



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS
INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

TÍTULO A OBTENER: INGENIERA EN TALENTO HUMANO

**DISEÑO DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR
COMPETENCIAS PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
INTERCULTURAL Y PLURINACIONAL DEL CANTÓN CAYAMBE.**

CATHERINE ROXANA TERAN GRANADA.

TUTOR: Msc. EFRAÍN FLORES BATALLAS.

Quito, mayo 2015.

DECLARACION JURAMENTADA DEL AUTOR.

Yo, Catherine Roxana Terán Granada, con número de cédula de ciudadanía 100386614-0, declaro que el presente trabajo de investigación es de mi propia autoría, por lo tanto toda controversia académica o penal que resulte de la misma, es de mi total responsabilidad; y el patrimonio intelectual de la misma le corresponde a la Universidad Tecnológica Equinoccial.

Quito, Mayo del 2015.

Catherine Roxana Terán Granada.

100386614-0.

DEDICATORIA.

El presente trabajo de investigación dedico a las personas más importantes en mi vida que son mis padres: Juan y Rosana, quienes han sido un gran apoyo para mí a lo largo de mi vida universitaria y son un gran ejemplo de superación para mis hermanos y yo enseñándonos que cada día debemos luchar por crecer y seguir adelante a pesar de los obstáculos que se presenten en el camino, para nuestro bienestar y superación. De igual manera quiero dedicar este presente trabajo al pequeño ser que está creciendo dentro de mí, quien desde el momento que supe de su existencia se convirtió en el mayor motivo para superarme y lograr mis metas a futuro.

AGRADECIMIENTO.

El desarrollo de este trabajo de investigación, no hubiese sido posible sin la ayuda de muchas personas quienes estuvieron prestas de manera desinteresada a ayudarme en lo que necesite.

En primera instancia, quiero agradecer a Dios por darme la vida y las fuerzas que día a día necesito para salir adelante y no dejarme vencer, por ser quien me acompaña siempre y con su luz está guiando mi camino.

A mis padres, por ser mi motor de vida y quienes han estado conmigo siempre en todo momento; ellos me han enseñado que para llegar a ser alguien en la vida debemos luchar, esforzarnos y superarnos cada día y ser una persona de bien para la sociedad. De igual manera quiero agradecer a mis hermanos, abuelitos, tíos, primos, etc. Quienes siempre han estado pendientes de mis logros y me han brindado su apoyo incondicional.

Al Msc. Efraín Flores B. tutor del presente trabajo de investigación, quien me brindó su gran ayuda en la realización de este trabajo para poder culminar de manera pronta y exitosa, por su gran colaboración conmigo, muchas gracias.

Finalmente, quiero agradecer a la Universidad Tecnológica Equinoccial por contar con excelentes profesores quienes me han impartido sus grandes conocimientos, por abrirme las puertas para realizar mis estudios superiores y permitirme llegar a ser una buena profesional.

Índice general de contenidos.

DISEÑO DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO INTERCULTURAL Y PLURINACIONAL DEL CANTÓN CAYAMBE.		1
1.	INTRODUCCIÓN	1
1.1.	El Problema de Investigación	1
1.1.1.	Problema a investigar.....	1
1.1.2.	Objeto de estudio teórico	1
1.1.3.	Objeto de estudio práctico.....	1
1.1.4.	Planteamiento del problema	1
1.1.5.	Formulación del problema	2
1.1.6.	Sistematización del problema	3
1.1.7.	Objetivo General.	3
1.1.8.	Objetivos Específicos.....	3
1.1.9.	Justificación.	4
1.2.	Marco Referencial.	5
1.2.1.	Marco Teórico	5
1.2.2.	Marco Conceptual	9
CAPITULO 2. MÉTODO.....		10
2.1.1.	Nivel de estudio.....	10
2.4.1.	Matriz de Evaluación de análisis Interno.	18
2.4.2.	Matriz de Evaluación de Análisis Externo	19
CAPITULO 3. RESULTADOS.		21
3.1.1.	Introducción a la Evaluación de Desempeño.	21
3.2.	Definición de Evaluación de Desempeño.-.....	22
3.3.	Objetivos de la Evaluación de Desempeño.	23
3.3.1.	Objetivo General	23
3.3.2.	Objetivos Específicos:.....	23
3.3.	Importancia de la Evaluación de Desempeño.....	24
3.3.	Beneficios de la Evaluación de Desempeño.....	24
3.3.1.	Beneficios para la persona.	25
3.3.2.	Beneficios para el Jefe.....	25
3.3.3.	Beneficios para la Organización.	26
3.6.	Problemas de la Evaluación de Desempeño.	27
3.7.	Uso de la Evaluación de Desempeño.	28
3.8.	Como se elabora una Evaluación.	29
3.10.	Competencias.....	34
3.10.1.	Introducción a la Teoría de Competencias.....	34
3.10.2.	Antecedentes del Concepto.	35
3.11.	Definición de Competencia.	36

3.12. Tipos de competencias.....	37
3.12.1. Competencias Técnicas o de Puesto.....	37
3.12.2. Competencias Directivas o Genéricas.....	37
3.13. Clasificación de las Competencias.....	37
3.14. Relevancia del Modelo de Competencias.....	39
3.15. Aportes del Modelo.....	40
3.15.1. Modelo de Rasgos de Personalidad.....	40
3.15.2. Modelo de Competencias.....	40
3.16. Premisas básicas del modelo.....	41
3.17. Ventajas del Modelo.....	41
3.18. La Gestión Estratégica por Competencias.....	42
3.19. Gestión Humana basada en Competencias.....	43
3.20. Programa de Evaluación de Desempeño.....	44
3.20.1. Modelo de Gestión Humana.....	44
3.20.2. Procedimiento y Descripción para la evaluación de desempeño a nivel administrativo.....	45
3.21. Diccionario de Competencias aplicadas en la elaboración del formulario de Evaluación de Desempeño por Competencias.....	48
3.22. Aplicación del sistema de Evaluación de Desempeño por Competencias.....	50
3.2. Presentación y Análisis de Resultados.....	51
4. DISCUSION.....	63
4.1. CONCLUSIONES.....	63
4.2. RECOMENDACIONES:.....	63
BIBLIOGRAFIA.....	80

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.....	51
Gráfico 2.....	52
Gráfico 3.....	53
Gráfico 4.....	54
Gráfico 5.....	55
Gráfico 6.....	56
Gráfico 7.....	57
Gráfico 8.....	58
Gráfico 9.....	59
Gráfico 10.....	60
Gráfico 11	61

DISEÑO DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO INTERCULTURAL Y PLURINACIONAL DEL CANTÓN CAYAMBE.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. El Problema de Investigación.

1.1.1. Problema a investigar.

El GADIP del Cantón Cayambe cuenta con 380 trabajadores, en los últimos 8 años no se ha evaluado el desempeño de cada uno de ellos, tampoco se han definido sus competencias laborales.

1.1.2. Objeto de estudio teórico.

Diseño de un modelo de Evaluación de Desempeño.

1.1.3. Objeto de estudio práctico.

Aplicación de un modelo de Evaluación de Desempeño por competencias en los diferentes departamentos del GADIP.

1.1.4. Planteamiento del problema

Actualmente el GADIP del Cantón Cayambe, es una entidad que cuenta con un gran número de trabajadores que prestan sus servicios en sus diferentes áreas. Hasta algún tiempo atrás, las actividades de cada trabajador se suponía que eran cumplidas correctamente, pero en los últimos años, tras varios percances que se han presentado, el cambio de gobierno y de jefaturas en cada departamento, se ha visto que el personal no ha estado cumpliendo debidamente con las obligaciones asignadas, dando como consecuencia entre otras cosas una rotación continua de personal.

Al efectuarse un análisis minucioso, se ha podido identificar que este problema ha surgido porque no se aplica un sistema de evaluación de desempeño lo más objetivo posible, tanto para los jefes como para las personas que están bajo su mando, ya que, si se hubiesen identificado a tiempo los incumplimientos en sus gestiones, si se cumplen o no con las competencias requeridas para cada cargo se hubiese evitado en gran medida todos los inconvenientes laborales que se perciben.

Lo que se propone con el desarrollo de esta investigación, es diseñar un sistema de Evaluación de Desempeño basado en competencias a todo el personal con el fin de identificar las áreas competentes y las que requieren de una mejora, de tal manera que la institución pueda alcanzar sus objetivos aprovechando al máximo el potencial humano con el que cuenta.

La creación de un modelo de Evaluación de Desempeño por Competencias, fue planteada a las autoridades, quienes ven la importancia de contar con esa herramienta, considerando que en dos meses, el GADIP realizará una reestructuración organizacional en la cual todo manejarán en base a competencias, empezando por diseñar un manual de puestos por competencias y aplicando todos los subsistemas de talento humano de la misma manera y a partir de esto, aplicar la Evaluación de Desempeño por competencias que se propone en el desarrollo de esta tesis.

1.1.5. Formulación del problema

En virtud de lo expuesto, el presente trabajo se orienta a la investigación y análisis de cómo nos ayudará a mejorar la situación en la que se encuentra el GADIP de Cayambe y cuáles son los efectos que tendrá la evaluación de desempeño en el mismo, por tanto el estudio busca responder las siguientes interrogantes:

- ¿Con qué frecuencia debería realizar el departamento de Talento Humano un Evaluación de Desempeño por competencias a los trabajadores?

- ¿Por qué es importante que el GADIP de Cayambe realice una Evaluación de Desempeño por competencias?
- ¿Qué lograríamos al realizar una Evaluación de Desempeño por Competencias?
- ¿Cuáles serían los mecanismos que el GADIP de Cayambe y su departamento de Talento Humano debe aplicar para lograr un mejor rendimiento y productividad en el personal?

1.1.6. Sistematización del problema

- El supuesto bajo rendimiento del personal en el puesto de trabajo, es provocado por la falta de control de la gestión por parte de las jefaturas.
- Deberá haber una causa fundamental para que el trabajador no responda debidamente a las expectativas de la empresa.
- La empresa cuenta con una planificación estratégica en la que se pueda apreciar su visión, misión, objetivos y metas a ser cumplidas en los plazos establecidos.
- El GADIP deberá proponer un plan de mejoras para que pueda eliminar sus aspectos negativos y surja como organización.

1.1.7. Objetivo General.

Diseñar un modelo de evaluación de desempeño por competencias, que permita medir y mejorar el rendimiento de los trabajadores dentro del GADIP del Cantón Cayambe.

1.1.8. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual del GADIP de Cayambe y como mejoraría al aplicar una evaluación de desempeño por competencias.
- Realizar un análisis FODA para posicionar al GADIP y así identificar los aspectos positivos y negativos existentes.

- Realizar un modelo de Evaluación de Desempeño por Competencias, para profesionales y grupo de apoyo administrativo.
- Diseñar los instrumentos técnicos para la aplicación de la Evaluación de desempeño por Competencias.

1.1.9. Justificación.

La presente investigación, Evaluación de Desempeño por Competencias, tiene como objetivo básico mejorar el rendimiento de los trabajadores del GADIP de Cayambe. Se pretende mejorar el ritmo de trabajo, considerando que es una entidad pública, con gestión acumulada, burocracia, etc.

El sistema de Evaluación de Desempeño por competencia será aplicado al GADIP del Cantón Cayambe a quienes se les ha expuesto el tema y ha sido acogido abiertamente, porque consideran que el personal necesita de una Evaluación y más ahora que, con la llegada de las nuevas autoridades, ha ingresado una gran cantidad de personal poco competente y que no cuenta con el perfil adecuado.

El éxito de esta Evaluación dependerá de las estrategias para la futura aplicación en el lugar adecuado, se mantendrá charlas con todo el personal dándoles a conocer de qué se trata la Evaluación, que es lo que pretendemos lograr con la misma y los beneficios que traerá a corto o largo plazo tanto para ellos como para el GADIP.

Cabe resaltar la importancia que el sistema de Evaluación de desempeño tiene en la actualidad porque el mismo nos permite implantar nuevas políticas de compensación, mejorar el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y observar si existen problemas personales que afecten en el desempeño de sus actividades, las cuales también se dará a conocer al personal el día de la charla antes de la Evaluación.

Los beneficiarios de este sistema, serán: la empresa como tal, los clientes internos y externos e indirectamente el público en general.

1.2. Marco Referencial.

1.2.1. Marco Teórico

De acuerdo a una estricta investigación que se realizó dentro del GADIP de Cayambe donde será aplicada esta tesis, se pudo ver que en años anteriores si había propuestas de una evaluación de desempeño, la misma que se aplicó en ese entonces, basándose en el cumplimiento de objetivos, se conoce que arrojó buenos resultados.

En cuanto a lo que se refiere a una Evaluación de Desempeño basada en competencias, no ha habido una propuesta por parte de otras personas por lo que se observó que el tema propuesto, sería útil y de gran ayuda, para mejorar con esto muchas falencias en los puestos de trabajo, disminuir la rotación de personal y así alcanzar una mejor estabilidad del GADIP.

Si bien es cierto, en una empresa se maneja competencias con demasiada frecuencia, nunca se ha hecho un paréntesis y realizar un seguimiento del personal para constatar si las personas que trabajan ahí, cumplen con las competencias requeridas para ese cargo y desempeñar sus actividades. Todo lo que se ha acordado con las autoridades, será cumplido a cabalidad y la aplicación de este plan de tesis también ya que como se había mencionado anteriormente, consideran una buena propuesta para el mejoramiento de la organización.

Existen artículos en páginas de investigación que hablan mucho acerca de este método de evaluación de desempeño por competencias y de los buenos resultados que han dado después de su aplicación, por lo mismo que la idea de su aplicación, es factible y a la vez se espera grandes resultados a futuro para el bienestar de todos.

A continuación podemos detallar una breve historia de cómo fue que surgió esta propuesta de Evaluación de desempeño a los trabajadores, pero primero hay que hacer referencia a lo que significa Evaluación de Desempeño.

Según Chiavenato, (1994) la evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño de un individuo en el cargo. A través de ella es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración de empleados a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, así como el desaprovechamiento de empleados con un desempeño más elevado que el requerido por el cargo, entre otros.

Sin lugar a duda, en las distintas organizaciones que se han creado en la historia de la humanidad una de las principales preocupaciones ha sido garantizar la estabilidad, trascendencia y productividad de cada una de ellas, en consecuencia, se ha juzgado la diligencia y acierto con las que sus líderes les han conducido y con el empeño que sus operarios han conseguido que funcionen adecuadamente conforme al esquema planeado para las mismas.

Con el advenimiento del sistema de economía del mercado, las organizaciones fincaron su subsistencia en función de la productividad de sus despachos, así encontramos desde antecedentes como el del sistema de libros de Roberto Owen, aplicado a principios del siglo XIX, en las fábricas de hilados y tejidos de New Lanark, Escocia, que consistía en asignar a cada trabajador un libro, en el que sus supervisores calificaban su trabajo anotando los resultados y comentarios de su desempeño, en secciones de colores que indicaban niveles de rendimiento, pasando por los métodos de seguimiento estadístico de la productividad, y las aportaciones de Taylor que a fines del siglo XIX, propone valorar el rendimiento de los trabajadores a partir de su asignación a un puesto determinado, lo cual permitiría establecer estándares de rendimiento asignados a cualquier otro trabajador que ocupara puestos semejantes.

La profusión de la actividad militar en las guerras mundiales fue otro factor para el desarrollo de sistemas de evaluación de desempeño, muchos de ellos centrados en el reconocimiento de capacidades organizativas y resultados de eficacia en los frentes de batalla. La misma carrera militar favoreció la jerarquización de niveles de profesionalización o grados, cuya ocupación además del reconocimiento del desempeño, requiere el acopio de conocimientos conseguidos mediante la capacitación

y méritos logrados por vía de excelente rendimiento demostrado en las distintas posiciones del servicio.

Poco a poco, en las organizaciones, la evaluación de desempeño requirió de indicadores objetivos que facilitaran a los jefes inmediatos o a los comités evaluadores la revisión de factores de desempeño, su calificación y certificación, de tal manera que no se presentaran equívocos al otorgar una nota en una escala de puntuación o de valoración cualitativa. En todo caso, una tendencia ganaba terreno: después de ser evaluado, el trabajador podía ser clasificado en una lista de personal con buenos resultados o en otra donde se consignan los resultados que requieren mejoría.

La evaluación de desempeño comenzó entonces a ser aplicada como una herramienta para dirigir políticas y medidas coadyuvantes para elevar el rendimiento de los trabajadores que no alcanzan los estándares, asimismo, la propia evaluación permitió señalar como aptos a trabajadores que lograron permanecer en las organizaciones cuando mejoraron su rendimiento o de otros no aptos que, en definitiva, fueron separados de sus puestos de trabajo por no cubrir tales estándares.

La práctica de evaluación de desempeño ha tenido gran aceptación en el ámbito de las organizaciones privadas especialmente, donde el sistema de sueldos y salarios comenzó a rebasar los valores asignados a los puestos, para determinar que las compensaciones, ascensos y estímulos fueran otorgadas también en función al desempeño y no necesariamente por la antigüedad o nivel jerárquico del puesto. Con esto, podría afirmarse que los puestos siguen siendo uno de los principales parámetros para retribuir el trabajo de las personas.

Con el paso de los años, surge la evaluación de desempeño basada en competencias que implica no sólo atender a rasgos psicológicos de las personas, sino a comportamientos observables que son consecuencia de un conjunto de motivaciones, rasgos de personalidad, actitudes, valores, conocimientos, aptitudes y habilidades.

La adopción de un sistema de evaluación de desempeño basado en competencias como base de la gestión de las personas conlleva una serie de ventajas:

- Permite que se utilice un lenguaje común accesible para todos los miembros de la organización, puesto que se habla de comportamientos observables con los que se está familiarizado y no de rasgos psicológicos
- Focaliza los esfuerzos de todas las personas hacia la consecución de resultados
- Contribuye a la predicción del comportamiento futuro de las personas sobre la base de su comportamiento pasado.
- Facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil competencial de las personas.

Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes, valores, contenido de conocimientos, capacidades cognoscitivas y de conducta. Cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa a los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o a los trabajadores eficaces de los ineficaces. ¿Por qué gestionar a las personas por competencias? La respuesta es simple; la administración por competencias permite integrar los procesos de gestión de personas bajo la lógica de "el que mejora sus competencias puede mejorar su desempeño y se convierte en una persona que puede aportar resultados más valiosos a la organización". Las competencias se relacionan con el desempeño desde el momento en que predicen unas conductas que, a su vez, predicen un desempeño concreto (que se supone excelente) en las áreas de resultado clave de un determinado puesto. Los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias incorporan a los estándares de evaluación tradicionales aquellas conductas de la persona necesarias para realizar con éxito tareas específicas en el trabajo.

Una evaluación del desempeño efectiva se basará en el análisis de actuación de las personas en los puestos y en su evaluación, según los parámetros predeterminados y objetivos para que la información proporcionada sea medible y cuantificable.

Un método efectivo para una primera aproximación al desempeño de las personas es el análisis de adecuación al puesto. Se definen los perfiles a través de sus competencias y se identifica el nivel de ajuste de la persona a la ocupación de manera objetiva, utilizando las competencias necesarias para cada puesto y definiendo los puntos fuertes y débiles de cada persona.

1.2.2. Marco Conceptual

- **Profusión:** Gran abundancia o cantidad de algo.
- **Previsible:** que puede ser previsto o está en las previsiones normales-eventualidad-pronostico.
- **Acervo:** Conjunto de bienes morales, culturales o materiales de una colectividad de personas.
- **Zonación:** En biogeografía, distribución de animales y vegetales en zonas o fajas según factores climáticos, como la altura, profundidad, etc.
- **Advenimientos:** Llegada o venida, especialmente de un acontecimiento importante o de una época. / Ascenso de un sumo pontífice o rey al trono.

CAPITULO 2. MÉTODO.

2.1. Metodología General.

2.1.1. Nivel de estudio.

En este apartado nos vamos a centrar en una investigación que se refiere al diseño de un modelo, a nivel de pregrado.

2.1.2. Modalidad de Investigación.

- **Método Inductivo-Deductivo.**

- **Inductivo:**

El método inductivo es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro, la clasificación y el estudio de estos hechos, la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización y la contrastación. Este método nos lleva:

De lo particular a lo general.- Se obtienen conclusiones que solo resultan probables a partir de las premisas y que además las conclusiones extraídas se fundamentan en la estadística.

De una parte a un todo.- Inducir es más allá de lo evidente. La generalización de los eventos es un proceso que sirve de estructura a todas las ciencias experimentales, ya que estas como la física, la química y la biología se basan (en principio) en la observación de un fenómeno (un caso particular) y posteriormente se realizan investigaciones y experimentos que conducen a los científicos a la generalización.

- **Deductivo:**

El método deductivo es un método científico que considera que la conclusión se halla implicada dentro de las premisas: cuando las premisas resultan verdaderas y el

razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera. Este método nos lleva:

De lo general a lo particular.- es una forma de razonamiento donde se infiere una conclusión a partir de una o varias premisas. El filósofo griego Aristóteles, con el fin de reflejar el pensamiento racional, fue el primero en establecer los principios formales del razonamiento deductivo. Por ejemplo: si se afirma que todos los seres humanos cuentan con una cabeza y dos brazos y que Pepe es un ser humano, debemos concluir que Pepe debe tener una cabeza y dos brazos.

De lo complejo a lo simple.- El Mundo se está volviendo simple. Todo y todos. Solo basta ver como los aparatos electrónicos, leyes y demás cosas, que poseemos se vuelven más sofisticados, y menos complejos. En una ocasión al ser interrogado sobre cuál era el principal mandamiento de la ley, Jesús resumió toda la enseñanza del antiguo Testamento en una simple frase dual: “Amaras al Señor tu Dios con todo tu corazón y con toda tu alma y con toda tu mente”

Pese a que el razonamiento deductivo es una maravillosa herramienta del conocimiento científico, si el avance de la ciencia se diera solo en función de él, este sería muy pequeño.

Estos métodos a la postre nos sirven para determinar objetivamente los resultados que se quieren alcanzar y la propuesta del Diseño del modelo.

2.1.3. Método.

- **Histórico.**

Tiene un Pasado-Presente y Futuro. El Método histórico o de la metodología de la historia es la forma de métodos científico de la historia como ciencia social. Comprende las metodologías, técnicas y las directrices mediante la que los historiadores usan fuentes primarias y otras pruebas históricas en su investigación y luego escriben la historia; es decir, elaboran la historiografía.

- **Lógico.**

Existe la relación Causa-efecto. Ya sabemos que la lógica estudia las estrategias que sigue la inteligencia para conocer de manera ordenada y eficaz. Esas estrategias vienen a ser los pasos que dan la filosofía y las ciencias para abrirse camino en las complejidades de lo real. En griego, caminos se dice MÉTHODOS, y sus pasos principales son el análisis y la síntesis, la inducción y la deducción, la definición, la división y clasificación.

Finalmente, el método Histórico-Lógico en el desarrollo de esta tesis nos sirve para conocer la situación pasada y actual del GADIP al igual que nos permite ver las metas que tienen trazadas a futuro para su mejoramiento. Una vez que se han podido identificar todos los problemas, se puede apreciar las causas y efectos de los mismos para poder buscar soluciones adecuadas.

2.1.4. Población y Muestra.

- **Muestra:**

Para el tamaño de la muestra se utilizará la fórmula de Muestreo Aleatorio de SHAUM:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1)E^2 + \sigma^2 Z^2}$$

n = tamaño de la muestra

E = margen de error 8 %

σ^2 = varianza $(0.5)^2$

Z = nivel de confianza 95% = 1.96

N = Población

El tamaño de la muestra se va a escoger tomando en cuenta el número de empleados que existen en el GADIP de Cayambe, para esto se recopiló datos de dicha institución.

$$N = 380$$

El nivel de confianza será del 95% valor que en la tabla Z equivale a 1,96 y con un grado de error cuyo porcentaje define la variación máxima que se toleraría entre la muestra y la población, es el error en que podría incurrir la investigación, para este caso se aplicará un error del 8% que es aceptable para este tipo de investigaciones.

Determinado el tamaño de la muestra se procederá a la elaboración de las encuestas, análisis y tabulación de las mismas.

La encuesta será elaborada en base a 11 preguntas de respuesta única que son de mucha importancia para la obtención de datos reales.

Finalmente se emitirá un informe con los datos ya tabulados de las encuestas efectuadas.

Aplicando la fórmula tenemos:

$$n=107$$

2.1.5. Selección instrumentos de investigación.

- **Técnica de Observación Directa.**

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo: en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación.

Esta técnica será aplicada dentro de la empresa dos veces a la semana. Se designará a un representante por cada área, que en este caso serán los jefes, quienes realizarán una observación indirecta a los empleados de sus áreas y al finalizar la semana pasaran el reporte a la oficina de Talento Humano, donde a una fecha determinada, se efectuará

un informe final y así saber quiénes están cumpliendo o no correctamente con sus labores designadas.

- **Técnica del Cuestionario.**

El uso de los cuestionarios cada vez es más frecuente en la investigación. Junto con las entrevistas, el cuestionario es la técnica de recogida de datos más empleada en investigación, porque es menos costosa, permite llegar a un mayor número de participantes y facilita el análisis, aunque también puede tener otras limitaciones que puede restar valor a la investigación desarrollada.

Esta técnica de Cuestionario será aplicada 1 mes antes de realizar la evaluación de desempeño a los trabajadores de la empresa para poder ver las falencias más comunes y poder evaluar en base a los resultados arrojados, porque con esto podremos ser más concretos al momento de la evaluación y obtener buenos resultados en la misma.

- **Técnica de Consulta a expertos.**

Esta técnica conocida también como la denominación de “convergencia”, ha sido ampliamente empleada en las ciencias sociales. Se destaca la consulta tipo Delphi, la cual se fundamenta en la consulta sistematizada que de forma anónima, se realiza sobre un grupo de expertos en la materia. Para este fin, es elaborado un cuestionario con las preguntas sobre las cuales se adoptara la decisión de convergencia. Dicho cuestionario es enviado a cada uno de los miembros del grupo de expertos quienes de forma anónima proceden a su resolución y reenvío al director de la encuesta.

Esta técnica de igual manera será aplicada con ayuda de personas que manejan el tema de Evaluación de una manera más concreta y así realizar una buena evaluación al personal.

2.1.6. Procesamiento de Datos.

- **Procesar y Tabular información.**

El diagnóstico entregado por parte del GADIP de Cayambe, permitirá procesar la información dada y entregar los resultados en tablas y/o gráficos que expliquen las relaciones existentes entre las diversas variables analizadas.

- **Análisis e Interpretación de Resultados.**

La recolección de la información es de fuentes primarias ya que se utilizará como técnica una encuesta, la misma que contará con 11 ítems. Después de recolectar la información se procederá a analizar y organizar para, matemáticamente cuantificarlo y así obtener conclusiones que sustenten la propuesta.

- **Representación Gráfica.**

Para la investigación se utilizará diagramas de pastel e histogramas, mismos que nos permitirán observar los resultados de manera gráfica y no solo textual.

2.2. Análisis situacional Interno del GADIP Cayambe.

En este último año la situación del GADIP ha cambiado notablemente considerando que, con la llegada del nuevo alcalde el Lic. Guillermo Churuchumbi se han podido cumplir con varias metas u objetivos que han estado estancados. Así como se pueden apreciar aspectos positivos, también cabe resaltar algunos puntos negativos que se han presentado como por ejemplo el alto índice de personal poco profesional y competente que ha ingresado a ocupar altos cargos de trabajo dentro del GADIP dejando a un lado a personas que realmente tienen un título profesional y conocimientos en ciertas ramas. El problema que más se puede apreciar es que existe una alta rotación de directivos especialmente del departamento de Talento Humano causando que el personal no se sienta bien dirigido. Siempre que un nuevo directivo ingresa al departamento no puede

arrancar sus actividades con normalidad, sino que siempre debe ponerse al día de la situación en la que recibe la dirección, como es el personal que se maneja ahí, y en cierto punto esto ha ayudado para que cada vez se identifiquen nuevos problemas y se busquen soluciones a los mismos.

Según varias conversaciones que se ha podido tener con autoridades del GADIP como concejales y el Coordinador General así como también con otros servidores, se ha visto que ha habido ciertas mejoras dentro del mismo, se ha reubicado personal en los puestos de trabajo que deberían estar y se han implementado directores eficientes para cada departamento. Realizar estos pequeños cambios ha ayudado en mucho a que las cosas mejoren ya que hay un mejor control y se han preocupado porque el personal sienta el compromiso que tiene con su puesto de trabajo y con el GADIP en sí.

2.3. Análisis Situacional Externo del GADIP Cayambe.

Actualmente se ha podido constatar una gran mejoría y superación del Cantón en varias obras que se han llevado a cabo en este tiempo. Muchas de las personas que se lanzan a una alcaldía prometen un sinfín de cosas para el beneficio del pueblo, pero con el tiempo nunca las cumplen dejando eso solo como palabras y no como hechos. Siempre existirán personas que hablen mal del gobierno o de las personas que trabajan con él, por hacerles quedar mal o por buscar un poco de atención pero si se analiza bien se ha progresado de manera gigantesca y se espera seguir en la misma situación porque eso es lo que a las personas les interesa, vivir en un Cantón habitable y seguro.

Muchas de las personas piensan que el Alcalde por ser una persona indígena, no es alguien preparado y capaz de gobernar un pueblo, sin embargo a comparación de los últimos gobiernos que se ha tenido, este ha sido el más eficaz y cumplidor que se ha tenido ya que él cuenta también con personas que quieren trabajar en verdad y servir honestamente a la gente.

2.4. Análisis FODA.

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Cuenta con directivos responsables.• Han cumplido con las propuestas realizadas.• Han implementado pruebas para el ingreso de aspirantes a puestos; mediante concurso de méritos y oposición.• Están cumpliendo con las normas legales establecidas.	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">• Administración política con gente nueva.• Compromiso desde el sector urbano y rural para crear lugares turísticos.• Apoyo por parte del pueblo.• Aumento de nuevas empresas que generarán ingresos para el pueblo y el GADIP.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">• No cuentan con un Plan de Seguridad e Higiene Industrial Seguridad y Salud Ocupacional.• No cuentan con pólizas de seguro para el personal.• No cuentan con un buen nivel de servicio y atención al público• Bajo nivel de preparación profesional.	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Situación económica del País.• Firma del TLC de Perú y Colombia, esto afectará al sector Florícola y a la producción Láctea.• Oposición política a nivel local.• Bajo apoyo por parte de la Ciudadanía.

Elaborado por: Catherine Terán

2.4.1. Matriz de Evaluación de análisis Interno.

Factor Interno	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
Fortalezas			
Cuenta con directivos responsables.	0,20	5	1
Han cumplido con las propuestas realizadas.	0,10	3	0,30
Han implementado pruebas para el ingreso de aspirantes a puestos; mediante concurso de méritos y oposición.	0,15	4	0,60
Están cumpliendo con las normas legales establecidas	0,10	2	0,20
Debilidades			
No cuentan con un Plan de Seguridad e Higiene Industrial Seguridad y Salud Ocupacional	0,15	5	0,75
No cuentan con pólizas de seguro para el personal.	0,10	3	0,30
No cuentan con un buen nivel de servicio y atención al público.	0,10	2	0,20

Bajo nivel de preparación profesional.	0,10	4	0,40
TOTAL	1,0		3,75

Elaborado por: Catherine Terán

2.4.2. Matriz de Evaluación de Análisis Externo

Factor Externo	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
Oportunidades			
• Administración política con gente nueva.	0,20	5	1
• Compromiso desde el sector urbano y rural para crear lugares turísticos.	0,15	3	0,45
• Apoyo por parte del pueblo.	0,10	3	0,30
• Aumento de nuevas empresas que generarán ingresos para el pueblo y el GADIP.	0,10	2	0,20
Amenazas			
• Situación económica del País.	0,10	2	0,20

• Firma del TLC de Perú y Colombia, esto afectará al sector Florícola y a la producción Láctea.	0,15	3	0,45
• Oposición política a nivel local.	0,10	2	0,20
• Bajo apoyo por parte de la Ciudadanía.	0,10	1	0,10
TOTAL	1,0		2,90

Elaborado por: Catherine Terán

Para la ponderación de las matrices tanto interna como externa, se ha considerado en una calificación de 0,10, 0,15 y 0,20; donde 0,10 es bajo, 0,15 medio y 0,20 se considera lo más alto. De igual manera la clasificación se a tomado en una escala del 1 al 5 donde 1 es lo menos importante y 5 lo más importante.

CAPITULO 3. RESULTADOS.

3.1. Recolección y Tratamiento de Datos.

3.1.1. Introducción a la Evaluación de Desempeño.

Las normas del mundo empresarial están cambiando continuamente, generando nuevos retos para todos los que participan en la economía global. El hecho de permanecer competitivo implica asumir el cambio, establecer relaciones nuevas, optimizar el talento y las personas, y transformar las compañías en empresas interactivas impulsadas tanto por el cliente como por el empleado.

Aunque desde que un hombre trabaja para otro su labor siempre ha sido evaluada. No obstante, las grandes empresas han considerado en la última década que esa valoración es insuficiente y suelen utilizar un sistema formal de evaluación del desempeño para valorar el rendimiento de los trabajadores.

Debido a que la evaluación del desempeño no es un fin en sí misma sino un instrumento para mejorar los recursos humanos, pues mediante este sistema se pueden detectar problemas de supervisión, de integración del trabajador en la empresa o en el cargo que ocupa, de falta de aprovechamiento de su potencial o de escasa motivación. La empresa utiliza los resultados a la hora de decidir cambios de puestos, asignación de incentivos económicos o necesidad de formación o motivación de sus empleados. Los trabajadores también obtienen beneficios como conocer las expectativas que tienen de ellos sus jefes y ver canalizados sus problemas.

Por ello el objetivo de esta evaluación es hacer una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, los objetivos y las responsabilidades en sus puestos de trabajo. Al realizar la evaluación, la empresa obtiene una información para tomar decisiones sobre el funcionamiento de la organización.

Y es que son los superiores inmediatos los encargados de la evaluación, elaborada a partir de programas formales basados en una gran cantidad de informaciones, unas de tipo más objetivo y otras con mayor contenido subjetivo, diseñadas por los

departamentos de recursos humanos. Éstos valoran que el sistema se adapte a cada escala salarial, sin que el procedimiento pierda su uniformidad.

3.2. Definición de Evaluación de Desempeño.-

Con el paso del tiempo, varios han sido los autores que han ido dando un concepto claro y lógico a la evaluación de desempeño para que podamos tener una idea clara de lo que significa este proceso hoy en día. A continuación veremos algunos de ellos y los que más se han destacado:

Para Chiavenato [1995], es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

Harper & Lynch [1992], plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

El análisis de los diferentes conceptos sugiere que la esencia de todo sistema de Evaluación del Desempeño es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación la cual pudiera decirse tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

Dentro de la organización las evaluaciones cubren varios propósitos uno de ellos y el que se considera más importante es que cuando los sistemas de Evaluación del Desempeño están bien planteados, coordinados y desarrollados, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo para el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad. En este caso lo que se busca para el GADIP del Cantón Cayambe es eso, que el desempeño del personal que sirve ahí, sea mejor

y que cada uno de ellos cumpla correctamente con sus actividades asignadas y con los objetivos que se hayan planteado desde el inicio que toma su puesto de trabajo.

3.3. Objetivos de la Evaluación de Desempeño.

Este proceso de Evaluación de Desempeño se ha planteado algunos objetivos y son los siguientes:

3.3.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de evaluación de desempeño por competencias, que permita medir y mejorar el rendimiento de los trabajadores dentro del GADIP del Cantón Cayambe.

3.3.2. Objetivos Específicos:

- Realizar un diagnóstico de la situación actual del GADIP de Cayambe y como mejoraría al aplicar una evaluación de desempeño por competencias.
- Realizar un análisis FODA para posicionar al GADIP y así identificar los aspectos positivos y negativos existentes.
- Realizar un modelo de Evaluación de Desempeño por Competencias, para profesionales y grupo de apoyo administrativo
- Diseñar los instrumentos técnicos para la aplicación de la Evaluación de desempeño por Competencias.

Estos objetivos nos ayudarán para tener en cuenta lo que queremos lograr con una Evaluación de Desempeño dentro den GADIP Cayambe.

3.3. Importancia de la Evaluación de Desempeño.

Este proceso de Evaluación de Desempeño es de gran importancia en la actualidad para todas las empresas ya que nos ayudará a identificar muchas falencias que existen y a la vez buscar soluciones a las mismas. A su vez, una Evaluación de Desempeño es importante porque nos permite:

- Validar y redefinir las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación).
- Brindar información a los empleados que deseen mejorar su futuro rendimiento.
- Identificar las debilidades de los equipos de trabajo y así realizar planes de capacitación adecuados, que apunten a temas específicos.
- Que las organizaciones detecten a aquellos colaboradores que se destacan por su eficiencia y puedan realizar campañas de sucesión exitosas con las capacidades profesionales comprobadas.

3.3. Beneficios de la Evaluación de Desempeño.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres fases:

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

3.3.1. Beneficios para la persona.

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

3.3.2. Beneficios para el Jefe.

En este aspecto el jefe del GADIP Cayambe tendrá la oportunidad de:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.

- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

3.3.3. Beneficios para la Organización.

Con la implementación de este proceso de Evaluación, la empresa tendrá muchos beneficios considerando que tiene la oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo; y a su vez:

- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

3.6. Problemas de la Evaluación de Desempeño.

Chiavenato plantea que por muy adecuados que sean los sistemas de Evaluación de Desempeño en su implantación, estos van a presentar algunas dificultades por múltiples factores, los cuales impedirán una evaluación y un manejo eficiente que traerán dificultades para la empresa, entre ellas:

Para toda Evaluación se requiere de estándares o normas que en algunos casos no existen en la empresa, lo que se considera como un tropiezo en el método de evaluación.

Fundamentar la evaluación en el juicio subjetivo del jefe de dependencia, le quita credibilidad al sistema, generándose situaciones de desventaja para los desaciertos del evaluador.

Criterios como estándares o normas de producción, capacitación de los evaluadores, etc. Son requisitos necesarios para evaluar objetiva y equitativamente, los cuales en ocasiones no se tienen en cuenta.

La evaluación al personal en ocasiones promueve en estos una preocupación la actividad y la concentración de funciones con indiferencia por los resultados y las metas: un temor del trabajador a ser observado o calificado en cuanto a su desempeño, pensando en que puede ser despedido por bajo rendimiento, por lo que en los períodos evaluativos estos se esmeran más por su trabajo, trayendo esto una pérdida de objetividad; por lo tanto esto se debe informar al empleado de los objetivos y resultados que trae consigo la evaluación de desempeño.

Otras veces se toma como base los salarios y las mejoras salariales en cuanto a los méritos o esfuerzos del trabajador, por lo que los esquemas diseñados o desarrollados se desprestigian y caen rápido en desuso para juzgar los méritos que están asociados a mejoras salariales.

El empleo de evaluadores no entrenados puede obstaculizar gravemente un programa de evaluación. Por esta razón, cada supervisor o evaluador debe recibir entrenamiento específico en la utilización del método con el que se valora al empleado. Deberá dársele asistencia técnica y práctica en la conducción de entrevistas de evaluación y deben ser capacitados

permanentemente ya sea a través de cursos, experiencias vividas en otras empresas, seminarios, etc.

Otros de los factores que perjudican una evaluación de desempeño pueden ser también:

- Que se establezcan criterios de desempeño inequitativos.
- La presencia de incoherencias en las calificaciones por que los supervisores-evaluadores no siguieron las pautas basadas en los méritos.
- La evaluación del desempeño no sea considerada como una oportunidad sino como una obligación por parte de los supervisores o evaluadores.
- El desarrollo de prejuicios personales.
- Que se sobrestime o subestime al evaluador.
- Que se produzca un efecto de indulgencia.
- Que se evalúe por inmediatez.
- La aplicación de una evaluación por apariencia externa, posición social, raza, etc.
- Cuando el supervisor-evaluador no entiende la responsabilidad que se le asigna.

3.7. Uso de la Evaluación de Desempeño.

Una Evaluación de Desempeño puede ser usada para varios aspectos, entre ellos tenemos:

- Administración de Salarios.
- Retroalimentación del desempeño.
- Identificación de las fortalezas y debilidades de la persona.
- Reconocimiento del desempeño de la persona.
- Determinación de la promoción.
- Apoyo para la identificación de metas.
- Determinar transferencias y asignaciones.
- Decisiones sobre despidos.
- Determinar las necesidades organizacionales de capacitación.
- Planeación de Personal.
- Identificación de las necesidades de desarrollo organizacional.

Como podemos observar una Evaluación de Desempeño es de gran ayuda dentro de una empresa, muchos tal vez no la consideren importante y dirán que es una pérdida de tiempo, pero si analizan detenidamente, podrán ver que con esto solucionarían muchos problemas y evitarían algunos de ellos también para bienestar de su organización.

3.8. Como se elabora una Evaluación.

La Evaluación de Desempeño en ocasiones genera estrés y malestar entre los trabajadores, con efectos negativos para las empresas. Varios de los expertos en este tema de evaluaciones recomiendan aplicarlas ya que cuando se aplica la evaluación correcta se transforma en una potente herramienta para alinear a los trabajadores en cómo conseguir los objetivos que persigue la empresa y como explotar al máximo sus competencias. Más aún, permite mejorar las condiciones de trabajo, detectar necesidades de capacitación y fortalecer las conductas positivas del personal.

Para que esto se haga factible, se han determinado seis pasos claves que nos ayudarán a lograr una buena evaluación y estos son:

- **Identificar los conocimientos, las funciones y responsabilidades principales del cargo.**

En este punto debemos seleccionar los aspectos que a su parecer son centrales en el quehacer del trabajador. Relacionar estas funciones con indicadores de resultados.

- **Contrastar estos puntos con el trabajador.**

Aquí es importante que el trabajador también forme parte de la construcción de su evaluación. Comparta lo que ha establecido como lo central indague si con estos puntos se está considerando todo lo que él/ella realiza. Puede estar olvidando algo que realiza el trabajador, y que en esta conversación se puede rescatar. El trabajador por su parte sentirá que es valorado y tendrá mayor claridad de qué se le exige en su puesto de trabajo.

- **Defina la metodología.**

Existen distintas modalidades de SED: una donde la persona es evaluada sólo por su jefe (evaluación en 90°), otra en que además lo evalúan su pares (en 180°) e incluso algunos en donde la persona también es evaluada por sus subalternos (en 360°). Recomendamos partir con una evaluación en 90° o 180°, para luego terminar con una evaluación en 360°.

- **Establezca periodicidad de evaluaciones.**

Si la evaluación es breve (no más de 2 páginas) y no le toma más de una hora entregar una retroalimentación, realícela mensualmente. También puede ser trimestral o cada 4 meses, dependiendo del cargo y de la necesidad de ir supervisando las metas. Es posible tener una versión abreviada para realizar mensualmente y otra versión más completa a realizar una vez al año. Es importante respetar las fechas, ya que es un rito que establece orden y tranquilidad (nada mejor que obtener un feedback sobre mis resultados para corregir mis errores o fortalecer mis aciertos).

- **Incorpore la auto evaluación.**

Siguiendo la misma pauta de evaluación, recomendamos que el trabajador también se auto evalúe, así podrá notar las diferencias de percepción sobre una misma tarea o función y ser más claro sobre el punto a evaluar.

- **Entregue los resultados.**

Una vez construido el Sistema de Evaluación de Desempeño (SED) debe entregar un reporte verbal y/o escrito sobre el desempeño de cada trabajador y del equipo. Esta evaluación no debe ser sólo un reporte para saber si sus trabajadores están haciendo bien o mal su pega, es una guía para el mismo trabajador que le permitirá ajustarse a lo que la empresa define como importante.

El Sistema de Evaluación de Desempeño permitirá tener personas más preparadas y orientadas a resultados. Para ello se debe destacar lo bueno (el cumplimiento de metas y las fortalezas del

personal) y corregir lo malo (debilidades en que me debo enfocar). Generando sentido de equipo, quienes están mejor evaluados pueden apoyar a los otros, y poner una meta de equipo que mejorar para los próximos meses.

Este proceso permite identificar brechas entre lo que desea la empresa y la realidad. Detectar estas diferencias a tiempo es un buen inicio, ya que permite conocer en qué aspectos debo capacitar al personal o dónde debo mejorar el proceso de selección de los trabajadores.

3.9. Procedimiento de la Evaluación de Desempeño.

- **Planteamiento de las necesidades.**

Antes de realizar una evaluación, cada empresa debe identificar las necesidades que tiene para que, las evaluaciones sean enfocadas a eso y las soluciones sean más fáciles de buscar y aplicar. Toda persona debe recibir retroalimentación respecto a su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo, al igual, la organización también debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades para tener una idea de sus potencialidades y de cuáles son los puntos que la persona debe reforzar para tener un mejor cumplimiento en sus labores.

- **Selección de los Factores por competencias a Evaluar.**

Mediante la Evaluación de desempeño, lo que se pretende evaluar dentro de la organización son los conocimientos y aptitudes de la persona, ya que, para ocupar cierto cargo debe tener estudios superiores y a su vez cumplir con las competencias que se exige para cada puesto, garantizando así un buen rendimiento en el puesto de trabajo y buen funcionamiento de la Organización en general.

- **Procedimiento.**
 - **Definir el trabajo.-** Es cerciorarse de que el jefe y el subordinado están de acuerdo en cuanto a las obligaciones de éste y las normas del trabajo.
 - **Evaluar el desempeño.-** Significa comparar el desempeño real de su subordinado con las normas establecidas; eso suele implicar alguna especie de forma para calificar.
 - **Presentar la información al empleado.-** La evaluación de desempeño, por lo general, requiere de una o varias sesiones para poder presentar la retroalimentación al empleado y, en ellas, se analiza el desempeño y el avance del subordinado, y se hacen planes para el desarrollo que pudiera necesitar.

- **Determinación de las escalas de calificación.**

Para realizar la calificación dentro de la evaluación de desempeño, se aplicará el Método de escala gráfica de calificaciones. Esta es una de la técnica más popular para evaluar el desempeño. Enumera las características y un rango de valores para el desempeño (desde insuficiente hasta sobresaliente) de cada característica. Aquí se designan valores numéricos a cada grado así como: **Excelente= 5, Muy bueno= 4, Bueno= 3, Regular= 2 y No aceptable= 1.**

GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO INTERCULTURAL Y PLURINACIONAL DEL MUNICIPIO DE CAYAMBE

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

NOMBRE DEL EMPLEADO:		FECHAS	INGRESO A LA INSTITUCION	ACTUAL (HOY)	ANTIGÜEDAD
	CARGO:		AÑO		1
	DEPARTAMENTO:		MES		
	EVALUADOR:		DÍA		
FECHA ACTUAL:	19/05/2015				
FECHA DE INGRESO:	13/03/2013				
PERIODO DE EVALUACION:	TIEMPO TRANSCURRIDO PARA EVALUACION	CAUSA DE EVALUACION	FECHA DESDE	FECHA HASTA	
	3 MESES	EVALUACION PERIODICA			
	ESCALAS				PUNTAJE
El objetivo de este formulario es valorar la eficiencia y eficacia del empleado en el desarrollo de sus actividades. La evaluación debe ser lo más objetiva posible ya que los resultados de la misma serán de gran utilidad tanto para el empleado como para	EXCELENTE:	Cumple satisfactoriamente los requerimientos y exigencias del puesto			5
Es indispensable que luego de realizada la evaluación sea comunicada y compartida con el empleado.	MUY BUENO:	Cumple óptimamente las exigencias y requerimientos del puesto			4
Usted deberá devolver a Recursos Humanos la evaluación realizada, durante los tres días siguientes a la recepción de la misma.	BUENO:	Cumple parcialmente con los requerimientos de la posición.			3
INSTRUCCIONES: Encierre en un círculo el número que corresponda al nivel de desempeño alcanzado por el evaluado, de acuerdo a la escala anterior.	REGULAR:	No cumple de manera permanente con los requerimientos de la posición			2
	NO ACEPTABLE:	Desempeño insatisfactorio.			1
AREAS DE EVALUACION	NO ACEPTABLE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES	COMPETENCIA TECNICA				
	Aplica de manera efectiva las actividades determinadas en el Manual de Funciones para el desempeño de sus tareas.				
CONDUCTA LABORAL	COMPROMISO INSTITUCIONAL				
	Genera, asume y transmite el conjunto de valores y principios organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad.				
	RELACIONES INTERPERSONALES				
	Establece y mantiene estrategias de comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores generando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.				
	INICIATIVA				
	Propone y desarrolla procedimientos y metodos que permitan mejorar los procesos de su dependencia frente a la misión de la entidad.				
	PUNTUALIDAD				
Coordina cronológicamente el cumplimiento de sus tareas y responsabilidades.					
PRODUCTIVIDAD	TRATAMIENTO DE LA INFORMACION				
	Maneja y comparte la informacion institucional de manera confiable, teniendo en cuenta los niveles y competencias.				
HABILIDADES ADMINISTRATIVAS	DESEMPEÑO EN EVALUACIONES DE REMUNERACION VARIABLE				
	Raliza un nivel de trabajo completo, preciso y esmerado.				
	CALIDAD DE TRABAJO				
	Aplica correctamente sus conocimientos y demuestra excelencia en la tarea a realizar.				
HABILIDADES ADMINISTRATIVAS	RESPONSABILIDAD				
	Cumple las funciones, deberes y compromisos inherentes al cargo y a la dependencia, enmarcandose en los objetivos y metas de la cooperativa, logrando la productividad de su area.				
	AUTOFORMACION-AUTOAPRENDIZAJE				
	Ampliar conocimientos acerca de la propia especialización, ocupación o profesión, además de conocer información actualizada sobre el ámbito profesional en el que se mueve, mostrando conductas orientadas al desarrollo de carrera y al éxito.				
	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO				
	Se adapta o moldea facilmente a los cambios modificando su conducta para alcanzar ciertos objetivos cuando surgen dificultades o cambios en el medio de trabajo.				
	AUTOCONTROL				
	Mantiene controlada sus emociones y evita reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés.				
TRABAJO EN EQUIPO					
Propicia la integracion de su grupo de trabajo, en torno a los proyectos y programas de la entidad.					
HABILIDADES ADMINISTRATIVAS	DISPONIBILIDAD				
	Aptitud para buscar nuevas oportunidades y aceptar nuevos retos o tareas, de forma constante.				
	UTILIZACION DE RECURSOS				
Asigna las labores de la dependencia de acuerdo con los perfiles de sus colaboradores y con los requerimientos de la institucion.					
TOTAL GENERAL					
COMENTARIOS:					
PUNTAJE OBTENIDO:	0	REQUIERE CAPACITACION			
PUNTAJE MINIMO REQUERIDO	56	NO	SI	X	
DIFERENCIA CON MINIMO REQUERIDO	-56				
FIRMA DEL EVALUADOR			FIRMA DEL EVALUADO		

Elaborado por: Catherine Terán

- **Instrucciones para la calificación.**

El supervisor o jefe califica a cada subordinado señalando con una marca o círculo la calificación que describe mejor su desempeño en cada característica y después se suman ciertos valores para obtener un total.

3.10. Competencias.

3.10.1. Introducción a la Teoría de Competencias.

La gestión por competencias no es algo nuevo, pero aún no está muy difundida en países de Latinoamérica, a donde ha llegado, en general de la mano de las grandes multinacionales que son las que primero aplicaron estos sistemas en sus casas matrices.

La expresión “Gestión por competencias” hace referencia a la gestión de recursos humanos por competencias y no debe asociarse solamente a las grandes corporaciones ni tampoco a empresas multinacionales.

Antiguamente, se realizaron varios estudios en empresas, el mismo que estuvo orientado a detectar las características presentes en las personas a seleccionar, características que podrían predecir el éxito de su desempeño laboral; Se tomó como variable fundamental: el desempeño en el puesto de trabajo de un grupo de personas consideradas de excelente desempeño, después de un largo período de estudio se comprobó que, hacerlo bien en el puesto de trabajo está más ligado a características propias de la persona, a sus competencias, que a aspectos como los conocimientos y habilidades, criterios ambos utilizados tradicionalmente como principales factores de selección, junto con otros como la biografía y la experiencia profesión (estos últimos puntos deben ser relativamente creíbles y confiables).

Como se puede ver, el modelo de gestión por competencias se enfoca en ayudar a descubrir las competencias que hacen que una labor pase de ser buena, a ser excelente, o que permiten ver como a pesar de muchos esfuerzos que hace la organización o del

empleado, los resultados no son los que se esperaban y deben buscar de manera inmediata soluciones a eso.

3.10.2. Antecedentes del Concepto.

El concepto de competencias no es nuevo en el mundo laboral, sin embargo en varios países recién se empezó a aplicar a partir de los años 90 con la ayuda de varias instituciones con el fin de impulsar su desarrollo en base a estándares de calidad del desempeño ya que consideraban también que este sistema ayudaría también para orientar la educación y la capacitación hacia las necesidades de las empresas.

El surgimiento del concepto **Competencia** se puede resumir en una sola pregunta clave: **¿Cuáles son las características que debe tener la persona para sostener el éxito de la empresa?** Las competencias nacen desde el punto en que se analiza cual es el giro del negocio de una empresa y cuáles son los atributos de su cultura organizacional, y desde este punto se deberán plantear cuales son las características, aptitudes, conocimientos, etc. que la persona debe tener, como factores claves del éxito de la organización. Una vez identificadas también las competencias, deben ser definidas de tal manera que la persona de la empresa tenga claramente que significa cada una de ellas.

En el año de 1973, un departamento de estado Norteamericano, decidió realizar un estudio orientado a mejorar el proceso de selección de personal considerando que este era un problema que generaba gran preocupación dentro de la empresa y fue entonces cuando se le designó al Psicólogo Investigador David MC Leland, profesor muy reconocido de la Universidad de Harvard y un experto en el tema de motivación. Dicho estudio era orientado a detectar las características presentes en las personas a ser seleccionadas, características mismas que podrían ayudar a predecir el éxito de su desempeño laboral.

Los estudios que realizó este investigador, arrojaron datos importantes como: para que el ser humano realice las funciones adecuadamente en su puesto de trabajo, depende

básicamente de sus características propias, de sus competencias, conocimientos, habilidades, y las pruebas psicológicas de aptitud que únicamente sirven para evaluar su preparación académica y conocimientos, pero no son puntos confiables para el desempeño laboral.

Se empieza de esta manera a hablar de competencias como un indicador del desempeño, desarrollando la teoría y las prácticas relativas a las competencias, extendiendo el uso de este término principalmente al ámbito laboral para la selección del personal, evaluación de desempeño, etc.

A continuación, se hará referencia a una serie de autores cuyas opiniones se consideran como antecedentes en relación con la gestión por competencias o han tratado ciertos temas relacionados con lo mismo.

3.11. Definición de Competencia.

Si bien el propulsor de estos conceptos fue David MC Lelland, nos inclinaremos por la definición de competencias que plantea **Spencer y Spencer** donde nos dice que:

- **Competencia es una característica subyacente que esta causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.**

Entonces se puede decir que, las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican ciertas formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo. Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Esto aplicado a nuestro trabajo podemos decir que competencia es un Comportamiento superior en relación con un estándar de éxito en un puesto o situación determinada.

3.12. Tipos de competencias.

Existen dos tipos de competencias que se deben distinguir: las competencias Técnicas o de puesto, y las competencias Directivas o Genéricas.

3.12.1. Competencias Técnicas o de Puesto.

Aquí suele incluir habilidades, conocimientos o actitudes específicas y que nos necesarias para desarrollar cierta tarea de manera correcta. Como un ejemplo se puede hacer referencia a cierto puesto de trabajo que exija de un dominio alto de inglés o computación siendo estas consideradas como competencias técnicas, recalando que, aunque son competencias específicas de cada puesto, no en todos los cargos se requiere tener un alto manejo de inglés o computación.

3.12.2. Competencias Directivas o Genéricas.

Son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona dentro de la organización y aunque cada empresa puede hacer más énfasis en algunas y no en todas, pueden estudiarse de manera conjunta a partir de análisis de la función directiva.

3.13. Clasificación de las Competencias.

Para Spencer y Spencer, las competencias se pueden clasificar en:

- **Competencias de Logro y Acción.**

Orientación al logro.

Preocupación por el orden, la calidad y la precisión.

Iniciativa

Búsqueda de información.

- **Competencias de ayuda y servicio.**

Entendimiento interpersonal.

Orientación al cliente.

- **Competencias de influencia.**

Influencia e impacto.

Construcción de Relaciones.

Conciencia Organizacional.

- **Competencias Gerenciales.**

Desarrollo de Personas.

Dirección de Personas.

Trabajo en equipo y cooperación.

Liderazgo.

- **Competencias Cognoscitivas.**

Pensamiento analítico.

Razonamiento Conceptual.

Experiencia técnica/profesional/de dirección.

- **Competencias de eficacia personal.**

Autocontrol.

Confianza en sí mismo.

Comportamiento ante los fracasos.

Flexibilidad.

(Tomado del Diccionario de Competencias de Martha Alles)

Como un pequeño resumen, podemos hacer una referencia a como aborda el tema la autora francesa Claude Levy Leboyer, quien resume el tema de la siguiente manera:

Las competencias son una serie de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada.

Estos comportamientos deben ser observables en la realidad cotidiana del trabajo y también en caso de que se lleve a cabo una evaluación. Ellos aplican de manera integral las aptitudes, rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos.

Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades que se requieren para conducir muy bien las misiones profesionales que se han planteado.

3.14. Relevancia del Modelo de Competencias.

En la situación actual, el modelo de competencias surge como una alternativa factible y lógica para responder a tales demandas, ya que trasciende los límites que se pueden presentar a las organizaciones y se busca a la vez tener ventajas competitivas dentro de un grupo de trabajo, buscando las habilidades de la persona y a la vez potencializarlas en beneficio de los objetivos y estrategias de la empresa.

Desde un punto de vista, las organizaciones aplican competencia para solucionar y desarrollar a las personas para roles claves. Siempre es necesario que cada persona se autoevalúe para saber cómo están asumiendo la labor en el trabajo. Según Mc Lelland, es necesario ir más allá de las habilidades básicas y el conocimiento requeridos para realizar un trabajo adecuado e ir hacia la competencia enraizadas más profundamente, el rol social de un individuo, la autoimagen, rasgo y motivación, que puedan determinar más los candidatos con alto potencial.

Un Modelo de Gestión por Competencia para que sea efectivo debe contar con mucha información, ya que podemos obtener los perfiles, la evaluación y detectar la necesidad de capacitación; si seleccionamos gerentes basándonos solamente en sus habilidades técnicas o experiencias no suelen traer buenos resultados, no obstante la ventaja competitiva que puede llegar a tener una empresa a nivel organizacional se basa en la propia disposición para asumir los cambios y en la aptitud de las personas que forman parte dentro de la organización. Es necesario indicar la importancia de que nuestro personal se adapte a los nuevos cambios ya que no debemos cuidar solo de nuestro empleo sino de nuestra capacidad para ser hábiles y poder asumir cualquier tarea que nos encomienden.

3.15. Aportes del Modelo.

3.15.1. Modelo de Rasgos de Personalidad.

Aquí se definen las características que cada persona debe tener para poder ocupar un puesto de trabajo. Así también existen ciertos inconvenientes en este punto tales como:

- Varias personas otorgan rasgos distintos a una misma conducta. Se puede mencionar como un ejemplo a algunas conductas que para unos pueden ser las correctas, pero para otros pueden ser agresivas

Algunas de las veces, las pruebas de evaluación que se aplican que generalmente son test, no suelen tener relación con las actividades que deben realizar en el puesto de trabajo, tienen a veces ciertas fallas como por ejemplo, el que topen temas íntimos de la persona, y así, como es en el ámbito académico no son necesarios, menos aún en la vida laboral.

3.15.2. Modelo de Competencias.

Se analiza los comportamientos observables de la persona que realiza cierto trabajo con eficacia y esto nos ayuda para definir un puesto de trabajo en función del mismo.

Al colocarnos en los comportamientos observables más no en los rasgos subyacentes de la persona, facilita un empleo de ciertos conceptos incluido objetivos que se comparten en la empresa.

Este modelo de competencias se orienta también al logro de resultados ya que, con este se busca un buen rendimiento del personal para satisfacción de la persona misma y de la organización.

3.16. Premisas básicas del modelo.

Al establecer un modelo de gestión por competencias, se hace necesario adoptar algunas premisas básicas que avalarán las acciones gerenciales:

- Hacer conciencia de que cada tipo de negocio necesita personas con un perfil específico y que cada puesto de trabajo que hay en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que cumplan con todo lo solicitado en un perfil de competencias.
- Mencionar que aquellos que ocupan puestos gerenciales, son los encargados de ofrecer oportunidades al trabajador las cuales permitan el desarrollar y adquirir nuevas competencias que ayuden al desempeño en su puesto de trabajo.
- Convencerse de que siempre habrá oportunidad para poder desarrollar nuevas competencias, y que a lo que hoy se exige como buen desempeño de cierta tarea, mañana se podrán añadir nuevos desafíos a la persona.

Estas premisas básicas deben ser difundidas hasta que sean parte de la cultura general de la empresa y estas sean internalizadas en las actitudes y comportamientos de todos los miembros de la organización.

3.17. Ventajas del Modelo.

Aunque muchas de las empresas se limitan en invertir económicamente en la capacitación y preparación de sus equipos de trabajo, con el paso del tiempo lo hacen y se dan cuenta de los grandes resultados que esto les ha originado obteniendo como ventajas:

- **Ahorro:** Ya que con esto se mejora la coordinación, se optimizan recursos, se reducen los ciclos de procesos, y se gana en calidad de trabajo.
- **Estrategia:** Que apuesta por la flexibilidad y la adaptabilidad a ciertos cambios que se pueden presentar en el puesto de trabajo, detecta desviaciones a tiempo, reconoce tendencias, sabe priorizar y transforma de manera integral, desde la cultura de empresa, para una mayor sostenibilidad y efectividad.
- **Riesgo:** Se reduce el riesgo en la toma de decisiones al tiempo que se refuerza la posición ante las personas y se gana solidez.
- **Personas:** Con esto los empleados ven cubiertas sus necesidades o por lo menos la mayoría de ellas, refuerzan su vínculo con la empresa, generan un compromiso con las metas organizacionales, aumentan su responsabilidad con el cumplimiento de actividades, se sienten motivados y ven aumentados sus niveles de satisfacción laboral.
- **Objetividad:** Reporta a toda la empresa y se demuestra en la claridad de las evaluaciones aplicadas, la transparencia en la toma de decisiones es notoria, la idoneidad de las políticas de incentivos, la adecuación de planes de carrera y los programas formativos y, también en la efectividad en la toma de acciones que se considera importante también para la empresa.

3.18. La Gestión Estratégica por Competencias.

La Gestión por Competencias llega a ser una herramienta indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que se presentan en el día a día y a través de ellos se impulsa las competencias individuales a nivel de excelencia, de acuerdo, con las necesidades de la empresa, garantizando con esto el desarrollo máximo del potencial humano, de lo que saben hacer y de lo que pueden lograr hacer con el paso del tiempo.

Bajo este modelo de Gestión Estratégica por Competencias, se considera como necesario el que la empresa desde el primer momento defina lo que quiere ser y lo que quiere llegar a ser, es decir, debe establecer de forma clara su misión, visión, políticas, planes estratégicos, etc. Las mismas que debemos dar a conocer de manera inmediata a los empleados para que sepan a

qué empresa pertenecen y se sientan comprometidos con ella desde el inicio. Todo esto sería lo que se quiere llegar a ser.

Lo que cada persona es capaz de hacer o ser se mide de acuerdo a sus habilidades, destrezas, experiencia, creatividad, consideradas capacidades personales, siendo todas estas un factor clave para determinar si la persona rendirá bien o no en su cargo y en su vida personal también.

3.19. Gestión Humana basada en Competencias.

La gestión humana será analizada desde un aspecto estratégico, ya que es esta la que le da sentido y la que permite a la teoría de Competencias dar un valor a los procesos de gestión humana en una organización.

Existe una cierta diferencia entre una visión funcionalista y una visión estratégica de la gestión humana es fundamentalmente que en la primera, las actividades tradicionales de esta área (diseño de cargos, selección, gestión del desempeño, administración de compensaciones, capacitación y desarrollo, etc.) son fines en sí mismas, es decir, se llevan a cabo de una manera independiente, cada una tiene un propósito pero no existe interrelación de unas con otras, cada uno logra cumplir responsabilidades que cuando se lo aplica no agrega un valor y en cierto caso ninguna relación con los objetivos de la empresa.

Citando como un ejemplo podemos referirnos a el área de capacitación de una empresa, la cual cree que su función principal es ejecutar un programa de capacitación para sí mismos, sin hacer caso al plan estratégico ya establecido, no se tiene definida cuál es la contribución de estos al desarrollo de las personas y del negocio, no se relacionan con las necesidades específicas de otras áreas, no se establecen indicadores de gestión que permitan ver su contribución, en fin, luego no se puede determinar su beneficio, lo que si podemos ver es el presupuesto con el que se cuenta en ese momento, que viéndolo desde un punto de beneficio, no se consideraría como un "gasto" porque a corto o largo plazo puede llegar a dar un buenos resultados a la organización, así no se haya llevado el proceso de capacitación de la manera adecuada

A diferencia con lo dicho anteriormente, tenemos la visión estratégica, la cual parte de concebir la gestión humana como un subsistema de la organización que interactúa con los demás subsistemas (Producción, Mercadeo, Finanzas etc.), recibe estímulos del entorno tanto interno como externo de la organización determinando su buen funcionamiento y que como todo sistema requiere de ciertos insumos, de llevar a cabo procesos y generar a su vez productos; con esta perspectiva sus procesos estarán alineados a la misión y visión organizacionales que guía los procedimientos de la misma.

Desde este punto de vista se puede decir que la gestión humana es considerada como un medio por excelencia que ayuda a la organización y sus áreas a cumplir con sus propósitos, metas, objetivos, etc. a través de sus diferentes procesos como son: diseño de cargos, selección, capacitación y desarrollo y gestión del desempeño entre otros.

Definiendo a la gestión humana como un medio y no como un fin en sí misma, se hace necesario determinar una metodología de gestión que permita que la gestión por competencias cobre mayor importancia dentro de una organización, tomando en cuenta también que actualmente la competitividad y desarrollo de una organización las tienen depositadas en todo el personal que tienen a su servicio.

3.20. Programa de Evaluación de Desempeño.

3.20.1. Modelo de Gestión Humana.

Este modelo nos permite interrelacionar la misión, visión, objetivos, etc. de la empresa con lo que cada persona se tiene proyectado a futuro.

Todo modelo de gestión de personas tienen ciertos componentes los cuales se encuentran en toda organización no se puede identificarlos de manera fácil y rápida por que se presentan de diferentes maneras. Por una parte se encuentran establecidos y fortalecidos en la estructura de la organización y por otro se encuentran esparcidos y

poco tangibles, todo esto depende de manera básica de la empresa esté consciente sobre la importancia que estos tienen.

3.20.2. Procedimiento y Descripción para la evaluación de desempeño a nivel administrativo.

Para poder llevar a cabo un buen proceso de evaluación de desempeño dentro de la organización, es necesario seguir con algunos pasos que ayudaran a obtener buenos resultados. A continuación se establecerán algunos puntos a seguir:

- **Capacitar a los Evaluadores.-** Para que la evaluación se pueda llevar de la mejor manera, es necesario que la misma sea dirigida por la autoridad superior de cada trabajador ya que es la persona que conoce de su departamento y de los puntos que deben ser reforzados en cada puesto de trabajo para mejorar su rendimiento. Para esto se debe tener en cuenta también de que, a pesar de que el Jefe posee los conocimientos necesarios sobre su área, no puede tener conocimiento de cómo aplicar una evaluación para lo cual es necesario que con anterioridad a la evaluación, sea capacitado dándole a conocer el objetivo de la misma, su importancia y lo que podemos mejorar con eso.
- **Definir Objetivos.-** Cada trabajador debe plantearse objetivos que le van a ayudar a futuro para el cumplimiento de sus actividades en el cargo. Tiene que ver que sean objetivos medibles y cuantificables. En este caso, el empleado debe fijar sus objetivos de acuerdo a cada función que ha sido establecida en la descripción del cargo
- **Revisar la Carpeta del trabajador.-** Cada carpeta de los trabajadores debe contener todos los documentos requeridos desde el inicio del cumplimiento de sus labores como por ejemplo: contrato de trabajo con todos sus datos necesarios, fecha de ingreso documentos notariados, cambios de área, permisos, vacaciones, certificados médicos (en caso de haber obtenido uno), etc. Esto servirá para revisar los compromisos que se ha fijado anteriormente, poder medir su nivel de mejoramiento y ver si en el tiempo que lleva trabajando a

adquirido nuevas habilidades, o caso contrario, se podrá ver si en trabajos anteriores a tenido un desempeño eficiente y en el actual su rendimiento ha ido bajando hasta ser ineficiente.

- **Definir información de competencias necesarias para el puesto.-** Esta información generalmente la obtienen del manual de descripción de cargos, pero, en caso de no contar con uno de ellos, cada director departamental, junto a un experto del departamento de Talento Humano deben definir que competencias debe tener cada trabajador para el mejor desarrollo de sus actividades y tener en cuenta si, las competencias que ellos establecen, coinciden con las que el empleado está aplicando en el puesto de trabajo.
- **Citar al Empleado para la Evaluación.-** Una vez establecidos los puntos anteriores, se procede a citar al empleado para que se presente a una Evaluación de Desempeño, indicándole de igual manera su objetivo e importancia. La Citación se la deberá hacer de manera escrita dándole seriedad y rigurosidad al caso.
- **Diseño y aplicación de la Evaluación de Desempeño.-** Una vez que el empleado acepte y confirme su participación en dicho proceso de evaluación, se procede a diseñar el formato de Evaluación de Desempeño por Competencias que se va a aplicar tomando en cuenta que abarque todos los aspectos necesarios que ayuden a recoger la información que se necesita. Cuando ya se cuenta físicamente con las evaluaciones, se procede a aplicar a todas las personas, con presencia de los directores y evaluadores, los mismos que establecerán el tiempo adecuado y les indicarán cuando ya podrán conocer sus resultados.
- **Entrevista y compromiso Evaluado-Evaluador.-** Luego de haber aplicado el proceso de Evaluación, se mantiene una entrevista entre el Evaluador y la persona evaluada la misma que nos ayudara a:
 - Analizar el grado de cumplimiento de cada meta u objetivo establecido al momento de la evaluación.

- Ver las actividades que han sido cumplidas correctamente en el puesto de trabajo y en las que se ha tenido problemas de cumplimiento, definir sus causas y buscar las soluciones pertinentes.
- Identificar medidas que con el tiempo puedan ayudar a mejorar el desempeño personal.
- Encaminar a que el trabajador establezca nuevas metas personales para un tiempo establecido hasta que vuelvan a ser evaluados.

Para que la entrevista pueda ser llevada de buena manera, debe ser bien planificada con anterioridad, establecer todos los puntos que se tomaran y que se la pueda llevar a cabo en un tiempo prudente.

Al Final del proceso de la entrevista, es necesario recordarle el compromiso que él tiene para con la empresa, y de igual manera que el trabajador se comprometa a mejorar su calidad de trabajo en caso de que sea baja, de lo contrario si es una persona que ha cumplido correctamente con su trabajo comprometerle a que siga desempeñando bien sus labores.

- **Retroalimentación.-** A la retroalimentación se la puede definir como el **momento de la verdad**, considerando que es la parte que hace importante una Evaluación de Desempeño tomando en cuenta que es ella quien nos ayuda a mantener una buena entrevista con el trabajador e ir valorando su labor. También nos ayuda a ir determinando el éxito o fracaso del trabajo del empleado y a determinar sus causas, se puede mantener una conversación abierta con el empleado pero siempre y cuando el evaluador aplique un análisis minucioso a todo lo que el empleado diga.

Una vez que el evaluador tenga la información necesaria de cada empleado la impartirá a sus autoridades superiores para tomar decisiones y buscar soluciones a los problemas identificados.

- **Tabulación de Datos.-** El objetivo de este punto es que se pueda asignar un valor a cada categoría (competencias evaluadas), con el fin de poder usar estos resultados de manera práctica, lo cual es importante para poder hacer un buen análisis. Este proceso de codificación se lo puede realizar de forma manual o de lo contrario haciendo uso de programas creados para dicho proceso.
- **Analizar la información.-** Una vez que se tiene los resultados de la codificación de datos y se cuenta con una información más clara y completa, se procede a analizarla conjuntamente con los mandos superiores donde se irán identificando los problemas existentes, sus causas e ir soluciones para cada uno los cuales se puedan aplicar y obtener buenos resultados de manera inmediata.
- **Conclusiones y plan de acción.-** Todas las conclusiones que se obtengan del proceso de Evaluación de Desempeño por competencias deben estar orientadas a la obtención de resultados prácticos y estas deben emitir los argumentos necesarios con los cuales se pueda justificar cualquier cambio que se realice en la estructura organizacional, los mismos que deben sustentarse también con un plan de acción.

3.21. Diccionario de Competencias aplicadas en la elaboración del formulario de Evaluación de Desempeño por Competencias.

Para la elaboración del formulario de Evaluación de Desempeño por competencias, se han tomado las siguientes competencias:

- **Cumplimiento de Funciones.-** Aplica de manera efectiva las actividades determinadas en el Manual de Funciones para el desempeño de sus tareas.
- **Compromiso Institucional.-** Genera, asume y transmite el conjunto de valores y principios organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad.
- **Relaciones Interpersonales.-** Establece y mantiene estrategias de comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores generando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.

- **Iniciativa.-** Propone y desarrolla procedimientos y métodos que permitan mejorar los procesos de su dependencia frente a la misión de la entidad.
- **Puntualidad.-** Coordina cronológicamente el cumplimiento de sus tareas y responsabilidades.
- **Tratamiento de la información.-** Maneja y comparte la información institucional de manera confiable, teniendo en cuenta los niveles y competencias.
- **Desempeño en evaluaciones de remuneración variable.-** Realiza un nivel de trabajo completo, preciso y esmerado.
- **Calidad de Trabajo.-** Aplica correctamente sus conocimientos y demuestra excelencia en la tarea a realizar.
- **Responsabilidad.-** Cumple las funciones, deberes y compromisos inherentes al cargo y a la dependencia, enmarcándose en los objetivos y metas de la cooperativa, logrando la productividad de su área.
- **Autoformación - Autoaprendizaje.-** Ampliar conocimientos acerca de la propia especialización, ocupación o profesión, además de conocer información actualizada sobre el ámbito profesional en el que se mueve, mostrando conductas orientadas al desarrollo de carrera y al éxito.
- **Adaptabilidad al cambio.-** Se adapta o moldea fácilmente a los cambios modificando su conducta para alcanzar ciertos objetivos cuando surgen dificultades o cambios en el medio de trabajo
- **Autocontrol.-** Mantiene controlada sus emociones y evita reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés.
- **Trabajo en equipo.-** Propicia la integración de su grupo de trabajo, en torno a los proyectos y programas de la entidad.
- **Disponibilidad.-** Aptitud para buscar nuevas oportunidades y aceptar nuevos retos o tareas, de forma constante.
- **Utilización de recursos.-** Asigna las labores de la dependencia de acuerdo con los perfiles de sus colaboradores y con los requerimientos de la institución.

3.22. Aplicación del sistema de Evaluación de Desempeño por Competencias.

Luego de diseñar el formulario de Evaluación de Desempeño por Competencias y haber sido presentado a la autoridad competente del GADIP, se considera que debería ser aplicado a todo el personal de apoyo administrativo cada seis meses. El tiempo se tomó de las encuestas realizadas a los empleados quienes lo han visto como lo más adecuado.

NOTA: El formulario se lo puede encontrar en el siguiente hipervínculo.

<G:\FORMATO FORMULARIO EVALUACION DE DESEMPEÑO.xls>

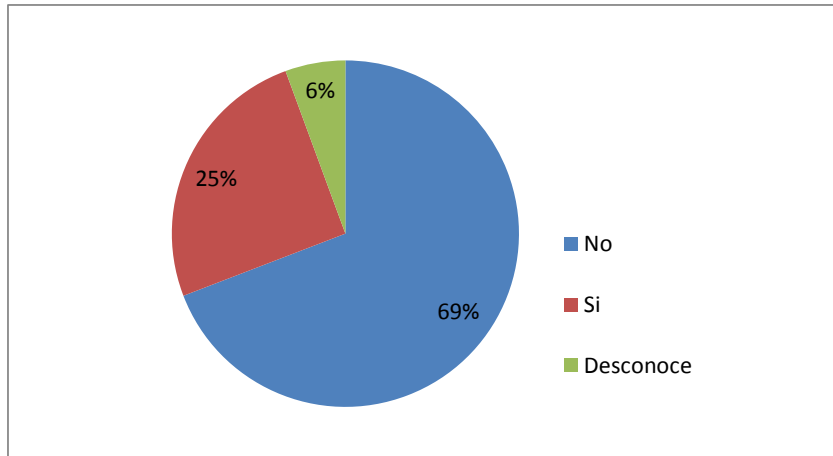
3.2. Presentación y Análisis de Resultados.

Pregunta 1.

¿Considera que el sistema de evaluación del desempeño que se aplica en el GADIP es el más idóneo para evaluar su gestión?

GRÁFICO 1

Respuesta	Encuestados	%
No	74	69,16
Si	27	25,23
Desconoce	6	5,61
Total	107	100



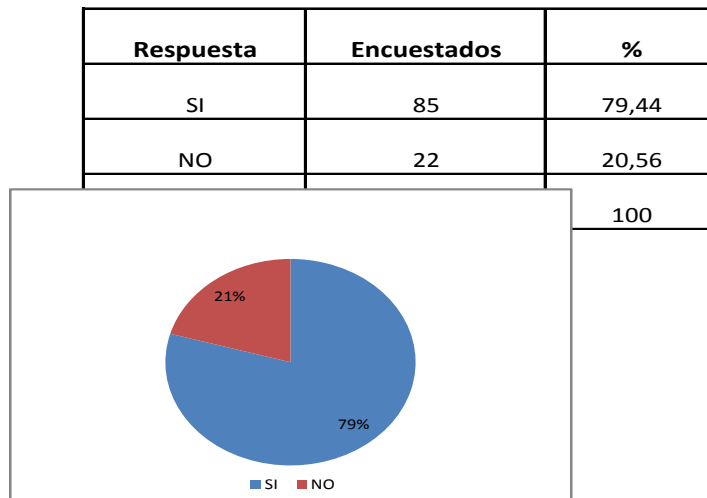
Elaborado por: Catherine Terán

Se aplicó esta pregunta para establecer en que porcentaje los empleados conocen acerca de la Evaluación de Desempeño; se observa que el 69% no conocen del tema y que no han sido participes de él. Por lo tanto se infiere, que la organización como tal no está inmiscuida plenamente en este sistema.

Pregunta 2.

¿Cree que la metodología que utiliza el GADIP, para evaluar el desempeño laboral es la más apta en la búsqueda del mejoramiento empresarial?

GRÁFICO 2



Elaborado por: Catherine Terán

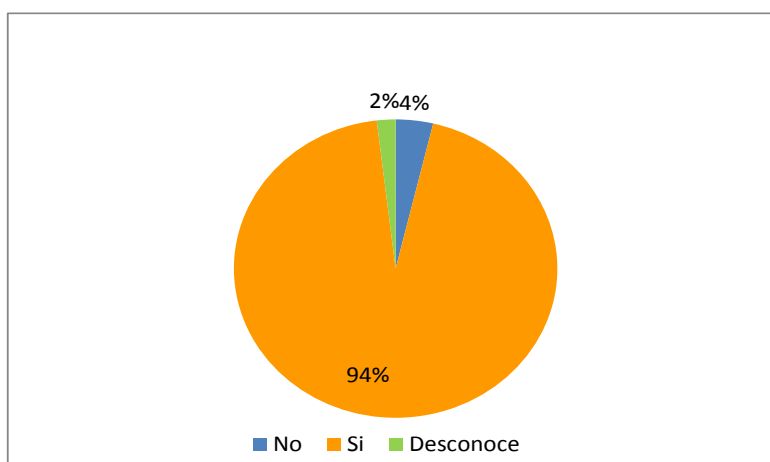
Con respecto a esta pregunta se puede concluir que, la mayoría de trabajadores no conocen de una metodología para realizar un proceso de evaluación porque el GADIP en sí, no cuenta con un manual de procesos. En años anteriores, varios directivos del departamento de Talento Humano, han propuesto diseñar un manual de procesos pero dicha idea fue aprobada, mas nunca puesta en marcha. El manual de procesos que se había realizado en el año 2013, fue dirigido únicamente a los directivos. Por lo tanto se infiere que la organización no tiene identificado claramente las actividades que cada empleado debe cumplir.

Pregunta 3.

¿Es importante que el GADIP de Cayambe realice una Evaluación de Desempeño por competencias?

GRÁFICO 3

Respuesta	Encuestados	%
No	4	3,74
Si	101	94,39
Desconoce	2	1,87
Total	107	100



Elaborado por: Catherine Terán

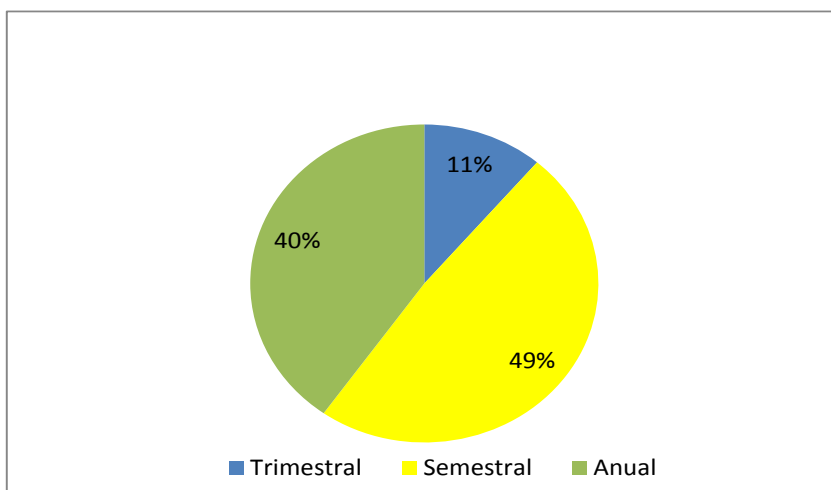
Con la aplicación de esta pregunta se pudo ver que el 94% de empleados están de acuerdo a que se aplique un sistema de evaluación de desempeño dentro del GADIP ya que consideran que esto les ayudará a mejorar su calidad de trabajo, a que sus actividades sean bien definidas y sobre todo a que su trabajo sea reconocido. En conclusión, este sistema de Evaluación permitirá que tanto el empleado como la organización, mejoren en su producción

Pregunta 4.

¿Con qué frecuencia debería realizar el departamento de Talento Humano un Evaluación de Desempeño por competencias a los trabajadores?

GRÁFICO 4

Respuesta	Encuestados	%
Trimestral	12	11,21
Semestral	52	48,60
Anual	43	40,19
Total	107	100



Elaborado por: Catherine Terán

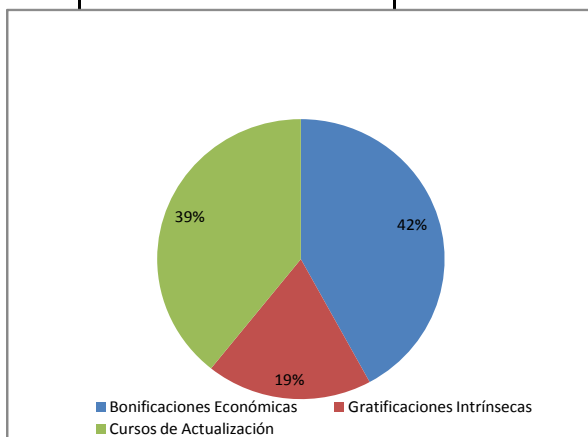
Como se puede apreciar, el 49% de trabajadores están de acuerdo a que se les aplique una Evaluación de Desempeño de manera semestral, considerando que es un tiempo prudente para que se pueda realizar un análisis más claro y detallado de como el trabajador ha cumplido con sus actividades y de esta manera resaltar los aspectos positivos y negativos que ha tenido en el transcurso de ese tiempo. Por lo tanto, se concluye que la Evaluación sea aplicada a todo el personal cada seis meses siguiendo un proceso adecuado para el mismo.

Pregunta 5.

¿Cuáles serían los incentivos que el GADIP de Cayambe debe aplicar como producto de la aplicación de la evaluación del desempeño?

GRÁFICO 5

Respuesta	Encuestados	%
Bonificaciones Económicas	45	42,06
Gratificaciones Intrínsecas	20	18,69
Cursos de Actualización	42	39,25
		100



Elaborado por: Catherine Terán

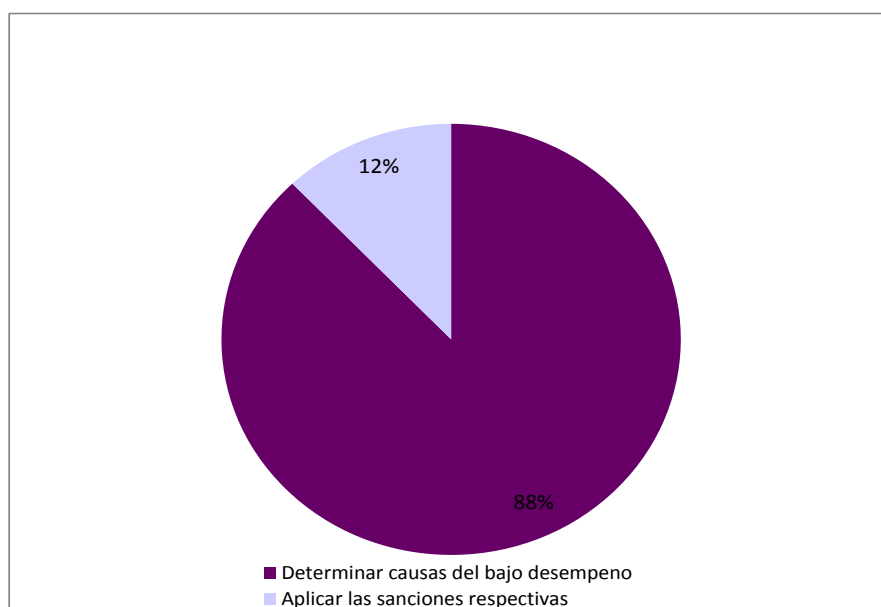
Con respecto a esta pregunta, se puede ver que el 42% de los trabajadores del GADIP consideran que un buen incentivo para ellos por buen desempeño de sus labores son las bonificaciones económicas tomando en cuenta que las remuneraciones que ellos reciben por el desempeño de sus actividades, no son las adecuadas y una bonificación económica sería de gran ayuda para ellos y se sentirían más motivados para realizar su trabajo.

Pregunta 6.

¿Cuáles serían las acciones administrativas que el GADIP debe tomar como producto de la aplicación de la evaluación en los casos de un bajo desempeño?

GRÁFICO 6

Respuesta	Encuestados	%
Determinar causas del bajo desempeño	94	87,85
Aplicar las sanciones respectivas	13	12,15
Total	107	100



Elaborado por: Catherine Terán

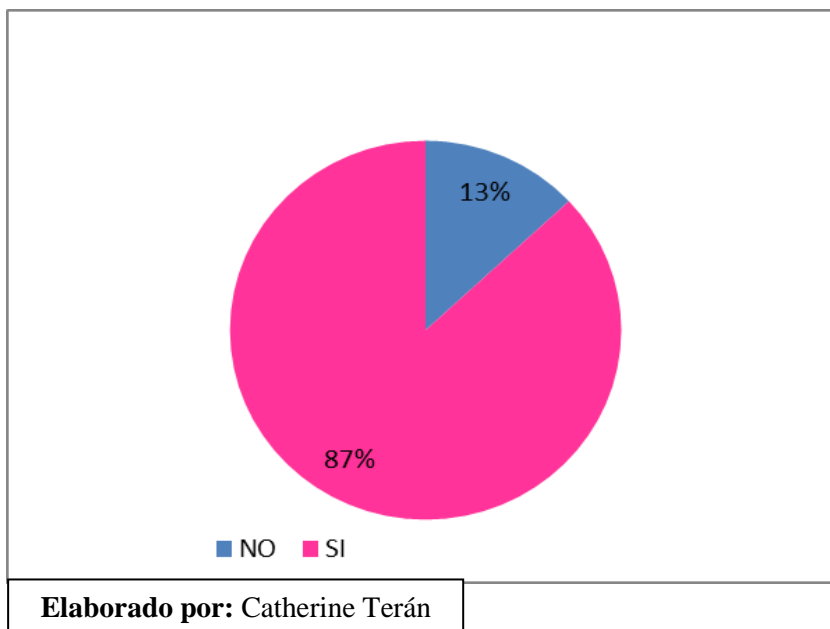
De acuerdo al análisis realizado, se puede observar que el 88% de los trabajadores consideran pertinente que para determinar un bajo rendimiento laboral, primero se determine las causas del mismo antes de aplicar una sanción tomando en cuenta que dentro del GADIP emiten primero un llamado de atención sin antes haber hecho una averiguación adecuada para determinar el porqué del mal cumplimiento de labores. En conclusión manejan una metodología poco adecuada para poder mejorar el desempeño de los empleados dentro de la organización.

Pregunta 7.

¿Considera usted que obtendrá los resultados esperados después de haber sido partícipe de una Evaluación de Desempeño?

GRÁFICO 7

Respuesta	Encuestados	%
NO	14	13,08
SI	93	86,92
Total	107	100



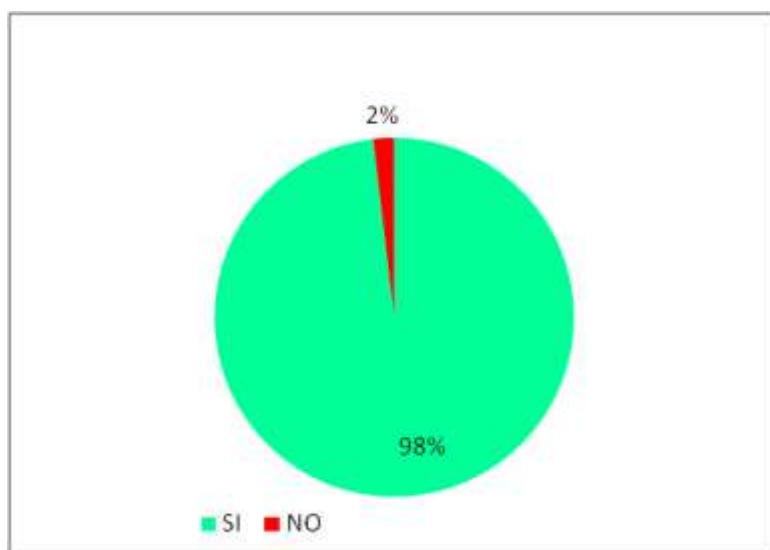
El 87% de los empleados del GADIP consideran que al aplicarse un sistema de Evaluación de Desempeño con estas características, se podrán identificar las falencias que tienen los colaboradores al momento de desarrollar su trabajo y buscar cómo solucionar dichas falencias. Por lo tanto, se infiere que la aplicación de este sistema será un factor importante para el desarrollo de la organización.

Pregunta 8.

¿Los resultados de la evaluación deberán ser conocidos por usted?

GRÁFICO 8

Respuestas	Encuestados	%
SI	105	98.13
NO	2	1.87
Total	107	100



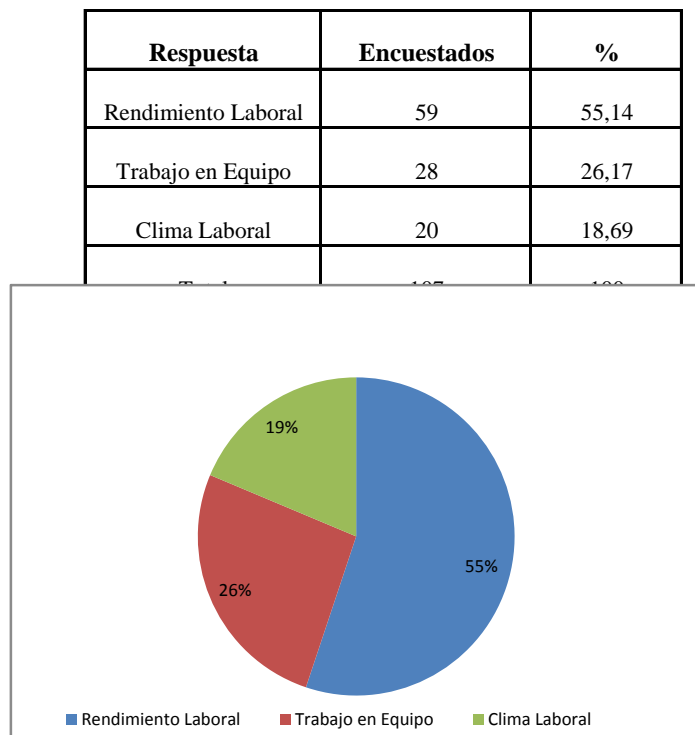
Elaborado por: Catherine Terán

Se puede apreciar que el 98% de los empleados están de acuerdo en que los resultados de la Evaluación deben ser conocidos por ellos, primero porque consideran que es una información libre y personal y por lo tanto tienen derecho de conocerla, y porque es de interés el saber cuáles son los aspectos positivos y negativos que tienen en su trabajo. Con esto se concluye que dicha información debe darse a conocer de forma inmediata apenas se aplique la Evaluación y se tengan los resultados de la misma.

Pregunta 9.

¿Cuáles son los aspectos que se mejorarían después de la aplicación de la Evaluación de Desempeño dentro del GADIP?

GRÁFICO 9



Elaborado por: Catherine Terán

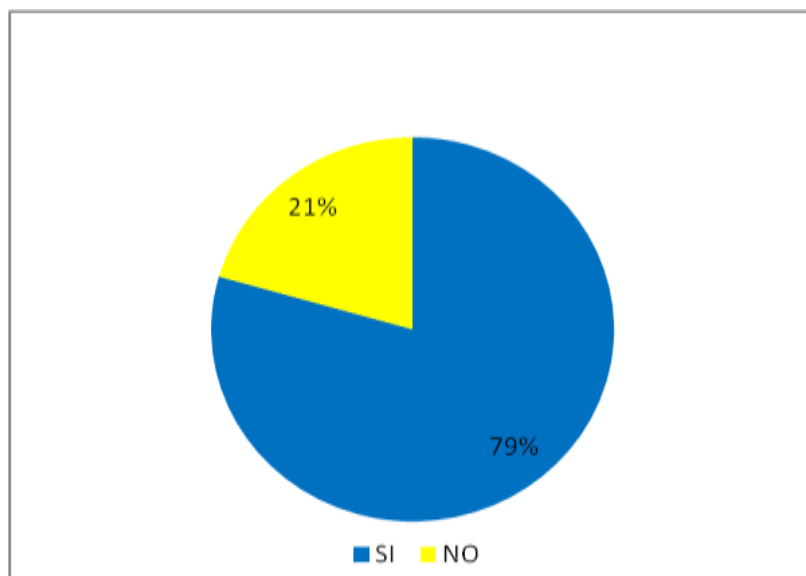
Como se puede apreciar en esta pregunta, el 55% de los empleados consideran que el Rendimiento Laboral sería el aspecto principal que se mejoraría luego de aplicar un sistema de Evaluación de Desempeño, tomando en cuenta que luego de la misma, de haber identificado los errores y buscar soluciones al mismo, el trabajador estará en mejores condiciones para realizar sus actividades con eficacia. Por lo tanto, esto infiere a que el GADIP contará con un personal apto para el cumplimiento de su trabajo.

Pregunta 10.

¿Es de su interés ser evaluado/a a través de medios virtuales y/o digitales?

GRAFICO 10

Respuesta	Encuestados	%
SI	85	79.44
NO	22	20.56
Total	107	100



Elaborado por: Catherine Terán

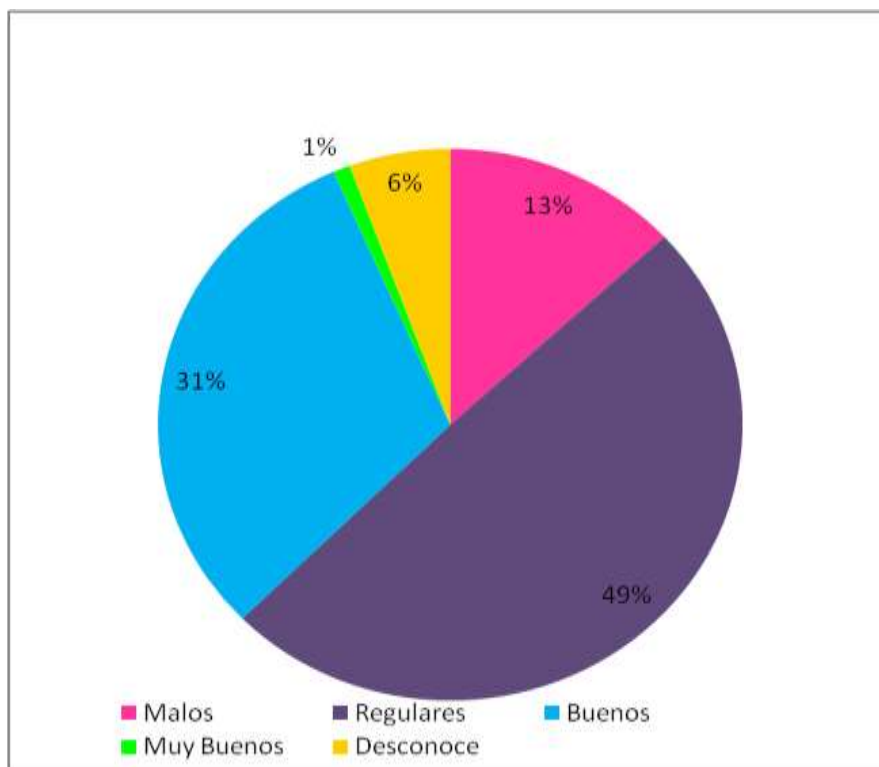
Con respecto a esta pregunta, se concluye que el 79% de los trabajadores estarían dispuestos a participar de una Evaluación de Desempeño de manera virtual porque consideran que sería una forma más rápida y eficaz de llevar a cabo dicha actividad. Por lo tanto, el GADIP deberá tener en cuenta dicho método como una opción al momento de aplicar la evaluación.

Pregunta 11.

En términos generales ¿cómo califica los formularios de evaluación de desempeño aplicadas en el GADIP?

GRAFICO 11

Respuesta	Encuestados	%
Malos	14	13.08
Regulares	53	49.53
Buenos	33	30.84
Muy Buenos	1	0.93
Desconoce	6	5.61
Total	107	100



Elaborado por: Catherine Terán

Al finalizar la encuesta, se pudo apreciar que el 49% de los empleados consideran que el formulario de evaluación aplicado el año anterior a los directivos fue Regular ya que no cubría las expectativas que ellos tenían y por lo mismo no fue acogido por el GADIP como un modelo fijo para que sea aplicado al resto del personal realizando algunos cambios para que sea el adecuado para ellos. Por lo tanto, se infiere que la organización podrá tomar en cuenta el modelo de Evaluación de Desempeño que se propone en la presente tesis considerando que está encaminado al personal de apoyo con el que cuenta.

4. DISCUSION

4.1. CONCLUSIONES

- Analizado el diagnóstico de la situación actual del GADIP de Cayambe, se determina que la organización no cuenta con un sistema objetivo de evaluación del desempeño para el grupo de apoyo administrativo.
- El análisis FODA nos indica que el GADIP como toda empresa tiene aspectos positivos y negativos.
- Que siendo necesario contar con un sistema objetivo de evaluación del desempeño, concomitantemente es necesario diseñar los instrumentos técnicos para su aplicación.
- Que los trabajadores de la empresa no tienen una cultura adecuada que les permita ser parte de un proceso de evaluación que oriente su gestión a la calidad laboral.

4.2. RECOMENDACIONES:

- Aplicar el sistema de evaluación que se propone en esta investigación
- Consolidar las fortalezas de la empresa e iniciar un proceso de transformación de las debilidades en potenciales fortalezas.
- Diseñar los instrumentos técnicos que permitan la aplicación del sistema de evaluación propuesto
- Establecer un plan de mejoras que permita el desarrollo de la cultura organizacional en el corto plazo.

ANEXOS

ANEXO 1



En esta foto podemos conocer la parte exterior del GADIP del Cantón Cayambe, lugar donde fue realizado el trabajo de investigación para esta tesis.

ANEXO 2



Aquí se puede apreciar como dos de los colaboradores del GADIP están llenando las encuestas.

ANEXO 3



En esta imagen se puede apreciar una breve explicación que se les está dando a dos de los colaboradores de lo que se trata la encuesta.

ANEXO 4



Tres de las colaboradoras del GADIP llenando las encuestas, luego de recibir una explicación acerca de la misma y para que servirán las mismas.

ANEXO 5



Parte exterior del departamento de Talento Humano del GADIP, lugar del cual obtuve la información respectiva.

ANEXO 6



Proceso de realización de las encuestas en el departamento de Talento Humano del GADIP.

ANEXO 7



Brindando una breve explicación a uno de los empleados acerca del tema de tesis y de que se trata la encuesta.

ANEXO 8



Dos colaboradoras del Departamento de Talento Humano realizando las encuestas.

ANEXO 9



Explicando a una trabajadora del GADIP acerca del tema de tesis y el motivo de la encuesta que realizará.

ANEXO 10



Tres colaboradoras del departamento de Comunicación, quienes estuvieron muy interesadas en conocer del tema de tesis y las encuestas que se estaban aplicando.

ANEXO 11

Formato de la Encuesta aplicada al GADIP del Cantón Cayambe.

Encuesta impersonal para aplicación “Evaluación del Desempeño para el GADIP (Cayambe – Ecuador)

Abril 2015

Sírvase contestar con la mayor sinceridad las preguntas que a continuación le presentamos:

Pregunta 1.

¿Considera que el sistema de evaluación del desempeño que se aplica en el GADIP es el más idóneo para evaluar su gestión?

- No ()
- SI ()

¿Porque?

Pregunta 2.

¿Cree que la metodología que utiliza el GADIP, para evaluar el desempeño laboral es la más apta en la búsqueda del mejoramiento empresarial?

- No ()
- SI ()

¿Porque?

Pregunta 3.

¿Es importante que el GADIP de Cayambe realice una Evaluación de Desempeño por competencias?

- SI ()
- NO()

¿Por qué?

Pregunta 4.

¿Con qué frecuencia debería realizar el departamento de Talento Humano un Evaluación de Desempeño por competencias a los trabajadores?

- Trimestral ()
- Semestral ()
- Anual ()

Pregunta 5.

¿Cuáles serían los incentivos que el GADIP de Cayambe debe aplicar como producto de la aplicación de la evaluación del desempeño?

- Bonificaciones Económicas por buen desempeño ()
- Gratificaciones intrínsecas por buen desempeño ()
- Cursos de actualización ()

Pregunta 6.

¿Cuáles serían las acciones administrativas que el GADIP debe tomar como producto de la aplicación de la evaluación en los casos de un bajo desempeño?

- Determinar las causas de ese bajo desempeño y tomar los correctivos necesarios ()
- Aplicar las sanciones respectivas ()

Pregunta 7.

¿Considera usted que obtendrá los resultados esperados después de haber sido partícipe de una Evaluación de Desempeño?

- No ()
- SI()

¿Porque?

Pregunta 8.

¿Los resultados de la evaluación deberán ser conocidos por usted?

- SI ()
- NO ()

¿Porque?

Pregunta 9.

¿Cuáles son los aspectos que se mejorarían después de la aplicación de la Evaluación de Desempeño dentro del GADIP?

- Rendimiento laboral ()
- Trabajo en Equipo ()
- Clima Laboral ()

¿Porque?

Pregunta 10.

¿Es de interés suyo ser evaluado/a por medios virtuales y/o digitales?

- SI ()
- NO ()

¿Porque?


Pregunta 11.

En términos generales ¿cómo califica los formularios de evaluación de desempeño aplicadas en el GADIP?

- Malos ()
- Regulares ()
- Buenos ()
- Muy buenos ()

Observaciones: -----

ANEXO12

GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO INTERCULTURAL Y PLURINACIONAL DEL MUNICIPIO DE CAYAMBE					
EVALUACION DEL DESEMPEÑO					
	NOMBRE DEL EMPLEADO :		FECHAS	INGRESO A LA INSTITUCION	ACTUAL (HOY)
	CARGO:		AÑO		
	DEPARTAMENTO:		MES		
	EVALUADOR:		DIA		
	FECHA ACTUAL:	30/04/2015			
FECHA DE INGRESO:	13/03/2013				
PERIODO DE EVALUACION:	TIEMPO TRANSCURRIDO PARA EVALUACION	CAUSA DE EVALUACION	FECHA DESDE	FECHA HASTA	
	3 MESES	EVALUACION PERIODICA			
ESCALAS					PUNTAJE
El objetivo de este formulario es valorar la eficiencia y eficacia del empleado en el desarrollo de sus actividades. La evaluación debe ser lo más objetiva posible ya que los resultados de la misma serán de gran utilidad tanto para el empleado como para	EXCELENTE:	Cumple satisfactoriamente los requerimientos y exigencias del puesto			5
Es indispensable que luego de realizada la evaluación sea comunicada y compartida con el empleado.	MUY BUENO:	Cumple óptimamente las exigencias y requerimientos del puesto			4
Usted deberá devolver a Recursos Humanos la evaluación realizada, durante los tres días siguientes a la recepción de la misma.	BUENO:	Cumple parcialmente con los requerimientos de la posición.			3
INSTRUCCIONES: Encierre en un círculo el número que corresponda al nivel de desempeño alcanzado por el evaluado, de acuerdo a la escala anterior.	REGULAR:	No cumple de manera permanente con los requerimientos de la posición			2
	NO ACEPTABLE:	Desempeño insatisfactorio.			1
AREAS DE EVALUACION					
	NO ACEPTABLE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
COMPLIMIENTO DE FUNCIONES	COMPETENCIA TECNICA				
	Aplica de manera efectiva las actividades determinadas en el Manual de Funciones para el desempeño de sus tareas.				
25%	COMPROMISO INSTITUCIONAL				
CONDUCTA LABORAL	Genera, asume y transmite el conjunto de valores y principios organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad.				
	RELACIONES INTERPERSONALES				
	Establece y mantiene estrategias de comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores generando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.				
	INICIATIVA				
	Propone y desarrolla procedimientos y metodos que permitan mejorar los procesos de su dependencia frente a la misión de la entidad.				
	PUNTUALIDAD				
	Coordina cronológicamente el cumplimiento de sus tareas y responsabilidades.				
TRATAMIENTO DE LA INFORMACION					
Maneja y comparte la información institucional de manera confiable, teniendo en cuenta los niveles y competencias.					
35%	DESEMPEÑO EN EVALUACIONES DE REMUNERACION VARIABLE				
PRODUCTIVIDAD	Realiza un nivel de trabajo completo, preciso y esmerado.				
	CALIDAD DE TRABAJO				
	Aplica correctamente sus conocimientos y demuestra excelencia en la tarea a realizar.				
RESPONSABILIDAD					
Cumple las funciones, deberes y compromisos inherentes al cargo y a la dependencia, enmarcándose en los objetivos y metas de la cooperativa, logrando la productividad de su area.					
20%	AUTOFORMACION-AUTOAPRENDIZAJE				
HABILIDADES ADMINISTRATIVAS	Ampliar conocimientos acerca de la propia especialización, ocupación o profesión, además de conocer información actualizada sobre el ámbito profesional en el que se mueve, mostrando conductas orientadas al desarrollo de carrera y al éxito.				
	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO				
	Se adapta o moldea fácilmente a los cambios modificando su conducta para alcanzar ciertos objetivos cuando surgen dificultades o cambios en el medio de trabajo.				
	AUTOCONTROL				
	Mantiene controlada sus emociones y evita reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés.				
	TRABAJO EN EQUIPO				
	Propicia la integración de su grupo de trabajo, en torno a los proyectos y programas de la entidad.				
DISPONIBILIDAD					
Aptitud para buscar nuevas oportunidades y aceptar nuevos retos o tareas, de forma constante.					
UTILIZACION DE RECURSOS					
Asigna los labores de la dependencia de acuerdo con los perfiles de sus colaboradores y con los requerimientos de la institución.					
20%	TOTAL GENERAL				
COMENTARIOS:					

PUNTAJE OBTENIDO:		0	DECISION TOMADA CON RESPECTO AL EVALUADO		
PUNTAJE MINIMO REQUERIDO		56	CONTINUA:	NO CONTINUA:	X
DIFERENCIA CON MINIMO REQUERIDO		-56			
FIRMA DEL EVALUADOR			FIRMA DEL EVALUADO		

BIBLIOGRAFIA

- ALLES MATHA ALICIA, Granica, 2005, Desempeño por competencias- Evaluación de 360-1era edición 2da reimp Buenos Aires:.
 - BOHLANDER SNELL SHERMAN, México 2001. Administración de Recursos Humanos, 12a edición.
 - B. Carletti, 2007. *Competencias en el campo laboral*.
 - IDALBERTO CHIAVENATO, Bogotá, D.C, Colombia 2002. Gestión de Talento Humano, DERECHOS RESERVADOS. r Mc GRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A. avenida de las Américas, No 46-41.
 - VILLA Y M. POBLET, 2007. Aprendizaje basado en competencias. Una propuesta para la evaluación de las competencias genéricas. Bilbao: Ediciones Mensajero,.
 - GARY DESSLER, MÉXICO 2001. Administración de personal- 8va edición. PEARSON EDUCACIÓN.
 - LEONARD MERTENS, 2000. La Gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional, edición: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).
 - http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101007/EnLinea/leccin_5_evaluacin_del_de_sempo_por_competencias.html
 - <http://es.slideshare.net/earvin32pp/diccionario-competencias-laborales-martha-alles>
 - <http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml>
 - <http://html.rincondelvago.com/evaluacion-del-desempeno-laboral.html>
 - <http://www.gestiopolis.com/evaluacion-del-desempeno/>
 - <http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/258/1/CreacionModeloEvaluacionDesempe%C3%B1oTeoriaCompetencias.pdf>
 - <http://www.eumed.net/entelequia/pdf/2008/e08a09.pdf>
 - http://www.eoi.es/wiki/index.php/Conceptos,_principios_y_objetivos_de_un_Modelo_de_Gesti%C3%B3n_por_Competencias_en_Recursos_humanos
- <http://www.redescepalcala.org/inspector/DOCUMENTOS%20Y%20LIBROS/COMPETENCIAS/LA%20GESTION%20POR%20COMPETENCIAS.pdf>

