



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

Facultad de Ciencias Económicas y Negocios

Carrera Ingeniería en Recursos Humanos

**Tesis de grado previa a la obtención del título de Ingeniería en Recursos
Humanos**

Tema: “DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA COMPAÑÍAS DEDICADAS A BRINDAR
SERVICIOS DE CONSULTORÍA DE RECURSOS HUMANOS.”.

Autor:

Natalia Estefanía Bonilla Pérez

Director:

Dr. Efraín Flores Batallas

Quito, Mayo 2015

A U T O R Í A

Del contenido de la presente investigación, se responsabiliza la autora.

Natalia Estefanía Bonilla Pérez

DEDICATORIA

A mis padres, a mi esposo y a mi hijo Nicolás.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Tecnológica Equinoccial.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.1. Planteamiento del Problema.	2
1.2. Formulación del Problema	3
1.3. Interrogantes de la Investigación	3
1.4. Enunciado del problema.....	4
1.5. Objetivos	4
1.5.1. Objetivo General.....	4
1.5.2. Objetivos Específicos.....	4
1.6. Justificación e Importancia.....	5
1.7. Limitaciones de la Investigación	6
1.8. Idea a defender.....	6
CAPÍTULO II	7
MARCO REFERENCIAL, TEÓRICO Y CONCEPTUAL	7
2.1. Antecedentes del Problema	7
2.2. Definición e Importancia de Evaluación del Desempeño	8
2.2.1 Importancia	13
2.3. Rol del Departamento de Recursos Humanos en la Evaluación de Desempeño.....	13
2.4. El capital Humano y la Gestión por Competencias	15
2.4.1. El Capital Humano es necesario para el desarrollo de la empresa	16
2.4.2. ¿Por qué es necesario el desarrollo de una gestión por competencias?	17
2.5. Evaluadores	17
2.5.1. Autoevaluación	17
2.5.2. Evaluación del gerente o supervisor (descendente)	18

2.5.3. Evaluación de los subordinados (ascendente)	19
2.5.4. Comités de calificación	19
2.5.5. Evaluación de 180 grados.....	20
2.5.6. Evaluación en 360 grados.....	21
2.6. Métodos de Evaluación del Desempeño	23
2.6.1. Método de Escala Gráfica.....	24
2.6.2. Método de elección forzada.....	26
2.6.3. Método de investigación de campo.....	28
2.6.4. Método comparación por pares.....	29
2.6.5. Modelo de escala de calificación basada en el comportamiento	30
2.7. Entrevista de Evaluación del Desempeño	31
2.8. Problemas de la Evaluación de Desempeño.....	33
2.8.1. Efecto Halo	33
2.8.2. Tendencia Central	34
2.8.3. Criterios Pocos Claros	34
2.8.4. Preferencias.....	35
2.9. Beneficios de la Evaluación de Desempeño	35
2.9.1. Para el Individuo	36
2.9.2. Para el Jefe.....	36
2.9.3. Para la Empresa.....	37
2.9.4. Ventajas de la Evaluación	37
2.10. Competencias Laborales	38
2.10.1. Antecedentes de las Competencias Laborales	38
2.10.2. El Surgimiento del Enfoque de Competencia Laboral.....	39
2.10.3. Beneficios de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias.....	40
2.11. Tipos de Competencias	41

2.11.1. Competencias Genéricas	42
2.11.1.1. Competencias estratégicas.	42
2.11.2. Competencias específicas	42
2.12. Evaluación del desempeño basado en competencias	43
2.13. Beneficios y Problemas en la Evaluación de Desempeño basada en.....	44
competencias	44
2.13.1. Beneficios	44
2.13.2. Problemas	45
2.14. La evaluación de Desempeño Basada en Competencias como	46
herramienta de Gestión	46
2.15. Marco Conceptual.....	48
CAPÍTULO III.....	52
MARCO METODOLÓGICO.....	52
3.1. Métodos.....	52
3.1.1. Método Inductivo	52
3.1.2. Método Deductivo	52
3.1.3. Método Estadístico	53
3.1.4. Método de Campo y Observación	53
3.2. Población y Muestra	53
3.3. Estudio a Través de las Técnicas para Obtención de Información.	55
3.3.1. Aplicación de Encuestas.	55
3.3.2 Focus Group.....	55
3.3.2.1 Tabulación de los datos	57
3.4. Tabulación de la Información Obtenida.....	65
3.5 Resultados de las Entrevistas.....	75
CAPÍTULO IV.....	78

PROPUESTA DEL DISEÑO INTEGRAL DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	78
4.1 Justificación	78
4.2 Objetivos y Enfoque del diseño	79
4.3 Identificación de los niveles Ocupacionales	80
4.4 Competencias mayormente utilizadas en la Evaluación de Desempeño	80
4.5 Diccionario de Competencias	82
4.6 Asignación de competencias y comportamientos por niveles.	94
4.7 Manual del Usuario	102
4.7.1 Descripción del Instrumento	102
4.7.2 El Sistema y el Ciclo del Proceso de Evaluación	103
4.7.3 Procesos de Implementación	103
4.7.4 El sistema de Evaluación del Diseño de Procesos	104
4.7.5 Brecha Mínima Aceptable	105
Conclusiones y Recomendaciones	131
Conclusiones	131
Recomendaciones	133
Bibliografía	135

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1 Tabulación pregunta No. 1 del Focus Group	57
Cuadro No. 2 Tabulación pregunta No. 2 del Focus Group	58
Cuadro No. 3 Tabulación pregunta No. 3 del Focus Group	59
Cuadro No. 4 Tabulación pregunta No. 4 del Focus Group	60
Cuadro No. 5 Tabulación pregunta No. 5 del Focus Group	61
Cuadro No. 6 Tabulación pregunta No. 6 del Focus Group	62
Cuadro No. 7 Tabulación pregunta No. 7 del Focus Group	63
Cuadro No. 8 Tabulación pregunta No.1	65
Cuadro No. 9 Tabulación pregunta No. 2.....	66
Cuadro No. 10 Tabulación pregunta No. 3	67
Cuadro No. 11 Tabulación pregunta No. 4.....	68
Cuadro No. 12 Tabulación pregunta No. 5	69
Cuadro No. 13 Tabulación pregunta No. 6.....	70
Cuadro No. 14 Tabulación pregunta No. 7	71
Cuadro No. 15 Tabulación pregunta No. 8.....	72
Cuadro No. 16 Tabulación pregunta No. 9	73
Cuadro No. 17 Tabulación pregunta No. 10	74
Cuadro No. 18 Matriz de Competencias grupo Gerencial	94
Cuadro No. 19 Matriz de Competencias Descendente grupo Supervisores.....	97
Cuadro No. 20 Matriz de Competencias grupo Operativo	100
Cuadro No. 21 Categorización de Frecuencias.....	106
Cuadro No. 22 Modelo de evaluación por competencia Grupo Gerencial	108
Cuadro No. 23 Modelo de evaluación por competencia Grupo Supervisores.....	116
Cuadro No. 24 Modelo de evaluación por competencia grupo Operativo.....	124

INTRODUCCIÓN

Los procedimientos de evaluación del desempeño del individuo en su labor diaria no son nuevos, pensemos que desde el momento en que un individuo le dio empleo a otro, el trabajo desarrollado por este último siempre fue evaluado. De igual manera los sistemas formales de evaluación tampoco son nuevos, según la historia, (Chiavaneto, 1999, pág. 36) antes de la fundación de la Compañía de Jesús, San Ignacio de Loyola utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y principalmente del potencial de cada uno de los integrantes de su orden, el sistema consistía en auto clasificaciones hechas por los miembros de la orden, informes de cada supervisor acerca de las actividades de sus subordinados e informes especiales hechos por cualquier jesuita, que acreditase tener información acerca de su propio desempeño o el de sus compañeros, a los cuales un supervisor quizá no tuviera acceso por un medio diferente.

El diseño de un sistema de evaluación integrado del desempeño permite entre otras cosas:

- Determinar las necesidades existentes de capacitación, formación y desarrollo de competencias de cada uno de los colaboradores de las compañías.
- Identificar la existencia de errores en el diseño de los puestos y mitigar una mala selección, así como la necesidad de supervisión del colaborador para realizar sus funciones.
- Dentro del factor personal esta herramienta puede evidenciar problemas personales que pueden estar afectando al buen desempeño de las funciones.
- Proporciona información relevante que permite identificar el porqué de los niveles de rotación y en especial la objetividad para ejecutar un plan de carrera y sucesión, en el caso de que la empresa cuente con un departamento de recursos humanos pero no con diseño del sistema de evaluación integrado del desempeño.

El diseño de un sistema integrado de evaluación del desempeño por competencias para empresas dedicadas a brindar servicios de consultoría de recursos humanos, permitirá gestionar el desarrollo del talento humano así como gerenciar, dirigir y supervisar al personal logrando que el desempeño se eleve, sea eficiente y eficaz, buscando siempre mejorar los resultados tangibles de la organización.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

“DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA COMPAÑÍAS DEDICADAS A BRINDAR SERVICIOS DE CONSULTORÍA DE RECURSOS HUMANOS.”.

1.1. Planteamiento del Problema.

En la actualidad, existen compañías que no cuentan con un departamento estructurado de recursos humanos lo cual impide medir el desempeño laboral y el aporte de sus colaboradores, debido a que no se han visto la necesidad de desarrollar un sistema o proceso técnico que de forma integral y eficaz permita obtener resultados de la gestión de cada uno de los miembros de las organizaciones con respecto a factores que determinen el cumplimiento de las funciones, normas y políticas establecidas para el buen ejercicio del trabajo, así como el desarrollo del nivel adecuado de las competencias requeridas para cada uno de las posiciones, y medir los resultados individuales.

Para cumplir con lo expuesto, es fundamental que los subsistemas de recursos humanos dentro de una empresa tengan un rol protagónico, siendo necesario el generar mejoras en sus procesos y en sus políticas que garanticen: la disminución de rotación, incrementen el nivel de compromiso e identificación con la compañía, aumento de la motivación del equipo, más aun considerando un plan carrera sobre la base de resultados y desarrollo de sus competencias.

A través del diseño de un sistema de evaluación del desempeño, se podrá identificar; el estado real en el cual se encuentra el desarrollo de sus competencias, así como las fortalezas tanto individuales como del equipo para poder determinar las áreas de oportunidad existentes y las necesidades de capacitación; con la cual, se podrá comprobar las falencias en procesos macros así como el grado de cumplimiento de los resultados obtenidos con respecto a los esperados.

En tal virtud, de este problema no se eximen las compañías dedicadas a brindar servicios de consultoría de recursos humanos; es en ese entendido, que se aspira a cubrir un déficit evidente en este sentido.

Esta investigación permitirá finalmente beneficiar al sector como tal, y a los clientes internos y externos a través del diseño de una herramienta que permita evaluar el desempeño laboral y establecer los mecanismos de mejora.

1.2. Formulación del Problema

Partiendo de un estudio en el que se determina que actualmente existen compañías que no cuentan con un sistema integrado de evaluación del desempeño, la inexistencia de políticas claras de Recursos Humanos y planes carrera impiden que el trabajador genere un grado de afiliación alto con la compañía, ya que no existe claridad en sus proyecciones de desarrollo, por lo cual existen muchos re procesos, inestabilidad, tensión en el ambiente, y fuga de talento humano. Para esto es necesario implementar estrategias y herramientas que permitan minimizar los obstáculos; siendo una de las principales la evaluación de desempeño por competencias la cual se enfocará en el desempeño de los individuos.

1.3. Interrogantes de la Investigación

¿Es necesario conocer las necesidades y expectativas con respecto a la aplicación de una herramienta de desempeño?

¿Es importante conocer las competencias de gestión y niveles ocupacionales para la elaboración de una herramienta de desempeño?

¿El diseño de un sistema integrado de evaluación del desempeño permitirá identificar las necesidades y expectativas reales de capacitación de los colaboradores?

¿La elaboración de una matriz de evaluación de desempeño será acogida en el mercado para la implementación en empresas que carecen de un sistema de evaluación de desempeño propio?

1.4. Enunciado del problema

Diseño de un sistema integrado de evaluación del desempeño por competencias para compañías dedicadas a brindar servicios de consultoría de recursos humanos.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Diseñar un sistema integrado de evaluación del desempeño por competencias para compañías dedicadas a brindar servicios de consultoría de recursos humanos.

1.5.2. Objetivos Específicos.

- Identificar las necesidades y expectativas de la empresa y de los colaboradores acerca de la evaluación de desempeño.
- Identificar los niveles ocupacionales dentro de las compañías de consultoría.
- Identificar competencias de gestión que permitan la elaboración de la herramienta.
- Elaborar una matriz orientada a la aplicación de la herramienta de evaluación de desempeño.

1.6. Justificación e Importancia.

En la actualidad existen varias empresas que no cuentan con un departamento de Recursos Humanos establecido o con políticas y procesos que determinen que hacer o cómo realizar una evaluación que permita medir el desempeño de sus colaboradores por lo cual surge la necesidad de brindar como un servicio de consultoría o outsourcing el diseño de un sistema integrado del desempeño adaptable a la realidad de la empresa que lo desee aplicar.

El diseño de un sistema de evaluación integrado del desempeño permite determinar las necesidades existentes de capacitación, formación y desarrollo de competencias de cada uno de los colaboradores de las organizaciones, a su vez identifica la existencia de errores en el diseño de los puestos y también permite mitigar una mala selección, así como la necesidad de supervisión del colaborador para realizar sus funciones. Dentro del factor personal esta herramienta puede evidenciar problemas personales que pueden estar afectando el desempeño de los colaboradores. De la misma manera nos proporcionara información relevante que permita identificar el porqué de los niveles de rotación y en especial la objetividad para ejecutar un plan de carrera y sucesión, en el caso de que la empresa cuente con un departamento de recursos humanos pero no con diseño del sistema de evaluación integrado del desempeño.

Es importante contar con el subsistema de evaluación del desempeño ya que este influye de manera positiva en la toma de decisiones con respecto a ascensos y promociones dentro de la compañía. Cabe mencionar que la información obtenida de la evaluación del desempeño nos permite no únicamente identificar inconvenientes dentro del desempeño, va más allá ya que nos permite generar planes de mejora y proponer cambios que permitan cambiar la actitud, potencializar las habilidades y en especial optimizar los resultados de la organización a través de la retroalimentación.

La investigación permitirá cubrir un déficit que beneficiará básicamente a las empresas de consultoría de recurso humanos y sus colaboradores.

1.7. Limitaciones de la Investigación

En el diseño de un sistema de evaluación del desempeño, que puede ser utilizado como un servicio de consultoría externa a las organizaciones se pueden presentar limitaciones tales como la falta de predisposición por parte del personal a ser sujeto a una evaluación que demuestre su real desempeño y a su vez el no contar con la información necesaria por parte de las organizaciones para realizar la evaluación al personal de manera objetiva, precisa y eficaz.

Se pueden presentar elementos subjetivos del calificador: Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

- Los prejuicios personales.
- Efecto de acontecimientos recientes.
- Tendencia a la medición central.
- Efecto de halo o aureola.
- Interferencia de razones subconscientes.
- Se aplica criterios poco realistas.
- Comunicaciones negativas.

1.8. Idea a defender

Diseñar un sistema integrado de evaluación del desempeño por competencias para empresas dedicadas a brindar servicios de consultoría de recursos humanos, permitirá gestionar el desarrollo del talento humano así como gerenciar, dirigir y supervisar al personal logrando que el desempeño se eleve, sea eficiente y eficaz, buscando siempre mejorar los resultados tangibles de la organización.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL, TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1. Antecedentes del Problema

Se identifica que existe gran cantidad de compañías que no cuentan con ningún esquema que le permita conocer si el trabajo de sus colaboradores está siendo realizado de la manera adecuada y que de este pueda obtener una retroalimentación objetiva para determinar los logros, errores y en especial las necesidades de mejora que le permitan el desarrollo en todos los aspectos tanto a la compañía como a su personal.

Es por esto que nace la idea de diseñar un sistema integrado de evaluación del desempeño que brinde a las compañías, el soporte para la obtención de esta información que es relevante para el desarrollo de su organización.

Razones para evaluar el desempeño:

- El sistema ofrece información en base a la cual pueden tomarse decisiones de promoción e incremento remunerativo
- El sistema ofrece la oportunidad para que el supervisor y subordinado se reúnan y revisen el comportamiento de este relacionado con el trabajo.
- El sistema permite retroalimentar la gestión del trabajador con respecto a su desempeño
- El sistema permite corregir los errores cometidos por el trabajador
- En razón de que la evaluación del desempeño es el eje central en el proceso de planeación de carrera en la empresa
- Considera la información necesaria orientada a la capacitación, en el momento que tenemos identificadas las brechas del trabajador en este sentido.
- Facilita la toma de decisiones en lo referente a promoción, ascensos, traslados, plan carrera y sucesión dentro de la organización.

- Mejora el rendimiento del empleado al clarificar y comunicar las expectativas de desempeño esperadas.
- Permite retribuir el desempeño de las personas, sobre la base de su contribución al éxito de la organización, mediante la asignación de remuneraciones basadas en el logro de objetivos pactados.
- Permite identificar personal high potential de cada área de la compañía y su contribución al crecimiento de la misma, permitiendo el monitoreo en la consecución de objetivos tanto individuales como grupales.

2.2. Definición e Importancia de Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño de los trabajadores constituye un proceso técnico mediante el cual en manera integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos, se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del trabajador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos, así mismo es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora.

Cuando la evaluación de personal es realizada de modo adecuado, no solo se hace conocer a los empleados cuál es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus labores. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento. La percepción de las tareas por el trabajador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejoras. (Rodríguez, 2006., pág. 75)

Uno de los usos más comunes de las evaluaciones de los colaboradores es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales.

La información obtenida de la evaluación de los colaboradores, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización.

Otro uso importante de la evaluación del personal, es el fomento de la mejora de resultados; en este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos. En tal sentido se aclaran las expectativas de la empresa en relación con lo que espera de la gestión individual los trabajadores en el cumplimiento de sus tareas y responsabilidades.

La evaluación por competencias está sustentada en fundamentos filosóficos, sociológicos y psicológicos que responden a la globalización de los mercados y a la universalización del conocimiento. Se encuentra en un punto intermedio entre un enfoque positivo y un enfoque emergente.

Existe una clasificación general donde se reconocen dos enfoques teóricos que desarrollan una visión distinta de la evaluación por competencias:

La primera es una tradición teórica que mira la evaluación por competencias como un conocimiento actuado de carácter abstracto, universal e idealizado y,

La segunda que entiende la evaluación por competencias como la capacidad de realización situada y afectada por y en el contexto en el que se desenvuelve el sujeto. (Hernández, 1998, pág. 91)

La evaluación por competencias puede pensarse como la evaluación de capacidades innatas o como la evaluación de habilidades que pueden ser intervenidas desde lo social. Pensar en la evaluación por competencias como el proceso de formación integral,

es adoptar una nueva visión y actitud "se trata de migrar de una mirada causal, coyuntural, artificial y totalmente accidental hacia la construcción y acompañamiento de un proceso permanente y sistémico"(Hernández, 1998, pág. 96).

La evaluación por competencias se constituirá en el norte de los procesos de evaluación y una herramienta que ayude en la formación de trabajadores libres de pensamiento, de acción y gestores de su propio futuro.

La evaluación por competencias es una propuesta que valora el hacer y las acciones del ser humano en un contexto sociocultural y disciplinar específico, pero cuando se involucra el lenguaje en ese hacer y tiende a la formación, implica no solo el hacer del individuo sino también al ser del mismo.

Resulta importante indicar que en la actualidad existen diversos criterios que plantean su concepción acerca de lo que significa la evaluación del desempeño razón por la cual a continuación se enunciará algunos de los existentes:

Según los autores Byars & Rue "la evaluación del desempeño o evaluación de resultados constituye un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la manera en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora".(121)

Para el autor Chiavenato mencionada evaluación "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". (Hernandez, 1998 Pag67)

Del mismo modo Harper & Lynch 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 empresa cuya evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales”.(Hernandez, 1998, Psg 237)

Ante lo cual se puede deducir de los diferentes conceptos sugieren que la condición 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 cotidiano de su trabajo, poniéndose de manifiesto el reflejo 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.

Además se debe indicar que en el interior de las empresas u organizaciones las evaluaciones cubren varios propósitos y a la par cuando los sistemas de evaluación del desempeño están bien planteados, coordinados y desarrollados, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo para el empleado, el jefe, la empresa y la comunidad.(Alles, 2008, pág. 251)

La evaluación del desempeño dentro de una empresa es de suma importancia para:

- 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.
- Vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Auto perfeccionamiento del empleado.

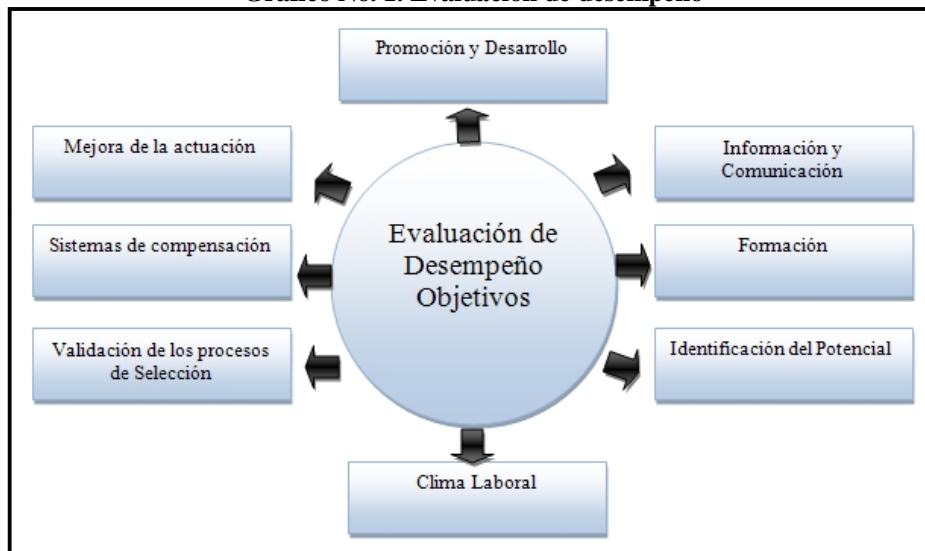
- Desarrollar descripciones de puestos más correctos y planificar programas para la formación de los empleados ya contratados,
- Otorgar aumentos u otros beneficios,
- Establecer sesiones de asesoramiento laboral,
- Adoptar medidas disciplinarias o procedimientos de despido.

No obstante, de todo lo anteriormente indicado, se considera que una de las actividades más importantes es la retroalimentación que obtiene el empleado en este proceso.

Si al trabajador se le indica que está realizando un buen trabajo, el mismo se sentirá estimulado y creará que ello puede ayudarle en un futuro a obtener diversas compensaciones por parte de la empresa. El empleado cuyos méritos son calificados, se esforzará en sus tareas diarias, porque sabe que se le vigila y califica su esfuerzo.

Cuando un empleado es calificado como deficiente, a través de la evaluación puede descubrir aspectos inadvertidos que le permita su superación. (Spencer L. M., 2008, pág. 52)

Gráfico No. 1. Evaluación de desempeño



Elaborado por: Natalia Bonilla

2.2.1 Importancia

Conocer la calidad de cada uno de los empleados, los puntos débiles y fuertes del personal es fundamental para el desarrollo administrativo de la empresa, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

Como se mencionó anteriormente, dicha evaluación igualmente es importante porque permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo en sus puestos o cargos y en principio proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos y elaborar planes de mejora.

Permitiendo implantar nuevas políticas de compensación, mejorando el desempeño, y ayudando a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, pues permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el cargo que desempeñan.(Spencer, 2000, pág. 176)

2.3. Rol del Departamento de Recursos Humanos en la Evaluación de Desempeño

Es importante mencionar que las perspectivas de los ejecutivos, la creciente competencia a nivel nacional e internacional y la creciente diversidad en la fuerza de trabajo, constituyen desafíos para el administrador de los recursos humanos de una organización.

Por otra parte los directores de las empresas esperan que sus departamentos de personal contribuyan en aspectos como la mejora de la productividad, la planeación de la sucesión y el cambio en la cultura corporativa, además de contribuir al objetivo de incrementar la ventaja

competitiva, el departamento de Recursos Humanos también debe cubrir objetivos de carácter social, funcional y personal.

Los objetivos sociales asumen en parte la forma de determinadas normativas legales, mientras que los objetivos funcionales añaden una dimensión profesional y ética a los desafíos que enfrenta el administrador de recursos humanos.

Y los objetivos de carácter personal de cada integrante de la organización se hacen más importantes y complejos a medida que disminuye la velocidad en el crecimiento demográfico de la fuerza de trabajo y se incrementa su diversidad. (Byars, 2007, pág. 98)

En una empresa, el área de Recursos Humanos es semejante al elemento de integración principal de la sociedad actual. La organización está conformada por personas, las mismas que son parte fundamental de la misma, quienes permiten el desarrollo continuo para lograr los objetivos propuestos que ayudarán a la consecución de las metas establecidas.

Para ello se determina que la evaluación de desempeño, el mismo que se elabora de modo general a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo, la función de este procedimiento, es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de la persona, medir el desempeño del mismo en el cargo que desempeña y de su potencial de desarrollo

Los directores, gerentes, jefes y supervisores son los encargados de que todo el rendimiento, el desempeño de su personal, fluya y se vea con resultados positivos de acuerdo a las metas y políticas de la empresa y a la planeación que los Recursos Humanos hayan propuesto dependiendo siempre de la estructura organizacional.

Cabe recalcar que gran parte de los resultados de productividad de una empresa depende mucho de la calidad de la organización de los empleados, el entusiasmo, la satisfacción que tengan en sus trabajos, y de que tan justo es el trato que reciben.

2.4. El capital Humano y la Gestión por Competencias

En la actualidad, se puede apreciar los cambios que han tenido la mayoría de las empresas en relación a la de tiempos atrás, las transformaciones que a diario surgen en el mundo influyen indudablemente en el diario accionar de cada empresa, con esto cada uno de los mecanismos debe moldearse para ajustarse perfectamente a los cambios.

Todo agente productivo debe laborar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan, y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y exaltar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con cómo es reconocido. (Bettendorff, 2006, pág. 68)

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información, sino que la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa.

Actualmente las empresas necesitan desprenderse del miedo que provoca lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar diariamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

Para poder enfrentar el reto de la gestión por competencia, se necesita una herramienta muy indispensable, la misma que se profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de las personas envueltas en el que hacer de la empresa. (Chiavaneto, 1999, pág. 85)

2.4.1. El Capital Humano es necesario para el desarrollo de la empresa

La importancia creciente del capital humano puede verse desde las experiencias de los trabajadores en las economías modernas que carecen de suficiente educación y formación en el puesto de trabajo.

Actualmente la tecnología de avanzada es necesaria para lograr la productividad que requiere el mercado, pero también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tengan las personas que participan en la empresa. (Alles M. , 2009, pág. 145)

Además, la tecnología y la información hoy por hoy están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la misma de adaptarse al cambio. Todo esto se puede lograr mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que las experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias.

Según el economista norteamericano Gary Becker, quien realizó el estudio sobre las sociedades del conocimiento y obtuvo como resultado del mismo que su mayor tesoro era el capital humano que estas poseían, esto es, el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo, además logra definir al capital humano como importante para la productividad de las economías modernas ya que este rendimiento se basa en la creación, difusión y utilización del saber.

El conocimiento se crea en las universidades, las empresas y los laboratorios, se enseña a través de las familias, los centros de aprendizaje, y los lugares de trabajo el mismo que es utilizado para producir bienes y servicios. Anteriormente se consideraba que la prioridad era el desarrollo económico y que luego vendría todo lo demás (educación, vivienda y salud) en nuestros días es completamente diferente ya que la vinculación entre educación y progreso económico es esencial. Becker lo puntualiza de la siguiente manera:

2.4.2. ¿Por qué es necesario el desarrollo de una gestión por competencias?

La gestión por competencia es una de las principales herramientas en el desarrollo del Capital Humano, la misma que hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional.

Sería importante entonces, validar las experiencias o conocimientos más operativo –menos mental- por citarle de algún modo, que es una forma de llamar a este movimiento a un mayor número de personas, y de hacerlo también más entendible y aceptable por todos los trabajadores de la empresa. (Alles M. , 2006, pág. 129)

Todo lo anteriormente enunciado permitirá profundizar la alianza estratégica entre la empresa y los trabajadores, generando mejores recursos humanos con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor cantidad de empleo.

2.5. Evaluadores

El personal que ejecutará las evaluaciones son aquellos, que tengan responsabilidad de Gestión sobre colaboradores tanto Mandos como Ejecutivos, Técnicos y Administrativos

2.5.1. Autoevaluación

Puede constituir una técnica muy útil, el llevar a los empleados a efectuarse una autoevaluación cuando el propósito es alentar el desarrollo individual.

Cuando los empleados se autoevalúan, es menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual.

Si las autoevaluaciones se emplean para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.

Por lo general, el empleado conoce bastante bien su desempeño diario y cómo lo puede mejorar.

El empleado puede resultar el individuo más importante en la evaluación de su propio rendimiento. Sin embargo, el trabajador también tiene un interés personal en darse evaluaciones positivas y por muy motivado que sea, puede beneficiarse por la evaluación externa. (Mc Gregor, 2008, pág. 135)

2.5.2. Evaluación del gerente o supervisor (descendente)

El desarrollo y la administración del plan de evaluación del desempeño, no es función exclusiva del órgano de Recursos Humanos, sino que es responsabilidad de línea y debe asesorarse de la asistencia del órgano de Recursos Humano, en la evaluación de desempeño el gerente o supervisor examinará y compartirá el rendimiento laboral y el análisis de los resultados obtenidos con el empleado.

Se debe considerar que la persona encargada de evaluar al personal es su propio jefe, pues él posee las condiciones para hacer el seguimiento y verificar el desempeño de cada empleado, diagnosticando cuáles son sus fortalezas y debilidades.

Sin embargo, los jefes directos no poseen el conocimiento especializado para poder proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño de su personal, que es función del órgano de Recursos Humanos, quien proyecta, fija y posteriormente realiza el seguimiento y control del sistema, mientras cada jefe aplica y desarrolla el plan dentro de su círculo de acción.

El jefe mantiene su autoridad de línea y evalúa el trabajo realizado por los empleados mediante el esquema trazado por el plan, mientras

el órgano de Recursos Humanos mantiene su autoridad asesorando a todas las jefaturas por intermedio de orientación e instrucciones necesarias para la buena aplicación del plan. (Mc Gregor, 2008, pág. 130)

2.5.3. Evaluación de los subordinados (ascendente)

Esta evaluación no es común, pero puede usarse. Cuando los subordinados aportan material para la evaluación de sus supervisores, éstos suelen mejorar sus relaciones y controlar actitudes amedrentadoras. Esta evaluación, como la de los compañeros de trabajo, debe ser anónima y variada.

2.5.4. Comités de calificación

La evaluación del desempeño en ciertas empresas, es atribuida a una comisión especialmente designada para este fin y constituida por personas pertenecientes a diversos órganos o departamental misma, en este caso la evaluación es colectiva y cada miembro tiene igual participación y responsabilidad en los juicios.

Esta comisión está formada generalmente por personas miembros permanentes y transitorios. Cabe destacar que los miembros permanentes y estables deben participar en todas las evaluaciones y su papel principal será el de mantener el equilibrio de los juicios, de la atención de los patronos y de la consistencia del sistema. Dentro de los miembros permanentes deberá estar un representante de la alta dirección de la empresa, de ser posible el propio presidente, quien a su vez asumirá la presidencia de la comisión, el responsable del área de Recursos Humanos y algunos otros especialistas de esta área y de ser posible algún ejecutivo del área de Organización y Métodos.

Los miembros transitorios o interesados que participarán exclusivamente de las evaluaciones de los empleados, directa o

indirectamente unidos a su área de actuación, tendrán el papel de brindar las informaciones respecto de los evaluados y proceder a su evaluación.

Mientras que los miembros transitorios evalúan y juzgan a sus subordinados directos o indirectos, los miembros permanentes tratan de mantener la estabilidad y homogeneidad de las evaluaciones, para evitar distorsiones en los métodos de evaluación establecidos.

La empresa necesita estar muy bien preparada e integrada para desarrollar la evaluación por medio de comisiones. (Mc Gregor, 2008, pág. 140)

2.5.5. Evaluación de 180 grados

El instrumento de evaluación de desempeño 180 grados es un método usado por la organización para medir el desempeño de sus colaboradores. A partir de este se puede encaminar los programas de mejoramiento capacitación en aras de conseguir el desarrollo del empleado, se puede decir además que es una evaluación altamente recomendable para los socios de una sociedad de personas, como por ejemplo, grande estudios profesionales de abogados, contadores, entre otros.

En este tipo de organizaciones no existen jefes o nivel superior a los socios. La evaluación de 180 grados es muy utilizada como una primera etapa antes de llegar a una de 360 grados. En esta primera etapa las personas solo son evaluadas por sus jefes y pares.

Es importante conocer que el sistema de evaluación multilateral (360° o 180°) es valioso para medir y a su vez ayudan a desarrollar los comportamientos de las personas, aunque no tanto para evaluar sus resultados. Estas soluciones parten del principio de que la imagen que tenemos de nosotros mismos y la que tienen los demás no siempre coinciden.

Es una herramienta que nos puede ayudar a conocernos mejor y que nos aporta información valiosa de cara a las conversaciones sobre desempeño o desarrollo profesional que periódicamente mantienen jefes y colaboradores en muchas organizaciones. Los principales factores de éxito de un proceso de evaluación multilateral son:

1. Cuidar la comunicación previa, explicando a los participantes en el proceso el porqué del mismo.
2. Identificar cuáles son los comportamientos que es importante evaluar (teniendo en cuenta el nivel de los empleados a los que nos dirijamos y la situación del negocio).
3. Diseñar un formulario de captura de datos.
4. Decidir cuáles son las preguntas más adecuadas para medir esos comportamientos.
5. Incorporar una auto-evaluación del individuo.
6. Establecer mecanismos que garanticen el anonimato de las respuestas de los demás participantes.
7. Formar en técnicas de "coaching" a quien deba presentar al evaluado las conclusiones de la evaluación multilateral. (Alles M. A., 2008, pág. 183)

2.5.6. Evaluación en 360 grados

Este método se comenzó a utilizar con mayor intensidad a mediados de la década de los 80, empleándose principalmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel. Este, rompe con el paradigma tradicional de que el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados, ya que en este caso, tiene en cuenta la opinión de otras personas que conocen al evaluado y que lo ven actuar

Es un sistema para evaluar el desempeño a través de un cuestionario, donde pueden expresarse comentarios en relación a ¿qué le gusta del evaluado en relación a los aspectos explorados? ¿Qué no le gusta? ¿Qué le gustaría que sucediera o que modificara en su conductas?, entre otras. (Alles M. A., 2008, pág. 219)

Todo esto referido a comportamientos observables o deseables. Este cuestionario, en el cual pueden también incluirse preguntas abiertas, se aplica a los propios evaluados, a sus

superiores, a sus colaboradores (en los casos respectivos) y a clientes tanto internos como externos. Teniendo en cuenta las informaciones relevantes que se obtengan, se realiza una fotografía del desempeño de la persona.

La retroalimentación 360° no es exactamente la última moda de los consultores, ni justamente un truco para exasperar a los gerentes. La tendencia es a consolidar una herramienta objetiva que posibilite a la organización y a sus miembros lograr la intersección de los objetivos institucionales con los personales.

El método centra su interés en el hecho de que el factor humano visualice de modo no sesgado el nivel de desempeño que tiene dentro de la organización. De forma anónima, tanto los colaboradores como los directivos ofrecen una visión particular de cómo perciben el trabajo de una persona, un grupo o un área en particular. (Alles M. A., 2008, pág. 221)

Con la aplicación de este modelo en la Empresa, es posible el establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno, basadas en los resultados de la evaluación, lo que permite seleccionar al candidato adecuado para el puesto de trabajo solicitado; definir planes de capacitación y desarrollo con las personas en base a los resultados individuales y/o grupales obtenidos; identificar con mayor facilidad a personas exitosas y con potencialidades, reforzando, reconociendo y estimulando así sus resultados; proporciona información objetiva y cuantificada respecto a áreas claves del desempeño difíciles de medir como son el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipos, la administración del tiempo, la solución de problemas y las habilidades para desarrollar otros y por último, posibilita el desarrollo particular de una metodología informática para la aplicación, análisis y procesamiento de la información que se obtiene.

En cuanto a las experiencias de aplicación de este método en la evaluación de directivos, se señaló que en muchas Empresas se han obtenido mejoras en solo cuatro rondas de aplicación consecutivas de 360°, y destaca además que esto ha contribuido a que los directivos logren clarificar las expectativas que la Empresa tiene sobre ellos, y a darse cuenta de las habilidades

y conocimientos específicos que necesitan desarrollar, lo cual les ha posibilitado el éxito, tanto en el logro de metas Empresariales como individuales. (Alles M. A., 2008, pág. 225)

2.6. Métodos de Evaluación del Desempeño

La importancia de la evaluación del desempeño condujo a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores a partir de los resultados logrados antes de la evaluación.

La mayor parte de estas técnicas constituye un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se notan en otros enfoques. Ninguna técnica es perfecta, cada una posee ventajas y desventajas.

Existen varios métodos de evaluación del desempeño, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación, como también estructurar cada uno de éstos en un nivel diferente, adecuados al tipo y características de los evaluados y al nivel y características de los evaluadores. Esta adecuación es de vital importancia para el buen funcionamiento del método y para la obtención de los resultados.

Desde el punto de vista de los métodos y técnicas, tradicionalmente se utilizó y se continúa utilizando la combinación de enfoques estadísticos con enfoques cualitativos, con énfasis en dimensiones diversas. (Chiavenato, 2002, pág. 166)

- Métodos de escala (escalas gráficas, escalas de puntuación, listas de verificación, escalas de calificación conductual, etc.).
- Métodos con acento en la selección de comportamientos que se ajustan a la observación (método de elección forzada u obligatoria).
- Métodos basados en registros observacionales, tales como los métodos de investigación o verificación en campo (frases descriptivas, establecimiento de categorías observables, etc.).
- Métodos centrados en el registro de acontecimientos críticos o exitosos (método de incidentes críticos, registro de acontecimientos notables).

- Métodos con acento en la comparación entre sujetos (por pares, contra el total del grupo, contra tipología exitosa, etc.) o contra estándares (método de puntos comparativos, de evaluación comparativa, de distribución obligatoria).

Es importante tener siempre presente que el sistema escogido, será una herramienta, un método, un medio y no un fin en sí mismo. Es un medio para obtener información datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para la toma de decisiones y disposiciones que busquen mejorar e incrementar el desempeño humano dentro de las organizaciones. Para que sean eficaces, las evaluaciones deben basarse plenamente en los resultados de la actividad del hombre en el trabajo y no sólo en sus características de personalidad. Entre los métodos más usados se pueden nombrar:

2.6.1. Método de Escala Gráfica

Este método es uno de los más utilizado y divulgado y aparentemente el más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuizgamiento del evaluador, que podrían causar interferencias considerables.

No todos los estudiosos de la materia están de acuerdo con este método, ya que en el mismo se deben aplicar ciertos criterios, procedimientos matemáticos y estadísticos en la elaboración y montaje y principalmente en al procesamiento de los resultados.

Esos criterios y procedimientos antes nombrados se vuelven necesarios para corregir las distorsiones de orden personal de los evaluadores. (Chiavenato, 2002, pág. 168)

a. Características:

- Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.
- Para su aplicación se utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores.

- Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.
- Cada factor se define con una descripción sumaria, simple, objetiva, para evitar distorsiones. Por otro lado, en estos factores se dimensiona el desempeño, que van desde los más débiles o insatisfactorios hasta el más óptimo o muy satisfactorio.
- El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas puede implementarse mediante varios procesos de clasificación, de los cuales los más conocidos son: Escala gráfica continua, Escala gráfica semi-continuas, y Escala gráfica discontinuas.

Algunas empresas utilizan el método de escala gráfica con atribución de puntos, con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los empleados. Los factores se ponderan y ganan valores en puntos, de acuerdo a su importancia en la evaluación.

Una vez efectuada la evaluación se cuentan los puntos obtenidos por los empleados.

Esta extrema simplificación de la evaluación del desempeño constituye una paradoja común: por una parte cuantifica los resultados y facilita las comparaciones en términos globales; por otra, reduce la compleja gama de desempeño de un funcionario a un simple número sin significado, a menos que sea una relación con los valores máximo y mínimo que pudiera obtener en las evaluaciones.

b. Ventajas:

- Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de simple aplicación.
- Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.
- Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

c. Desventajas:

- No permite al evaluador tener mucha flexibilidad y por ello debe ajustarse al instrumento y no éste a las características del evaluado.
- Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación. Cada persona interpreta y percibe las situaciones a su manera.
- Tiende a generalizar los resultados de las evaluaciones.
- Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores.
- Tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos sus subordinados. (Dessler, 2009, pág. 170)

2.6.2. Método de elección forzada

Es un método de evaluación desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses, durante la segunda guerra mundial, para la escogencia de los oficiales de las fuerzas armadas de su país, que debían ser promovidos.

El ejército deseaba lograr un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo (ocurre cuando el evaluador califica al trabajador antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, este problema se presenta cuando el evaluador debe calificar a sus amigos y a quienes no lo son), el subjetivismo, y el proteccionismo propio del método de escalas gráficas, y que permitiese obtener resultados de evaluación más objetivos y válidos. Los métodos utilizados hasta entonces no permitían resultados efectivos.

a. Características:

- Consiste evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual.
- La naturaleza de las frases puede variar mucho; no obstante, hay dos formas de composición:

- Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo, al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige la frase que más se ajusta, y luego, la que menos se ajusta al desempeño del evaluado.
- Se forman bloques de sólo cuatro frases de significado positivo, al empleado, el supervisor o evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.

Las frases que conforman los conjuntos o bloques no se escogen al azar, sino que deben seleccionarse de manera razonable mediante un procedimiento estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación, a través de dos índices: el de aplicabilidad y el de discriminación.

b. Ventajas:

- Facilita resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas y personales, por cuanto elimina el efecto de generalización (halo).
- Su aplicación es simple y no requiere preparación intensa o sofisticada de los evaluadores.
- Reduce las distorsiones introducidas por el evaluador.
- Es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos.

c. Desventajas:

- Su elaboración e implementación son complejas, exigiendo un planeamiento muy cuidadoso y demorado.
- Es un método básicamente comparativo y discriminativo y presenta resultados globales; discrimina sólo los empleados buenos, medios y débiles, sin dar mayor información.
- Cuando se utiliza para fines de desarrollo de recursos humanos, necesita una complementación de informaciones acerca de las necesidades de entrenamiento potencial de desarrollo.

2.6.3. Método de investigación de campo

Es un método de desempeño desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones.

Es un método más amplio que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

a. Características:

Mediante este método, la evaluación de desempeño la efectúa el supervisor (jefe), pero con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados.

Se lleva a cabo siguiendo los 3 siguientes pasos.

- Evaluación inicial: el desempeño de cada funcionario se evalúa inicialmente en uno de los tres aspectos siguientes: desempeño más satisfactorio, desempeño satisfactorio, desempeño menos satisfactorio.
- Análisis suplementario: una vez definida la evaluación inicial del desempeño de cada funcionario, ese desempeño pasa a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas del especialista al jefe.
- Planeamiento: una vez analizado el desempeño se elabora un plan de acción, que puede implicar: conserjería al funcionario, readaptación del funcionario, entrenamiento, desvinculación y sustitución, promoción a otro cargo, mantenimiento en el cargo.
- Seguimiento: Se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada funcionario.

b. Ventajas:

- Cuando esta precedido de dos etapas preliminares de análisis de la estructura de cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor una profunda visualización no sólo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos.
- Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también un entrenamiento de alto nivel en la evaluación de personal.
- Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario, localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas.
- Permite un planeamiento de acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.
- Permite un acoplamiento con el entrenamiento, plan de carreras.
- Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación de personal.
- Es el método de evaluación más completo.

c. Desventajas:

- Tiene elevado costo operacional, por la actuación de un especialista en evaluación.
- Hay retardo en el procedimiento por causa de la entrevista uno a uno con respecto a cada funcionario subordinado y al supervisor. (Rodríguez, 2006., pág. 117)

2.6.4. Método comparación por pares

Es un método que compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquél que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación, de este modo cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación de desempeño.

a. Características:

- El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.
- La base de la comparación es, por lo general el desempeño global.
- El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice.

b. Ventajas:

- Supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad.
- Proceso simple de fácil aplicación.

Por ejemplo:

Empleados	Juan	Pedro	Ramón
Juan	-----	-----	Ramón
Pedro	Juan	-----	Ramón
Ramón	-----	-----	-----
	1	0	2

De acuerdo a este cuadro, el orden de evaluación sería: primero, Ramón (porque resultó seleccionado dos veces), segundo Juan y tercero Pedro.

2.6.5. Modelo de escala de calificación basada en el comportamiento

En este método se utilizan el sistema de comparación del desempeño con determinados parámetros conductuales específicos.

a. Características:

- Descripción de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenida por los diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor.

b. Ventajas:

- Se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.
- Reduce los elementos de distorsión y subjetividad.

c. Desventajas:

- Este método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica.
- La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la actividad de este enfoque. (Spencer L. M., 2008, pág. 95)

2.7. Entrevista de Evaluación del Desempeño

Este es el paso más delicado y controversial de la evaluación de desempeño, ya que las entrevistas de evaluación son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial en el futuro.

El evaluador puede proporcionar retroalimentación mediante varias técnicas tales como:

- De convencimiento
- De diálogo
- De solución de problemas.

En el enfoque de convencimiento, más comúnmente utilizado con los empleados de poca antigüedad, se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de cierta manera.

En el enfoque de diálogo se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, sus excusas, sus quejas. Se propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre las formas de lograr un desempeño mejor.

El enfoque de solución, por su parte, identifica las dificultades que puedan estar interfiriendo con el desempeño del empleado. A partir de esa identificación, se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación.

La entrevista se propone equilibrar las áreas de desempeño positivo con las áreas de desempeño deficiente, para que el empleado adquiera una perspectiva realista del resultado de sus esfuerzos.

(Spencer L. M., 2008, pág. 98)

Para llevar a cabo la entrevista o discusión de la evaluación con la formalidad que es recomendable, debe considerarse, primeramente, las pautas que pueden apreciarse básicamente en los siguientes aspectos:

- Destacar los aspectos positivos del desempeño del empleado.
- Especificar a cada empleado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.
- Llevar a cabo la sesión de evaluación del desempeño en un ambiente de privacidad y un mínimo de interrupciones.
- Efectuar no menos de una sesión anual formal de revisión del desempeño, dos es más recomendable, aún más en los casos de empleados de ingreso reciente o desempeño no satisfactorio.
- Ser específico. Evitar las vaguedades.
- Centrar sus comentarios (negativos o positivos) en el desempeño y no en los atributos personales.
- Guardar la calma. No discutir con el evaluado.
- Identificar y explicar las acciones específicas que el empleado puede emprender para mejorar su desempeño
- Destacar su disposición a ayudar en cuantos aspectos sea necesario.

- Concluir las sesiones de evaluación destacando los aspectos positivos del empleado

Con independencia del enfoque que se adopte para proporcionar retroalimentación a los empleados, las pautas resultan muy útiles para hacer efectiva la sesión de evaluación.

La intención de esta sugerencia es convertir la entrevista en un diálogo positivo que mejore el desempeño.

Si se requiere efectuar durante la entrevista comentarios negativos, éstos se deben centrar en el rendimiento observado durante el trabajo, y no en la persona misma o en aspectos de su carácter individual. Se emplean ejemplos específicos de los aspectos del desempeño que pueden ser mejorados por el empleado, para que éste pueda saber con toda exactitud qué resultados se esperan de su labor y qué cambios deben efectuarse.

La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su rendimiento no es satisfactorio. Durante esa fase final, el evaluador puede ofrecer la ayuda de cualquier tipo que el empleado necesita para lograr las metas fijadas. (Pérez Gorostegui, 2000, pág. 182)

2.8. Problemas de la Evaluación de Desempeño

2.8.1. Efecto Halo

El término halo sugiere que hay un aura positiva o negativa en torno a un determinado empleado. Esta aura puede influir en la evaluación realizada por el calificador.

En otras palabras, este error se debe a la incapacidad del evaluador para observar a un colaborador independientemente del aura que esté tenga y dedicarse a estimar, de forma exclusiva, el desempeño que ha demostrado en su puesto de trabajo.

2.8.2. Tendencia Central

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

- Los prejuicios personales: cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
- Efecto de acontecimientos recientes: las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.
- Tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.
- Interferencia de razones subconscientes: movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas. (Pérez Gorostegui, 2000, pág. 184)

2.8.3. Criterios Pocos Claros

Existen evaluadores que evitan proporcionar calificaciones muy altas o bajas y en su lugar, optan por colocar a todos sus evaluados en los promedios de desempeño.

Esta situación inválida el proceso de la evaluación, ya que, de esta forma, oculta los problemas de aquéllos que no alcanzan los niveles exigidos y perjudica, a la vez, a los trabajadores que han tenido un desempeño sobresaliente. Algunos evaluadores califican de forma extremadamente benevolente o severa, ya que se sienten movidos por un deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad o de imponer un grado alto de respeto y distancia invalidando el proceso objetivo de la evaluación

2.8.4. Preferencias

Según los autores William B. Werther y Keith Davis, señalan, con mucho tino esta situación indicando que: “Cuando el evaluador permite que sus percepciones y opiniones personales sobre el evaluado interfieren en su juicio pueden introducirse elementos que distorsionan todo el proceso posterior”. (William B. Werther, 2008, pág. 164)

En otras palabras, son ideas que desarrolla un evaluador que no tienen una base real o medible y que pueden ser favorables o desfavorables al empleado.

Un ejemplo de esta situación es cuando un evaluador piensa que un colaborador que posee un automóvil último modelo es una persona que se ha sacrificado por él y, por lo tanto, conoce el valor del trabajo duro y el ahorro pudiendo considerarse como un empleado ejemplar (prejuicio favorable) o es un arrogante que solo desea presumir ante sus compañeros pudiendo considerarse como un empleado problemático (prejuicio negativo). En realidad, esos juicios están por completo fuera de lugar

2.9. Beneficios de la Evaluación de Desempeño

Existen muchos beneficios pero los más importantes serán indicados a continuación los mismos que 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 las Empresas dedicadas a brindar servicios de consultoría de Recursos Humanos y cuya productividad puede ser desarrollada de manera indefinida, dependiendo, lógicamente, de la forma de administración.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los empleados de las empresas, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos personales. (Puchol, 2008, pág. 153)

2.9.1. Para el Individuo

- 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 (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo 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.

(Puchol, 2008, pág. 154)

2.9.2. Para el Jefe

- 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.

2.9.3. Para la Empresa

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- 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. (Sastre Castillo, 2003, pág. 138)

2.9.4. Ventajas de la Evaluación

Existen numerosas ventajas pero al igual que el punto anterior se enunciarán las más importantes:

- Mejora el Trabajo: mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el departamento de Recursos Humanos lleva a cabo acciones adecuadas para mejorar las labores.
- Políticas de Compensación: la Evaluación ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento.
- Decisiones de Ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.

- Necesidades de Capacitación y Desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Errores en el diseño de puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- Desafíos Externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.
- Desconocimiento de la Información: el trabajo insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría. (Sastre Castillo, 2003, pág. 140)

2.10. Competencias Laborales

2.10.1. Antecedentes de las Competencias Laborales

Comprenden todos aquellos conocimientos, habilidades y condiciones que aplicados o demostrados en situaciones del ámbito productivo, tanto en un empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la empresa o negocio. En otras palabras, la competencia laboral es la capacidad que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad en el logro de los resultados.

Existen normas de competencia laboral, las cuales indican a continuación:

*Lo que una persona debe ser capaz de hacer,
La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho, y
Las condiciones en que la persona debe mostrar su aptitud.*(Mertens,
2000, pág. 78)

2.10.2. El Surgimiento del Enfoque de Competencia Laboral

El surgimiento de la gestión por competencia laboral en una empresa, en parte obedece a la necesidad de acortar la distancia entre esfuerzo de formación y resultado efectivo.

En los países industrializados, fue en donde se aplicó primeramente el concepto de competencia laboral, ya que a partir de la necesidad de formar personas para responder a los cambios tecnológicos, organizacionales y, en general, a la demanda de un nuevo mercado laboral.

A su vez, en los países en desarrollo su aplicación ha estado asociada al mejoramiento de los sistemas de formación para lograr un mayor equilibrio entre las necesidades de las personas, las empresas y la sociedad en general.

En el año de 1986, en el Reino Unido, se inició con la aplicación del enfoque de competencias laborales, años después fue asumido por Australia (1990) y México (1996), a través de políticas impulsadas por los respectivos gobiernos centrales para consolidar sistemas nacionales de elaboración, formación y certificación de competencias, con el propósito de generar competitividad en todos los sectores de la economía.

No se debe olvidar que la competencia laboral es una pieza central de un enfoque integral de formación que, desde su diseño y operación, conecta el mundo del trabajo con la sociedad, centrando su atención en el mejoramiento del capital humano como fuente principal de innovación, conocimiento, diferenciación y competitividad. (Alberici, 2005, pág. 147)

2.10.3. Beneficios de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias.

En una empresa la aplicación de competencias laborales proporciona una matriz de los conocimientos, habilidades y actitudes esperados en un puesto, sus criterios y evidencias de desempeño y el grado en que los ha cubierto cada uno de los ocupantes del puesto.

Ventajas:

- Definir perfiles más completos y objetivos, proporcionando bases para la Selección de personal, además de la posibilidad de reclutar personal previamente certificado.
- Facilitar la detección de necesidades de Capacitación, así como su secuenciación y atención por prioridades, más que por modas o gustos particulares.
- Identificar objetivamente las causas del mal desempeño, ya que es frecuente que éste se deba a una falta de dominio de una habilidad o capacidad requerida para realizar el trabajo.
- Proporcionar la base para la Evaluación de desempeño, sobre criterios relevantes, al comparar el avance de un periodo a otro.
- Indicar la ruta a seguir en la adquisición de nuevas competencias, utilizando otras matrices de competencias para la Planeación de carrera.

Visto de esta manera, la gestión de los Recursos Humanos se vuelve más clara y efectiva, además de facilitar realizarla de manera estratégica, en apoyo de las metas y objetivos de la empresa, prácticamente todos los procesos estratégicos de Recursos Humanos, como el reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación del desempeño y la planeación de los mismos se vuelven más eficientes al trabajar con base en Competencias Laborales.

A continuación se describen algunos beneficios tangibles de la aplicación de la Gestión de Desempeño por Competencias:

- Incorporación rápida y eficaz del personal al proceso productivo.
- Disminución de la rotación sustentada en un adecuado plan de desarrollo personal.
- Elevar el nivel de conciencia del personal en su propia superación.
- Facilitar el proceso de promoción interna.
- Constituye la base de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal.
- Es una herramienta básica para el sistema de evaluación del desempeño del trabajador.

(Echeverría, 2007, pág. 59)

2.11. Tipos de Competencias

Cabe destacar que el carácter complejo de las competencias se expresa no solo en la necesaria integración de sus componentes cognitivos (conocimientos, habilidades) y motivacionales (actitudes, sentimientos, valores) en el desempeño de sus labores, sino también de sus diferentes tipos (competencias genéricas o transversales y específicas).

Actualmente, el desempeño eficiente en una sociedad globalizada y del conocimiento exige, además de las competencias específicas propias del ejercicio de una determinada profesión, que se expresan en diferentes ámbitos, tales como:

- La capacidad de gestionar de forma autónoma y permanente el conocimiento,
- De investigar,
- De trabajar en equipos,
- De comunicarse en un segundo idioma y de aprender a lo largo de la vida.

Partiendo de las consideraciones realizadas por los citados enfoques de competencias al respecto, estas pueden clasificarse en genéricas y específicas. Las primeras referidas a un conjunto o grupo de actividades y las segundas destinadas a funciones o tareas específicas.

Sin embargo, ambas se entienden en un mismo puesto y persona. Por ejemplo, un Subgerente comparte actividades propias de su nivel de Dirección con otro Subgerente, y al mismo tiempo, desarrolla una serie de tareas específicas de su área de atención.

2.11.1. Competencias Genéricas

Son comportamientos laborales obligados de satisfacer, para cumplir funciones laborales independientemente del tipo de organización para la cual se trabaje, este tipo de competencias, se refieren a las capacidades requeridas en diversas áreas, sub-áreas o sectores, que permiten llevar a cabo funciones laborales con niveles de complejidad, autonomía y variedad, similares, estas incluyen conocimientos, habilidades, o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta.

Las competencias genéricas están relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, administrar y utilizar distintos recursos: tecnológicos, materiales, humanos, físicos, entre otros.

2.11.1.1. Competencias estratégicas.

Son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos y entre estas se citan las siguientes: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas.

2.11.2. Competencias específicas

Son aquellas necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector productivo. Tenerlas significa poseer el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de una ocupación y, por tanto, facilitan el alcance de las metas organizacionales.

Además, están relacionadas con las funciones productivas, es decir, con el conjunto de

actividades laborales necesarias para lograr resultados específicos de trabajo, en relación con el propósito clave de un área objeto de análisis.

Estas competencias habilitan a las personas para desempeñar una ocupación o un grupo de ocupaciones.

Una ocupación es un conjunto de puestos de trabajo con funciones productivas afines cuyo desempeño requiere competencias comunes relacionadas con los resultados que se obtienen., lo que ha permitido que en una gran parte de países las ocupaciones se han agrupado por afinidad de funciones, lo que admite la movilidad entre varios campos ocupacionales, es decir, formar en áreas que sirvan a varias ocupaciones, logrando con ello polivalencia y movilidad ocupacional de quienes poseen dicha formación. (Sena, 2003, pág. 87)

2.12. Evaluación del desempeño basado en competencias

La evaluación es útil como herramienta para el mejoramiento de la calidad de los empleados, especialmente diseñada en función de los requerimientos y necesidades de la empresa, permite mediante el intercambio periódico y dinámico entre el supervisor y sus reportes directos, detectar el desempeño de las personas en sus puestos, determinando las fortalezas y debilidades, posibilitando al supervisor hacer las indicaciones y correctivos necesarios para la mejora del rendimiento, detectar necesidades de capacitación, promoción, reubicación o desvinculación.

Debe tenerse en cuenta que la evaluación del desempeño constituye uno de los subsistemas de la gestión de recursos humanos, siendo este un proceso de vital importancia para la empresa, pues a través del mismo se determinan las deficiencias que limitan los resultados individuales que tributan al logro de los objetivos generales de la organización y de igual forma al logro de la meta.

De esta se obtiene información que resulta útil para planificar el entrenamiento, desarrollar las políticas de personal, retroalimentar al trabajador para que él pueda evaluar la forma en que está trabajando, articular la política de remuneración de la empresa, entre otros.

Razón por la cual es necesario controlar o evaluar el comportamiento de los recursos humanos lo cual sirve como punto de partida para determinar dónde están las deficiencias y necesidades, por lo que no puede ser un proceso formal establecido por los niveles funcionales, sino que debe realizarse de forma sistemática, debe de ser un proceso continuo y a la vez periódico, lo cual evidentemente tendrá una incidencia significativa en el logro de la eficacia organizacional. (Le Boterf, 2001, pág. 137)

2.13. Beneficios y Problemas en la Evaluación de Desempeño basada en competencias

Se puede hablar de evaluación del desempeño basada en competencias como un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan

A continuación se describen algunos beneficios y problemas en la evaluación del desempeño basada en competencias:

2.13.1. Beneficios

- **Los responsables:**
 - Potenciar la comunicación y cooperación con la persona evaluada.
 - Dar a conocer a los trabajadores sus puntos fuertes y sus puntos débiles, así como las áreas donde debe mejorar.

- Dar información a los trabajadores sobre las prioridades y pautas de actuación en su trabajo.
 - Fortalecer la sensación de equidad con el reconocimiento al trabajo bien hecho.
 - Fomentar las relaciones personales con sus trabajadores.
- **Los colaboradores:**
 - Desarrollar la comunicación y el conocimiento con su responsable.
 - Tener retroalimentación de cómo se percibe su trabajo.
 - Definir conjuntamente con su responsable los planes de desarrollo para mejorar las competencias profesionales.
 - Saber cómo se le va a valorar.
- **La organización:**
 - El establecimiento de un estilo de dirección común.
 - Estimular a los trabajadores para mejorar la consecución de los resultados.
 - Hacer una valoración objetiva de los resultados individuales
 - Detectar el grado de adecuación de la persona al puesto de trabajo
 - Ser más equitativos a la hora de tomar decisiones que afectan a la gestión de las personas (promoción, retribución). (Le Boterf, 2001, pág. 139)

2.13.2. Problemas

Un sistema de evaluación del desempeño no es garantía de éxito, a pesar de las ventajas citadas anteriormente, pues existen muchas dificultades a la hora de implantar un sistema como éste.

Entre las más importantes se pueden destacar:

- Falta de apoyo de la dirección al sistema de evaluación.
- Falta de acuerdo entre el evaluador y el evaluado.

- Mala utilización de los resultados de las evaluaciones a efectos de retribución,
- formación, promoción y otras decisiones inherentes a los recursos humanos.
- Falta de motivación de los responsables a la hora de realizar las entrevistas
- Problemas técnicos y de comunicación

Resulta fundamental destacar que uno de los problemas más importante es la oposición de los trabajadores, razón por la cual será fundamental la realización de una campaña de comunicación sobre el sistema de evaluación. Una Adecuación persona-puesto de trabajo, campaña que difunda de forma muy clara, los objetivos, beneficios, etc. (Le Boterf, 2001, pág. 140)

2.14. La evaluación de Desempeño Basada en Competencias como herramienta de Gestión

Para concretar una buena evaluación de desempeño del personal de una organización, es necesario evaluar como realizan las actividades de las personas que trabajan en ella, y además que exijan a sus jefes y supervisores que hagan exactamente lo mismo, esto es porque se genera una cultura en la empresa cuyo mensaje central es si importa el desempeño de los empleados o porque se quiere ayudarle en su desarrollo.

En una actividad de análisis de desempeño se sabe que hay responsables y responsabilidades, la responsabilidad del jefe o supervisores es la de realizar una entrevista de análisis con el empleado con el fin de detectar que desempeño no alcanza cierto grado de aceptación frente algunos medidores, el empleado se responsabiliza de asumir su mejoramiento estableciendo metas u objetivos frente a aquellos resultados que debe mejorar, el jefe o supervisor debe hacer una buena preparación de la entrevista lo cual es un punto clave.

Los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa con esto, cada

uno de los componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios. Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan. (Pereda, 2006, pág. 57)

En la actualidad, la competencia laboral y más aún, la gestión de competencias, se ha constituido como un marco de referencia para la administración y el desarrollo del personal en las empresas modernas, en las que el proceso de adaptarse y adelantarse a los cambios del entorno se presenta como un factor determinante y una condición que pauta el crecimiento y desarrollo de dichas organizaciones en aras de lograr el éxito.

Es importante destacar que en el entorno de un sistema de gestión por competencias no se habla tanto de evaluación, como de gestión del desempeño, partiendo del principio de que la misma se hace con el fin de mejorar el desempeño de la persona, y en ese sentido no es lo más importante el momento de la evaluación, sino el resultado final de esta.

Por otro lado la gestión del desempeño basada en competencias distingue tres tipos de desempeño:

- En la tarea: Ejecución de las tareas, actividades o funciones propias del puesto.
- Contextual: Adaptación al ambiente de la organización.
- Adaptativo: Adaptación a condiciones ambientales diversas

Debido a las limitaciones de espacio hay que referirse solamente a la evaluación del desempeño en la tarea, la cual tiene las siguientes características:

- Se basa en la descripción del puesto por competencias.
- En la evaluación del desempeño en la tarea, las actividades esenciales del puesto (detectadas en la descripción de puesto), se constituyen en factores de evaluación.

Debe mencionarse además, que una ventaja de que las actividades principales del puesto se constituyan en los factores de evaluación, es que los mismos están asociados a conocimientos

y habilidades, de tal suerte que si la persona obtiene una baja evaluación en alguno de los factores entonces el siguiente paso es pedirle al jefe inmediato que califique el nivel de desarrollo de los conocimientos o habilidades necesarios para la ejecución competente de dicha actividad. El resultado de esta evaluación es la detección de necesidades de capacitación y desarrollo de la persona lo cual lleva a otro aspecto importante de la evaluación del desempeño por competencias laborales

Por último, cabe enfatizar que el fin último de un sistema de gestión del desempeño es precisamente mejorar el desempeño individual, grupal y por lo tanto organizacional. (Pereda, 2006, pág. 60)

2.15. Marco Conceptual

Debe mencionarse que existen variadas aproximaciones conceptuales a la competencia laboral, un concepto que de forma general es aceptado, la define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.

Autoevaluación: Evaluación por parte de los responsables del diseño y la implementación de una intervención para el desarrollo.

Beneficiarios: Individuos, grupos u organismos que se benefician, directa o indirectamente, de una intervención para el desarrollo, hayan sido o no los destinatarios de la intervención. Términos conexos: destinatarios, grupo meta.

Cadena de resultados: La secuencia causal de una intervención para el desarrollo que estipula la secuencia necesaria para lograr los objetivos deseados, comenzando con los insumos, pasando por las actividades y los productos, y culminando en el efecto directo, el impacto y la retroalimentación. En algunos organismos, los destinatarios (o el « alcance ») forman parte de la cadena de resultados. Términos conexos: supuestos, marco de resultados.

Calidad: Grado en el que un conjunto de rasgos diferenciadores inherentes a la educación superior cumplen con una necesidad o expectativa establecida. En una definición laxa se

refiere al funcionamiento ejemplar de una institución de educación superior. Propiedad de una institución o programa que cumple los estándares previamente establecidos por una agencia u organismo de acreditación.

Competencia: Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Conocimiento: Conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina.

Competencia Cardinal: Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional.

Competencia específica: Competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como en el gerencial.

Clima Organizacional: Que se refiere a las percepciones del personal de una organización con respecto al ambiente global en que desempeña sus funciones.

Competencias laborales: Son aquellas que adquieren las personas fuera de las instituciones en su desempeño ocupacional.

Comportamiento organizacional: Estudio interdisciplinario que analiza e interpreta qué ocurre con las personas dentro de las empresas y busca las causas de su comportamiento y su repercusión en las organizaciones para mejorar la eficacia de la empresa.

Cultura organizacional: Conjunto de creencias, valores y formas de manifestarlas y transmitirlos, de actuar en situaciones concretas, las cuales van a caracterizar los comportamientos, los procesos y la estructura y van a tener una influencia en las funciones directivas y las decisiones de la organización.

Desempeño: Actuación de los individuos en la consecución de determinados objetivos con una dirección dada en la cual se combinan, y evalúan, los resultados alcanzados y los comportamientos del individuo para alcanzar los mencionados resultados. Son determinantes: la percepción que se tiene de la situación, el potencial, las capacidades y la personalidad del individuo. Implica una retroalimentación y comunicación permanente jefe-subordinado, así como una autoevaluación.

Evaluación del Desempeño Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Gestión basada en resultados: Estrategia de gestión que se centra en el desempeño y el logro de productos, efectos e impacto. Término conexo: marco lógico.

Grupo meta: Individuos u organismos específicos en cuyo beneficio se lleva a cabo la intervención para el desarrollo.

Liderazgo: Reconocimiento social de la capacidad y habilidad que deben tener los equipos directivos para conducir la organización hacia la excelencia. Los líderes deben mostrar claramente su compromiso con la mejora continua, desarrollando la misión y la visión institucional implicándose y actuando en sus procesos como modelo para el resto del personal que labora en la organización y apoyándose en las instituciones colaboradoras.

Mejora continua: Actividad recurrente para aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos

Seguimiento del desempeño: Proceso continuo de recolección y análisis de datos para comparar en qué medida se está ejecutando un proyecto, programa o política en función de los resultados previstos.

Seguimiento: Función continúa que utiliza una recopilación sistemática de datos sobre indicadores especificados para proporcionar a los administradores y a las partes interesadas principales de una intervención para el desarrollo, indicaciones sobre el avance y el logro de los objetivos así como de la utilización de los fondos asignados. Términos conexos: seguimiento del desempeño, indicador.

Sostenibilidad: Continuación de los beneficios de una intervención para el desarrollo después de concluida. Probabilidad de que continúen los beneficios en el largo plazo. Situación en la que las ventajas netas son susceptibles de resistir los riesgos con el correr del tiempo.

Supuestos: Hipótesis sobre los factores o riesgos que pueden afectar el avance o éxito de una intervención para el desarrollo. Nota: Este término puede también aplicarse a las condiciones hipotéticas que inciden en la validez de la evaluación misma, por ejemplo, las características de la población de la cual se extrae una muestra para una encuesta. Los supuestos se plantean de manera explícita en evaluaciones basadas en la teoría, cuando las mismas son verificadas sistemáticamente mediante una comparación con la cadena de resultados prevista.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Métodos

A continuación se enunciarán los métodos de investigación, en los cuales se fundamentará la investigación propuesta.

3.1.1. Método Inductivo

Dicho método admite el problema de las relaciones objeto-sujeto, realidad-concepto. Su punto de partida es la diferenciación entre realidad y concepto. Según este método, se admite que cada conjunto de hechos de la misma naturaleza está regido por una Ley Universal. El objetivo científico es enunciar esa Ley Universal partiendo de la observación de los hechos.

La base de la inducción es la suposición de que si algo es cierto en algunas ocasiones también lo es en situaciones similares aunque no se hayan observado. La probabilidad de acierto depende del número de fenómenos observados. Una de las maneras más simples de inducción aparece al interpretar las encuestas de opinión, en las que las respuestas dadas por una pequeña parte de la población total se proyectan para todo un país.

3.1.2. Método Deductivo

Noción de lo que se observa con la deducción de hipótesis lógicas a partir de variables cuantitativas o cualitativas. Estudia el tema de investigación, pasando de lo general a lo particular, de forma que partiendo de unos enunciados de carácter universal y utilizando instrumentos científicos, saca conclusiones particulares.

3.1.3. Método Estadístico

Este método permitirá organizar, clasificar la información obtenida mediante gráficas para su respectiva interpretación

3.1.4. Método de Campo y Observación

Se aplicara la modalidad de campo porque el estudio se realizará en el lugar mismo de los acontecimientos.

3.2. Población y Muestra

Para el diseño e implementación del sistema de evaluación del desempeño se direccionará el diseño para las compañías dedicadas a brindar el servicio de consultoría de Recursos Humanos en la provincia de Pichincha, de las cuales se investigará a 23 empresas que han tenido la apertura y a 200 personas indistintamente de las 23 empresas; a continuación se detalla el listado de empresas que constan activas de acuerdo a los registros proporcionados por la Superintendencia de Compañías.

No.	LISTADO EMPRESAS CONSULTORAS DE GESTION RECURSOS HUMANOS
1	SERVIO'CONOR CIA. LTDA.
2	POTENCIAL SEARCH MANAGEMENT S.A.
3	KORN FERRY INTERNATIONAL
4	UIDESERV CIA. LTDA.
5	PRESTADORA DE SERVICIOS BLENDEN CIA. LTDA.
6	SGP SERVICIOS GENERALES DE PERSONAL CIA. LTDA.
7	SMARTBUSINESS CIA. LTDA.
8	MULTITRABAJOS.COM S.A.
9	KAROLINA HERRERA CIA. LTDA
10	PERSONALCLEAN CIA. LTDA
11	CONTRATACION EMPRESARIAL CONTRAPREN S.A
12	PC INTERNACIONAL SEARCH & ASSESMENT CIA. LTDA.
13	ALL WORK CIA. LTDA
14	PERFILES DE COMPETENCIA PERFIBUILDING S.A.
15	OSVITASERVICIOS CIA. LTDA.
16	OPTIMOS ECUADOR INVESTIGACIONES DE MERCADO S.A
17	TEMPHUNTERS CIA. LTDA.
18	CONCAPER S.A.

19	SERVICIOS EMPRESARIALES ASOCIADOS SEMASOC S.A.
20	SISTEMA DE SERVICIOS VARIOS EMPLEFAST CIA. LTDA.
21	SEMINARIUM HEADHUNTING ECUADOR CIA. LTDA.
22	TALENT PARTNERSHIP ASESORES S.A.
23	STHEJOBS SERVICE S.A.
24	EXECUTIVE BUSINESS CENTER DEL ECUADOR EXBUCENTER CIA. LTDA.
25	SUPRASOLUTION S.A.
26	BEEHUNTING S.A.
27	CONSULHUMAN CIA.LTDA.
28	ALFREDO PAREDES ASOCIADOS C.L.
29	CONSULHUMAN CIA.LTDA.
30	ADECCOBUSINESS S.A.
31	NEXOSTALENT S.A.
32	PLUSTALENT S.A.
33	PRICEWATERHOUSECOOPERS DEL ECUADOR CIA. LTDA.
34	HOLISTICA CONSULTORES HOLCONSUL CIA. LTDA.
35	TALENTO, DESARROLLO Y COMPETENCIAS TALDESCOM CIA. LTDA.
36	GREATPEOPLE S.A.
37	INTEGRALIC COMERCIO & SERVICIOS S.A.
38	GESTALTHUMAN CIA. LTDA.
39	RECURSO HUMANO ORGANIZACION Y DESARROLLO TRIADASERVICE CIA. LTDA.
40	HPI HUMAN PERSPECTIVES INTERNATIONAL CIA. LTDA.
41	TOP LABORAL RECURSOS HUMANOS Y SERVICIOS S.A
42	DESORH DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS CONSULTORES ASOCIADOS CIA. LTDA.-
43	QUALITY JOB ASESORIA DE RECURSOS HUMANOS CIA. LTDA
44	HUMANFORCE MANAGEMENT CIA. LTDA.
45	PROVISION Y ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO PROADTH CIA. LTDA.
46	GESTION Y TRANSFORMACION HUMANA GESTRANSF S.A.
47	VICENCIO & BRAIN RECURSOS HUMANOS CIA. LTDA.
48	HUMANSUPPLY CIA. LTDA.
49	DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO DETA CIA. LTDA.
50	CONSULTORA DE SERVICIOS HUMAN INTEGRITY HUMTEG S.A.
51	HUMAN CONEXIÓN

3.3. Estudio a Través de las Técnicas para Obtención de Información.

Para realizar la presente investigación se utilizó las siguientes técnicas de investigación:

3.3.1. Aplicación de Encuestas.

La encuesta va dirigida a nivel gerencial o de jefatura de las empresas dedicadas a brindar el servicio de consultoría de Recursos Humanos, para conocer si existe una evaluación de desempeño y si es necesario implementar con un diseño la misma, su factibilidad, se realizará una encuesta piloto a un grupo focal.

3.3.2 Focus Group

Para realizar el focus group (grupo focal) se han escogido a 23 empresas participantes, correspondientes a trabajadores entre mandos gerenciales – medios –operativos que laboran dentro de cada una de las empresas.

ENCUESTA DIRIGIDA A LAS EMPRESAS

Objetivo: Identificar las necesidades de la implementación de un Sistema Integrado de Evaluación de Desempeño

Datos

Cargo:

Tipo de empresa:

1. ¿Conoce usted acerca de los sistemas de evaluación de desempeño?

Sí

No

2. ¿Se ha medido el rendimiento de trabajo de sus colaboradores, mediante un sistema de evaluación de desempeño?

Sí

No

3. ¿Podría comentarme cuales son los niveles ocupacionales que existen en su empresa?

Gerenci

Mandos Medios

Supervisión

Profesionales

Operativo

4. ¿Considera que una evaluación de desempeño por competencias mejorará la satisfacción y rendimiento del personal?

Sí

No

5. ¿Conoce Ud. los factores o parámetros de evaluación de desempeño de la empresa?

Sí

No

6. ¿La empresa tiene la apertura necesaria para proporcionar información que le brinde retroalimentación del trabajo a sus colaboradores?

Sí

No

7. ¿Considera necesario la incorporación del sistema de evaluación de desempeño por competencias en la empresa a la cual Ud., dirige?

Sí

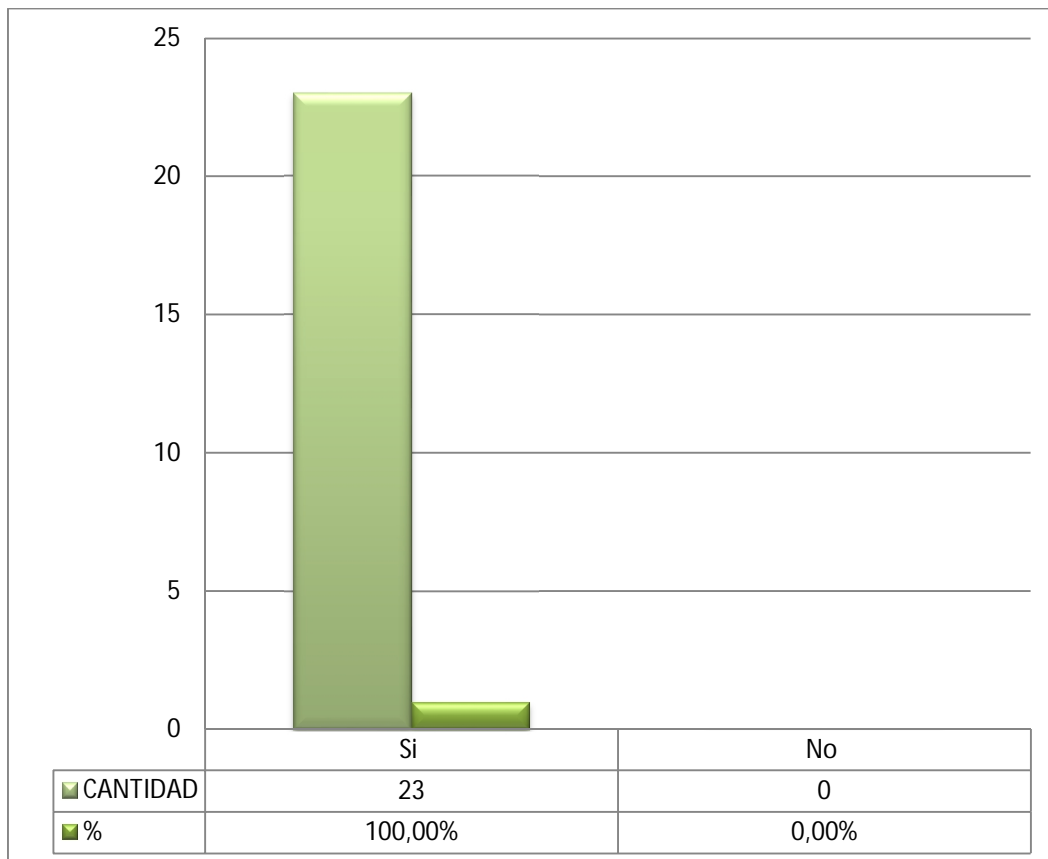
No

3.3.2.1 Tabulación de los datos

Los resultados del Focus Group fueron los siguientes:

1. ¿Conoce usted acerca de los sistemas de evaluación de desempeño?

Cuadro No. 1 Tabulación pregunta No. 1 del Focus Group

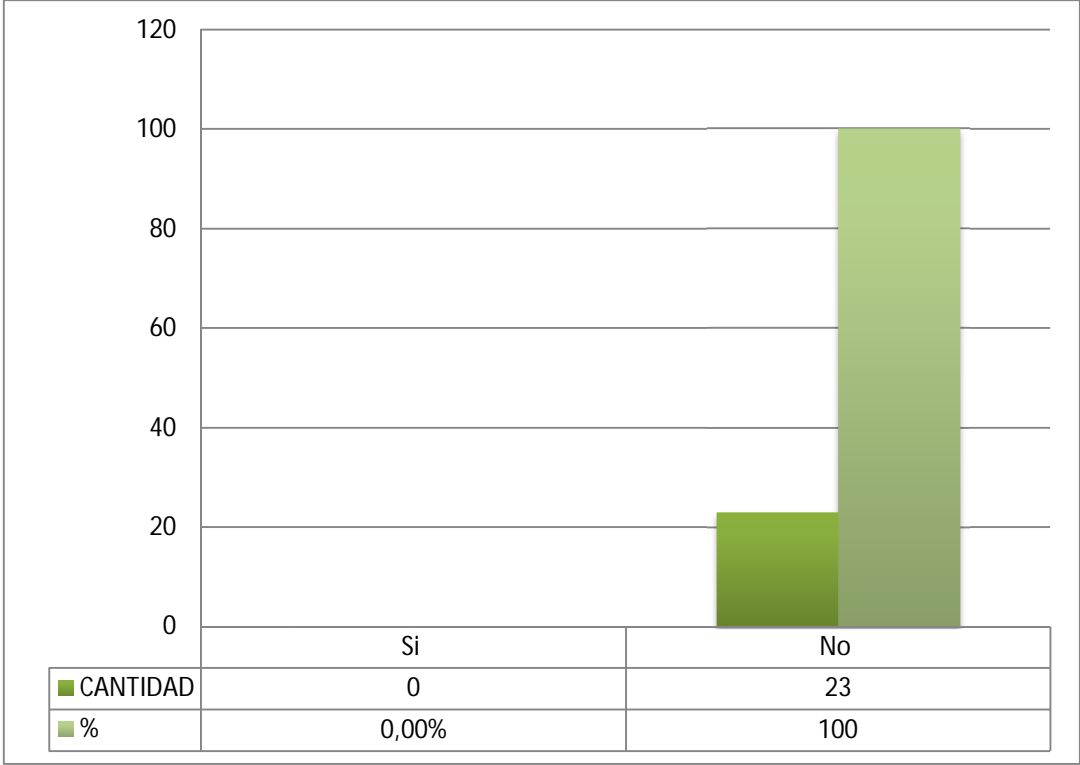


Elaborado por: Natalia Bonilla

La gestión del desempeño es una herramienta para evaluar y mejorar la eficacia de los colaboradores, de los resultados obtenidos se puede evidenciar que el 100% de los investigados conoce acerca de la gestión de desempeño, probablemente esta respuesta se debe a que se encuentran dentro de su campo de acción.

2. ¿Se ha medido el rendimiento de trabajo de sus colaboradores, mediante un sistema de evaluación de desempeño?

Cuadro No. 2 Tabulación pregunta No. 2 del Focus Group



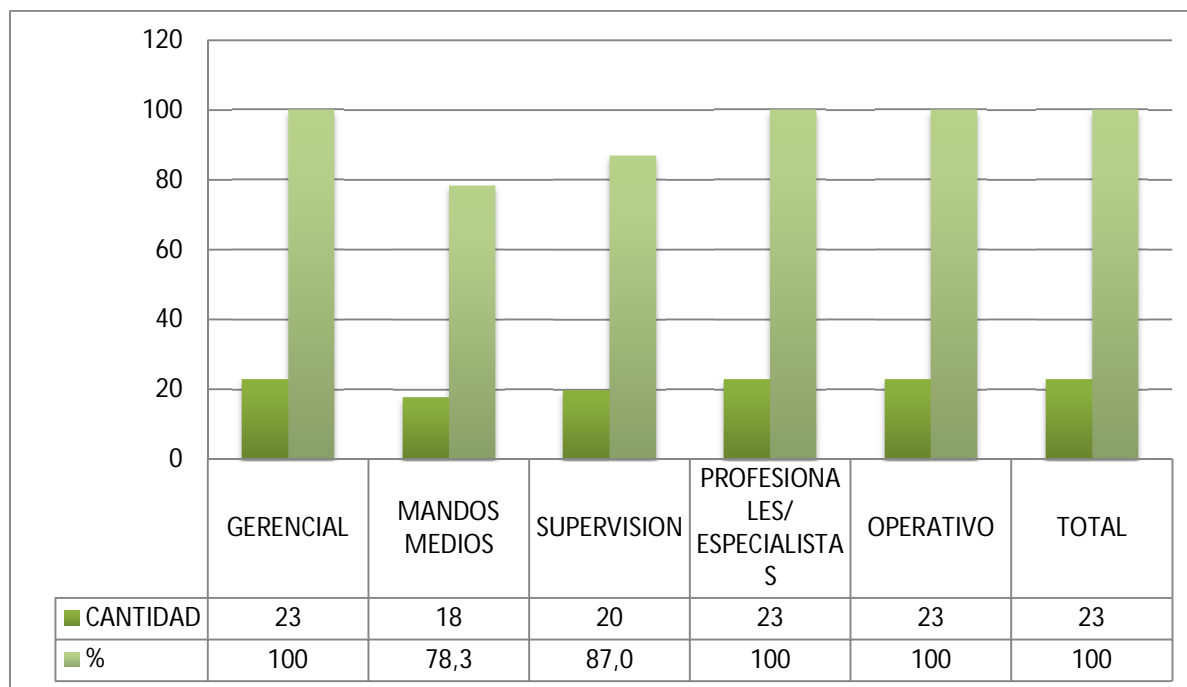
Elaborado por: Natalia Bonilla

La evaluación es un proceso para medir el rendimiento laboral del trabajador, con el objeto de llegar a la toma de decisiones objetivas sobre los recursos; sin embargo como podemos ver el 100% de las empresas no aplica esta herramienta, de estos resultados infiere la necesidad de brindar una herramienta que pueda ser implementada en las compañías de consultoría.

3. ¿Podría comentarme cuales son los niveles ocupacionales que existen en su empresa?

Gerencial Mandos Medios Supervisión Profesionales Operativo

Cuadro No. 3 Tabulación pregunta No. 3 del Focus Group

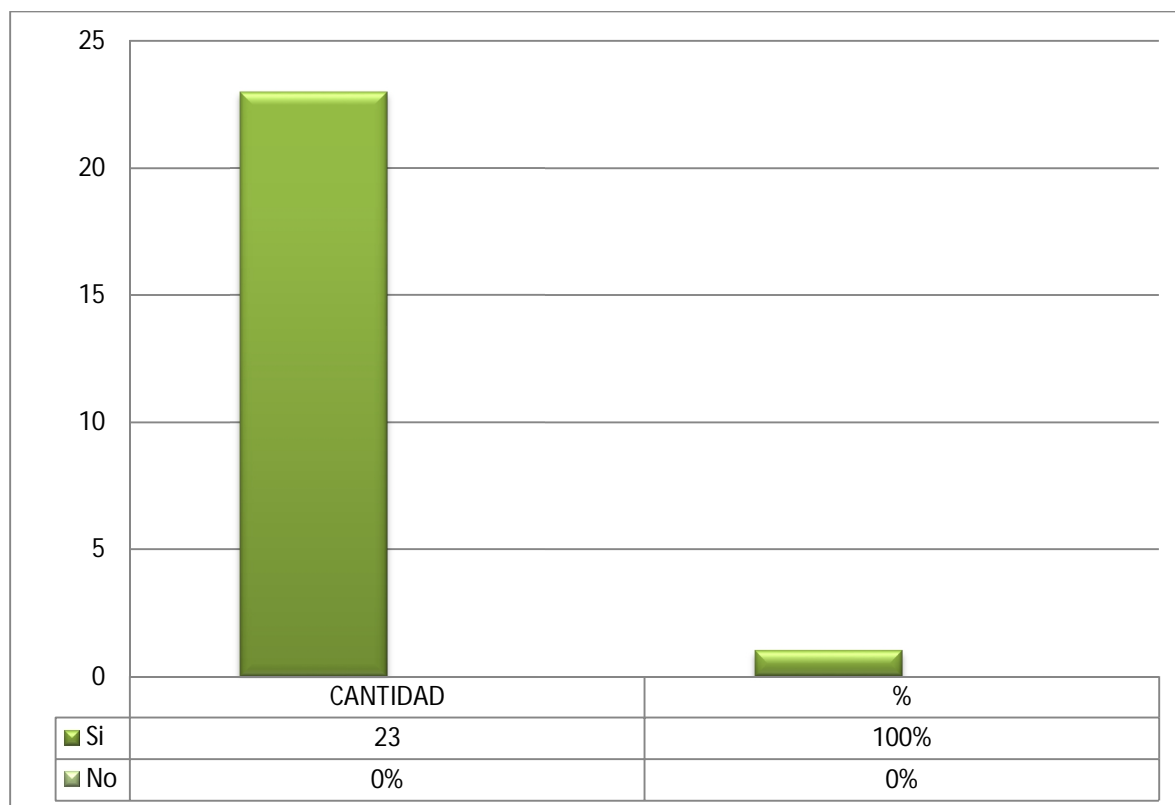


Elaborado por: Natalia Bonilla

De acuerdo a las respuestas, se considera que el 100% de las empresas consultadas cuentan con niveles Gerenciales, profesionales / especialistas y operativos que son fundamentales en una empresa, adicionalmente se identifica que el 78% de estas cuentan con nivel de Mandos Medios y un 87% en nivel de Supervisión, esto se debe al tamaño de la empresa.

4. ¿Considera que una evaluación de desempeño por competencias mejorará la satisfacción del personal?

Cuadro No. 4 Tabulación pregunta No. 4 del Focus Group

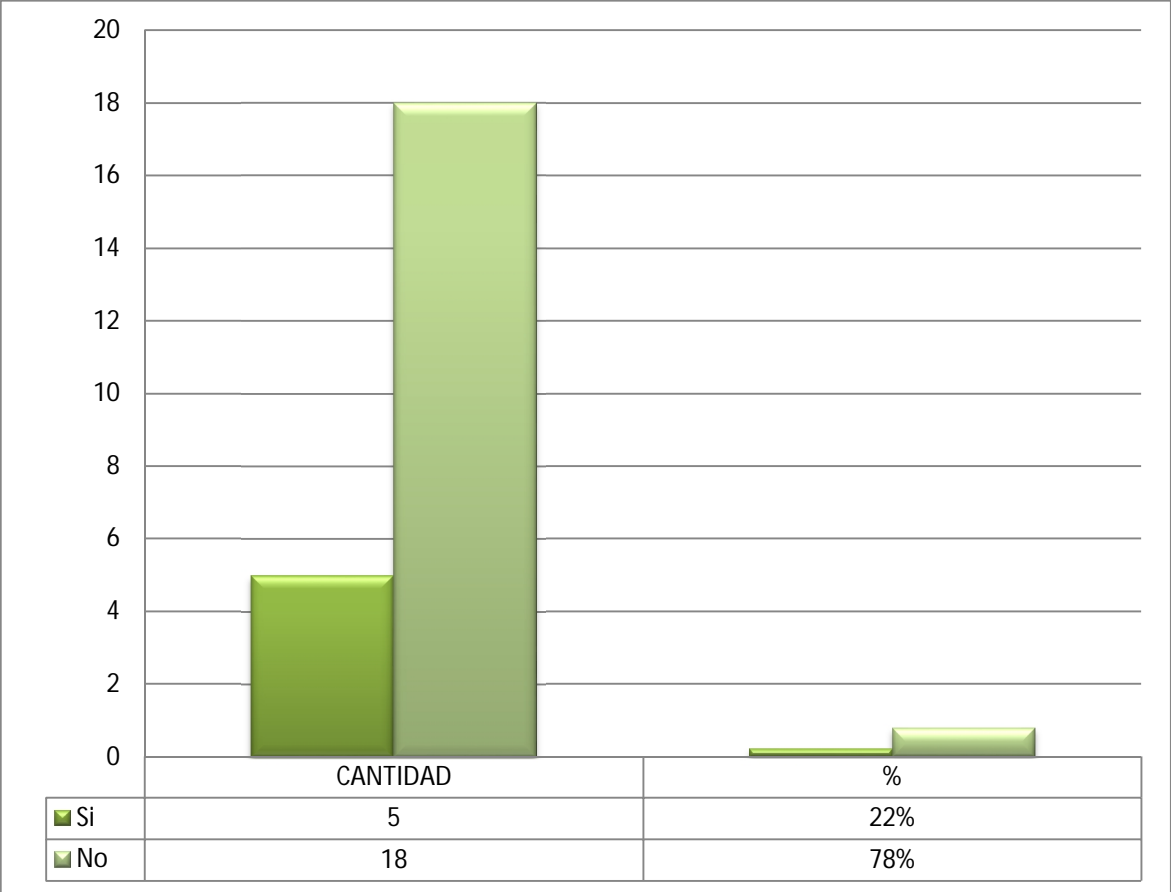


Elaborado por: Natalia Bonilla

La importancia de contar con una herramienta que permita medir el desempeño de los colaboradores permite que tengan una idea clara de sus necesidades reales para cumplir con sus funciones y tener el perfil ideal para desempeñar sus funciones; proyecta como resultado que el 100% este de acuerdo con su implementación.

5. ¿Conoce usted los factores o parámetros de evaluación de desempeño de la empresa?

Cuadro No. 5 Tabulación pregunta No. 5 del Focus Group

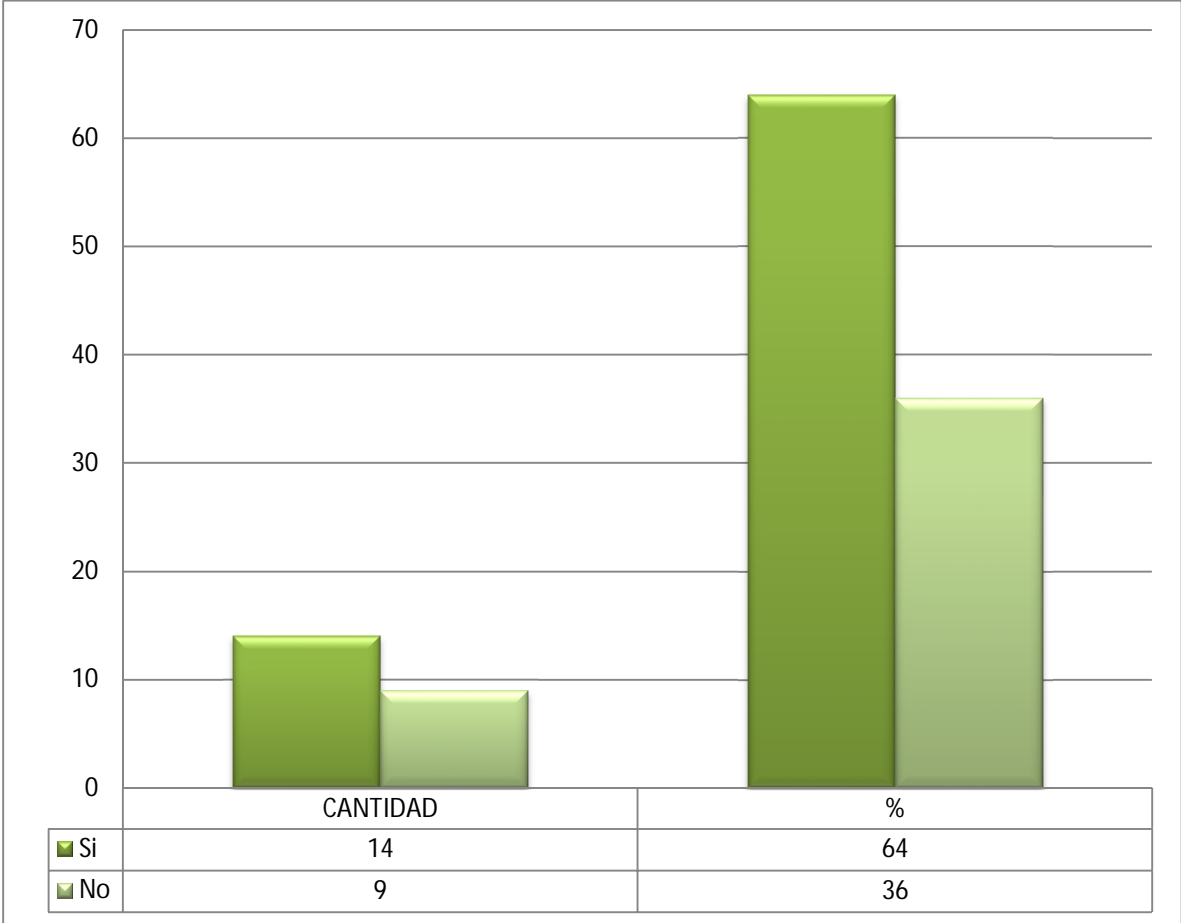


Elaborado por: Natalia Bonilla

Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son identificados a través de competencia; mismos que son desconocidos por el 78% de la población lo cual corresponde a que no se aplican dichas herramientas.

6. ¿La empresa tiene la apertura necesaria para proporcionar información que le brinde retroalimentación del trabajo a sus colaboradores?

Cuadro No. 6 Tabulación pregunta No. 6 del Focus Group

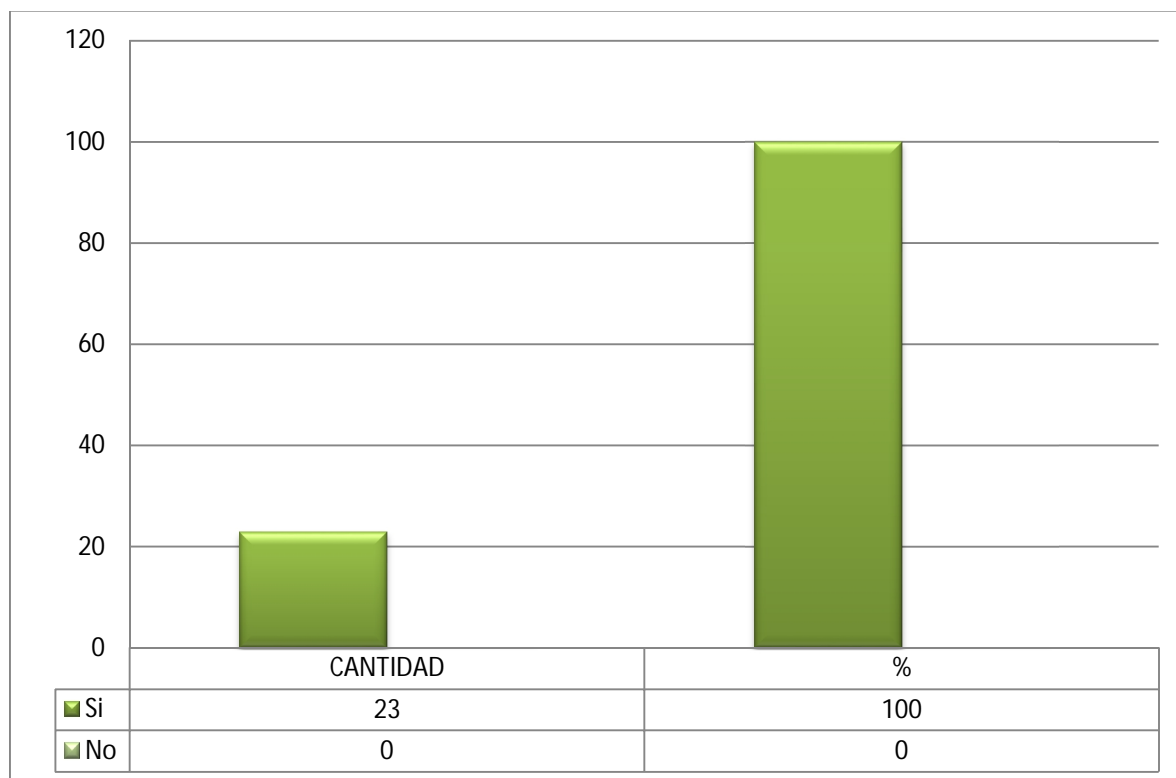


Elaborado por: Natalia Bonilla

La retroalimentación es una parte fundamental de un proceso de evaluación de desempeño ya que brinda información en base a las necesidades reales de la empresa de la muestra el 39% considera que no estaría dispuesto a difundir esta información relevante, sin embargo más del 50% considera que es importante, compartir la información para mejorar los procedimientos y el desempeño de los colaboradores.

7. ¿Considera necesario la incorporación del sistema de evaluación de desempeño por competencias en la empresa a la cual usted, dirige?

Cuadro No. 7 Tabulación pregunta No. 7 del Focus Group



Elaborado por: Natalia Bonilla

La implementación de una herramienta a la finalización del focus group, fue identificada como un necesidad inmediata por parte del 100% de los investigados. Con lo que se considera la importancia de la aplicación de un sistema de evaluación de desempeño.

Modelo de la encuesta

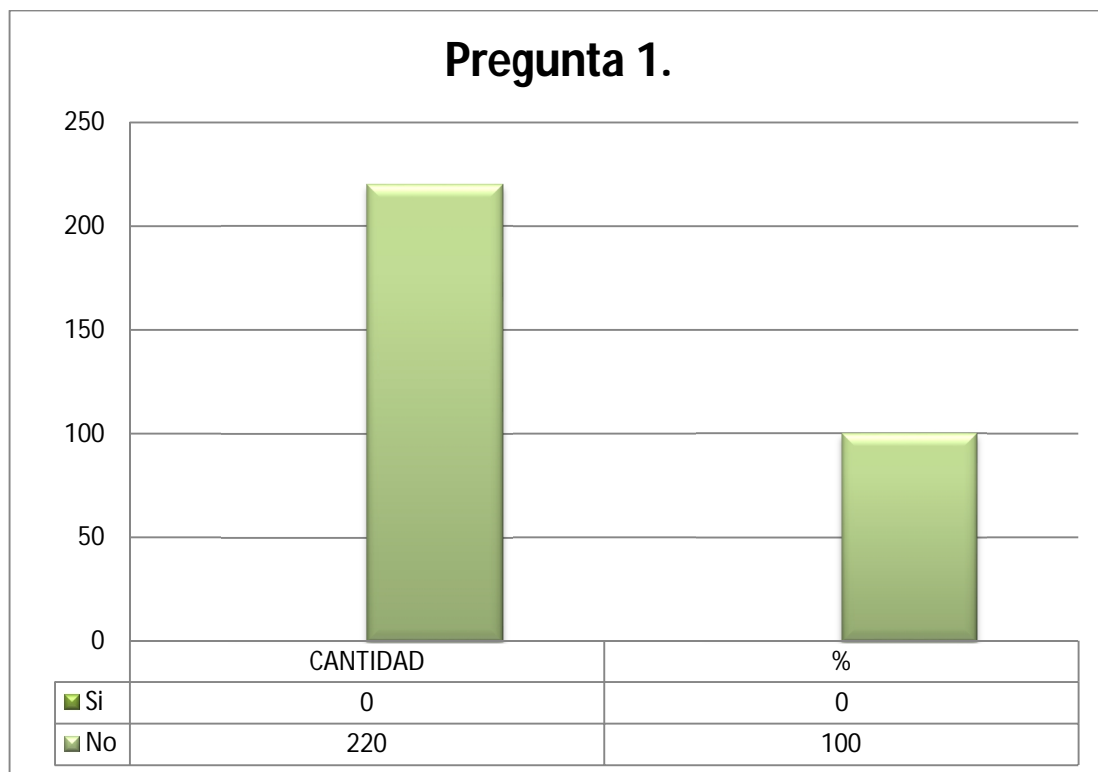
CUESTIONARIO	
Edad:	Sexo: Femenino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/>
Sector de la ciudad: Norte	<input type="checkbox"/> Centro <input type="checkbox"/> Sur <input type="checkbox"/>
1. ¿Se ha medido su rendimiento de trabajo, mediante un sistema de evaluación de desempeño?	
Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
2. ¿Considera que una evaluación de desempeño por competencias mejorará la satisfacción y rendimiento del personal?	
Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
3. ¿Conoce Ud. los factores o parámetros de evaluación de desempeño de la empresa?	
Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
4. ¿Estima Ud., que las herramientas existentes en la empresa son las adecuadas para la evaluación de desempeño	
Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
5. ¿Cómo califica las políticas existentes para aplicar un sistema de evaluación de desempeño?	
Muy buena <input type="checkbox"/>	.Buena <input type="checkbox"/>
Regular <input type="checkbox"/>	Insuficiente <input type="checkbox"/>
6. ¿Cómo calificaría Usted su contribución al logro de los objetivos laborales de la empresa?	
Muy buena <input type="checkbox"/>	.Buena <input type="checkbox"/>
Regular <input type="checkbox"/>	Insuficiente <input type="checkbox"/>
7. ¿Conoce Ud. todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia?	
Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
8. ¿Usted se preocupa por planificar y organizar su trabajo para conseguir óptimos resultados?	
Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
9. ¿La empresa tiene la apertura necesaria para proporcionar información?	
Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
10. ¿Considera necesario la incorporación del sistema de evaluación de desempeño por competencias en las empresas dedicadas a brindar el servicio de consultoría de Recursos Humanos?	
Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

Gracias por su colaboración

3.4. Tabulación de la Información Obtenida.

1. ¿Se ha medido su rendimiento de trabajo, mediante un sistema interno de evaluación?

Cuadro No. 8 Tabulación pregunta No.1

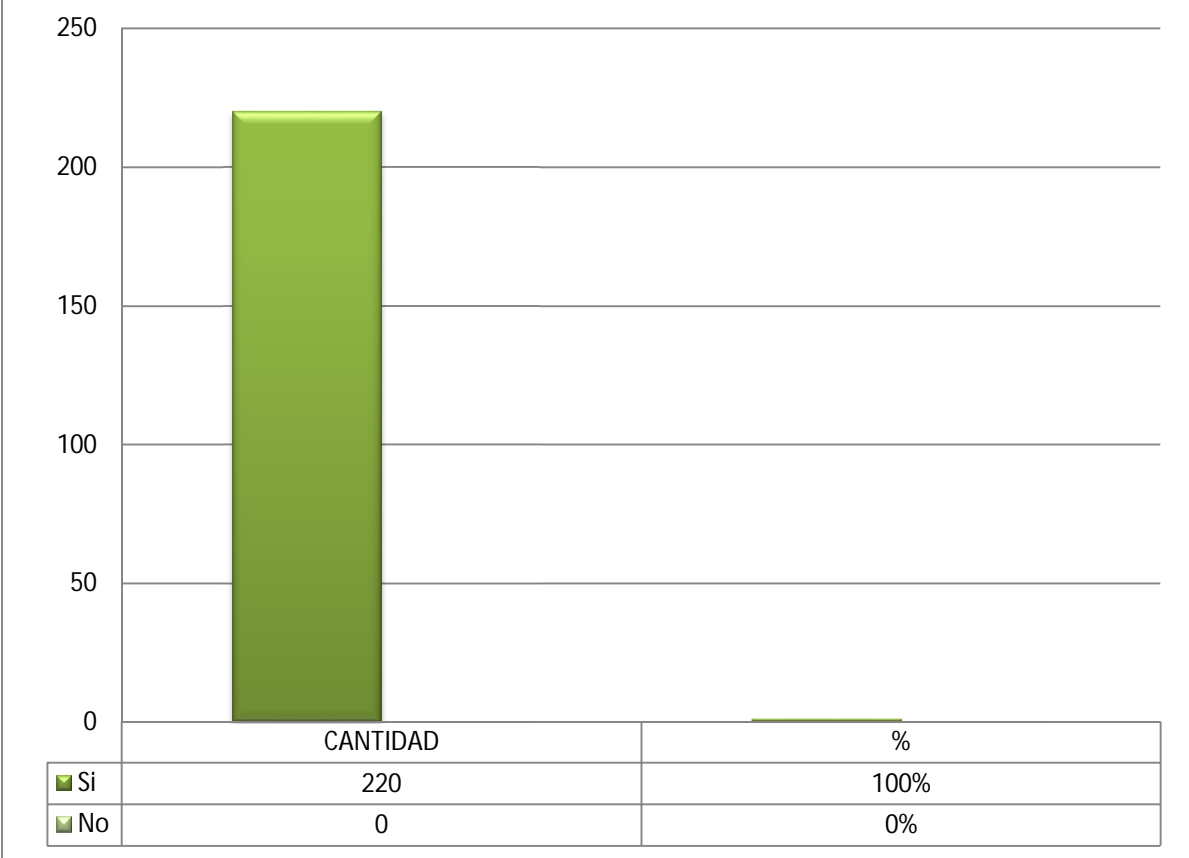


Elaborado por: Natalia Bonilla

El gráfico No. 8 nos muestra que el 100.00% de las personas encuestadas manifestaron en la empresa no se ha realizado ningún sistema de evaluación del desempeño, por lo tanto se evidencia la necesidad de la implementación de un sistema que permita dicha evaluación.

2. ¿Considera que una evaluación de desempeño por competencias mejorará la satisfacción del personal?

Cuadro No. 9 Tabulación pregunta No. 2

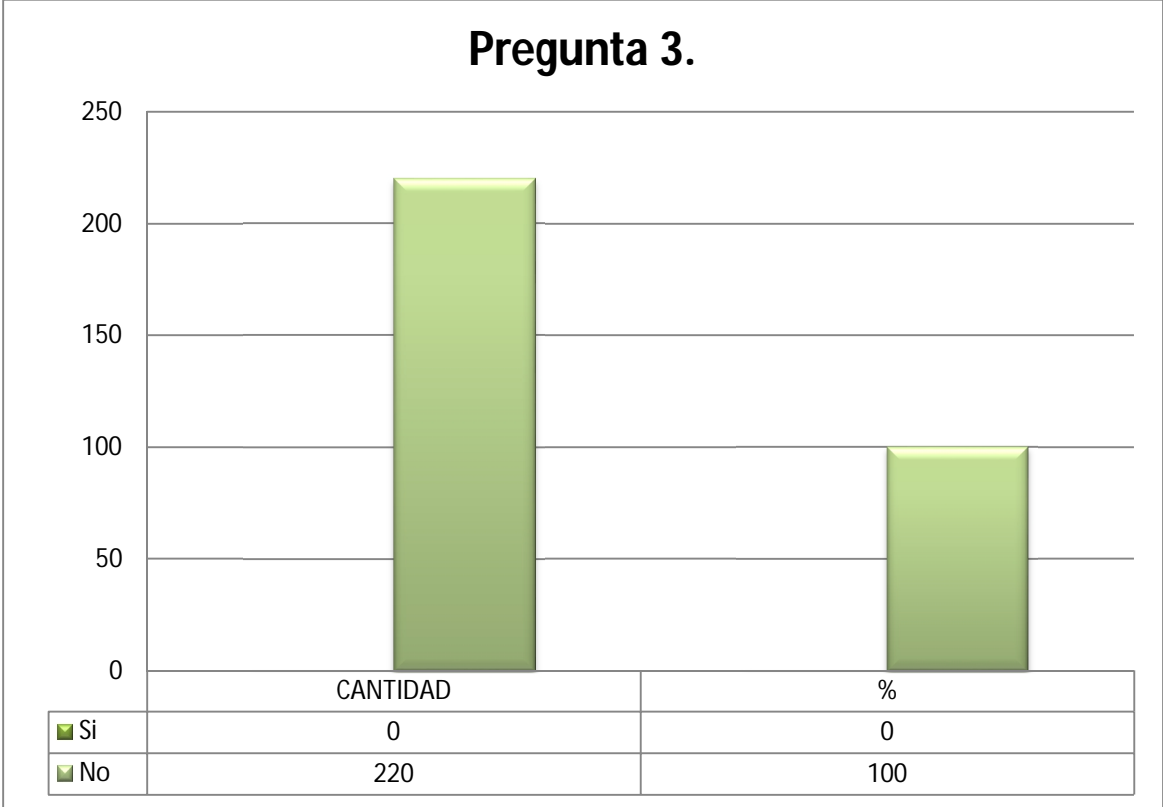


Elaborado por: Natalia Bonilla

Ante la inquietud de que si para mejor el bienestar del personal que trabaja en la empresa era necesario una evaluación por competencia, el 100.00% correspondiente a 220 personas, manifestaron que sí. Esto corresponde a que la Evaluación del Desempeño permite de manera efectiva evidenciar aspectos de mejora en el desarrollo de las actividades.

3. ¿Conoce usted los factores o parámetros de evaluación de desempeño de la empresa?

Cuadro No. 10 Tabulación pregunta No. 3

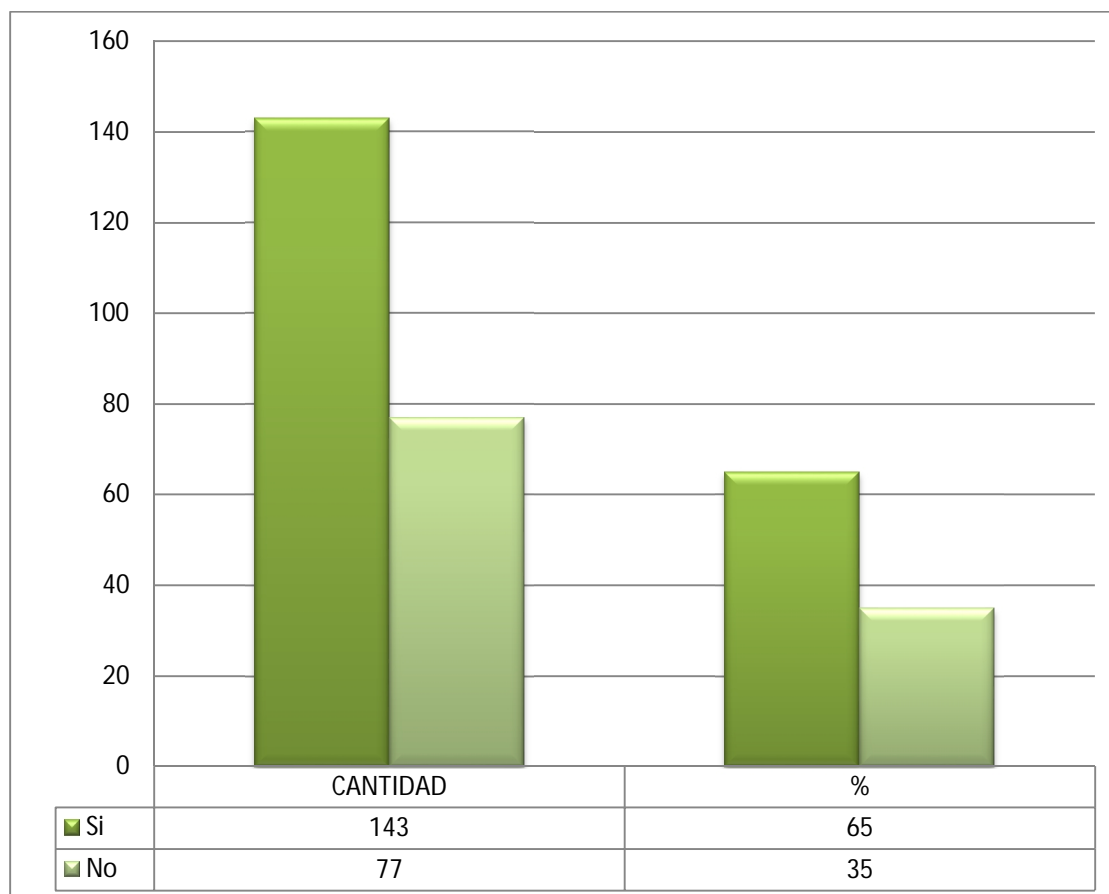


Elaborado por: Natalia Bonilla

En el gráfico No. 10 se puede observar que el 100.00% de las personas encuestadas respondieron que no. Por lo tanto es imperiosa la socialización antes de una implementación del sistema de Evaluación de Desempeño, para que el personal sepa bajo que parámetros será medido su desempeño.

4. ¿Estima usted que las herramientas existentes en la empresa son las adecuadas para la evaluación de desempeño?

Cuadro No. 11 Tabulación pregunta No. 4

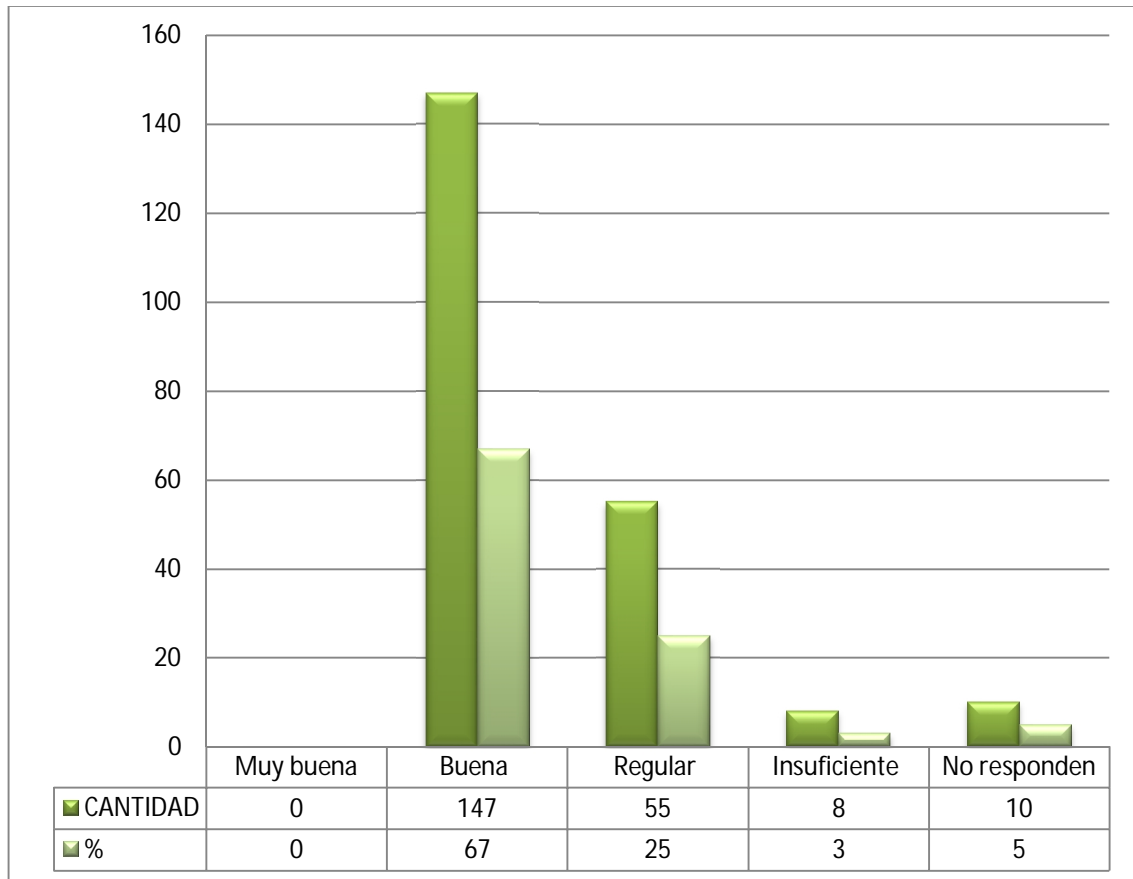


Elaborado por: Natalia Bonilla

Ante la inquietud de esta pregunta, el 65.00% de las personas encuestadas respondieron que sí, el 35.00% manifestó que en la empresa no existen mecanismos necesarios para realizar una evaluación por competencia al personal.

5. ¿Cómo califica las políticas existentes para aplicar un sistema de evaluación de desempeño?

Cuadro No. 12 Tabulación pregunta No. 5

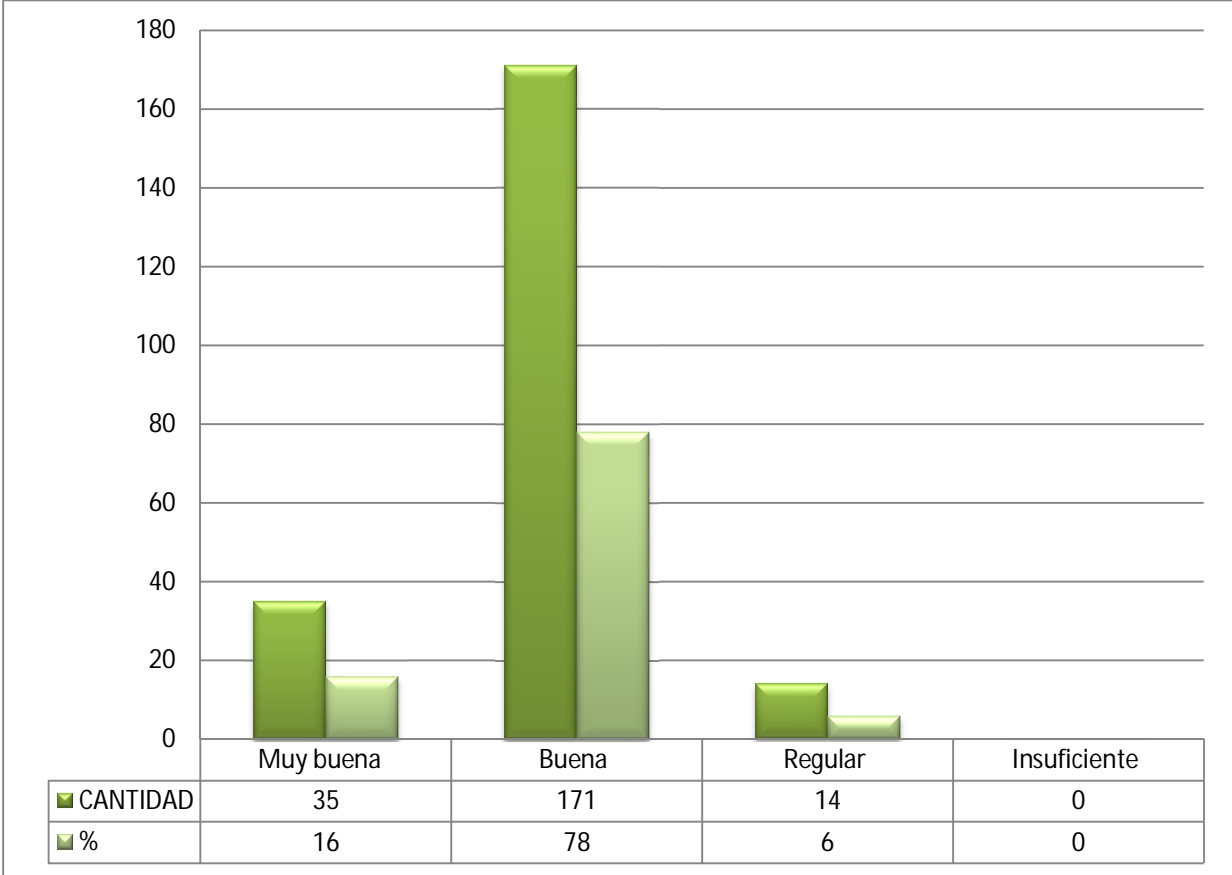


Elaborado por: Natalia Bonilla

En el gráfico No. 12 se puede observar que el 67.00% de las personas encuestadas consideran que las políticas existentes para aplicar un sistema de evaluación por competencia al personal en las empresas dedicadas a brindar el servicio de consultoría de Recursos Humanos son buenas, el 25.00% consideran que estas son regulares, para el 3.00% son insuficiente, y el 5.00% no respondió a esta pregunta. Por lo tanto existe aceptación por parte del personal hacer evaluado tomando en consideración las políticas que se encuentran establecidas en sus empresas.

6. ¿Cómo calificaría usted su contribución al logro de los objetivos laborales de la empresa?

Cuadro No. 13 Tabulación pregunta No. 6

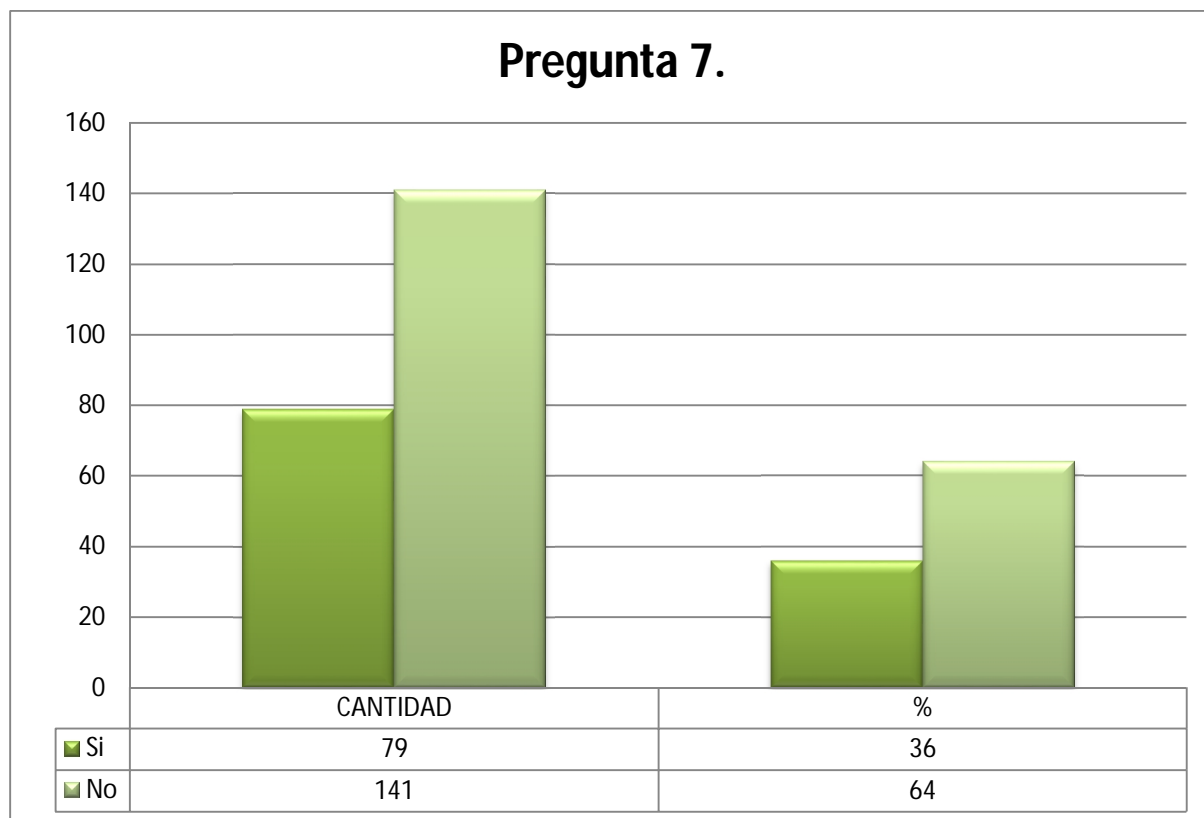


Elaborado por: Natalia Bonilla

En el gráfico No. 12 se puede observar que el 78.00% de las personas encuestadas respondieron que su contribución en beneficio para lograr los objetivos laborales de la empresa son buenos, el 16.00% consideran que su aporte es muy bueno, el 6.00% lo califica como regular. Al no haber un documento que sustente una evaluación, las personas son críticas de su trabajo, más no son conocedores de una retroalimentación forma, lo cual no les permite tener una mejora y optimización de su desempeño.

7. ¿Conoce usted todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia?

Cuadro No. 14 Tabulación pregunta No. 7

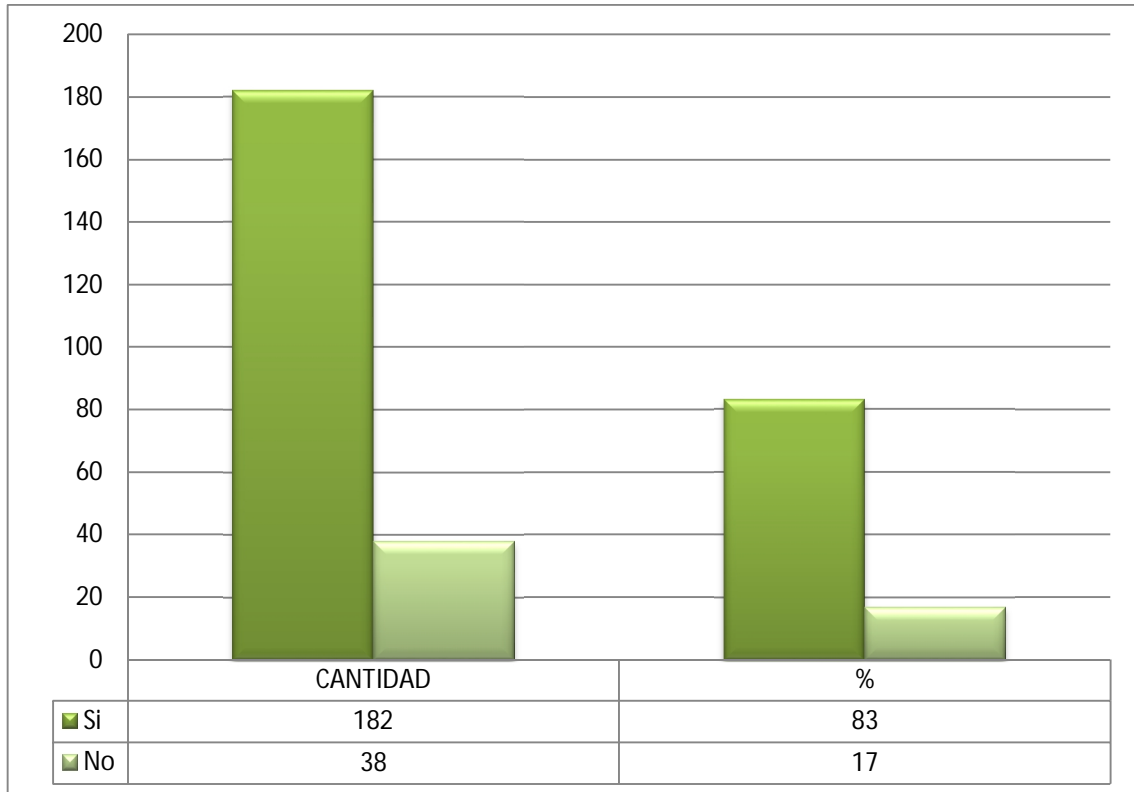


Elaborado por: Natalia Bonilla

En el gráfico No. 12 se puede observar que el 64.00% de las personas encuestadas manifestaron conocer muy bien el trabajo que realiza, el 36.00% respondieron que no. Sin embargo el no conocer sus debilidades y oportunidades de desarrollo no les permite ir más allá de los resultados alcanzados al momento.

8. ¿Usted se preocupa por planificar y organizar su trabajo para conseguir óptimos resultados?

Cuadro No. 15 Tabulación pregunta No. 8

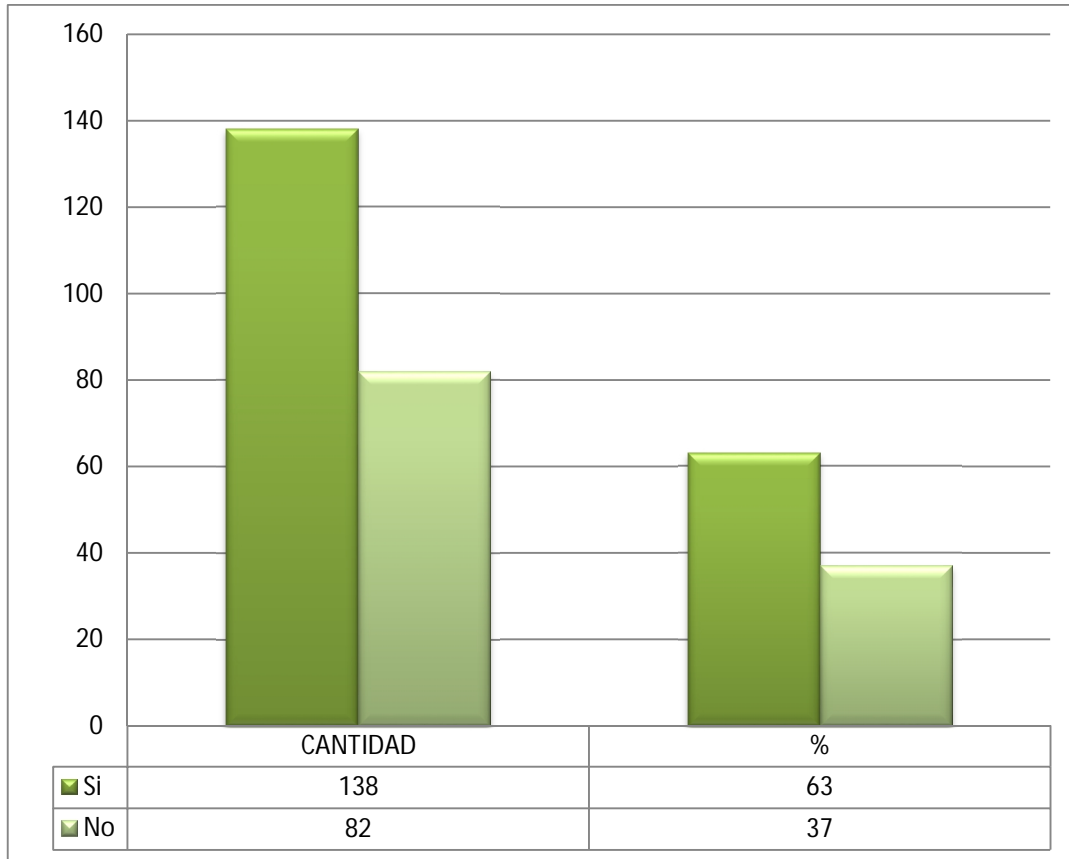


Elaborado por: Natalia Bonilla

Ante la inquietud de que si las personas que trabajan en las empresas dedicadas a brindar el servicio de consultoría de Recursos Humanos, planifica y organiza su trabajo para así poder lograr los resultados que se esperan, el 83.00% correspondiente a 182 personas responde que sí, el 17.00% correspondiente a 38 personas responde que no.

9. ¿La empresa tiene la apertura necesaria para proporcionar información?

Cuadro No. 16 Tabulación pregunta No. 9

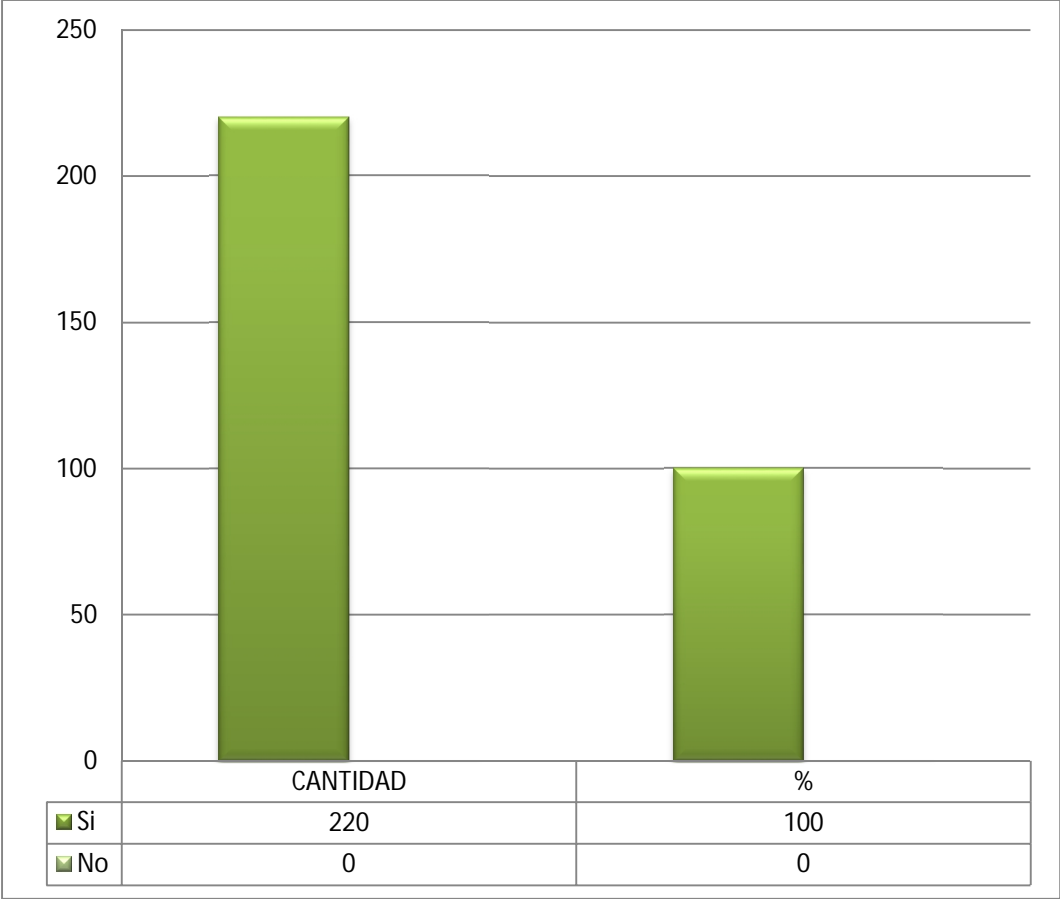


Elaborado por: Natalia Bonilla

En el gráfico No. 15 se puede observar que el 63.00% de las personas encuestadas respondieron que la empresa si brinda la apertura necesaria para proporcionar información; por lo tanto esta información sería relevante para poder levantar aspectos importantes de las empresas que permita diseñar de manera adecuada un Sistema de Evaluación de Desempeño.

10. ¿Considera necesario la incorporación del sistema de evaluación de desempeño por competencias en las empresas dedicadas a brindar el servicio de consultoría de Recursos Humanos?

Cuadro No. 17 Tabulación pregunta No. 10



Elaborado por: Natalia Bonilla

En el gráfico No.16 se puede observar que el 100.00% de las personas encuestadas respondieron que la implementación de mencionado sistema seria oportuna para el desarrollo y beneficio de la empresa y sus empleados. Por lo que se infiere que hay aceptación del personal a ser evaluado y retroalimentado; con el fin de mejorar su desempeño y tener mayores oportunidades de desarrollo dentro de las empresas.

3.5 Resultados de las Entrevistas

Entrevista No. 1

Gerente General Human Conexión – María José Pérez

¿Podría comentarme cuales son los niveles ocupacionales que existen en su empresa?

Gerente General

Gerentes de Área

Mandos Medios

Coordinadores

Analistas / Especialistas

Asistentes

¿Se ha medido el rendimiento de trabajo dentro de la empresa, mediante un sistema de evaluación de desempeño?

No, no se han realizado pruebas que midan la evaluación del desempeño dentro del personal.

¿Considera que una evaluación de desempeño por competencias mejorará la satisfacción y rendimiento del personal?

Sin duda, cuando se ejecutan este tipo de actividades el personal se interesa más por sus labores pues se siente motivado.

¿Conoce Ud. los factores o parámetros de evaluación de desempeño de la empresa?

No, porque como mencione anteriormente no se ejecutan evaluaciones de desempeño

¿La empresa tiene la apertura necesaria para proporcionar información?

Desde luego que sí, cuando las personas lo requieran, la empresa tiene a bien facilitar la información que sea necesaria

¿Considera necesario la incorporación del sistema de evaluación de desempeño por competencias en la empresa a la cual Ud., dirige?

Sí, es necesaria dicha incorporación, para un adecuado manejo del personal dentro de la empresa.

Entrevista No. 2

Jefe de Recursos Humanos Samper Head Hunting – Alex Franco

¿Podría comentarme cuales son los niveles ocupacionales que existen en su empresa?

Gerente General

Gerentes de Área/ Gerentes de Consultoría

Mandos Medios / Jefes de Consultoría

Coordinadores / Supervisores /Consultores Senior

Analistas / Especialistas Consultores Junior/

Asistentes / Consultores Trainee

¿Se ha medido el rendimiento de trabajo dentro de la empresa, mediante un sistema de evaluación de desempeño?

No se ha considerado la idea de realizar la medición del rendimiento de las personas que laboramos dentro de la empresa.

¿Considera que una evaluación de desempeño por competencias mejorará la satisfacción y rendimiento del personal?

Por supuesto que sí ayudaría, cuando a los empleados son tomados en cuenta de una u otra manera se sienten estimulados a desarrollar sus capacidades

¿Conoce Ud. los factores o parámetros de evaluación de desempeño de la empresa?

No.

¿La empresa tiene la apertura necesaria para proporcionar información?

La empresa busca mejorar y si tiene que brindar información existe toda la apertura para que la misma sea utilizada en bienestar de quienes trabajan en la empresa

¿Considera necesario la incorporación del sistema de evaluación de desempeño por competencias en la empresa a la cual U., dirige?

Si es necesario, su presencia ayudaría al mejor desenvolvimiento de todos quienes laboramos en la empresa.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DEL DISEÑO INTEGRAL DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

4.1 Justificación

Durante la investigación se ha determinado que las personas (colaboradores) de la organización, son el talento principal en las compañías. La investigación plantea justamente una propuesta encaminada al fortalecimiento del sector humano, a través de un método de evaluación del recurso basado en las competencias.

Como efecto del diseño de la propuesta en el caso de una implementación, se espera un crecimiento en la productividad del técnico y administrativo durante el desempeño de sus funciones, logrando funcionarios emprendedores, activos, dinámicos e identificados con los objetivos, la misión y la visión de la Empresa, convirtiéndose en un logro no cuantificado directamente en el estudio, que aporta al crecimiento sostenido de las empresas dedicadas a brindar servicios de consultoría de Recursos Humanos.

Adicionalmente en el caso de una implementación de la propuesta permitirá conocer a través de la evaluación por competencias, al personal administrativo de mayor perfil y capacidad, aquellas personas que tienen aptitud innata y que muchas veces no necesitan más motivación que trabajar bajo un ambiente laboral seguro, bajo un esquema de reconocimientos y gratificaciones por sus esfuerzos en donde pueda poder sus mejores años de vida. Conjuntamente permitirá reducir la rotación de técnicos administrativos, manteniendo a los más calificados entre sus filas, con la consecuente ventaja económica y la fortaleza departamental.

Una política de sueldos y salarios altos, con incentivos basados en el cumplimiento y una estrategia de seguridad laboral, tendrían como consecuencia la captación de recursos de

mayor capacidad intelectual, para evitar la rotación de personal y el mayor esfuerzo por unidad de tiempo trabajado.

El sistema de evaluación incluye un conjunto de herramientas las cuales van a ser utilizadas de acuerdo a cada tipo particular de labores desempeñadas por los empleados de las empresas, cuya implementación y utilización dará continuidad al proceso de desarrollo laboral de las empresas dedicadas a brindar servicios de consultoría de Recursos Humanos.

4.2 Objetivos y Enfoque del diseño

Los objetivos por los que generalmente se realiza una evaluación de desempeño son:

- Detectar necesidades capacitación en los empleados de las empresas dedicadas a brindar servicios de consultoría de Recursos Humanos.
- Descubrir el potencial de desarrollo de los empleados de las empresas
- Aplicar incentivos salariales por buen desempeño (Políticas de compensación).
- Mejorar la comunicación entre jefes y empleados.
- Buscar el auto-perfeccionamiento de los empleados.

La implementación del sistema de evaluación del desempeño basado en competencias está enfocada en buscar un trabajo superior y de calidad de los empleados aun con la necesidad de volverlos a capacitar.

Del mismo modo está orientada para ayudar a los superiores que toman las decisiones a determinar quiénes de los empleados deben recibir aumentos salariales e incentivos basándose en el mérito, al igual que las decisiones de ubicación (promociones y ascensos) transferencias y separaciones, como la planeación y desarrollo de la carrera profesional. La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

4.3 Identificación de los niveles Ocupacionales

En base a las entrevistas realizadas se identifica los niveles ocupacionales en las empresas de consultoría; mismos que serán agrupados para el desarrollo de la matriz de evaluación de desempeño de la siguiente forma:

NIVEL	DENOMINACION DE LA MATRIZ
Gerente General	Grupo Gerencial
Gerentes de Área/ Gerentes de Consultoría	
Mandos Medios / Jefes de Consultoría	Grupo Supervisor
Coordinadores / Supervisores /Consultores Senior	
Analistas / Especialistas Consultores Junior/	Grupo Operativo
Asistentes /Consultores Trainee	

4.4 Competencias mayormente utilizadas en la Evaluación de Desempeño

Existen muchas competencias a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general son las siguientes:

Calidad de trabajo: Se refiere al desarrollo de las actividades sin errores, a la fabricación de productos o prestación de servicios de acuerdo a los estándares requeridos por el cliente.

Cantidad de trabajo: Se refiere a la cantidad de trabajo que se puede medir según el área y el tipo de actividad que desarrolla, por ejemplo, productos elaborados sin defectos, tiempo empleado en el diseño de un nuevo productos, ventas cerradas, monto de cobranzas efectuadas, niveles de rentabilidad o productividad, etc.

Conocimiento del puesto: Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Abarca los principios, los conceptos, las técnicas, etc, así como las destrezas para ejecutarlo.

Iniciativa: Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes, tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo. Puede trabajar independientemente.

Creatividad: Es el grado en que va por delante de las tendencias, avizora la evolución del mercado, desarrollo nuevos productos, hace innovaciones de proceso, del producto y/o nuevas ideas en el campo que pueden mejorar la capacidad de la planta o mejorar los niveles de productividad, etc.

Manejo de Relaciones interpersonales: Es la cualidad de mantener adecuadas relaciones con subordinados, superiores y compañeros, o clientes internos y externos, el grado para fomentar la participación e integración del personal. También se le llama relaciones interpersonales o humanas.

Liderazgo: Es la dirección y desarrollo de los subordinados, el tipo de autoridad que ejerce y los objetivos que logra con su equipo de trabajo, la forma como asigna las tareas, motiva al personal y alcanza los resultados, etc. Asimismo su sensibilidad o indiferencia a los problemas de los empleados y el interés de encontrar soluciones.

Responsabilidades: Es el compromiso que muestra con sus obligaciones, el grado de cumplimiento con sus tareas, si asume sus obligaciones, actúa en todo momento a favor de la empresa. Mantiene bien cuidado los bienes, enseres, dinero a su cargo y controla al personal a su cargo.

Habilidad para Organizarse: Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones estén claramente asignadas.

Puntualidad: Evalúa la exactitud con que cumple los plazos de entrega de los lotes de producción o las horas de llegada y salida dentro del horario de trabajo, así como su índice de asistencia e inasistencia.

Orientación a Resultados: Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado. Tendencia a lograr resultados fijando metas desafiantes por encima de los estándares, para satisfacer las necesidades del cliente, o mejorar la organización.

Trabajo en Equipo: Es la capacidad del trabajador para establecer relaciones con sus compañeros a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo articulando las metas que le competen alcanzar con las metas de sus compañeros de trabajo y la meta final de la organización. Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.

Pensamiento Estratégico: Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Es poder traducir estos cambios y características a la ejecución de acciones y planes concretos que permitan el desarrollo de la empresa.

De las competencias mayormente utilizadas para evaluar el desempeño; consideraremos las detalladas en el diccionario de competencias al igual que las competencias que se adaptan a las necesidades de las empresa de Consultoría de Recursos Humanos.

4.5 Diccionario de Competencias

El documento que se presenta a continuación define el significado de las competencias identificadas, tanto genéricas como específicas. Asimismo, el significado de cada nivel para cada una de dichas competencias: Nivel A, Nivel B, Nivel C.

El diccionario está organizado de la siguiente manera:

Competencias Genéricas.

- Orientación a Resultados.
- Habilidad para Organizarse.
- Creatividad.
- Manejo de Relaciones Interpersonales.
- Compromiso Organizacional

Competencias Específicas.

- Trabajo en equipo.
- Pensamiento Estratégico.
- Impacto Influencia.
- Pensamiento Analítico.
- Comunicación Efectiva.
- Delegación
- Liderazgo.
- Orientación al cliente.
- Autocontrol.
- Adaptabilidad al cambio.

Competencias Genéricas

1. Orientación a Resultados

Definición:

Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado. Tendencia a lograr resultados fijando metas desafiantes por encima de los estándares, para satisfacer las necesidades del cliente, o mejorar la organización.

Niveles:

A.-Supera ampliamente el cumplimiento de los objetivos organizacionales y otros que él mismo se ha impuesto. Se responsabiliza por los objetivos de su equipo, logra excederlos y anima y motiva al resto de la empresa a hacer lo mismo.

B.-Establece para sí objetivos realistas y desafiantes por encima de los estándares de la organización, y hace lo mismo con su equipo.

C.-Cumple satisfactoriamente con los objetivos de su área, aun en situaciones de presión.

2. Habilidad para Organizarse

Definición:

Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones estén claramente asignadas.

A.- Planea con anticipación las asignaciones apropiadas de personal y de recursos, de acuerdo con prioridades acordes al cumplimiento del proyecto asignado.

B.-Se preocupa por proveer a su gente de un marco de acción lo más pautado posible, aceptando sugerencias y cambios en la marcha, para asegurar la unificación de los esfuerzos en el logro del objetivo común.

C.-Implementa los planes de acción que se le proveen, y realiza los seguimientos y ajustes necesarios.

3. Creatividad

Definición:

Es la habilidad que deben poseer los trabajadores de para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.

Niveles:

A.- Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Es recursivo, innovador y práctico. Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper los esquemas tradicionales. Busca nuevas opciones a fin de satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes.

B.- Propone ideas creativas cuando las tradicionales no son aplicables a su trabajo. Tiende a realizar cambios que no rompan por completo los esquemas habituales de su trabajo.

C.- Tiende a utilizar soluciones que le sirvieron para resolver una situación anterior sin evaluar si se pueden aplicar exitosamente a la actual. Prefiere no tomar riesgos en cuanto a métodos para resolver su trabajo. Se rige por ideas y patrones conductuales tradicionales

4. Manejo de Relaciones Interpersonales

Definición:

Comprende de forma correcta a las personas, mostrando empatía para construir relaciones de confianza. Promueve la cooperación y el espíritu de equipo así como de las relación con otras áreas de la organización y con clientes externos, aprovechando las fortalezas y el potencial de cada individuo, enfocados hacia el cumplimiento de los compromisos establecidos.

Niveles:

A.-Establece con facilidad buenas relaciones con los clientes y el personal; se relaciona con personas de todos los niveles; construye redes amplias y eficaces de contactos

B.-Sus relaciones son netamente de trabajo, no busca establecer vínculos dentro de su trabajo.

C.-No logra ser perceptivo, se expresa sin detenerse a pensar en el impacto que tendrán sus palabras en su interlocutor.

5. Compromiso Organizacional.**Definición:**

Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometiéndose por completo con la misión, visión y estrategia de la Organización, previniendo y superando obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con los compromisos, tanto personales como profesionales.

Niveles:

A.- Demuestra un alto compromiso en el desarrollo de su trabajo, el cual se caracteriza por cumplir con elevados estándares de calidad, llegando a superar las expectativas de los clientes. Cumple responsablemente con realizar su trabajo dentro de los plazos establecidos.

B.- Su desempeño alcanza los estándares de calidad requeridos. En ciertas ocasiones podría demorar en entregar su trabajo dentro del plazo que se le ha indicado, aunque ello no es algo usual.

C.- Es conscientes de la importancia de su trabajo, pero ante tareas que podrían resultar complicadas, su desempeño puede no alcanzar los estándares de calidad requeridos.

Competencias Específicas

1. Trabajo en Equipo

Definición:

Es la capacidad del trabajador para establecer relaciones con sus compañeros a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo articulando las metas que le competen alcanzar con las metas de sus compañeros de trabajo y la meta final de la organización. Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.

Niveles:

A.- El trabajador logra un alto nivel de desempeño, articulando sus propias funciones con las funciones de sus compañeros de equipo. Demuestra una fuerte preocupación por conseguir los objetivos de su cargo y porque sus compañeros consigan los suyos, para así poder llegar a una meta común. Demuestra un fuerte sentido de colaboración para con sus compañeros.

B.- Eventualmente apoya a sus compañeros en el desarrollo de sus trabajos. Con frecuencia antepone sus objetivos personales, pero si se ejerce alguna presión sobre él podría demostrar cierta iniciativa para colaborar en la consecución de una meta común.

C.- Demuestra una escasa colaboración para con el trabajo de sus compañeros. Sólo apoya al resto del equipo cuando es obligado a ello o cuando ve que, de lo contrario, su permanencia en la empresa estaría en peligro.

2. Pensamiento Estratégico

Definición:

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Es poder traducir estos cambios y características a la ejecución de acciones y planes concretos que permitan el desarrollo de la empresa.

Niveles:

A.- Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización al identificar cual sería la mejor propuesta estratégica. Presenta alta capacidad para adaptarse a los cambios y para trabajar enérgicamente. Anticipa y responde positivamente a las variaciones del entorno. Comprende las implicaciones y consecuencias de los cambios. Prevé las ventajas y desventajas de cada modificación.

B.- Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta oportunidades de hacer negocios y crear alianzas estratégicas siempre que sean de fácil acceso.

C.- Experimenta dificultad al tratar de percibir los cambios del entorno. No se encuentra en la capacidad de proponer acciones o programas para que la organización se adecue al medio.

3. Impacto e Influencia

Definición:

Es el deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionarlos, con el fin de lograr que ejecuten determinadas acciones.

Niveles:

A.-Se conduce con notable agudeza en la captación de las verdades motivaciones de sus interlocutores, obteniendo ventajas de ello con relación al objetivo buscado.

B.-Estudia las necesidades, preocupaciones y posiciones de los demás, lo que le permite mantener el control sobre los posibles puntos problemáticos durante un intercambio de ideas.

C.-Se prepara a la hora de encarar una misión que se le encomienda y en la cual persigue un objetivo definido, procurando contar con los datos que le servirán de argumentos para lograr un resultado exitoso.

4. Pensamiento Analítico:

Definición:

Capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes

Niveles:

A.-Comprende perfectamente los procesos relativos a su trabajo y a otras áreas relacionadas dentro de la organización.

B.-Reúne, revisa y comprende información compleja, necesaria para identificar o solucionar problemas.

C.-Examina información y establece relaciones entre las diferentes partes de un problema. 5.

5. Comunicación Efectiva.

Definición:

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, y exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

Niveles:

A.-No reprime sentimientos; acepta opiniones y expone su punto de vista respetando el de los demás. Sus mensajes son percibidos con claridad y precisión.

B.-A pesar de ser claro, expresivo, concreto y estructurado en su forma de comunicarse, su tono de voz y forma de modular es estático y carente de variaciones en el timbre de voz.

C.-Su estilo de comunicación es agresivo, alza la voz con facilidad, su expresión corporal es impulsiva e invasiva.

6. Delegación

Definición:

Se define como la capacidad del individuo para distribuir eficazmente la toma de decisiones y de otras responsabilidades hacia el subordinado más adecuado, brindarles las pautas y lineamientos sobre cómo deben realizar su trabajo, bajo qué parámetros, y que dichas pautas sean comprendidas y acatadas por el personal.

Niveles:

A.- Demuestra una amplia capacidad para organizar a su equipo de trabajo. Brinda de forma clara y convincente las pautas para que el personal a su cargo comprenda bajo qué parámetros se debe realizar el trabajo. Ello permite que sus subordinados puedan acatar dichas pautas, logrando así brindar un servicio de calidad.

B.- Su capacidad de organización y planificación del trabajo es óptima. En ocasiones se podrían presentar dificultades en el acatamiento de las indicaciones por parte de su personal.

C.- Demuestra dificultad para organizar a su personal. No brinda pautas precisas, lo cual impide que sus colaboradores acaten las indicaciones y entiendan cómo debe ser el trabajo a realizar.

7. Liderazgo**Definición:**

Capacidad para lograr y mantener cohesión, cooperación y compromiso entre los miembros de un equipo con respecto a ideas, planes o cursos de acción con credibilidad y respeto. Implica la habilidad para comunicar una visión de la estrategia organizacional, haciendo que esta visión parezca no sólo posible sino también deseable por los receptores o interesados, creando en ellos un compromiso genuino.

Niveles:

A.- Ejerce una fuerte influencia en todos los miembros de la empresa. Tiene la habilidad de persuadirlos y promover en ellos una fuerte motivación para que se comprometan con la empresa en todos los sentidos y se esfuercen por brindar un servicio de gran calidad. Se comunica de forma eficaz, eficiente y consistente con los trabajadores en los distintos niveles funcionales.

B.- El trabajador usualmente es persuasivo y ocasionalmente logra promover en sus compañeros una mayor motivación hacia su trabajo; sin embargo, en ocasiones no logra influir sobre trabajadores que se encuentran en un nivel funcional distinto al suyo.

C.- El trabajador en escasas ocasiones logra influir sobre el resto de sus compañeros. Posee escasas habilidades para fomentar en ellos una mayor motivación por su trabajo. Tiene dificultad para comunicarse con personal de un nivel funcional distinto al suyo.

8. Orientación al Cliente

Definición:

Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas; así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su calidad de vida.

Niveles:

A.- Sus acciones están dirigidas a comprender y satisfacer a los clientes. Busca explorar las necesidades e inquietudes de cada cliente, brindando un trato personalizado que demuestra interés en cada uno de los mismos. Considera la plena satisfacción del cliente como un criterio esencial para la planificación de futuras actividades. Es capaz de realizar esfuerzos con el fin de lograr mejorar la calidad de vida de sus clientes y lograr obtener su aprobación y/o admiración por el trabajo realizado.

B.- Busca explorar las necesidades e inquietudes de cada cliente al máximo en la medida que ello resulte esencial para la elaboración de una tarea. Trata de establecer criterios que le permitan evaluar las necesidades y niveles de satisfacción de los clientes de forma general, sin enfatizar en relación a la atención personalizada a los mismos. Realiza esfuerzos eventuales para mejorar la calidad de vida de los clientes.

C.- Explora las necesidades e inquietudes de cada cliente en la medida que ello resulte estrictamente necesario. Evaluará los niveles de satisfacción de los clientes utilizando los criterios mínimos para ejecutar su trabajo.

9. Autocontrol

Definición:

Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros, o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

Se expresa con precisión y calma en toda circunstancia, aun en situaciones difíciles o de confrontación.

10. Adaptación al Cambio

Definición:

A.-Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.

B.-Soporta largas jornadas de trabajo, manteniendo constantes su estado de ánimo, su nivel de rendimiento y la calidad de su trabajo.

C.-El estrés no disminuye su nivel de rendimiento, aunque afecta su estado de ánimo.

Niveles:

A.- Se posee una alta capacidad para enfrentar situaciones cambiantes e innovadoras, conjugando con un gran dominio la estabilidad y la versatilidad.

B.- Se muestra abierto a enfrentar situaciones distintas o las que no estaba acostumbrado dentro de su rutina de trabajo.

C.- Tiene cierta dificultad para enfrentar situaciones que les son desconocidas. Logra adaptarse de manera lenta a los cambios que se pudiesen suscitar.

4.6 Asignación de competencias y comportamientos por niveles.

De acuerdo al diccionario se definen las competencias y los comportamientos para los grupos a ser evaluados.

Cuadro No. 18 Matriz de Competencias grupo Gerencial

MATRIZ DE COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS			
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
GRUPO GERENCIAL			
COMPETENCIAS CARDINALES			
1) ORIENTACION A RESULTADOS: Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado. Tendencia a lograr resultados fijando metas desafiantes por encima de los estándares, para satisfacer las necesidades del cliente, o mejorar la organización.			
Se responsabiliza por los objetivos de su equipo, logra excederlos, anima y motiva al resto de la empresa a hacer lo mismo.	Cuenta con la habilidad para orientar adecuada y eficazmente el desempeño de las personas hacia las metas establecidas, detectando y anticipando problemas y dificultades de los colaboradores en el desempeño de sus funciones.	Estimula las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia.	Diseña mecanismos de control que comparte con sus pares de la organización, para verificar el avance hacia las metas, cerciorarse de que los objetivos y resultados esperados se están alcanzando.
2) HABILIDAD PARA ORGANIZARSE: Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones estén claramente asignadas.			
Organiza el trabajo de su equipo de manera efectiva, utilizando el	Planea con anticipación las asignaciones apropiadas de personal y	Documenta lo pactado sobre metas y objetivos en matrices o tablas que	Se preocupa por comunicar claramente los objetivos y verifica

tiempo de la mejor forma posible.	de recursos, de acuerdo a prioridades para el cumplimiento de metas.	le permiten realizar un seguimiento riguroso respecto del cumplimiento de los mismos en tiempo y forma de su personal.	su comprensión por parte de todos los participantes del equipo.
-----------------------------------	--	--	---

3) CREATIVIDAD: Es la habilidad que deben poseer los trabajadores de para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.

Asume responsabilidad por las acciones, proyectos y personas; toma la iniciativa y trabaja bajo su propia dirección; inicia y genera actividades e introduce cambios a los procesos de trabajo.	Analiza las situaciones con profundidad y elabora planes de contingencia.	Capacita y prepara a su gente para responder rápidamente a las situaciones inesperadas o de cambio.	Efectúa mejoras continuas en los procedimientos de su área, para optimizar tiempos y resultados y hacer más eficaces los procesos.
---	---	---	--

4) MANEJO DE RELACIONES INTERPERSONALES: Comprende de forma correcta a las personas, mostrando empatía para construir relaciones de confianza.

Establece con facilidad buenas relaciones con los clientes y el personal.	Construye redes amplias y eficaces de contactos.	Utiliza el humor de manera apropiada para llevar calidez a las relaciones con los demás.	Se preocupa por comunicar claramente los objetivos, y verifica su comprensión por parte de todos los participantes del equipo.
---	--	--	--

5) COMPROMISO ORGANIZACIONAL: Sentir como propios los objetivos de la organización.

Respeto los valores, la cultura organizacional y las personas de la organización.	Cumple con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, por el bien de la organización.	Demuestra con su trabajo el interés por sacar adelante los objetivos de la organización	Ha demostrado lealtad a la organización.
---	---	---	--

COMPETENCIAS ESPECIFICAS

6) PENSAMIENTO ESTRATEGICO: Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.

Establece y desarrolla	Comprende rápidamente	Analiza profunda y	Establece y mantiene
------------------------	-----------------------	--------------------	----------------------

estrategias para llevar a cabo los objetivos organizacionales.	los cambios en el entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas, las fortalezas y debilidades de su organización.	velozmente la información para identificar los riesgos.	alianzas estratégicas con clientes, proveedores y/o competidores, a fin de potenciar los negocios actuales o potenciales.
--	---	---	---

7) PENSAMIENTO ANALITICO: Capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.

Recopila información compleja de manera ordenada y sistemática, logrando descubrir problemas que no habían sido detectados.	Identifica cadenas de acontecimientos, los hechos, las causas y consecuencias que llevaron a un problema, y puede generar soluciones acertadas para resolverlos.	Relaciona información de alta complejidad y logra desarrollar nuevos conceptos para elaborar propuestas preventivas.	Analiza los datos numéricos y otras fuentes de información; los divide en las partes, patrones y relaciones que los componen; sondea en busca de mayor información o mejor conocimiento de un problema.
---	--	--	---

8) IMPACTO INFLUENCIA: Es el deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionarlos, con el fin de lograr que ejecuten determinadas acciones.

Es un referente positivo dentro de su área y, considerado así por otras áreas dentro de la organización	Capta la atención y genera respeto, produciendo una buena impresión.	Implementa estrategias de negociación con notable destreza y hace intervenciones que influyen positivamente en su interlocutor.	Logra acuerdos y crea compromiso en la gente, conduciéndose él mismo con mucho respeto y calidez hacia las personas.
---	--	---	--

9) LIDERAZGO: Capacidad para lograr y mantener cohesión, cooperación y compromiso entre los miembros de un equipo con respecto a ideas, planes o cursos de acción con credibilidad y respeto.

Empodera a sus colaboradores asegurando seguimiento sistemático con verificación aleatoria, brindando orientación y	Identifica fortalezas, áreas de oportunidad y el potencial de sus colaboradores y logra su desarrollo.	Identifica factores que puedan incidir en la motivación y conexión del equipo y los maneja oportuna y acertadamente.	Inspira y energiza a los demás y logra el compromiso para la obtención de sus resultados sin ejercer autoridad formal
---	--	--	---

acompañamiento.			
10) DELEGACION: Capacidad para distribuir eficazmente la toma de decisiones y de otras responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.			
Delega responsabilidades a sus subordinados de manera que progresivamente puedan enfrentar situaciones más complejas.	Delega funciones integrales de trabajo y supervisa su cumplimiento.	Fomenta la confianza, autonomía y seguridad en sí mismo y en la de su equipo.	Asume las responsabilidades de la delegación.

Cuadro No. 19 Matriz de Competencias Descendente grupo Supervisores

MATRIZ DE COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS			
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
GRUPO SUPERVISORES			
COMPETENCIAS CARDINALES			
1) ORIENTACION A RESULTADOS: Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado. Tendencia a lograr resultados fijando metas desafiantes por encima de los estándares, para satisfacer las necesidades del cliente, o mejorar la organización.			
Cuando ha perdido tiempo, continúa su trabajo sin expresar frustración.	Implementa nuevos métodos para mejorar su gestión.	Gestiona la optimización de procesos para no perder el tiempo.	Propone y cumple metas exigentes con entusiasmo.
2) HABILIDAD PARA ORGANIZARSE: Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones estén claramente asignadas.			
Fija acciones necesarias para cumplir con sus objetivos, establece tiempos de cumplimiento y planea las asignaciones adecuadas de personal / recursos.	En base a lo pactado, verifica la documentación para realizar un seguimiento riguroso respecto al cumplimiento en tiempo y forma.	Se anticipa a posibles obstáculos que puedan presentarse en el avance hacia ciertos objetivos.	Establece sistemas de control interno que garantizan el respeto de las políticas y normativas de la organización.
3) CREATIVIDAD: Es la habilidad que deben poseer los trabajadores de para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.			

Asume responsabilidad por las acciones, proyectos y personas; toma la iniciativa y trabaja bajo su propia dirección; inicia y genera actividades e introduce cambios a los procesos de trabajo.	Analiza las situaciones con profundidad y elabora planes de contingencia.	Capacita y prepara a su gente para responder rápidamente a las situaciones inesperadas o de cambio.	Efectúa mejoras continuas en los procedimientos de su área, para optimizar tiempos y resultados y hacer más eficaces los procesos.
---	---	---	--

4) MANEJO DE RELACIONES INTERPERSONALES: Comprende de forma correcta a las personas, mostrando empatía para construir relaciones de confianza.

Establece con facilidad buenas relaciones con los clientes y el personal.	Construye redes amplias y eficaces de contactos.	Utiliza el humor de manera apropiada para llevar calidez a las relaciones con los demás.	Se preocupa por comunicar claramente los objetivos, y verifica su comprensión por parte de todos los participantes del equipo.
---	--	--	--

5) COMPROMISO ORGANIZACIONAL: Sentir como propios los objetivos de la organización.

Respeto los valores, la cultura organizacional y las personas de la organización.	Cumple con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, por el bien de la organización.	Demuestra con su trabajo el interés por sacar adelante los objetivos de la organización	Ha demostrado lealtad a la organización.
---	---	---	--

COMPETENCIAS ESPECIFICAS

6) TRABAJO EN EQUIPO: Comprende de forma correcta a las personas, mostrando empatía para construir relaciones de confianza.

Participa activamente de las actividades del grupo, apoyando a las decisiones del mismo.	Promueve la contribución de ideas en el equipo para que puedan ser tomadas en cuenta.	Demuestra respeto por el trabajo y las cualidades de los demás.	Mantiene una actitud abierta para aprender de otros.
--	---	---	--

7) PENSAMIENTO ANALITICO: Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de separar sistemáticamente las partes, realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.

Descompone los problemas en partes e	Recopila información compleja de manera	Identifica los pros y contras de las decisiones,	Marca prioridades en las tareas según su orden de
--------------------------------------	---	--	---

identifica relaciones básicas.	ordenada y sistemática, logrando descubrir problemas que no habían sido detectados.	después de un análisis sencillo.	importancia después de un análisis rápido.
8) DELEGACION: Capacidad para distribuir eficazmente la toma de decisiones y de otras responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.			
Delega responsabilidades a sus subordinados de manera que progresivamente puedan enfrentar situaciones más complejas.	Delega funciones integrales de trabajo y supervisa su cumplimiento.	Fomenta la confianza, autonomía y seguridad en sí mismo y en la de su equipo.	Asume las responsabilidades de la delegación.
9) LIDERAZGO: Capacidad para lograr y mantener cohesión, cooperación y compromiso entre los miembros de un equipo con respecto a ideas, planes o cursos de acción con credibilidad y respeto.			
Orienta la acción de sus grupos en la dirección necesaria para el logro de los objetivos.	Se lo considera un referente interno y externo en materia de liderazgo, tanto formal como informal.	Contribuye al desarrollo de su grupo a través de su compromiso personal, y ofrece la orientación y el apoyo necesarios para que los miembros de su equipo alcancen los objetivos propuestos.	Es carismático: genera entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión por él encomendada.
10) ORIENTACION AL CLIENTE: Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes.			
Considera la plena satisfacción del cliente como un criterio esencial para la planificación de futuras actividades	Trata de establecer criterios que le permitan evaluar las necesidades y niveles de satisfacción de los clientes de forma general, sin enfatizar en relación a la atención personalizada a los mismos	Evaluará los niveles de satisfacción de los clientes utilizando los criterios mínimos para ejecutar su trabajo.	Analiza las necesidades e inquietudes de sus clientes, demostrando interés por cada uno.

Cuadro No. 20 Matriz de Competencias grupo Operativo

MATRIZ DE COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS			
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
GRUPO OPERATIVO			
COMPETENCIAS CARDINALES			
1) ORIENTACION A RESULTADOS: Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado.			
Cuando ha perdido tiempo, continúa su trabajo sin expresar frustración.	Ha empleado nuevos métodos para mejorar su trabajo.	Para no perder tiempo ha realizado o mejorado algún proceso.	Para conseguir los objetivos planteados, ha optimizado alguna herramienta.
2) HABILIDAD PARA ORGANIZARSE: Se refiere al trabajo preciso y completo que cumple los requerimientos de los clientes internos y externos.			
La persona busca retroalimentación para definir bien su objetivo de trabajo.	La persona establece los medios necesarios para asegurarse de que no existan errores en su trabajo.	Prioriza sus tareas considerando el nivel de importancia y urgencia de las mismas.	Optimiza herramientas ya establecidas para mejorar la calidad de trabajo.
3) CREATIVIDAD: Es la habilidad que deben poseer los trabajadores de para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.			
Inicia y genera actividades e introduce cambios a los procesos de trabajo.	Aborda oportunidades y actúa en consecuencia de ellas.	Involucra a los demás; consigue la colaboración voluntaria de otros.	Supera obstáculos para resolver problemas presentes.
4) MANEJO DE RELACIONES INTERPERSONALES: Es la capacidad de interactuar con otros y relacionarse.			
Establece con facilidad buenas relaciones con los clientes y el personal.	Construye redes amplias y eficaces de contactos.	Utiliza el humor de manera apropiada para llevar calidez a las relaciones con los demás.	Sus mensajes son percibidos con claridad y precisión.
5) COMPROMISO ORGANIZACIONAL: Sentir como propios los objetivos de la organización.			
Respeto los valores, la cultura organizacional y las personas de la organización.	Cumple con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, por el bien de la organización.	Demuestra con su trabajo el interés por sacar adelante los objetivos de la organización	Ha demostrado lealtad a la organización.

COMPETENCIAS ESPECIFICAS

6) AUTOCONTROL: Es la capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones.

A pesar de estar en una situación fuerte en donde podría perder el control ha logrado mantenerse sin hacer algo inapropiado.	Se muestra apacible y no se ofusca ante situaciones difíciles.	Prioriza la imagen y reputación de la organización, independientemente de sus propios intereses y emociones.	Maneja adecuadamente el estrés, aunque las circunstancias adversas se mantengan en el tiempo.
--	--	--	---

7) TRABAJO EN EQUIPO: Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y trabajar juntos.

Participa activamente de las actividades del grupo, apoyando a las decisiones del mismo.	Idea e implementa alternativas de trabajo en equipo, su aporte añade valor a los resultados grupales.	Demuestra respeto por el trabajo y las cualidades de los demás.	Mantiene una actitud abierta para aprender de otros.
--	---	---	--

8) ADAPTABILIDAD AL CAMBIO: Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.

Se adapta y acepta los cambios fácilmente.	Incorpora los cambios de una manera rápida sin que esto altere su desempeño	Puede comprender y aceptar los puntos de vista de los demás.	Sigue las instrucciones indicadas sin desafiar la autoridad de manera innecesaria.
--	---	--	--

9) ORIENTACION AL CLIENTE: Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes.

Considera la plena satisfacción del cliente como un criterio esencial para la planificación de futuras actividades	Trata de establecer criterios que le permitan evaluar las necesidades y niveles de satisfacción de los clientes.	Evalúa los niveles de satisfacción de los clientes utilizando los criterios mínimos para ejecutar su trabajo.	Analiza las necesidades e inquietudes de sus clientes, demostrando interés por cada uno.
--	--	---	--

10) COMUNICACIÓN EFECTIVA: Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, y exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

Comparte información relevante con sus compañeros y con otras	Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su	Puede decir no, expresar desacuerdos, hacer y recibir críticas, defender	Su comunicación es asertiva, tiene una alta capacidad para
---	--	--	--

áreas de la organización.	audiencia entienda su mensaje.	derechos y expresar en general sentimientos positivos o negativos, sin dejar de lado el respeto.	transmitir sus conocimientos tanto teóricos como prácticos.
---------------------------	--------------------------------	--	---

4.7 Manual del Usuario

El manual de usuario es un documento técnico que da asistencia a sus usuarios. Con la finalidad de ayudar a la comprensión del procedimiento de la herramienta.

4.7.1 Descripción del Instrumento

La evaluación del desempeño es una herramienta que permitirá a las empresas dedicadas a brindar servicios de consultoría de Recursos Humanos, realizar una medición objetiva del rendimiento global y del nivel de competencias en todos sus empleados.

Se basara en una clasificación general donde se reconocen dos enfoques teóricos que desarrollan una visión distinta de la evaluación por competencias:

- a. La primera es una tradición teórica que mira la evaluación por competencias como un conocimiento actuado de carácter abstracto, universal e idealizado y,
- b. La segunda que entiende la evaluación por competencias como la capacidad de realización situada y afectada por y en el contexto en el que se desenvuelve el sujeto.

La evaluación por competencias dentro de las empresas ha sido pensada como la evaluación de capacidades innatas o como la evaluación de habilidades que pueden ser intervenidas desde lo social, cuyo proceso de formación integral es adoptar una nueva visión y actitud de los colaboradores hacia la construcción y acompañamiento de un adecuado proceso permanente y sistémico. La evaluación por competencias se constituirá en el norte de los procesos de evaluación y una herramienta que ayudara en la formación de trabajadores libres de pensamiento, de acción y gestores de su propio futuro.

La mencionada propuesta tiene como finalidad valorar el hacer y las acciones del ser humano en un contexto sociocultural y disciplinar específico, involucrando el lenguaje en ese hacer con tendencia a la formación, implicando no solo el hacer del individuo sino también al ser del mismo.

Por medio de la Evaluación del Desempeño por Competencias el evaluador determinará la mejor forma de superar las debilidades y desarrollar las fortalezas, fijándose objetivos para alcanzar y procurando conseguir siempre el desarrollo profesional y personal de cada uno de sus empleados. Mencionada evaluación permite que el evaluado y el evaluador mejoren sus relaciones creando un ambiente de confianza y apoyo en el trabajo diario, con la idea de promover un crecimiento continuo y mutuo.

Lo que se evaluará es:

- Las cualidades del empleado (personalidad y comportamiento)
- La contribución de la persona al objetivo o trabajo encomendado.
- El potencial de desarrollo.

4.7.2 El Sistema y el Ciclo del Proceso de Evaluación

Para poder planificar las actividades dentro de cualquier empresa u organización siempre es necesario establecer un calendario que comprenda las actividades a realizarse dentro de las mismas, para lo cual el ciclo del proceso de evaluación en las empresas dedicadas a brindar servicios de consultoría de Recursos Humanos se encontrara estructurado de la siguiente manera:

4.7.3 Procesos de Implementación

A futuro y en el entendido de que se establecería un mecanismo de implementación del proceso de evaluación, se sugiere lo siguiente:

Primera semana. Se difundirá y distribuirá al personal de la empresa la existencia de un manual, el cual será utilizado en el correcto y adecuado manejo del sistema de evaluación del desempeño, el mismo que estará dirigido a todas las personas que laboran en las empresas dedicadas a brindar servicios de consultoría de Recursos Humanos.

Segunda semana. Capacitación para el personal administrativo y para el personal que se encuentra a cargo de los recursos humanos de las empresas.

Tercera semana. Se realizará pruebas de evaluación a las personas que recibieron la capacitación, con la finalidad de valorar su aprendizaje y el manejo del manual.

Cuarta semana. Se aspira que el manual de evaluación de desempeño basado en competencias deba ser ya conocido y manejado por todo el personal sujeto a la capacitación.

4.7.4 El Sistema de Evaluación del Diseño de Procesos

Para poder evaluar el nuevo proceso se planteara, pruebas en las que consten varias de las de las interrogantes en cuanto a evaluación de desempeño se refiere, para de esta manera comprobar y corroborar el conocimiento de todo el personal que está involucrado en la administración del nuevo sistema de evaluación de desempeño.

Para lo cual se utilizara la tercera semana como se había previsto y de acuerdo a lo que se estipule en el cronograma. La misma que será dividida para las pruebas ya conocidas.

- El primer día se valorará junto al Gerente General el manual establecido.
- El segundo día se iniciara tomando las pruebas al Departamento Financiero.
- El tercer día se evaluara al Departamento de Recursos Humanos.
- El cuarto día se valorara al resto del personal que del mismo modo debe estar al tanto acerca de la existencia del nuevo sistema, para que posean noción de lo que se está estableciendo y puedan tener conocimiento de causa para el buen desarrollo de la empresa.

- El último día se valorará en conjunto todas las pruebas tomadas a cada uno de los participantes.

Es importante recalcar que las pruebas se toman de manera individual, y en días específicos para que las personas que asisten no estén mucho tiempo fuera de su lugar de trabajo, en la prueba constará todos sus datos generales.

Y se valorará:

- Que la forma que se completen los documentos sea con letra clara y legible
- Que la forma y el fondo de cumplirlo sea la adecuada.
- Que los participantes conozcan acerca de las políticas, los alcances y las respectivas descripciones del manual implementado.

Para poder evaluarlos se dará un tiempo prudente para que todas las personas comprendidas hayan cumplido con las pruebas y en conjunto con el Gerente General, el Departamento Administrativo y el departamento de Recursos Humanos se procederá valorar cada una de las mismas.

Según los resultados alcanzados se procederán a darlos a conocer a las personas involucradas, si fuera el caso y se ve la necesidad después de lo obtenido se deberá reforzar el conocimiento en ciertas falencias en el caso de que existieran.

4.7.5 Brecha Mínima Aceptable

Lo primero que hay que definir es la brecha mínima, es decir a partir de cuantos puntos se considerará que existe una brecha. Aplicando el umbral de percepción de diferencias de Weber-Fechner esta estará más allá del límite en que una persona es capaz de detectar diferencias, es decir por encima de la puntuación de diecinueve (19). Entonces toda diferencia menor o igual a diecinueve puntos se rechaza como error de apreciación. Siguiendo este criterio metodológico el rango superior estará entre 10 y 19 puntos, lo cual significa que quien

tenga un puntaje igual o superior a 19 será considerado excelente o en el máximo rango de competencia.

Luego se establece la amplitud de los rangos siguientes o menores: con una dispersión o intervalo entre el puntaje superior y el inferior, para el presente estudio se define de la siguiente manera:

Cuadro No. 21 Categorización de Frecuencias

Cualitativa	Cuantitativa
Excelente	19 a 20
Muy Bueno	17 a 18.99
Satisfactorio	14 a 16.99
Deficiente	10 a 13.99
Inaceptable	10 o menos

Elaborado por: Natalia Bonilla

La evaluación por indicadores permite mayor precisión, ya que los valores pueden extenderse de manera gradual, sin saltos entre los rangos.

Basado en los perfiles deseados de competencias, se elabora el instrumento de Evaluación de Competencias adaptando a las conductas exitosas de las empresas dedicadas a brindar servicios de consultoría de Recursos Humanos, que permitirá la evaluación individual de todos los empleados para determinar la brecha de competencias. Se elaborará un instrumento común y general para permitir la evaluación de desempeño basado en competencias, siendo diferente el perfil deseado de cada cargo.

Todas las áreas que evaluarán la brecha de competencias deben ser entrenadas en la familiarización con el instrumento y con las preguntas que estimulan las respuestas conductuales y no conceptuales.

En el caso de una implementación del manual de evaluación se desarrolló dos pasos fundamentales para la elaboración del inventario de competencias como son:

Preguntas estructuradas sobre eventos críticos de trabajo exitoso o no exitoso del entrevistado, enfatizando cómo se trabajó, quién estuvo involucrado, los resultados medibles y de la conducta.

El objetivo es conocer el detalle de las conductas desempeñadas por los empleados a través de la opinión del responsable y no de que el empleado las conceptualice

Presentar a cada uno de los empleados un conjunto de las conductas claves de cada competencia y solicitarle la elección y jerarquización de las mismas para el éxito de su trabajo, en este punto se apela a la conceptualización de cada empleado.

Con lo expuesto anteriormente se puede elaborar un Inventario de Competencias, para las empresas dedicadas a brindar servicios de consultoría de Recursos Humanos, donde no sólo figuran las competencias consideradas relevantes, sino que igualmente se encuentran definidos distintos grados o niveles de conducta para cada una de ellas para el cargo de los empleados.

Estos niveles están expresados en términos de conducta, reales y observables y permiten definir con precisión la presencia y ausencia de determinada competencia. En función a este inventario de competencias determinado, se establece el siguiente modelo de evaluación por competencias, con el cual se pretende evitar que en la evaluación se presenten subjetividades como:

- Prejuicio personal, ya que por razones de preferencia, el evaluador tiende ocasionalmente a valorar muy alto o muy bajo, en otras palabras, el evaluador es parcial debido a la expectativa previa al desempeño.
- Efecto de halo, este error se asocia por lo común con un prejuicio positivo y genera que el evaluador tienda a calificar muy alto, por algunos fuertes que muestra el colaborador.
- Tendencia central, el evaluador muy rara vez califica las características de la persona en los extremos de la escala.

4.8 Modelo de Sistema de Evaluación por Competencias

En función al diccionario de competencias se establece el siguiente sistema de Evaluación por Competencias:

Cuadro No. 22 Modelo de evaluación por competencia Grupo Gerencial

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MATRIZ DE COMPETENCIAS RECURSOS HUMANOS GRUPO GERENCIAL						
DATOS GENERALES						
CÓDIGO	NOMBRES Y APELLIDOS				FECHA	
CÉDULA	PROCESO	PERIODO	CARGO	RELACIÓN LABORAL		
1) ORIENTACION A RESULTADOS: Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado. Tendencia a lograr resultados fijando metas desafiantes por encima de los estándares, para satisfacer las necesidades del cliente, o mejorar la organización.		EXCELENTE	MUY BUENO	SATISFACTORIO	DEFICIENTE	INACEPTABLE
	Se responsabiliza por los objetivos de su equipo, logra excederlos, anima y motiva al resto de la empresa a hacer lo mismo.					

<p>Cuenta con la habilidad para orientar adecuada y eficazmente el desempeño de las personas hacia las metas establecidas, detectando y anticipando problemas y dificultades de los colaboradores en el desempeño de sus funciones.</p>					
<p>Estimula las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia.</p>					
<p>Diseña mecanismos de control que comparte con sus pares de la organización, para verificar el avance hacia las metas, cerciorarse de que los objetivos y resultados esperados se están alcanzando.</p>					
<p>2) HABILIDAD PARA ORGANIZARSE: Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones estén claramente asignadas.</p>	<p>EXCELENTE</p>	<p>MUY BUENO</p>	<p>SATISFACTORIO</p>	<p>DEFICIENTE</p>	<p>INACEPTABLE</p>
<p>Organiza el trabajo de su equipo de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible.</p>					
<p>Planea con anticipación las asignaciones apropiadas de personal y de recursos, de acuerdo a prioridades para el cumplimiento de metas.</p>					

	Documenta lo pactado sobre metas y objetivos en matrices o tablas que le permiten realizar un seguimiento riguroso respecto del cumplimiento de los mismos en tiempo y forma de su personal.					
	Se preocupa por comunicar claramente los objetivos y verifica su comprensión por parte de todos los participantes del equipo.					
3) CREATIVIDAD: Es la habilidad que deben poseer los trabajadores de para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.						
	Asume responsabilidad por las acciones, proyectos y personas; toma la iniciativa y trabaja bajo su propia dirección; inicia y genera actividades e introduce cambios a los procesos de trabajo.					
	Analiza las situaciones con profundidad y elabora planes de contingencia.					
	Capacita y prepara a su gente para responder rápidamente a las situaciones inesperadas o de cambio.					
	Efectúa mejoras continuas en los procedimientos de su área, para optimizar tiempos y resultados y hacer más eficaces los procesos.					
4) MANEJO DE RELACIONES INTERPERSONALES: Comprende de forma correcta a las personas, mostrando empatía		EXCELENTE	MUY BUENO	SATISFACTORIO	DEFICIENTE	INACEPTABLE

para construir relaciones de confianza.					
Establece con facilidad buenas relaciones con los clientes y el personal.					
Construye redes amplias y eficaces de contactos.					
Utiliza el humor de manera apropiada para llevar calidez a las relaciones con los demás.					
Se preocupa por comunicar claramente los objetivos, y verifica su comprensión por parte de todos los participantes del equipo.					
5) COMPROMISO ORGANIZACIONAL: Sentir como propios los objetivos de la organización.	EXCELENTE	MUY BUENO	SATISFACTORIO	DEFICIENTE	INACEPTABLE
Respeto los valores, la cultura organizacional y las personas de la organización.					
Cumple con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, por el bien de la organización.					
Demuestra con su trabajo el interés por sacar adelante los objetivos de la organización.					
Ha demostrado lealtad a la organización.					
6) PENSAMIENTO ESTRATEGICO: Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y	EXCELENTE	MUY BUENO	SATISFACTORIO	DEFICIENTE	INACEPTABLE

las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.					
Establece y desarrolla estrategias para llevar a cabo los objetivos organizacionales.					
Comprende rápidamente los cambios en el entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas, las fortalezas y debilidades de su organización.					
Analiza profunda y velozmente la información para identificar los riesgos.					
Establece y mantiene alianzas estratégicas con clientes, proveedores y/o competidores, a fin de potenciar los negocios actuales o potenciales.					
7) PENSAMIENTO ANALITICO: Capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.	EXCELENTE	MUY BUENO	SATISFACTORIO	DEFICIENTE	INACEPTABLE
Recopila información compleja de manera ordenada y sistemática, logrando descubrir problemas que no habían sido detectados					
Identifica cadenas de acontecimientos, los hechos, las					

	causas y consecuencias que llevaron a un problema, y puede generar soluciones acertadas para resolverlos.					
	Relaciona información de alta complejidad y logra desarrollar nuevos conceptos para elaborar propuestas preventivas.					
	Analiza los datos numéricos y otras fuentes de información; los divide en las partes, patrones y relaciones que los componen; sondea en busca de mayor información o mejor conocimiento de un problema.					
	8. Impacto e Influencia: Es el deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionarlos, con el fin de lograr que ejecuten determinadas acciones.	EXCELENTE	MUY BUENO	SATISFACTORIO	DEFICIENTE	INACEPTABLE
	Es un referente positivo dentro de su área y, considerado así por otras áreas dentro de la organización.					
	Capta la atención y genera respeto, produciendo una buena impresión.					
	Implementa estrategias de negociación con notable destreza y hace intervenciones que influyen positivamente en su interlocutor.					
	Logra acuerdos y crea compromiso en la gente,					

	conduciéndose él mismo con mucho respeto y calidez hacia las personas.					
	9) LIDERAZGO: Capacidad para lograr y mantener cohesión, cooperación y compromiso entre los miembros de un equipo con respecto a ideas, planes o cursos de acción con credibilidad y respeto.	EXCELENTE	MUY BUENO	SATISFACTORIO	DEFICIENTE	INACEPTABLE
	Empodera a sus colaboradores asegurando seguimiento sistemático con verificación aleatoria, brindando orientación y acompañamiento.					
	Identifica fortalezas, áreas de oportunidad y el potencial de sus colaboradores y logra su desarrollo.					
	Identifica factores que puedan incidir en la motivación y conexión del equipo y los maneja oportuna y acertadamente.					
	Inspira y energiza a los demás y logra el compromiso para la obtención de sus resultados sin ejercer autoridad formal					
	10) DELEGACION: Capacidad para distribuir eficazmente la toma de decisiones y de otras responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.	EXCELENTE	MUY BUENO	SATISFACTORIO	DEFICIENTE	INACEPTABLE
	Delega responsabilidades a sus subordinados de manera que progresivamente puedan enfrentar situaciones más complejas.					
	Delega funciones integrales de trabajo y supervisa su cumplimiento.					

	Fomenta la confianza, autonomía y seguridad en sí mismo y en la de su equipo.					
	Asume las responsabilidades de la delegación.					
	PUNTUACIÓN TOTAL					

C.- CAPACITACIÓN SUGERIDA	
Espacio para que evaluador y evaluado sugieran temas de Capacitación o entrenamiento que contribuyan a mejorar el desempeño del evaluado.	
1.- Capacitación en:	
2.- Otro(s): Si el mejoramiento del desempeño depende de otras condiciones, por favor señalarlas.	
D.- OBSERVACIONES	
Sugerencias y/o comentarios acerca de la Evaluación del Desempeño	
EVALUADO	EVALUADOR

Cuadro No. 23 Modelo de evaluación por competencia Grupo Supervisores

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MATRIZ DE COMPETENCIAS RECURSOS HUMANOS GRUPO SUPERVISORES						
DATOS GENERALES						
CÓDIGO	NOMBRES Y APELLIDOS				FECHA	
CÉDULA	PROCESO	PERIODO	CARGO	RELACIÓN LABORAL		
1) ORIENTACION A RESULTADOS: Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado. Tendencia a lograr resultados fijando metas desafiantes por encima de los estándares, para satisfacer las necesidades del cliente, o mejorar la organización.		EXCELENTE	MUY BUENO	SATISFACTORIO	DEFICIENTE	INACEPTABLE
	Cuando ha perdido tiempo, continúa su trabajo sin expresar frustración.					
	Implementa nuevos métodos para mejorar su gestión.					

	Gestiona la optimización de procesos para no perder el tiempo.					
	Propone y cumple metas exigentes con entusiasmo.					
	2) HABILIDAD PARA ORGANIZARSE: Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones estén claramente asignadas.	EXCELENTE	MUY BUENO	SATISFACTORIO	DEFICIENTE	INACEPTABLE
	Fija acciones necesarias para cumplir con sus objetivos, establece tiempos de cumplimiento y planea las asignaciones adecuadas de personal / recursos.					
	En base a lo pactado, verifica la documentación para realizar un seguimiento riguroso respecto al cumplimiento en tiempo y forma.					
	Se anticipa a posibles obstáculos que puedan presentarse en el avance hacia ciertos objetivos.					
	Establece sistemas de control interno que garantizan el respeto de las políticas y normativas de la organización.					
	3) CREATIVIDAD: Es la habilidad que deben poseer los trabajadores de para presentar recursos,	EXCELENTE	MUY BUENO	SATISFACTORIO	DEFICIENTE	INACEPTABLE

	ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.					
	Asume responsabilidad por las acciones, proyectos y personas; toma la iniciativa y trabaja bajo su propia dirección; inicia y genera actividades e introduce cambios a los procesos de trabajo.					
	Analiza las situaciones con profundidad y elabora planes de contingencia.					
	Capacita y prepara a su gente para responder rápidamente a las situaciones inesperadas o de cambio.					
	Efectúa mejoras continuas en los procedimientos de su área, para optimizar tiempos y resultados y hacer más eficaces los procesos.					
4)	MANEJO DE RELACIONES INTERPERSONALES: Comprende de forma correcta a las personas, mostrando empatía para construir relaciones de confianza.	EXCELENTE	MUY BUENO	SATISFACTORIO	DEFICIENTE	INACEPTABLE
	Establece con facilidad buenas relaciones con los clientes y el personal.					
	Construye redes amplias y eficaces de contactos.					
	Utiliza el humor de manera apropiada para llevar					

	calidez a las relaciones con los demás.					
	Se preocupa por comunicar claramente los objetivos, y verifica su comprensión por parte de todos los participantes del equipo					
	5) COMPROMISO ORGANIZACIONAL: Sentir como propios los objetivos de la organización.	EXCELENTE	MUY BUENO	SATISFACTORIO	DEFICIENTE	INACEPTABLE
	Respetar los valores, la cultura organizacional y las personas de la organización.					
	Cumple con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, por el bien de la organización.					
	Demuestra con su trabajo el interés por sacar adelante los objetivos de la organización					
	Ha demostrado lealtad a la organización.					
	6) TRABAJO EN EQUIPO: Comprende de forma correcta a las personas, mostrando empatía para construir relaciones de confianza.	EXCELENTE	MUY BUENO	SATISFACTORIO	DEFICIENTE	INACEPTABLE
	Participa activamente de las actividades del grupo, apoyando a las decisiones del mismo.					
	Promueve la contribución de ideas en el equipo para que puedan ser tomadas en cuenta.					

	Demuestra respeto por el trabajo y las cualidades de los demás.					
	Mantiene una actitud abierta para aprender de otros.					
	7) PENSAMIENTO ANALITICO: Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de separar sistemáticamente las partes, realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.	EXCELENTE	MUY BUENO	SATISFACTORIO	DEFICIENTE	INACEPTABLE
	Descompone los problemas en partes e identifica relaciones básicas.					
	Recopila información compleja de manera ordenada y sistemática, logrando descubrir problemas que no habían sido detectados.					
	Identifica los pros y contras de las decisiones, después de un análisis sencillo.					
	Marca prioridades en las tareas según su orden de importancia después de un análisis rápido.					
	8. Delegación: Capacidad para distribuir eficazmente la toma de decisiones y de otras responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.	EXCELENTE	MUY BUENO	SATISFACTORIO	DEFICIENTE	INACEPTABLE
	Delega responsabilidades a sus subordinados de					

	manera que progresivamente puedan enfrentar situaciones más complejas.					
	Delega funciones integrales de trabajo y supervisa su cumplimiento.					
	Fomenta la confianza, autonomía y seguridad en sí mismo y en la de su equipo.					
	Asume las responsabilidades de la delegación.					
	9) LIDERAZGO: Capacidad para lograr y mantener cohesión, cooperación y compromiso entre los miembros de un equipo con respecto a ideas, planes o cursos de acción con credibilidad y respeto.	EXCELENTE	MUY BUENO	SATISFACTORIO	DEFICIENTE	INACEPTABLE
	Orienta la acción de sus grupos en la dirección necesaria para el logro de los objetivos.					
	Se lo considera un referente interno y externo en materia de liderazgo, tanto formal como informal					
	Contribuye al desarrollo de su grupo a través de su compromiso personal, y ofrece la orientación y el apoyo necesarios para que los miembros de su equipo alcancen los objetivos propuestos.					
	Es carismático: genera entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión por él encomendada.					

10) ORIENTACION AL CLIENTE: Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes.	EXCELENTE	MUY BUENO	SATISFACTORIO	DEFICIENTE	INACEPTABLE
Considera la plena satisfacción del cliente como un criterio esencial para la planificación de futuras actividades					
Trata de establecer criterios que le permitan evaluar las necesidades y niveles de satisfacción de los clientes de forma general, sin enfatizar en relación a la atención personalizada a los mismos					
Evalúa los niveles de satisfacción de los clientes utilizando los criterios mínimos para ejecutar su trabajo.					
Analiza las necesidades e inquietudes de sus clientes, demostrando interés por cada uno.					
PUNTUACIÓN TOTAL					

C.- CAPACITACIÓN SUGERIDA

Espacio para que evaluador y evaluado sugieran temas de Capacitación o entrenamiento que contribuyan a mejorar el desempeño del evaluado.

1.- Capacitación en:

2.- Otro(s): Si el mejoramiento del desempeño depende de otras condiciones, por favor señalarlas.

D.- OBSERVACIONES

Sugerencias y/o comentarios acerca de la Evaluación del Desempeño

EVALUADO

EVALUADOR

Cuadro No. 24 Modelo de evaluación por competencia grupo Operativo

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MATRIZ DE COMPETENCIAS RECURSOS HUMANOS GRUPO OPERATIVO						
DATOS GENERALES						
CÓDIGO	NOMBRES Y APELLIDOS				FECHA	
CÉDULA	PROCESO	PERIODO	CARGO	RELACIÓN LABORAL		
1) ORIENTACION A RESULTADOS: Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado.		EXCELENTE	MUY BUENO	SATISFACTORIO	DEFICIENTE	INACEPTABLE
	Cuando ha perdido tiempo, continúa su trabajo sin expresar frustración.					
	Ha empleado nuevos métodos para mejorar su trabajo.					
	Para no perder tiempo ha realizado o mejorado algún proceso.					
	Para conseguir los objetivos planteados, ha optimizado alguna herramienta.					

<p>2) HABILIDAD PARA ORGANIZARSE: Se refiere al trabajo preciso y completo que cumple los requerimientos de los clientes internos y externos.</p>	<p>EXCELENTE</p>	<p>MUY BUENO</p>	<p>SATISFACTORIO</p>	<p>DEFICIENTE</p>	<p>INACEPTABLE</p>
<p>La persona busca retroalimentación para definir bien su objetivo de trabajo.</p>					
<p>La persona establece los medios necesarios para asegurarse de que no existan errores en su trabajo.</p>					
<p>Prioriza sus tareas considerando el nivel de importancia y urgencia de las mismas.</p>					
<p>Optimiza herramientas ya establecidas para mejorar la calidad de trabajo.</p>					
<p>3) CREATIVIDAD: Es la habilidad que deben poseer los trabajadores de para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.</p>	<p>EXCELENTE</p>	<p>MUY BUENO</p>	<p>SATISFACTORIO</p>	<p>DEFICIENTE</p>	<p>INACEPTABLE</p>
<p>Inicia y genera actividades e introduce cambios a los procesos de trabajo.</p>					
<p>Aborda oportunidades y actúa en consecuencia de ellas.</p>					
<p>Involucra a los demás; consigue la colaboración voluntaria de otros.</p>					

	Involucra a los demás; consigue la colaboración voluntaria de otros.					
4)	MANEJO DE RELACIONES INTERPERSONALES: Es la capacidad de interactuar con otros y relacionarse.	EXCELENTE	MUY BUENO	SATISFACTORIO	DEFICIENTE	INACEPTABLE
	Establece con facilidad buenas relaciones con los clientes y el personal.					
	Construye redes amplias y eficaces de contactos					
	Utiliza el humor de manera apropiada para llevar calidez a las relaciones con los demás.					
	Sus mensajes son percibidos con claridad y precisión.					
5)	COMPROMISO ORGANIZACIONAL: Sentir como propios los objetivos de la organización..	EXCELENTE	MUY BUENO	SATISFACTORIO	DEFICIENTE	INACEPTABLE
	Respeto los valores, la cultura organizacional y las personas de la organización.					
	Cumple con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, por el bien de la organización.					
	Demuestra con su trabajo el interés por sacar adelante los objetivos de la organización					

	Ha demostrado lealtad a la organización.					
	6) AUTOCONTROL: Es la capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones.	EXCELENTE	MUY BUENO	SATISFACTORIO	DEFICIENTE	INACEPTABLE
	A pesar de estar en una situación fuerte en donde podría perder el control ha logrado mantenerse sin hacer algo inapropiado.					
	Se muestra apacible y no se ofusca ante situaciones difíciles.					
	Prioriza la imagen y reputación de la organización, independientemente de sus propios intereses y emociones.					
	Maneja adecuadamente el estrés, aunque las circunstancias adversas se mantengan en el tiempo.					
	7) TRABAJO EN EQUIPO: Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y trabajar juntos.	EXCELENTE	MUY BUENO	SATISFACTORIO	DEFICIENTE	INACEPTABLE
	Participa activamente de las actividades del grupo, apoyando a las decisiones del mismo.					
	Idea e implementa alternativas de trabajo en equipo, su aporte añade valor a los resultados grupales.					

	Demuestra respeto por el trabajo y las cualidades de los demás.					
	Mantiene una actitud abierta para aprender de otros.					
	8) ADAPTABILIDAD AL CAMBIO: Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.	EXCELENTE	MUY BUENO	SATISFACTORIO	DEFICIENTE	INACEPTABLE
	Se adapta y acepta los cambios fácilmente.					
	Incorpora los cambios de una manera rápida sin que esto altere su desempeño					
	Puede comprender y aceptar los puntos de vista de los demás.					
	Sigue las instrucciones indicadas sin desafiar la autoridad de manera innecesaria.					
	9) ORIENTACION AL CLIENTE: Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes.	EXCELENTE	MUY BUENO	SATISFACTORIO	DEFICIENTE	INACEPTABLE
	Considera la plena satisfacción del cliente como un criterio esencial para la planificación de futuras actividades.					
	Trata de establecer criterios que le permitan evaluar					

	las necesidades y niveles de satisfacción de los clientes.					
	Evalúa los niveles de satisfacción de los clientes utilizando los criterios mínimos para ejecutar su trabajo.					
	Analiza las necesidades e inquietudes de sus clientes, demostrando interés por cada uno.					
	10) COMUNICACIÓN EFECTIVA: Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, y exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.	EXCELENTE	MUY BUENO	SATISFACTORIO	DEFICIENTE	INACEPTABLE
	Comparte información relevante con sus compañeros y con otras áreas de la organización.					
	Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje.					
	Puede decir no, expresar desacuerdos, hacer y recibir críticas, defender derechos y expresar en general sentimientos positivos o negativos, sin dejar de lado el respeto.					

Su comunicación es asertiva, tiene una alta capacidad para transmitir sus conocimientos tanto teóricos como prácticos.					
--	--	--	--	--	--

C.- CAPACITACIÓN SUGERIDA

Espacio para que evaluador y evaluado sugieran temas de Capacitación o entrenamiento que contribuyan a mejorar el desempeño del evaluado.

1.- Capacitación en:

2.- Otro(s): Si el mejoramiento del desempeño depende de otras condiciones, por favor señalarlas.

D.- OBSERVACIONES

Sugerencias y/o comentarios acerca de la Evaluación del Desempeño

--

--

EVALUADO	EVALUADOR
----------	-----------

Elaborado por: Natalia Bonilla

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- De acuerdo a los resultados obtenidos de los métodos aplicados de investigación se define que en las empresas dedicadas a brindar servicios de consultoría de Recursos humanos, no cuentan con herramientas para la aplicación del subsistema de Evaluación de Desempeño
- La evaluación del desempeño es un proceso vital dentro de la gestión empresarial, pues constituye el instrumento de gestión que permite conocer las actitudes y deficiencias que presentan los trabajadores, garantizando que estos intensifiquen sus esfuerzos para alcanzar las competencias que se analizan como indicadores dentro del sistema de evaluación del desempeño y necesarias para la organización,
- El desempeño de una organización depende y está en total correspondencia con el desempeño individual de cada uno de sus trabajadores, eslabón indispensable en el logro de la meta empresarial.
- Las competencias pretende evitar que en la evaluación se presenten subjetividades como el prejuicio personal, ya que por razones de preferencia, el evaluador tiende ocasionalmente a valorar muy alto o muy bajo; en otras palabras, el evaluador es parcial debido a la expectativa previa al desempeño.
- La implementación de una herramienta de Evaluación de Desempeño nos permite definir que la capacitación no debe verse como un gasto más de las empresas, sino como un beneficio a corto plazo ya que es una fórmula que responde a las necesidades de la empresa para desarrollar sus recursos y mejorar la calidad en el ámbito laboral en general

- El modelo de competencias en su conjunto se origina, se desarrolla y se aplica de acuerdo a las condiciones de la empresa y sus recursos humanos, enriquecido conceptualmente y metodológicamente por el aporte de los grupos de interés y trabajadores en todas las etapas.
- Después de que los empleados han sido seleccionados y orientados, es posible que aún deban adquirir las habilidades, el conocimiento y las actitudes necesarias para desempeñarse en forma adecuada.

Recomendaciones

- Es recomendable que la nueva metodología aplicada sea implementada de forma correcta y adecuada en las empresas con el soporte del consultor que elabora la herramienta.
- Es importante que los empleados conozcan de las nuevas actividades desarrollo que les permitirá disponer la empresa para ejercer sus responsabilidades en el futuro independientemente de las actuales.
- Es fundamental que el proceso inicie con la identificación de las capacidades y continúe con la evaluación del candidato frente a las mismas, estableciendo de esta manera su idoneidad para el cargo al que desempeña.
- Es recomendable que los departamentos responsables estén pendientes de la acogida al manual de evaluación de desempeño por parte de los empleados de la empresa.
- Educar al colaborador de manera que se prepare para administrar y ejecutar su programa de acción, orientando todos sus conocimientos y energías en la búsqueda y consecución de resultados cada vez mejores y diferenciados mediante la formación basada en competencias que garantizan el éxito en cada función desempeñada, privilegia el desarrollo de capacidades asociadas a la comprensión, la conceptualización de lo que se hace y por ende facilita el aprendizaje y la readaptación.
- Creación y conformación del área talento humano con profesionales experimentados a fin de reforzar el modelo y mantener su aplicación en todos sus subsistemas, sustentados en las competencias evaluadas.
- Crear una conciencia a todos los trabajadores de la empresa, como también a supervisores y jefes de departamentos para hacerles ver que tan importantes son ellos para la empresa, no como productores sino como Recurso Humano, y por ende la

importancia de capacitarlos para elevar su nivel de optimismo, confianza, logros de metas dentro de la empresa y fuera de ella.

- Los colaboradores después de ser capacitados deben dar síntomas de mejoramiento, de superación lo cual les permitirán alcanzar el éxito deseado.
- Se debe planificar la capacitación y desarrollo, que permitan repotenciar al personal experimentado que tiene competencias específicas y su déficit son competencias organizacionales o básicas, frente a las competencias que exige la empresa.
- Se recomienda la implementación del presente diseño como una herramienta viable para evaluar el desempeño de los colaboradores de las empresas dedicadas a brindar Servicios de Consultoría de Recursos Humanos. Adicionalmente esta herramienta puede ser utilizada como base en el caso de requerir de automatizar la evaluación en un sistema informático.

Bibliografía

1. Alberici, A. y. (2005). *Competencias y formación en la edad adulta. El balance de competencias*. Barcelona: Laertes.
2. Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. GRANICA.
3. Alles, M. (2009). “*CONSTRUYENDO TALENTO*”, *Primera edición*, . Buenos Aires : Ediciones Granica.
4. Alles, M. A. (2008). *Desempeño por Competencias: evaluación de 360º- 2da ed.-* . Buenos Aires. .
5. Bettendorff, M. .. (2006). *Capital intelectual y mercado de trabajo*.
6. Byars, L. y. (2007). *Gestión de recursos humanos, cuarta edición*,. Madrid: McGraw-Hill.
7. Chiavaneto, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc.Grau Hill.
8. Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano. Tercera Edición*. México: Mc. Graw Hill.
9. Dessler, G. (2009). “*Administración de Personal*”, *Sexta edición*. Ediciones Prentice Hall.
10. Echeverría, B. (2007). *Gestión de la competencia de acción profesional*.
11. Grados, J. A., & Beutelspacher, O. y. (2006). *Calificación de méritos. Evaluación de competencias laborales*. Sevilla: Trillas-Eduforma.
12. Hernández. (1998). *Exámenes de Estado, una propuesta de evaluación por competencias* .
13. Le Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
14. Mc Gregor, D. (2008). *Dudas sobre la Apreciación del Rendimiento*.
15. Mertens, L. (2000). *La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional*.
16. Mitrani, A. y. (1992). *Las competencias: claves para una gestión integrada de recursos humanos*. . Bilbao: Deusto.

17. Mondy, W. N. (2005). *Administración de Recursos Humanos. Novena Edición*. México : Pearson.
18. Pereda, S. y. (2006). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
19. Pérez Gorostegui, E. y. (2000). *Desarrollo y evaluación de recursos humanos*. Madrid: Ediciones Pirámide.
20. Puchol, L. (2008). *Dirección y gestión de recursos humanos, quinta edición*. Madrid. : Editorial Díaz de Santos.
21. Rodríguez, M. L. (2006.). *Evaluación, balance y formación de competencias laborales transversales*. Barcelona: Laertes.
22. Sastre Castillo, M. y. (2003). *Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.
23. Sena. (2003). *Manual de evaluación y certificación con base en normas de competencia laboral*. Bogotá.
24. Spencer, L. M. (2000). *Competencia en el trabajo. Modelos para un rendimiento superior*. . Nueva York: Wiley & Sons.
25. Spencer, L. M. (2008). *Métodos de Evaluación de Competencia, la historia y el estado de la técnica*. Boston.
26. William B. Werther, J. K. (2008). *Administración de personal y recursos humanos*. Edición: Quinta. Mac Graw – Hill.
27. www.paginaspersonales.deusto.es
28. www.evaluar.com
29. www.rrhmagazine.com