



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS
CARRERA DE INGENIERÍA EN RECURSOS HUMANOS

TESIS

**PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN
RECURSOS HUMANOS**

TEMA:

**“DISEÑO DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR
COMPETENCIAS” PARA LA COMERCIAL ADUANERA
INTERNACIONAL RAÚL COKA BARRIGA CÍA. LTDA.**

AUTOR

AULO FRANCISCO LOGACHO ROSERO

DIRECTORA DE TESIS

DOCTORA LUCY ROSERO PEÑA

QUITO – ECUADOR – 2015

CERTIFICACIÓN

**Certifico que bajo mi dirección la presente tesis ha sido realizada en su totalidad por
el señor AULO FRANCISCO LOGACHO ROSERO**

Dra. Lucy Rosero Peña

Directora de Tesis

AUTORÍA

Del contenido de la presente tesis se responsabiliza el autor.

AULO FRANCISCO LOGACHO ROSERO

C.I. No: 1718849043

DEDICATORIA

A mis queridos padres Aulo y Marina quien con su apoyo incondicional y lucha constante han sido mi ejemplo de trabajo, superación y esmero. Dedico esta etapa de mi vida a ellos que siempre estuvieron a mi lado y han sido el motor para culminar mi carrera universitaria.

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud a la Universidad Tecnológica Equinoccial por haberme permitido desarrollarme personal y profesionalmente. Y de manera muy especial a la Dra. Lucy Rosero Peña, por su tiempo, apertura y gran apoyo en el desarrollo de esta tesis.

A la Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda., por brindarme la oportunidad de realizar este estudio.

A mi familia por ser un pilar fundamental en mi formación.

PRESENTACIÓN SINTÉTICA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Una vez concluido el Trabajo de Titulación, se puede desglosar la estructura desarrollada en la investigación con el propósito de cumplir con los objetivos propuestos y demostrar la hipótesis formulada en su oportunidad.

Capítulo I. Planteamiento del problema.- Desglosa el planteamiento y justificación del problema, en el que se hace referencia a la problemática actual que presenta la Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda., derivada de la falta de un modelo de Evaluación del Desempeño, para cuyo efecto, se define los objetivos y la hipótesis, que determinan el curso de la investigación.

Capítulo II. Marco Teórico.-En este acápite se resume la base conceptual en la que se fundamenta la propuesta, principalmente se toma en cuenta temas relacionados con el Sistema de la Administración de Recursos Humanos y el Subsistema de Evaluación del Desempeño, vistos desde la óptica de varios autores.

Capítulo III. Marco Referencial y Conceptual.- Contiene el diagnóstico estratégico de la empresa, lo cual permite la realización de este Trabajo de Titulación, incluyendo un desglose de los términos técnicos utilizados en el desarrollo de la investigación.

Capítulo IV. Marco Metodológico.- En este capítulo se presenta las técnicas de investigación utilizadas en el estudio y el análisis de los resultados de la aplicación.

Capítulo V. Propuesta.- Finalmente se presenta la propuesta de un Modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias, en la que se considera la información analizada en los anteriores capítulos.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRESENTACIÓN SINTÉTICA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	1
ÍNDICE DE CONTENIDOS	2
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	5
ÍNDICE DE TABLAS	7
CAPÍTULO I.....	9
1. Problema de Investigación	9
1.1. Problema a Investigar.....	10
1.2. Objeto de Estudio Teórico.....	10
1.3. Objeto de Estudio Práctico.....	10
1.4. Planteamiento del Problema.....	10
1.5. Formulación del Problema	11
1.6. Sistematización del Problema	11
1.7. Objetivo General	12
1.8. Objetivos Específicos.....	12
1.9. Justificación.....	13
CAPÍTULO II	14
2. MARCO TEÓRICO.....	14
2.1. La Empresa.....	14
2.2. Sistemas que conforman la empresa	15
2.3. Sistema de Recursos Humanos	16
2.4. Los Subsistemas de Recursos Humanos	17
2.5. Subsistema de Evaluación del Desempeño	18
2.5.1. Definición de la Evaluación del Desempeño.....	19
2.5.2. Elementos de la Evaluación del Desempeño.....	20
2.5.3. Importancia de la Evaluación del Desempeño	21
.....	22
2.5.4. Factores que se evalúan en una Evaluación del Desempeño.....	22
2.5.5. Métodos de Evaluación del Desempeño	23
2.6. La Gestión de Recursos Humanos por Competencias.....	25

2.7.	Evaluación del Desempeño por Competencias	29
2.7.1.	Relación con los otros subsistemas de Recursos Humanos.....	30
2.7.2.	Evaluación del Desempeño Tradicional vs Evaluación del Desempeño por Competencias	31
2.7.3.	Modelos de Evaluación del Desempeño por Competencias:.....	32
2.7.4.	Problemas que se pueden presentar en la Evaluación del Desempeño.....	34
	34
	CAPÍTULO III.....	36
3.	MARCO REFERENCIAL Y CONCEPTUAL.....	36
3.1.	Reseña Histórica de Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda. ...	36
3.2.	Servicios de la Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.	39
	39
3.3.	Certificaciones que posee la Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.	40
3.4.	Direccionamiento Estratégico	40
3.4.1.	Misión	41
3.4.2.	Visión	41
3.4.3.	Objetivos Empresariales.....	42
3.4.4.	Valores	42
3.4.5.	Política Integrada.....	42
3.5.	Estructura Orgánica.....	43
3.6.	Clasificación de Cargos.....	45
3.7.	Gerencia de Talento Humano en la Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.	46
	46
	CAPÍTULO IV.....	50
4.	MARCO METODOLÓGICO.....	50
4.1.	Población.....	50
4.2.	Muestra.....	50
4.3.	Recolección de la información	50
4.4.	Análisis de Resultados	55
4.5.	Conclusiones de los resultados.....	73
	CAPÍTULO V	74

5. PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA LA COMERCIAL ADUANERA INTERNACIONAL RAUL COKA BARRIGA CÍA. LTDA.	74
5.1. Objetivo.....	74
5.2. Alcance.....	74
5.3. Efectos.....	74
5.4. Responsables de la implementación del modelo	75
5.5. Insumos	76
5.6. Clasificación de cargos por Grupos Ocupacionales.	76
5.7. Competencias a evaluar en la Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda. 82	
5.7.1. Competencias Corporativas.....	82
5.7.2. Competencias Específicas por Grupos Ocupacionales.....	84
5.8. Calificación y niveles	93
5.9. Formularios de Evaluación.....	94
5.10. Evaluador	94
5.11. Evaluado.....	95
5.12. Comunicación.....	96
5.13. Capacitación.....	96
5.14. Resultados	97
5.15. Planes de Acción	97

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración N° 1: Los Factores de la empresa	15
Ilustración N° 2: Aspectos importantes para realizar la Evaluación del Desempeño	20
Ilustración N° 3: Factores a evaluar en la Evaluación del Desempeño	23
Ilustración N° 4: Competencias	26
Ilustración N° 5: Características de las Competencias	28
Ilustración N° 6: Diferencias entre la Evaluación Tradicional y la Evaluación por Competencias	31
Ilustración N° 7: Clientes importantes Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.	38
Ilustración N° 8: Estructura Organizacional Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.	44
Ilustración N° 9: Procesos de la Gerencia de Talento Humano Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.	47
Ilustración N° 10: Pregunta 1	55
Ilustración N° 11: Pregunta 2	57
Ilustración N° 12: Pregunta 3	58
Ilustración N° 13: Pregunta 4	59
Ilustración N° 14: Pregunta 5	61
Ilustración N° 15: Pregunta 6	62
Ilustración N° 16: Pregunta 7	63
Ilustración N° 17: Pregunta 8	65
Ilustración N° 18: Pregunta 9	66
Ilustración N° 19: Pregunta 10	67
Ilustración N° 20: Pregunta 11	69
Ilustración N° 21: Pregunta 12	70
Ilustración N° 22: Pregunta 13	71

Ilustración N° 23: Grupos Ocupacionales Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga

Cía. Ltda. 78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Los Subsistemas de Recursos Humanos	17
Tabla N° 2: Elementos de la Evaluación del Desempeño	21
Tabla N° 3: Importancia de la Evaluación del Desempeño	22
Tabla N° 4: Métodos de Evaluación del Desempeño	24
Tabla N° 5: Modelos de Evaluación del Desempeño por Competencias	33
Tabla N° 6: Problemas que se pueden presentar en la Evaluación del Desempeño	34
Tabla N° 7: Número de colaboradores por Ciudad Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.	37
Tabla N° 8: Servicios de la Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.	39
Tabla N° 9: Certificaciones que posee Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.	40
Tabla N° 10: Clasificación de Cargos Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.	45
Tabla N° 11: Población Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía Ltda.	50
Tabla N° 12: Pregunta 1	55
Tabla N° 13: Pregunta 2	56
Tabla N° 14: Pregunta 3	58
Tabla N° 15: Pregunta 4	59
Tabla N° 16: Pregunta 5	60
Tabla N° 17: Pregunta 6	62
Tabla N° 18: Pregunta 7	63
Tabla N° 19: Pregunta 8	64
Tabla N° 20: Pregunta 9	66
Tabla N° 21: Pregunta 10	67
Tabla N° 22: Pregunta 11	68

Tabla N° 23: Pregunta 12	70
Tabla N° 24: Pregunta 13	71
Tabla N° 25: Factores para la Clasificación de cargos por Grupos Ocupacionales	77
Tabla N° 26: Clasificación de factores por Grupos Ocupacionales	80
Tabla N° 27: Clasificación de cargos por Grupos Ocupacionales	81
Tabla N° 28: Competencias Corporativas.....	82
Tabla N° 29: Competencias Específicas Asistentes, Auxiliares	84
Tabla N° 30: Competencias Específicas Analistas.....	86
Tabla N° 31: Competencias Específicas Jefes y Supervisores	88
Tabla N° 32: Competencias Específicas Gerentes	91
Tabla N° 33: Ponderación y niveles de las Competencias	93
Tabla N° 34: Calificación Cualitativa y Cuantitativa.....	93
Tabla N° 35: Diagrama Modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias.....	98

CAPÍTULO I

1. Problema de Investigación

El capital humano constituye el recurso más importante de cualquier organización, pues de ello depende el correcto funcionamiento de la misma. Toda organización por pequeña que sea, debe contar con procesos que le permita mantener a su personal motivado en el desempeño de sus actividades laborales. La Gestión del Talento Humano debe lograr y mantener relaciones productivas con todos los integrantes de la organización, aprovechando al máximo el desarrollo individual de todos sus miembros. Dentro de la Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda., existen carencias de herramientas de Gestión de Talento Humano que generen el desarrollo competitivo de la organización, como es la Evaluación del Desempeño, esta indispensable herramienta no ha sido implementada en la empresa, provocando de esta manera el desconocimiento del rendimiento laboral de los colaboradores que constituyen el principal recurso de la organización y son responsables directos del éxito de la misma.

La Evaluación del Desempeño hoy en día es una de las principales herramientas de Gestión del Talento Humano, cada vez existen más empresas que invierten en el desarrollo de su equipo tanto en el área profesional como personal. Los beneficios que trae consigo una Evaluación del Desempeño son innumerables y repercute no solo en el evaluado, sino también en el evaluador y en la organización a la que pertenecen, esto sumado a la implementación de las competencias da como resultado grandes logros empresariales. Las competencias han hecho que la administración de un giro inesperado y genere mejores resultados que los obtenidos anteriormente.

El diseño de un modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias en la Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda., permitirá conocer el rendimiento laboral de los colaboradores, además de las actitudes, comportamientos y

destrezas propias de cada uno de ellos, con lo cual la organización puede establecer y proyectar planes de carrera, capacitación, sucesión, entre otros aspectos, tales como el clima laboral, así de esta manera se espera fortalecer la Gestión del Talento Humano en la organización y mejorar el desempeño organizacional.

1.1. Problema a Investigar

Ausencia de un modelo de Evaluación del Desempeño en la Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda., que permita conocer, analizar y controlar el nivel de desempeño laboral de los colaboradores.

1.2. Objeto de Estudio Teórico

Evaluación del Desempeño por Competencias.

1.3. Objeto de Estudio Práctico

Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.

1.4. Planteamiento del Problema

El no contar con un modelo de Evaluación del Desempeño en la Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda., imposibilita a la organización conocer técnicamente el nivel de desempeño laboral de los colaboradores, esto conlleva además a la falta de un control periódico del rendimiento en el que la empresa se puede basar para facilitar la toma de decisiones y aprovechar de mejor manera sus recursos buscando de esta forma el desarrollo competitivo de la organización.

Por otro lado la ausencia de esta herramienta de gestión no permite la interacción entre la empresa y el colaborador para lograr un beneficio mutuo al no poder identificar de manera clara oportunidades de desarrollo y formación en sus colaboradores así como también identificar colaboradores que deben ser desvinculados por no encontrarse en un óptimo rendimiento.

Si no se toman acciones oportunas ante la ausencia de la Evaluación del Desempeño la estabilidad de la organización se podría ver afectada notablemente en factores como productividad, clima laboral, cultura organizacional e incluso una imagen negativa y pérdida de credibilidad en la Gestión del Talento Humano y en la organización como tal.

Por los aspectos anteriormente mencionados es de vital importancia para la Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda., diseñar un modelo de Evaluación del Desempeño que permita potencializar la organización.

1.5. Formulación del Problema

¿Con un adecuado modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias para la Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda., permitirá conocer, analizar y controlar el nivel de desempeño laboral de los colaboradores?

1.6. Sistematización del Problema

- ¿Cuáles son las competencias que deben ser evaluadas en los colaboradores de la Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.?

- ¿Cuáles son las herramientas y metodologías para realizar la Evaluación del Desempeño por Competencias?
- ¿Cuál es el plan de acción para realizar la Evaluación del Desempeño por Competencias?
- ¿Qué piensan los colaboradores de la Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda., sobre la implementación de un modelo de Evaluación de Desempeño por Competencias?

1.7. Objetivo General

Diseñar un modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias para la Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.

1.8. Objetivos Específicos

- Definir las competencias a evaluar en la Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.
- Diseñar las herramientas y metodologías que permitan la aplicación de la Evaluación del Desempeño por Competencias.
- Establecer un plan de acción para implementar el modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias en la Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.
- Conocer la visión de los colaboradores con respecto a la Evaluación de Desempeño por Competencias.

1.9. Justificación

Las organizaciones tienen la necesidad de evaluar el desempeño de los más diferentes desempeños: financiero, operacional, técnico, de ventas y de marketing y, principalmente, cómo es el desempeño humano, puesto que son las personas quienes dan vida a la organización y constituyen la piedra angular de la dinámica organizacional.

El capital humano es el recurso más importante dentro de cualquier organización, pues de ello depende el correcto desempeño de sus actividades, el cumplimiento de los objetivos establecidos y el éxito de cualquier empresa. Su efectiva administración y gerencia es fundamental para alcanzar el éxito, es por eso que la Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda. se preocupa por establecer parámetros dentro de los cuales se alcance la óptima utilización del Talento Humano.

En razón de lo antes expuesto, es imprescindible la existencia de un modelo de Evaluación del Desempeño que permita medir el potencial de los colaboradores, el cumplimiento de los objetivos y metas y el nivel de competencias.

Un modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias dentro de la Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda., permite vincular a los colaboradores, identificando cualidades y características propias de los mismos que se pueden empoderar mediante procesos de formación y planes de carrera, además de facilitar la toma de decisiones a la hora de desvincular colaboradores que no demuestren óptimo rendimiento, contribuyendo a la organización en su desarrollo integral.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

Para fundamentar la propuesta, objetivo del Trabajo de Titulación, es necesario partir del conocimiento teórico general, para luego hacerlo a nivel específico de temas relacionados con la tesis, de acuerdo a la siguiente priorización.

2.1. La Empresa

La empresa es una unidad social en donde una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado, que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos, que pueden ser el lucro o la atención de una necesidad social, donde se utiliza recursos financieros, materiales, tecnológicos, humanos, entre otros; que es construida a partir de conversaciones específicas basadas en compromisos mutuos entre las personas que la conforman.

Para mayor comprensión a continuación se mencionan algunos conceptos que explican la dimensión institucional de la empresa. Fernández Pirla (1998) afirma: "La empresa es ante todo la unidad económica de producción. Su función es crear o aumentar la utilidad de los bienes, en orden a satisfacer las necesidades y fines humanos".

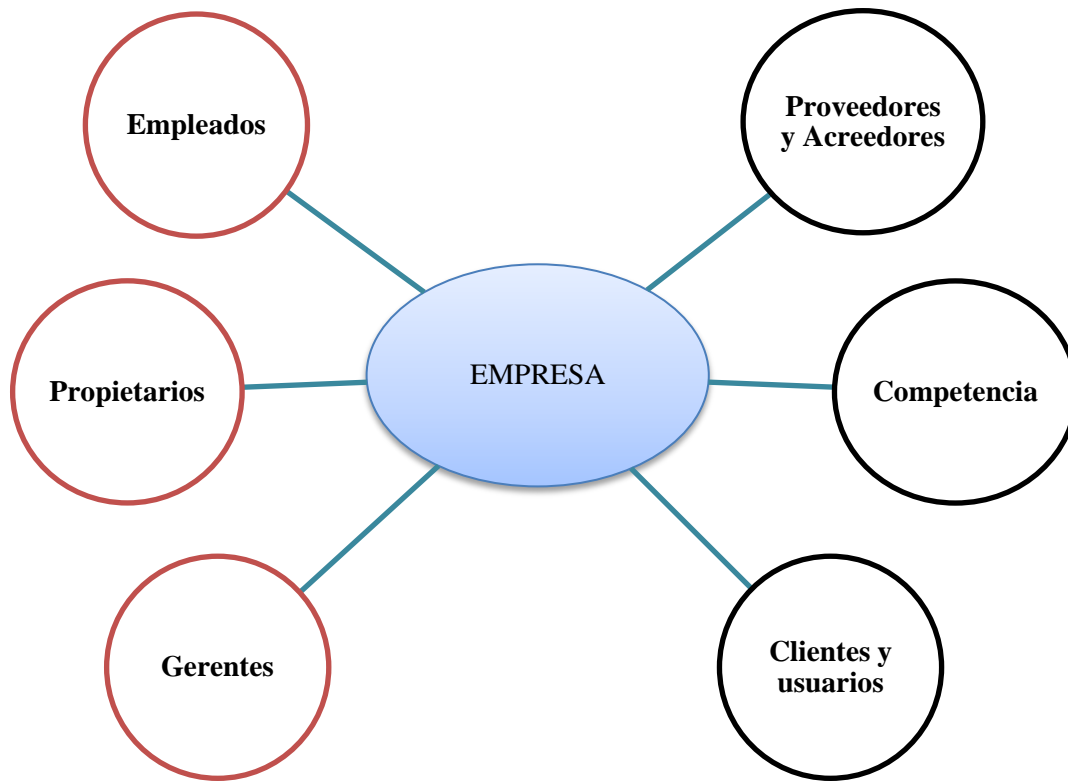
Gutenberg (1998) menciona: "La razón de toda la actividad en la empresa consiste en producir bienes de índole material o proveer bienes de índole inmaterial". El autor plantea esta definición desde el punto de vista de la oferta, además, agrega que la empresa está constituida por tres esferas parciales: técnica, comercial y financiera.

La empresa está constituida por varios factores y elementos que los componen a continuación se presenta aquellos factores tanto internos como externos, que influyen directa o indirectamente en su funcionamiento.

Ilustración N° 1: Los Factores de la empresa

FACTORES INTERNOS

FACTORES EXTERNOS



Fuente: Chiavenato Idalberto (2001). Administración de Recursos Humanos. Ediciones McGraw Hill. p.33.

Elaborado por: Francisco Logacho R.

2.2. Sistemas que conforman la empresa

La empresa como un sistema abierto en una constante interrelación con su medio, tiene su estructura en diferentes subsistemas que pueden variar de acuerdo al giro del negocio, debiendo destacar el Sistema de Recursos Humanos, objetivo de este estudio.

2.3. Sistema de Recursos Humanos

En un principio los Recursos Humanos no tenían una identidad propia por lo que, se consideraba un área más del departamento de contabilidad o del departamento administrativo. Esta situación persiste, en la actualidad, en pequeñas empresas, generalmente en donde el número de trabajadores no supera los veinte.

Se necesita un departamento que aporte soluciones técnicas en materia de recursos humanos y que descargue a otros de tener que velar por ésta labor. Esto, a su vez está en consonancia con la existencia de departamentos especializados en diferentes materias, cuyos conocimientos son útiles para gestionar la empresa, entre otros: contabilidad, financiero, producción.

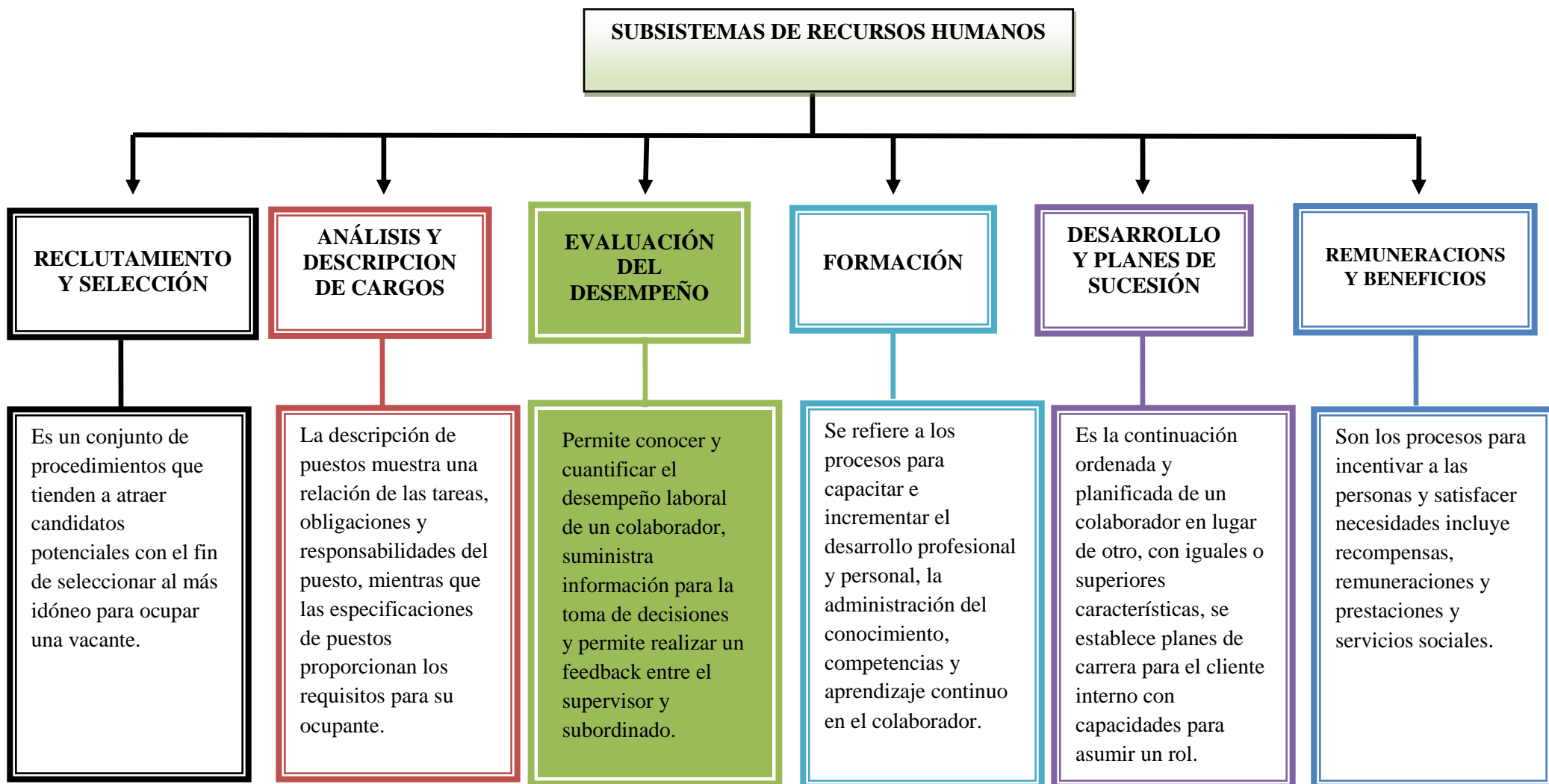
Según algunos autores, existen distintos conceptos sobre administración de recursos humanos:

Dessler (1997) menciona que “La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la Evaluación del Desempeño”

Chiavenato (2009) afirma que “La administración de recursos humanos es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y base de su éxito”

2.4. Los Subsistemas de Recursos Humanos

Tabla N° 1: Los Subsistemas de Recursos Humanos



Fuente: Alles Martha (2004). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Ediciones Granica. p.19.

Elaborado por: Francisco Logacho R.

2.5. Subsistema de Evaluación del Desempeño

En consideración a que el tema de estudio se centra en éste subsistema a continuación se presenta información conceptual, que demuestra que los conceptos de Evaluación del Desempeño son tan antiguos como el mundo.

Se considera que había “Evaluación del Desempeño” desde la dinastía Wei, en la China del año 265 antes de Cristo, perteneciente al periodo de los tres Reinos, fue fundada por Cao Pi, y su padre, Cao Cao tuvo enorme importancia en la fundación, quienes evaluaban el desempeño de los oficiales del imperio, tenían un “valorador imperial” , el cual tenía por tarea el de valorar el rendimiento y comportamiento de los miembros de la corte.

San Ignacio de Loyola, nació en Azpeitia España, el 24 de octubre de 1491 y murió en Roma, el 31 de julio de 1556, fue un religioso, fundador de la Compañía de Jesús. Declarado Santo por la Iglesia Católica, fue también militar español, poeta, y se convirtió en el primer general de la orden. En el siglo XVI, antes de la fundación de la compañía de Jesús; San Ignacio de Loyola introdujo un procedimiento formal para juzgar a los miembros de su Iglesia. Utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y, principalmente del potencial de cada uno de sus jesuitas. El sistema consistía en auto calificaciones 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 del de sus compañeros , a los cuales un superior quizá no tuviera acceso por un medio diferente.

En 1850 , las oficinas del gobierno norteamericano , tenían ya su ficha de valoración o evaluación, en 1880 el ejército norteamericano , crea su propio sistema de evaluación del rendimiento, inicialmente llamados de calificación de méritos, con el objeto de apoyar las políticas salariales fundamentadas en la valoración de puestos de trabajo, así dieron un nuevo impulso a la Evaluación del Desempeño.

En 1918, La General Motors, es la primera empresa que diseña un sistema de evaluación pero orientado a sus ejecutivos.

En Europa, las técnicas sistemáticas se introdujeron después que en los Estados Unidos, tras la Segunda Guerra Mundial, hacia los años 60, en Inglaterra la Dirección por Objetivos y la los avances de las técnicas de entrevistas dieron a la Evaluación del Desempeño mayor coherencia.

2.5.1. Definición de la Evaluación del Desempeño

Chiavenato (2009) define a la Evaluación de Desempeño como: “Una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar”

A este proceso se lo conoce como evaluación de méritos, evaluación personal o informes de avance. Es importante destacar que el proceso no va ser igual de una empresa a otra, ya sea por su naturaleza, por su extensión, incluso por los objetivos que se busquen alcanzar en un período de tiempo determinado.

En una Evaluación de Desempeño se puede medir niveles de conocimiento, cumplimiento de objetivos, resultados alcanzados y en ciertos casos el comportamiento de las personas para alcanzar los objetivos empresariales.

La Evaluación del Desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Se puede decir que los siguientes tres aspectos, pueden considerarse claves para el éxito de la Evaluación del Desempeño:

Ilustración N° 2: Aspectos importantes para realizar la Evaluación del Desempeño



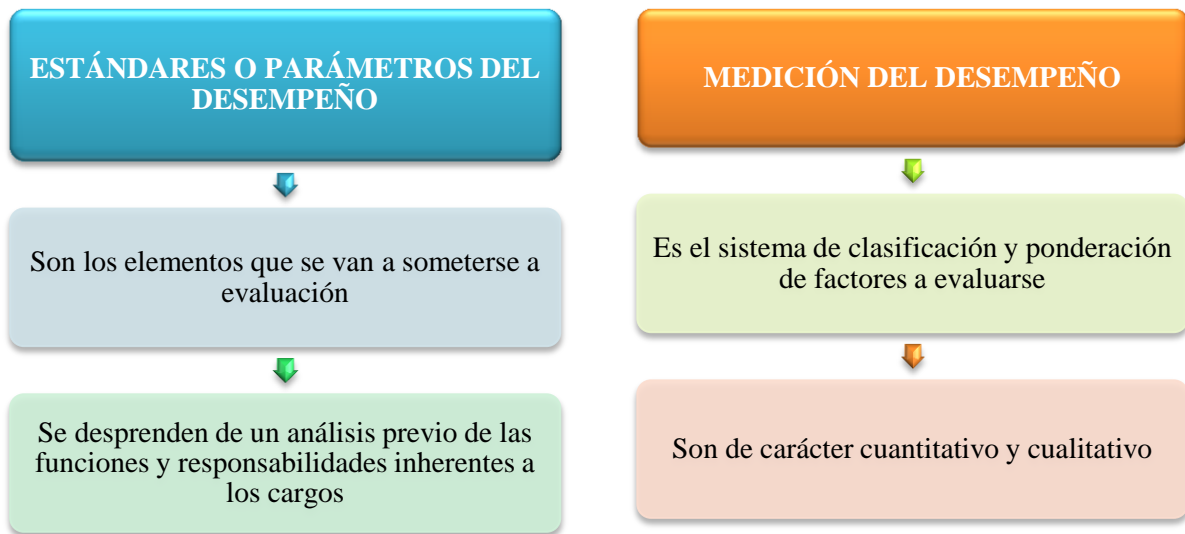
Fuente: Alles Martha (2005), Desempeño por Competencias. Ediciones Granica. p.55.

Elaborado por: Francisco Logacho R.

2.5.2. Elementos de la Evaluación del Desempeño

En la Evaluación de Desempeño existen dos elementos en común que son: Estándares o Parámetros de Desempeño y Medición del desempeño.

Tabla N° 2: Elementos de la Evaluación del Desempeño



Fuente: William B. Werther (2008) Administración de Recursos Humanos. Ediciones McGraw Hill. p. 304.
Elaborado por: Francisco Logacho R.

2.5.3. Importancia de la Evaluación del Desempeño

La importancia de un sistema de Evaluación de Desempeño radica en el desarrollo profesional de quienes componen una organización; detectar fortalezas y oportunidades de mejora de los colaboradores permite generar planes de acción en base a resultados claros sobre la situación real de una organización (<http://www.seminarium.com/ec/noticias/evaluacion-del-desempeño-laboral /14-sep-2014/21h40>)

La Evaluación de Desempeño es imprescindible en la actividad administrativa, por ser el medio por el cual se pueden detectar problemas de supervisión, integración del empleado a la organización o al cargo, motivación, compromiso; incluso permite descubrir colaboradores con potencial no aprovechado, a continuación se presenta la importancia de la Evaluación del Desempeño para distintos entes:

Tabla N° 3: Importancia de la Evaluación del Desempeño



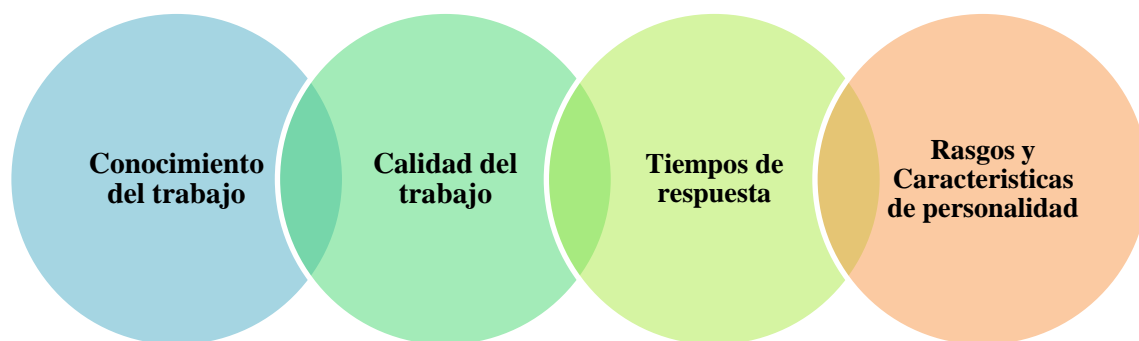
Fuente: Chiavenato Idalberto (2001), Administración de Recursos Humanos. Ediciones Mc Graw Hill. p 365.

Elaborado por: Francisco Logacho R.

2.5.4. Factores que se evalúan en una Evaluación del Desempeño

La evaluación de desempeño se enfoca en evaluar el comportamiento del evaluado, su contribución para alcanzar objetivos empresariales y el potencial de desarrollo. Generalmente en un modelo de evaluación se consideran los siguientes factores:

Ilustración N° 3: Factores a evaluar en la Evaluación del Desempeño



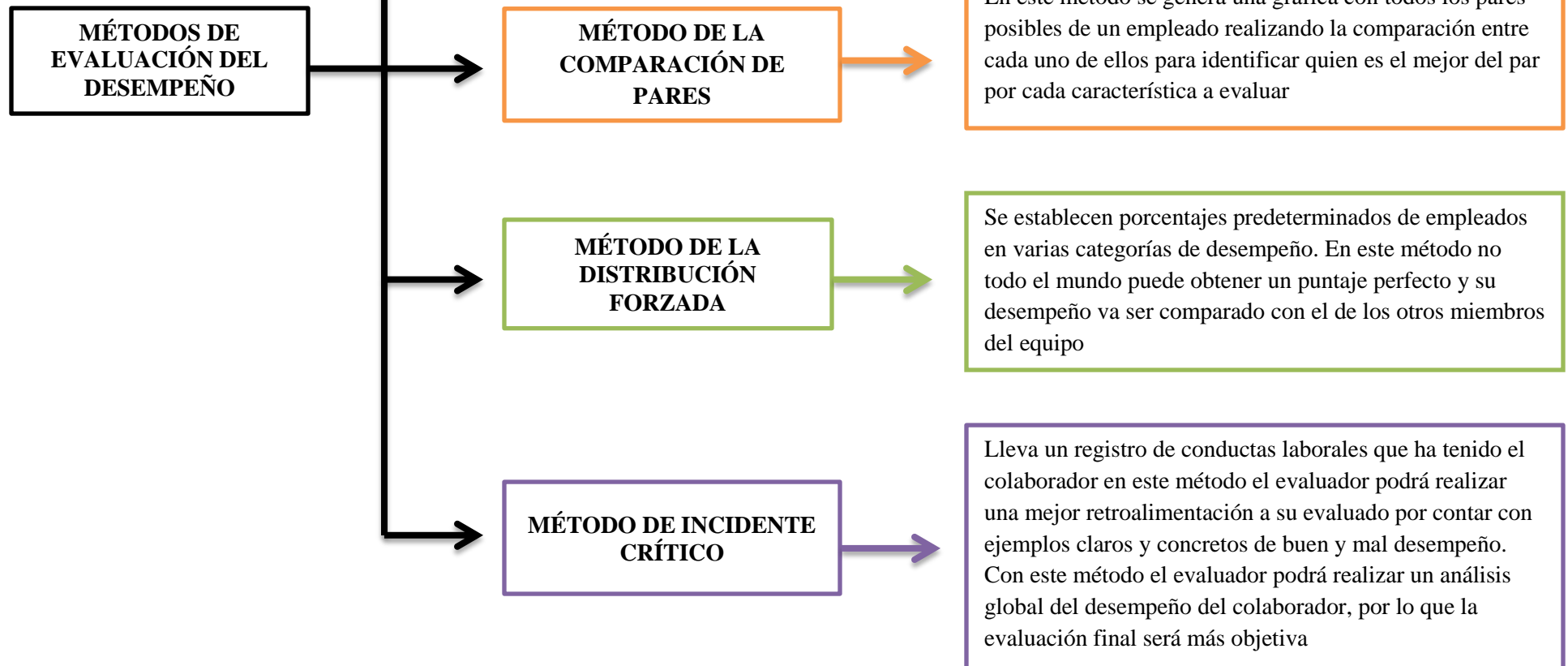
Fuente: Compilador Jesús Lau (2010) Evaluación del Desempeño del Personal Bibliotecario. Alfagrama Ediciones p.72.

Elaborado por: Francisco Logacho R.

2.5.5. Métodos de Evaluación del Desempeño

Dessler (2009) menciona “La evaluación misma se suele realizar un método formal y predeterminado, como uno o varios de los que se describen a continuación”

Tabla N° 4: Métodos de Evaluación del Desempeño



Fuente: Dessler Gary (2009) Administración del Personal. Pearson Education. p.335

Elaborado por: Francisco Logacho R.

2.6. La Gestión de Recursos Humanos por Competencias

Los cambios constantes que surgen en los mercados los hace cada vez más competitivos, esto afecta a las organizaciones forzándolas a generar reestructuras o implementar nuevas prácticas para mantenerse competitivas, estos cambios deben ir de la mano de la Gestión del Talento Humano.

La tendencia evidencia que cada día hay más empresas que creen y enfocan sus esfuerzos en las personas y no en el cargo o funciones que desempeña, es por esto que, el enfoque de la Gestión del Talento Humano por Competencias se convierte en un gran aliado de los directivos de las organizaciones, de esta manera generan ventajas competitivas en el entorno empresarial.

La gestión por competencias tiene como objetivo garantizar que las personas sean las idóneas para las diferentes funciones a realizar, esto a su vez incluye a las competencias en todos los subsistemas de recursos humanos para lograr una adecuada gestión y conseguir resultados favorables para la organización.

Las competencias reflejan:

- Conocimientos y habilidades exigibles para el cargo.
- Marco de seguridad para trabajar con acierto.
- Aptitud y sentido de responsabilidad.
- Aptitud para asociarse o responder a los cambios.
- Habilidades que permitan una transferencia de una actividad a otra.

Las competencias deben describir:

Lo que una persona es capaz de hacer.

- La forma de medir y juzgar si lo efectuado está bien hecho.
- Las condiciones en las que las personas manifiestan su mejor aptitud.
- Las aptitudes para enfrentar permanentemente retos laborales.

Para una implantación del modelo de gestión por competencias, es importante considerar las siguientes características:

- Contar con un sistema aplicable.
- Garantizar que el sistema sea comprensible para todos los miembros de una organización.
- Herramientas y resultados fiables.
- Su manejo debe ser simple y práctico.
- Permita el desarrollo profesional de los colaboradores.

Ilustración N° 4: Competencias



Fuente: Alles Martha (2005). Desempeño por competencias. Ediciones Granica. p.82.
Elaborado por: Francisco Logacho R.

El modelo por competencias permite la alineación de los objetivos organizacionales con cada uno de los subsistemas de recursos humanos. Si se conoce lo que se quiere lograr, se conoce lo que se debe buscar, así es como una organización identifica sus competencias y pone sus esfuerzos para desarrollarlas en sus colaboradores o fortalecerlas.

Desde la selección de personal, pasando por la capacitación y hasta la evaluación manejarán estos conceptos, encaminando a los colaboradores y a la organización al cumplimiento de objetivos y óptimo desempeño.

Existen varios autores que mencionan en sus obras a la Gestión por Competencias como un enfoque de administración empresarial. McClelland (1973) fue uno de los primeros en plantear el concepto de “Competencia”, esto porque las medidas tradicionales utilizadas para predecir el rendimiento en el trabajo resultaban insatisfactorias, el mencionado autor sostiene que “Los tests académicos de aptitud tradicionales y los tests de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales: 1. No predicen el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida. 2. A menudo están sesgados en contra de las minorías, las mujeres, y las personas de los niveles socioeconómicos más bajos”.

Esto lo llevó a buscar otras alternativas que sean más confiables en la predicción del rendimiento laboral, concluyendo así que para conseguirlo era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, comparando las características de los empleados promedio con los que tenían un desempeño destacado. Es así que las Competencias están relacionadas con una forma de evaluar aquello que está atado a un rendimiento superior en el trabajo.

Spencer (1993) define a las competencias como: “Una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio”.

Ansorena Cao (1996) conceptualiza a las competencias como: “Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable.”

De los conceptos mencionados anteriormente se pueden destacar las siguientes características sobre las competencias:

Ilustración N° 5: Características de las Competencias



Fuente: Spencer L.M. y Spencer S.M. (1993). Competence at Work. John Wiley and Sons. p.9

Elaborado por: Francisco Logacho R.

De acuerdo al criterio de desempeño laboral, las competencias se dividen en: competencias de punto inicial y diferenciales.

Las Competencias de punto inicial, son características básicas y esenciales que todas las personas necesitan de manera indispensable para desempeñar cualquier tipo de empleo. Un ejemplo de esto podría ser, la habilidad de leer en un cargo administrativo,

mientras que, las competencias diferenciales, son las que destacan a una persona de otra, poniéndola en un nivel superior, como por ejemplo, el liderazgo.

Existen diferentes tipos de clasificación de las competencias, como las planteadas por la francesa Jolis (1998), quien indica que las competencias se dividen en:

- Competencias teóricas: conocimientos adquiridos en la formación.
- Competencias prácticas: traducir los conocimientos en acciones operativas.
- Competencias sociales: capacidad para relacionarse.
- Competencias del conocimiento: es la conjugación de las tres primeras.

El modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias para muchos es considerado como una moda; sin embargo este modelo correctamente implementado y con el seguimiento adecuado puede llevar a una organización a cumplir las metas planteadas, incluso a sobrepasarlas. El compromiso de los colaboradores y los lineamientos que puedan dar los líderes y responsables de la Gestión del Talento Humano serán claves para el éxito del modelo.

2.7. Evaluación del Desempeño por Competencias

La Evaluación del Desempeño por Competencias constituye el proceso en el cual se estima el rendimiento global del empleado que implica no solo atender a rasgos psicológicos de las personas sino a comportamientos observables que son consecuencia de un conjunto de motivaciones, rasgos de personalidad, actitudes, valores, conocimientos, aptitudes y habilidades.

2.7.1. Relación con los otros subsistemas de Recursos Humanos

La evaluación de desempeño por competencias tiene una estrecha relación con los demás subsistemas de Recursos Humanos como: reclutamiento y selección, Formación y capacitación, compensación, descripción y análisis de cargos.

En el caso del reclutamiento y selección es importante que con estos subsistemas se garantice que las personas que serán contratadas tengan las competencias adecuadas para las funciones que desempeñarán, caso contrario, cuando se realice la evaluación de desempeño se van a obtener resultados negativos que evidenciarían un inadecuado proceso de selección.

Con los resultados que arroja una evaluación de desempeño se pueden identificar necesidades de capacitación que deben ser cubiertas con planes de formación que generen el desarrollo y fortalecimiento de las competencias. Si no se otorga capacitación a los colaboradores simplemente se estaría restringiendo su oportunidad de desarrollo y crecimiento, lo que generaría falta de compromiso, alta rotación y baja productividad.

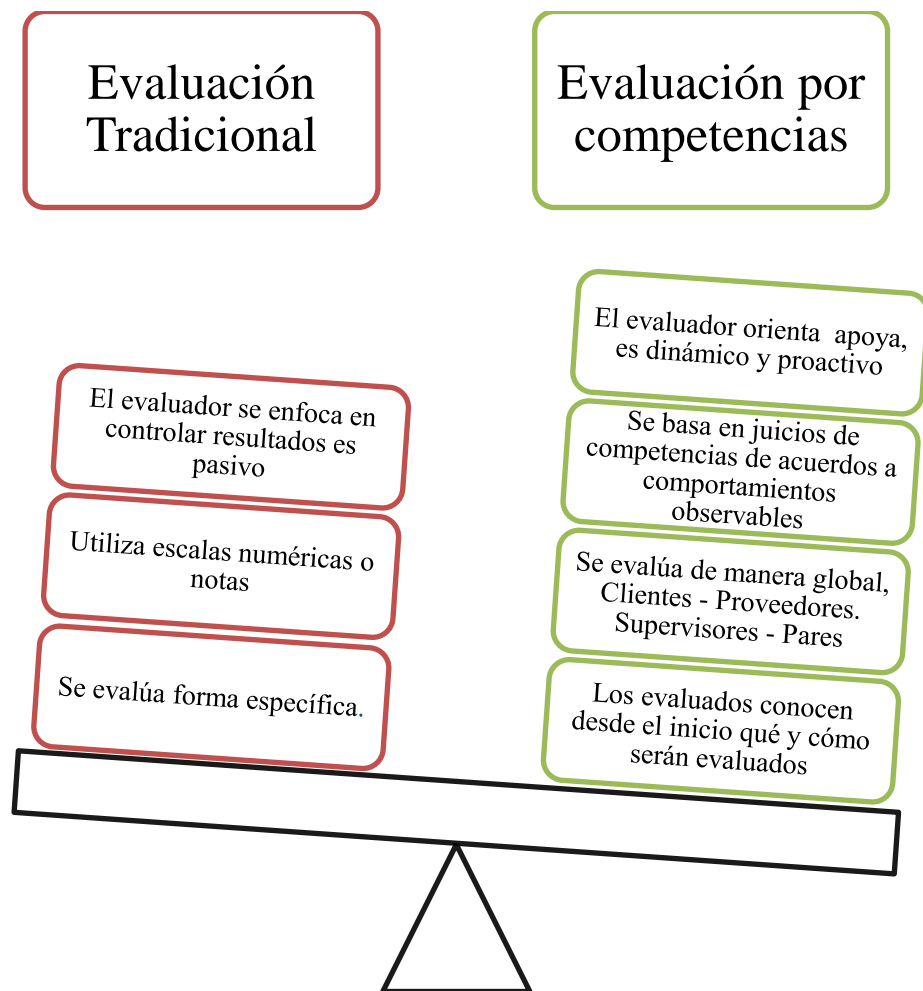
Adicionalmente, existen organizaciones que han implementado un sistema de remuneración variable en base a indicadores y a evaluaciones de desempeño periódicas. Esto motiva a los empleados para alcanzar las metas propuestas.

Las empresas que logran una armonía entre todos los subsistemas de Talento Humano pueden obtener grandes resultados, que beneficiarán a los colaboradores y la organización.

2.7.2. Evaluación del Desempeño Tradicional vs Evaluación del Desempeño por Competencias

Para destacar los beneficios de la Evaluación del Desempeño por Competencias, seguidamente se presenta el siguiente gráfico que la compara con la evaluación tradicional:

Ilustración N° 6: Diferencias entre la Evaluación Tradicional y la Evaluación por Competencias



Fuente: Alles Martha (2005). Desempeño por Competencias. Ediciones Granica. p.48
Elaborado por: Francisco Logacho R.

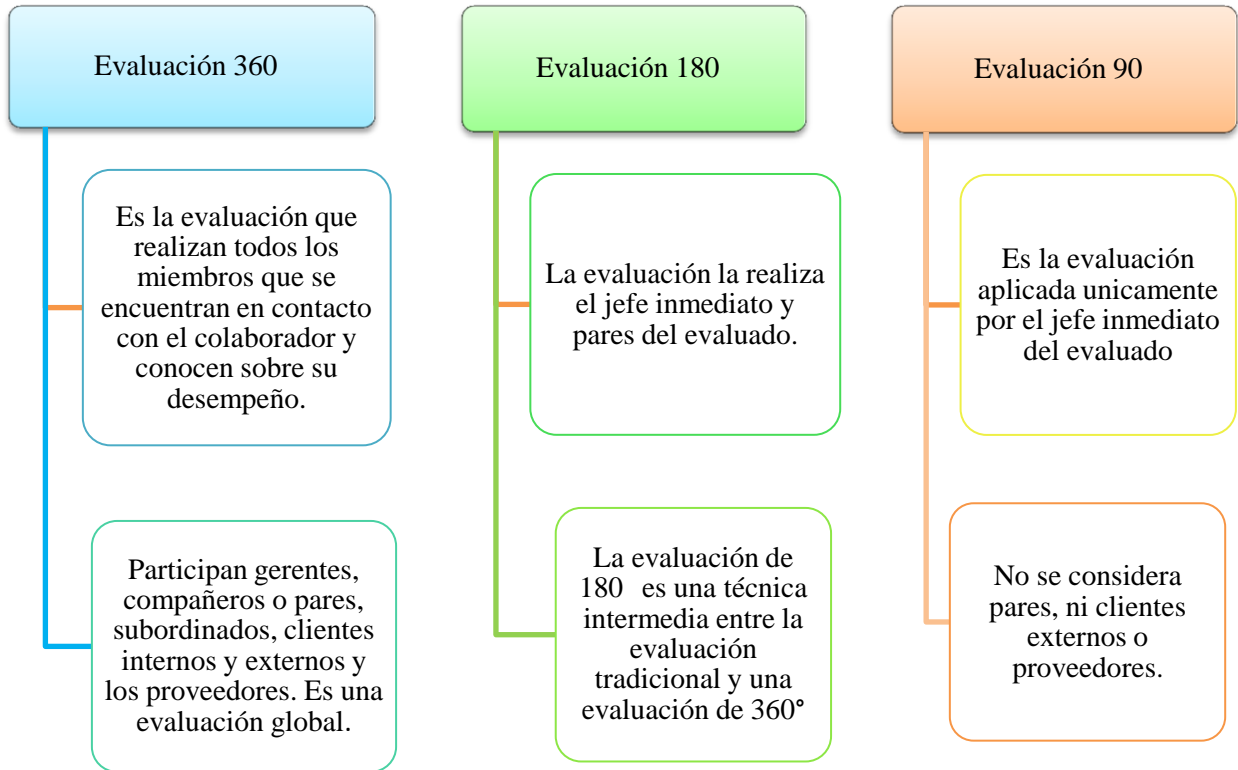
De acuerdo a lo descrito por Alles, (2005) “Si la organización trabaja con un sistema de gestión por competencias, se evaluará en función a ellas. Las competencias se fijan para la empresa en su conjunto, y luego por área y nivel de posición”.

Así mismo esta autora aclara que “La Evaluación del Desempeño tomará en cuenta las competencias relacionadas con la posición evaluada y solo esas, y en el grado en que son requeridas por el puesto, siendo este un aspecto clave en el proceso”. La autora menciona que se deben establecer previamente competencias para cada posición o grupo ocupacional en su medida, jerarquía y en relación al cargo.

2.7.3. Modelos de Evaluación del Desempeño por Competencias:

Entre los principales modelos de Evaluación del Desempeño por Competencias podemos citar a los siguientes:

Tabla N° 5: Modelos de Evaluación del Desempeño por Competencias

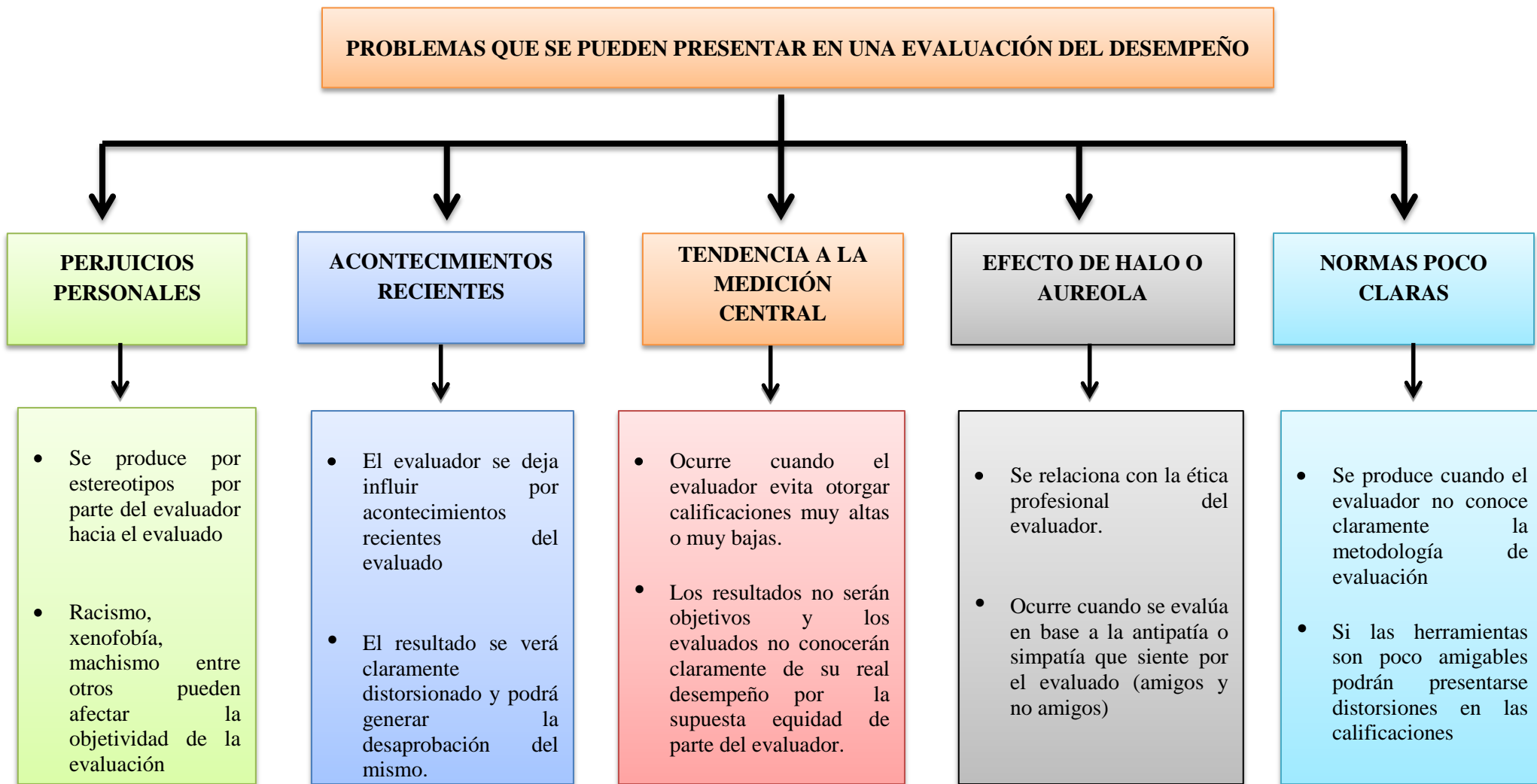


Fuente: Alles Martha (2005). Desempeño por Competencias. Granica Ediciones. p.145.

Elaborado por: Francisco Logacho R.

2.7.4. Problemas que se pueden presentar en la Evaluación del Desempeño

Tabla N° 6: Problemas que se pueden presentar en la Evaluación del Desempeño



Fuente: <http://www.gestiopolis.com/evaluacion-del-desempeno/>

Elaborado por: Francisco Logacho R.

En una Evaluación de Desempeño se intenta evitar la subjetividad del proceso y las distorsiones en las calificaciones finales; sin embargo, mientras la evaluación sea realizada por seres humanos no se logrará obtener un resultado cien por ciento objetivo.

El evaluador generará una evaluación distorsionada si no logra conservar su imparcialidad en aspectos como: prejuicios personales, efecto de acontecimientos recientes, tendencia a la medición central, efecto halo, interferencia de razones subconscientes, incluso el hecho de que existan normas poco claras o ambiguas contribuirá a que el resultado final sea subjetivo.

CAPÍTULO III

3. MARCO REFERENCIAL Y CONCEPTUAL

En este acápite se presenta información para conocer la situación actual de la empresa objeto de análisis.

3.1. Reseña Histórica de Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.

Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda., se constituye en el año de 1973 y forma parte del Grupo Empresarial Raúl Coka Barriga en conjunto con otras compañías que conforman el Grupo: como Raúl Coka Barriga Agencia Asesora Productora de Seguros Cía. Ltda., y Asistencia Total Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.

Es una empresa familiar que en sus inicios fue creada por los hermanos Raúl Coka Barriga y Mario Coka Barriga quedando al mando y dirección de la organización Raúl Coka Barriga que hasta el día de hoy ejerce la Presidencia Ejecutiva, junto a su hijo José Antonio Coka Aguirre quien es el actual Gerente General de la organización.

Desde hace más de 40 años Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda., brinda un servicio integral y altamente calificado en Comercio Exterior, Logística Internacional y Soluciones en Riesgo de Transporte de mercancías alrededor del mundo.

A medida de que pasaba el tiempo, la familia Coka Barriga contempló la necesidad de expandir su mercado meta debido al incremento de sus servicios y de la demanda, es así que en la actualidad la organización opera en la ciudades de Quito, Guayaquil, Manta, Esmeraldas y Tulcán.

En la actualidad Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda. cuenta con 93 empleados a nivel nacional, siendo su matriz la ciudad de Quito, a

continuación se presenta la distribución de los empleados en cada una de las ciudades en donde opera la empresa:

Tabla N° 7: Número de colaboradores por Ciudad Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.

Ciudad	N° Colaboradores
Quito	47
Guayaquil	41
Manta	3
Esmeraldas	1
Tulcán	1
Total	93

Fuente: Empresa Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.
Elaborado por: Francisco Logacho R.

El mercado principal de la empresa son las multinacionales que operan dentro del país. El target al que se direcciona compromete el nivel de servicio de calidad que la compañía ofrece dentro de toda su operación.

Entre los clientes más importantes que cuenta la Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda. se puede mencionar a los siguientes:

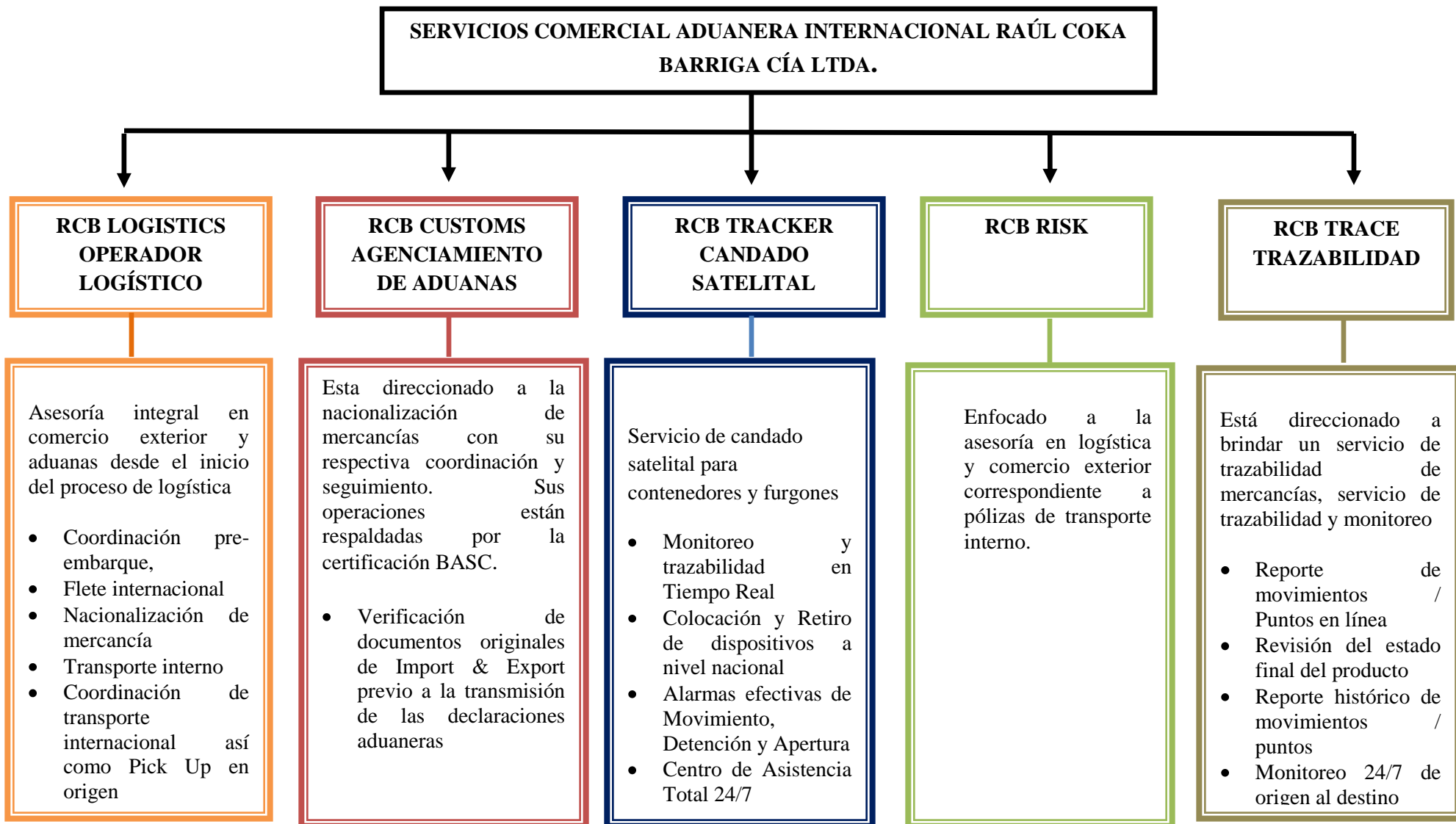
Ilustración N° 7: Clientes importantes Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.



**AUTOMOTORES
& ANEXOS** |||||

3.2. Servicios de la Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.

Tabla N° 8: Servicios de la Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.

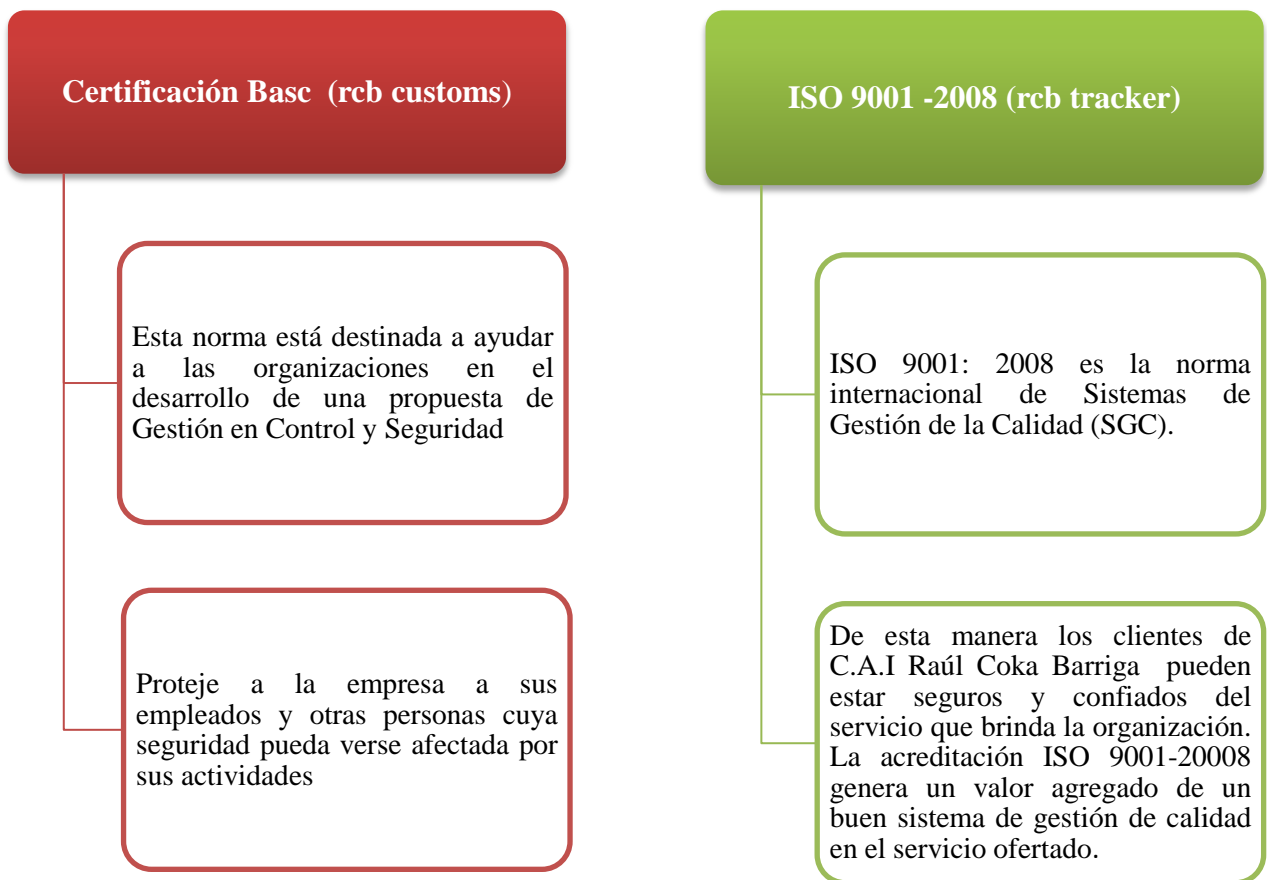


Fuente: Empresa Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.

Elaborado por: Francisco Logacho R.

3.3. Certificaciones que posee la Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.

Tabla N° 9: Certificaciones que posee Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.



Fuente: Empresa Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.

Elaborado por: Francisco Logacho R.

3.4. Direccionamiento Estratégico

Con el propósito de identificar los distintos elementos de gestión de la empresa objeto de análisis, y facilitar su comprensión a continuación se ubica previamente la definición conceptual y luego se desarrolla su aplicación en la Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.

El direccionamiento estratégico “No es otra cosa que la definición clara de los propósitos institucionales, es hacer claridad hacia a dónde va la organización. Es un proceso político en el cual deben participar quienes la integran y direccionan”, tal como lo establece (Malagán, 2006, pág. 199).

El Direccionamiento Estratégico incluye la definición de la misión, visión y de los objetivos globales o también llamados estratégicos, el establecimiento de las estrategias para el cumplimiento de estos objetivos y la definición de las metas para la medición de su cumplimiento.

3.4.1. Misión

La misión “Es el punto de partida de la actividad de la empresa cuya definición tiene mucho que ver con el negocio (actividad productiva y comercial) de la misma”, según (Dirección de Gestión de Empresas, 2008, pág. 40).

La misión de la empresa es., “Comercial Aduanera Internacional (C.A.I.) Raúl Coka Barriga Cía. Ltda., constituida en el año 1973, se especializa en Logística Internacional, Comercio Exterior & Aduanas, brindando servicios según los requerimientos de nuestros clientes, así como servicios adicionales especializados en base a las necesidades del mercado”

3.4.2. Visión

La visión “Es una exposición clara que indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo, que sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”, según (Arthur Thompson y A. J. Strickland, 2009).

La visión de la empresa es., “Ser líder a nivel nacional como operador logístico, mediante alianzas estratégicas con empresas de calidad, contando con personal capacitado y emprendedor, participando en negocios que maximicen el valor de la Cía.”

3.4.3. Objetivos Empresariales

- Crecimiento.- Incrementar la base de clientes en todas las líneas de negocio de la empresa, con un portafolio servicios flexibles, de valor agregado.
- Productividad.- Proveer servicios aduaneros y de rastreo satelital convergentes, innovadores, de calidad y con excelencia en la atención al cliente.
- Sostenibilidad.- Asegurar la sostenibilidad financiera de la empresa, como resultado de la eficiencia productiva, incremento de clientes y su gestión socialmente responsable.

3.4.4. Valores

- Trabajar en equipo.
- Actuar con integridad.
- Compromiso con el servicio.
- Cumplir con los objetivos empresariales.
- Ser socialmente responsables.

3.4.5. Política Integrada

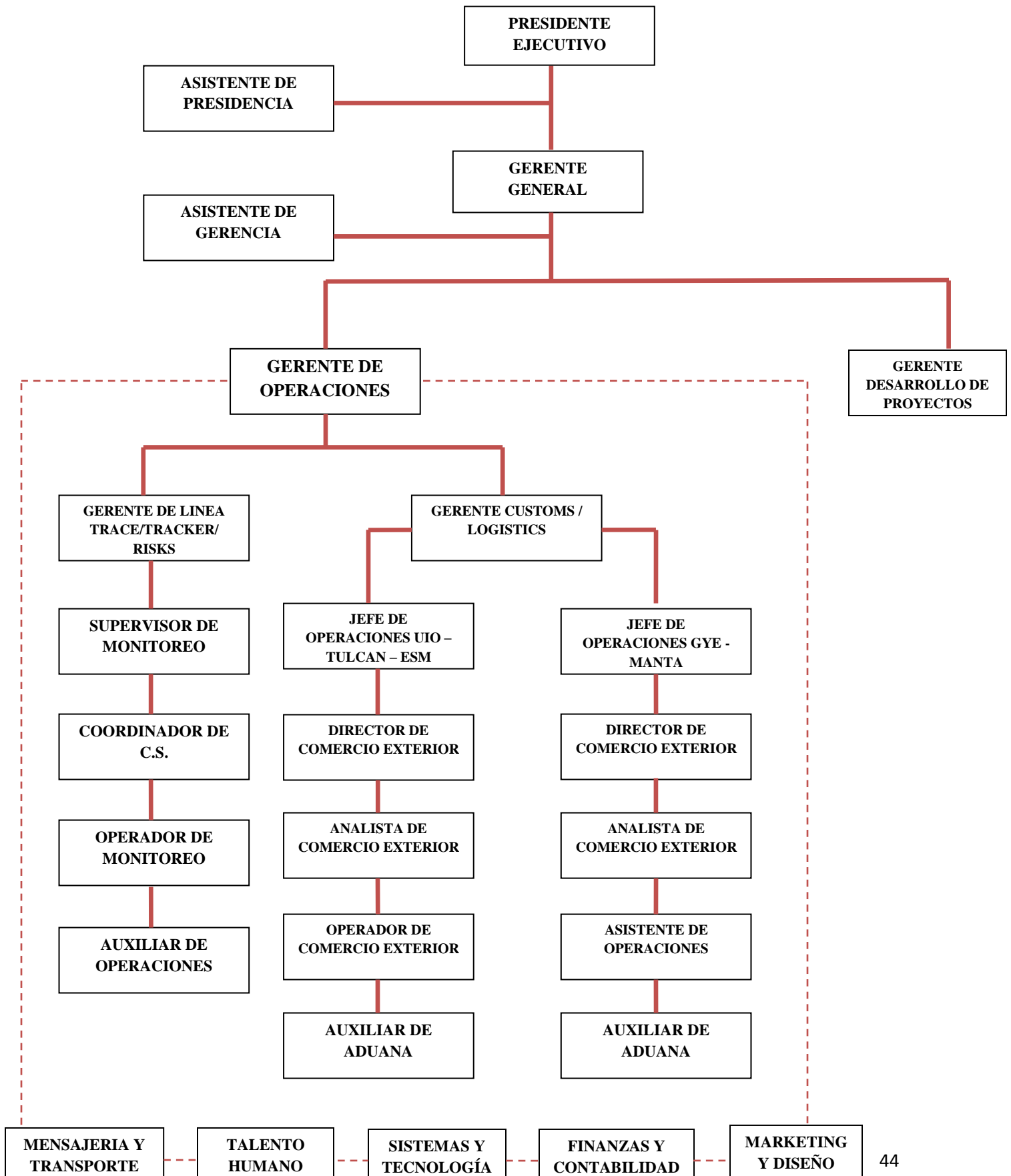
“Comercial Aduanera Internacional Raul Coka Barriga Cía. Ltda., brinda un servicio flexible, manteniendo calidad enfocada a la satisfacción del cliente con el cumplimiento de procedimientos internos fomentando la prevención de contaminación, bajo condiciones de trabajo saludables y medidas de seguridad, mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad, Seguridad y Salud Ocupacional, cumpliendo con la legislación técnico legal vigente, asignando los recursos humanos, tecnológicos y económicos necesarios para el cumplimiento de nuestra política”.

3.5. Estructura Orgánica

La estructura organizacional se refiere a la forma “en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la empresa, en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados y entre estos últimos entre sí”, tal como lo establece (Guerra, 2002, pág. 316).

Existen diferentes formas de estructuras organizacionales que son utilizadas conforme las necesidades de cada empresa, a continuación se presenta el esquema actual de la organización:

Ilustración N° 8: Estructura Organizacional Comercial Aduanera Internacional
Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.



3.6. Clasificación de Cargos

Tabla N° 10: Clasificación de Cargos Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.

CARGOS GRUPO OCUPACIONAL AUXILIARES	CARGOS GRUPO OCUPACIONAL ASISTENTES	CARGOS GRUPO OCUPACIONAL ANALISTAS	CARGOS GRUPO OCUPACIONAL JEFES / SUPERVISORES	CARGOS GRUPO OCUPACIONAL GERENTES
AUXILIAR DE ADUANA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	ANALISTA DE SISTEMAS	COORDINADOR ADMINISTRATIVO	GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO
AUXILIAR DE LIMPIEZA	RECEPCIONISTA	ADMINISTRADOR DE TI	DIRECTOR DE COMERCIO EXTERIOR	GERENTE NACIONAL DE OPERACIONES
AUXILIAR DE OPERACIONES	ASISTENTE DE OPERACIONES	ARQUITECTO DE SOFTWARE	DIRECTOR DE SISTEMAS	GERENTE DE RCB CUSTOMS & RCB LOGISTICS
CONDUCTOR DE VEHÍCULO PESADO	ASISTENTE DE GERENCIA	ANALISTA CONTABLE	JEFE DE MARKETING	GERENTE DE TALENTO HUMANO
CONSERJE	ASISTENTE DE PRESIDENCIA	ANALISTA DE COMERCIO EXTERIOR	JEFE DE OPERACIONES GYE	GERENTE DESARROLLO DE PROYECTOS
MENSAJERO	OPERADOR DE MONITOREO	ANALISTA DE MARKETING	JEFE DE OPERACIONES UIO	GERENTE GENERAL
MENSAJERO BACK UP	OPERADOR DE COMERCIO EXTERIOR	ANALISTA DE TALENTO HUMANO	SUPERVISOR DE MONITOREO	GERENTE RCB-TRACKER & RCB TRACE
	ASISTENTE CONTABLE	SOPORTE TECNICO DE SISTEMAS		PRESIDENTE EJECUTIVO
	TESORERA	COORDINADOR DE CANDADOS SATELITALES		
TOTAL CARGOS 7	TOTAL CARGOS 9	TOTAL CARGOS 9	TOTAL CARGOS 7	TOTAL CARGOS 8
TOTAL CARGOS 40				

Fuente: Empresa Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.

Elaborado por: Francisco Logacho R.

3.7. Gerencia de Talento Humano en la Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.

La Administración del Talento Humano en el Grupo Empresarial Raúl Coka Barriga del cual forma parte la Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda., se encuentra en manos de la Gerencia de Talento Humano a nivel nacional cuya responsabilidad es la de Administrar y Desarrollar la Gestión Estratégica del Talento Humano enmarcado en una cultura organizacional, alineada al marco filosófico del Grupo Empresarial y de la implementación de modelos de gestión institucionales que permitan elevar los niveles de calidad y productividad del personal para propiciar la competitividad y la responsabilidad corporativa.

La Gerencia de Talento Humano se encuentra conformada con los siguientes cargos:

- Gerente de Talento Humano (1)

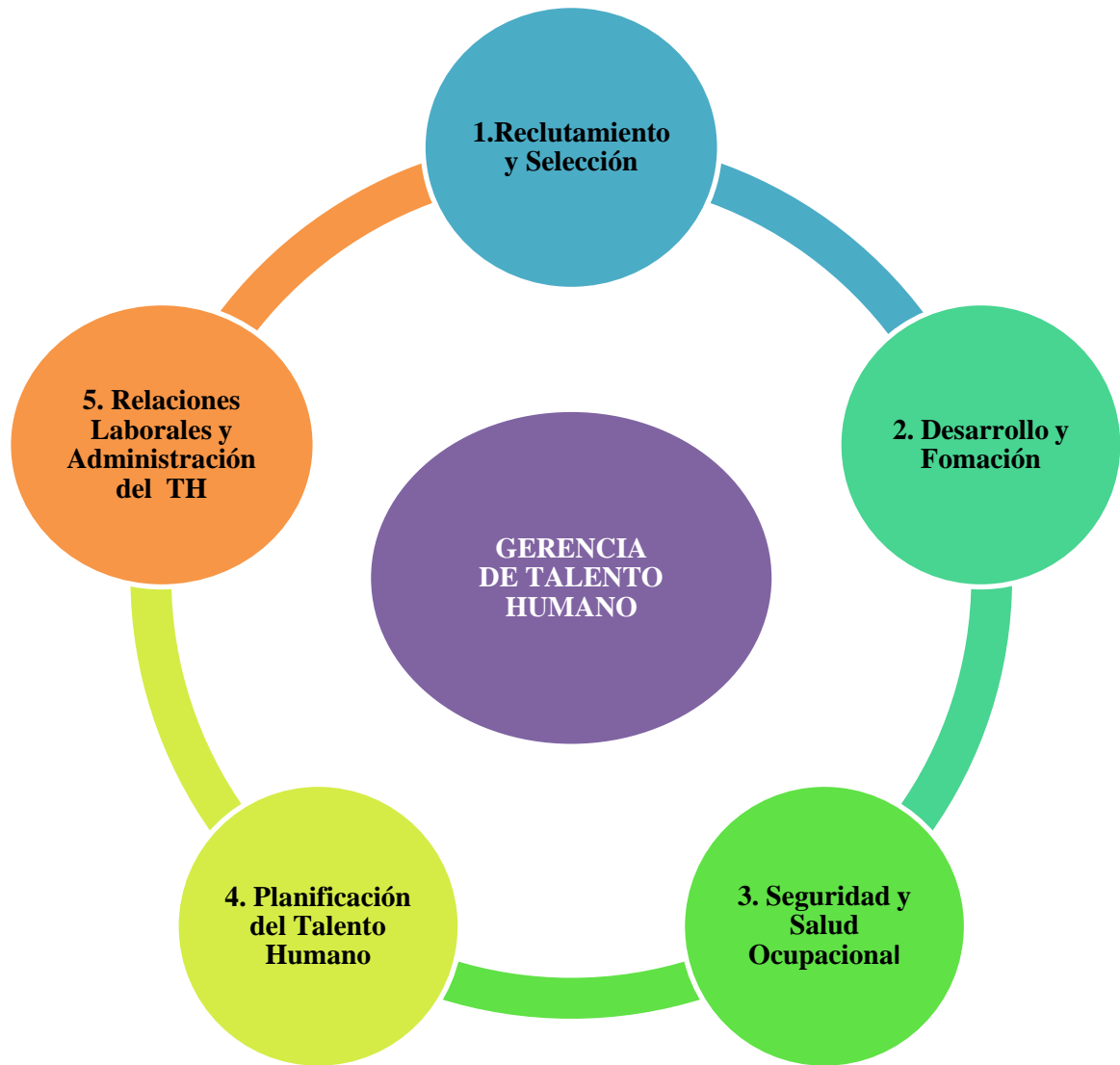
El Gerente de Talento Humano de la Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda. tiene la misión de administrar y desarrollar la Gestión Estratégica del Talento Humano enmarcado en una cultura organizacional, que permitan elevar los niveles de calidad y productividad del personal.

- Asistente de Talento Humano (2)

Los asistentes de Talento Humano de la Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda., tienen la misión de brindar soporte y gestión en el desarrollo de los procesos inherentes a la Gerencia de Talento Humano, cubriendo necesidades de la empresa y sus colaboradores.

Los procesos que se realizan dentro de la Gerencia de Talento Humano son los siguientes:

Ilustración N° 9: Procesos de la Gerencia de Talento Humano Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.



Fuente: Empresa Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.

Elaborado por: Francisco Logacho R.

1. Reclutamiento y Selección:

Realizar los procesos de reclutamiento y selección de personal de acuerdo a las vacantes que se generen o la creación de nuevas posiciones en la

organización. Entre las principales actividades de este proceso se encuentran:

- Detectar la vacante.
- Publicar el anuncio en los portales de trabajo y/o Universidades.
- Realizar el reclutamiento.
- Realizar entrevistas laborales.
- Calificación de pruebas y requerimientos.
- Selección de los nuevos colaboradores.

2. Desarrollo y Formación.

Planificar y ejecutar la capacitación profesional para los colaboradores de acuerdo a los requerimientos de cada área. Entre las principales actividades de este proceso se encuentran:

- Análisis de proveedores.
- Cotización de la capacitación.
- Logística de la capacitación.
- Evaluación de la capacitación.

3. Seguridad y Salud Ocupacional

Revisar y validar el plan de seguridad industrial, plan de salud ocupacional y plan de contingencias.

4. Planificación del Talento Humano

Su responsabilidad es la de generar e implementar planes y sistemas de gestión de Talento Humano enfocados al desarrollo y optimización del personal para el cumplimiento de los objetivos empresariales. Entre las principales actividades de este proceso se encuentran:

- Planificar e implementar planes de retención, desvinculación y planes de carrera y sucesión.
- Promover la implantación, ejecución y actualización de la normativa interna de Talento Humano (instructivos, procedimientos, metodologías).

- Descripción y Clasificación de los cargos.
- Dirigir la evaluación del clima laboral y la aplicación de planes de mejora en base a los resultados de este.

5. Relaciones Laborales y Administración del Talento Humano

Gestionar y controlar los procesos administrativos de Talento Humano de conformidad con la ley, las políticas y planes establecidos, entre los cuales se encuentran:

- Administración de las relaciones laborales.
- Administración de las relaciones individuales.
- Administración de los beneficios otorgados. (uniformes, alimentación, seguros privados).

CAPÍTULO IV

4. MARCO METODOLÓGICO

4.1. Población

A continuación se presenta la población total de la Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda., clasificada entre los diferentes grupos ocupacionales que existe en la empresa:

Tabla N° 11: Población Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.

GRUPO OCUPACIONAL	N° COLABORADORES
Gerentes	8
Jefes y Supervisores	20
Analistas	27
Asistentes	17
Auxiliares	21
Total	93

Fuente: Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.

Elaborado por: Francisco Logacho R.

Siendo el universo de estudio un total de 93 colaboradores.

4.2. Muestra

Para el establecimiento de una muestra representativa y siendo un universo pequeño, además de no presentar dificultades para la realización de una encuesta a todos los colaboradores, se establece como muestra para el estudio las 93 personas.

4.3. Recolección de la información

Con la identificación del grupo objeto de la investigación y como parte de este estudio se utiliza la encuesta como una herramienta investigativa que permita obtener

información relevante sobre la opinión que tienen los colaboradores sobre la Evaluación de Desempeño por Competencias en la Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.

Una encuesta se caracteriza por ser un instrumento de recolección de información muy habitual, el mismo que ofrece a los usuarios gran variedad en las preguntas que se emplean, pero también porque su llenado no demanda mucho tiempo de parte de los encuestados.

La encuesta aplicada está compuesta de 13 preguntas, de tipo cerrado y opción múltiple, formuladas para obtener información clave sobre la percepción que tienen los colaboradores acerca de la Evaluación del Desempeño en la organización.

La encuesta establecida se presenta a continuación:



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS
CARRERA: INGENIERIA EN RECURSOS HUMANOS

ENCUESTA

Los datos solicitados serán de exclusivo uso académico, por lo que su manejo será de estricta confidencialidad, agradezco de antemano su colaboración.

Objetivo: Conocer cuál es la percepción de los colaboradores para la realización de un proceso de Evaluación del Desempeño por Competencias dentro de la Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.

Instrucciones: Marque con una **X** la opción que usted considere correcta.

1. ¿Sabía usted que las competencias laborales son las características personales que los individuos poseen y que son las que contribuyen al desempeño exitoso en las organizaciones?

SI

NO

2. ¿Conoce usted que existen competencias laborales definidas en la empresa, relacionadas con los puestos de trabajo?

SI

NO

3. ¿Sabía usted que la empresa ha establecido competencias corporativas para todos los colaboradores sin excepción?

SI

NO

4. ¿De las competencias corporativas siguientes cual considera es la más importante para su puesto de trabajo?

- a) Comunicación
- b) Enfoque en resultados
- c) Integridad
- d) Trabajo en equipo
- e) Orientación de servicio
- f) Todas las anteriores

5. ¿Sabía usted que un Grupo Ocupacional es la clasificación de los puestos de trabajo de acuerdo a su formación, sector o actividad de trabajo?

SI

NO

6. ¿Conoce a qué Grupo Ocupacional pertenece el puesto de trabajo que usted desempeña?

SI

NO

7. ¿Cree usted que la Evaluación del Desempeño es una herramienta eficaz para mejorar su rendimiento personal y el de la organización?.

SI

NO

8. Desde su punto de vista ¿Cuál es el objetivo de la Evaluación del Desempeño?

- a) Incrementos salariales
- b) Desvinculaciones
- c) Capacitación
- d) Otros

9. ¿Dentro de la Evaluación del Desempeño cuál de los siguientes factores considera es el más importante para el desempeño de su puesto de trabajo?

- a) Conocimientos científicos relacionados al cargo
- b) Comportamientos, actitudes y destrezas propias de cada persona
- c) Resultados y/o indicadores de gestión

10. ¿Considera usted que la evaluación de su desempeño sea realizada por su jefe inmediato?

SI

NO

11. ¿Conoce la organización estructural de la empresa?

SI

NO

12. ¿Cree usted que la organización estructural que tiene la empresa facilita la realización de una objetiva Evaluación del Desempeño?

SI

NO

13. ¿Considera usted que en la retroalimentación de la Evaluación del Desempeño se notifique los aspectos negativos para que surta efecto positivo en usted y de esta manera eleve su rendimiento laboral?

SI

NO

4.4. Análisis de Resultados

Los datos obtenidos fueron procesados y analizados, consiguiendo los siguientes resultados:

1. ¿Sabía usted que las competencias laborales son las características personales que los individuos poseen y que son las que contribuyen al desempeño exitoso en las organizaciones?

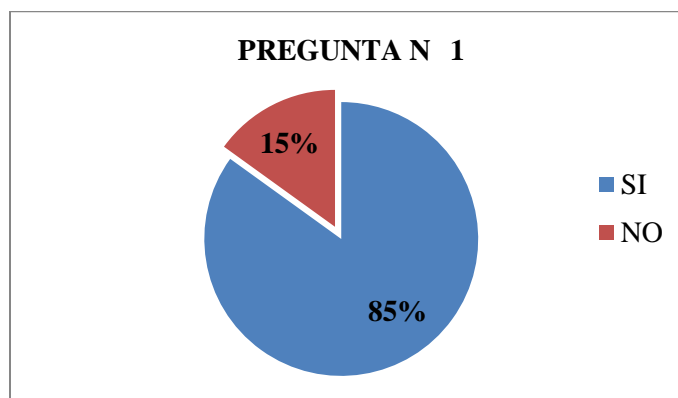
SI

NO

Tabla N° 12: Pregunta 1

RESPUESTA	FRECUENCIA DE RESPUESTA	%
SI	79	84,95
NO	14	15,05
TOTAL	93	100,00

Ilustración N° 10: Pregunta 1



Fuente: Empresa Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.
Elaborado por: Francisco Logacho R.

Análisis: El 84,95% de los colaboradores aseguran que conocen el concepto de competencias laborales, únicamente el 15,05% indican que desconocen lo que es una competencia laboral.

Conclusión: Es muy beneficioso que un alto porcentaje de colaboradores conozcan el concepto de competencia laboral, ya que facilitará la implementación de la evaluación de desempeño por competencias en la organización; sin embargo es importante reforzar este conocimiento en quienes ya lo poseen y transmitirlo a quienes no lo tienen.

2. ¿Conoce usted que existen competencias laborales definidas en la empresa, relacionadas con los puestos de trabajo?

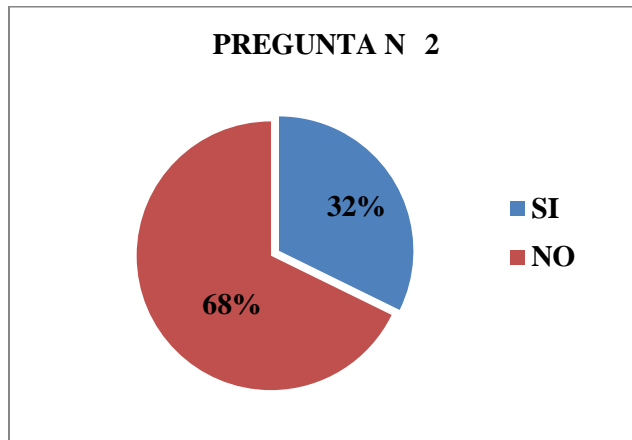
SI

NO

Tabla N° 13: Pregunta 2

RESPUESTA	FRECUENCIA DE RESPUESTA	%
SI	30	32,26
NO	63	67,74
TOTAL	93	100,00

Ilustración N° 11: Pregunta 2



Fuente: Empresa Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.
Elaborado por: Francisco Logacho R.

Análisis: El 32,26% de los colaboradores aseguran que conocen las competencias laborales definidas por la empresa relacionada con los puestos de trabajo, mientras que el 67,74% desconoce.

Conclusión: La evaluación de desempeño por competencias se realiza en base a un perfil establecido para cada cargo, la consolidación de esta información se denomina Manual de Clasificación de Cargos, este manual es clave en el proceso ya que permite agrupar los cargos por Grupos Ocupacionales y en base a este se definen las competencias a evaluar. Un alto porcentaje desconoce las competencias laborales definidas para los puestos de trabajo, por lo que, se debe difundir esta información de tal manera que todos los colaboradores conozcan de las competencias laborales establecidas.

3. ¿Sabía usted que la empresa ha establecido competencias corporativas para todos los colaboradores sin excepción?

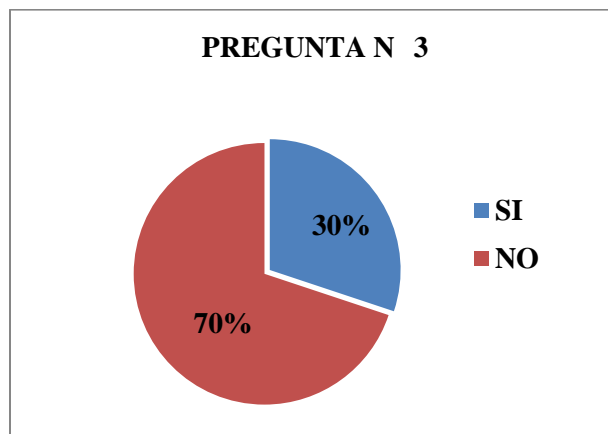
SI

NO

Tabla N° 14: Pregunta 3

RESPUESTA	FRECUENCIA DE RESPUESTA	%
SI	28	30,11
NO	65	69,89
TOTAL	93	100,00

Ilustración N° 12: Pregunta 3



Fuente: Empresa Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.

Elaborado por: Francisco Logacho R.

Análisis: El 30,11% de los colaboradores asegura conocer las competencias corporativas mientras que el 69,89% mencionaron desconocer de las mismas.

Conclusión: La implementación de un sistema integral por competencias está empezando en la organización, motivo por el cual la mayoría de los colaboradores desconoce de las competencias corporativas establecidas, por lo que es de suma importancia previa realización de la Evaluación del Desempeño difundir y concientizar de las mismas que serán sometidas a evaluación para todos los colaboradores sin excepción.

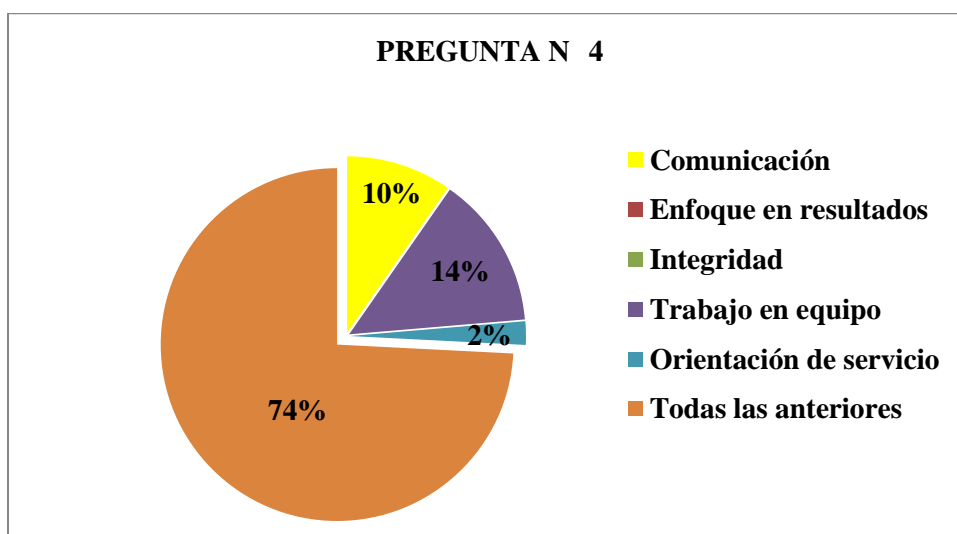
4. ¿De las competencias corporativas siguientes cual considera es la más importante para su puesto de trabajo?

- a. Comunicación
- b. Enfoque en resultados
- c. Integridad
- d. Trabajo en equipo
- e. Orientación de servicio
- f. Todas las anteriores

Tabla N° 15: Pregunta 4

RESPUESTA	FRECUENCIA DE RESPUESTA	%
Comunicación	9	9,68
Enfoque en resultados	0	0,00
Integridad	0	0,00
Trabajo en equipo	13	13,98
Orientación de servicio	2	2,15
Todas las anteriores	69	74,19
TOTAL	93	100,00

Ilustración N° 13: Pregunta 4



Fuente: Empresa Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.
Elaborado por: Francisco Logacho R.

Análisis: El 74,19% de los colaboradores afirma que todas las competencias corporativas establecidas son importantes para su puesto de trabajo, el 9,68% considera que es la comunicación, el 13,98% el trabajo en equipo y un 2,15% a la orientación de servicio como la competencia corporativa mas importante para su puesto de trabajo.

Conclusión: Los resultados obtenidos demuestran que un alto porcentaje de colaboradores afirma que todas las competencias corporativas establecidas son de mucha utilidad e importancia en su diario desenvolvimiento laboral, además se puede ratificar con estos resultados que las competencias corporativas van acorde al giro de negocio de la empresa, por lo que se hace indispensable su evaluación.

5. ¿Sabía usted que un Grupo Ocupacional es la clasificación de los puestos de trabajo de acuerdo a su formación, sector o actividad de trabajo?

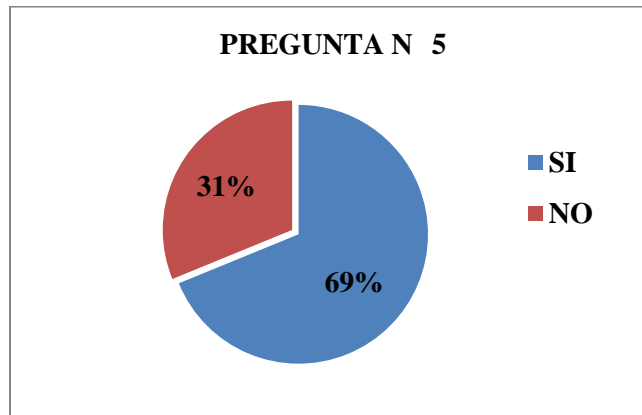
SI

NO

Tabla N° 16: Pregunta 5

RESPUESTA	FRECUENCIA DE RESPUESTA	%
SI	64	68,82
NO	29	31,18
TOTAL	93	100,00

Ilustración N° 14: Pregunta 5



Fuente: Empresa Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.

Elaborado por: Francisco Logacho R.

Análisis: El 68,82% de los colaboradores afirma conocer el concepto de Grupo Ocupacional mientras que el 31,18% menciona desconocerlo.

Conclusión: Es importante que un alto porcentaje de los colaboradores conozca el concepto de Grupo Ocupacional, ya que facilitará la comprensión de como se ha establecido la evaluación de desempeño por competencias en la empresa, sin embargo existe un considerable porcentaje que desconoce el concepto, por lo que se debe sensibilizar el mismo y difundirlo de manera integral indicando también como están clasificados los cargos en los Grupos Ocupacionales definidos.

6. ¿Conoce a qué Grupo Ocupacional pertenece el puesto de trabajo que usted desempeña?

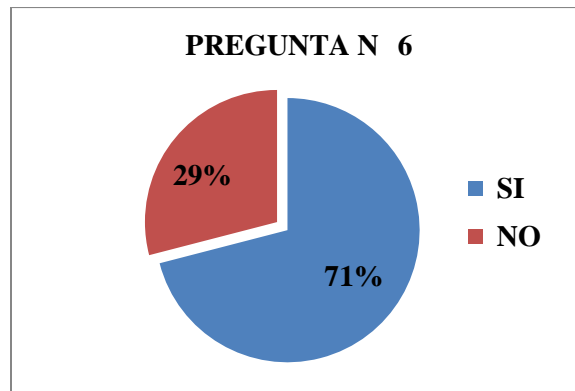
SI

NO

Tabla N° 17: Pregunta 6

RESPUESTA	FRECUENCIA DE RESPUESTA	%
SI	66	70,97
NO	27	29,03
TOTAL	93	100,00

Ilustración N° 15: Pregunta 6



Fuente: Empresa Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.

Elaborado por: Francisco Logacho R.

Análisis: El 71% de los colaboradores encuestados afirman conocer a que Grupo Ocupacional pertenece el puesto de trabajo que desempeña, mientras que el 29% indica desconocerlo.

Conclusión: Esta pregunta tiene mucha relación con la anteriormente planteada y sus resultados son muy similares, ya que indica que un alto porcentaje conoce a que Grupo Ocupacional pertenece su puesto de trabajo, pero también refleja un considerable porcentaje que lo desconoce, por lo que se debe sensibilizar y difundir el concepto de Grupo Ocupacional y la clasificación de los puestos de trabajo en cada uno de ellos, es importante en el proceso de evaluación que todos los colaboradores conozcan de estos conceptos para facilitar la comprensión del proceso de evaluación.

7. ¿Cree usted que la Evaluación del Desempeño es una herramienta eficaz para mejorar su rendimiento personal y el de la organización?

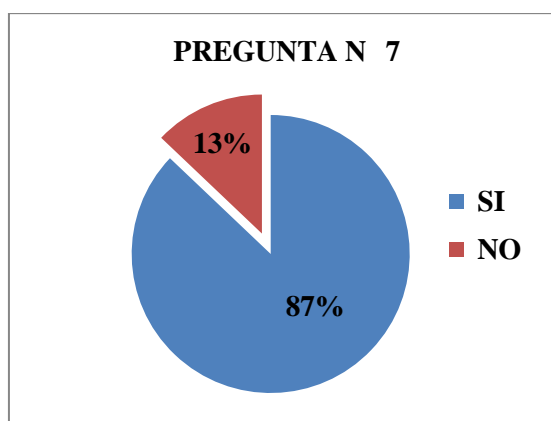
SI

NO

Tabla N° 18: Pregunta 7

RESPUESTA	FRECUENCIA DE RESPUESTA	%
SI	81	87,10
NO	12	12,90
TOTAL	93	100,00

Ilustración N° 16: Pregunta 7



Fuente: Empresa Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.

Elaborado por: Francisco Logacho R.

Análisis: El 87,10% de los colaboradores consideran que la Evaluación del Desempeño es una herramienta eficaz para mejorar el rendimiento personal y de la organización, mientras que únicamente el 12,90% de los colaboradores piensa lo contrario.

Conclusión: La evaluación de desempeño se considera como una herramienta eficaz porque permite identificar fortalezas y oportunidades de mejora de cada uno de los

colaboradores que forman parte del proceso, con esta información se puede desarrollar planes de acción que permitan reafirmar fortalezas y aprovechar las oportunidades de empoderamiento y formación. Con los resultados obtenidos se puede apreciar que un alto porcentaje confía en el proceso que sin duda facilita la aplicación del mismo al tener la aceptación de los colaboradores, sin embargo es importante sensibilizar al porcentaje restante para que crean en la eficacia de este proceso.

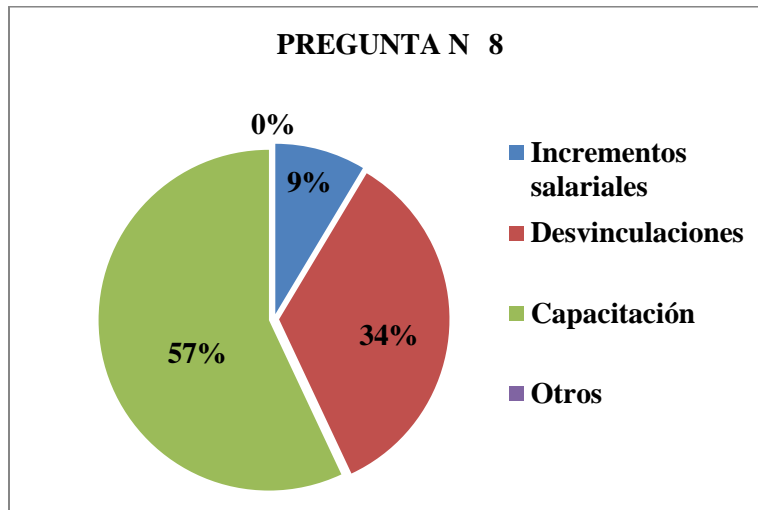
8. Desde su punto de vista ¿Cuál es el objetivo de la Evaluación del Desempeño?

- a. Incrementos salariales
- b. Desvinculaciones
- c. Capacitación
- d. Otros

Tabla N° 19: Pregunta 8

RESPUESTA	FRECUENCIA DE RESPUESTA	%
Incrementos salariales	8	8,60
Desvinculaciones	32	34,41
Capacitación	53	56,99
Otros	0	0,00
TOTAL	93	100,00

Ilustración N° 17: Pregunta 8



Fuente: Empresa Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.
Elaborado por: Francisco Logacho R.

Análisis: Para el 56,99% de los colaboradores la capacitación es el objetivo de la Evaluación del Desempeño, el 34,41% considera que es la desvinculación y el 8,60% considera que es incrementos salariales.

Conclusión: Con la información obtenida se puede mencionar que los mayores porcentajes se encuentran concentrados en capacitación y desvinculación como objetivos de la Evaluación del Desempeño, es importante tomar en cuenta esta información a fin de que el proceso de evaluación se establezcan planes de acción que permitan disminuir la relación inmediata entre la desvinculación y la evaluación ya que podría presentarse mal interpretaciones y provocar temor al proceso por otro lado es necesario reafirmar a la capacitación como objetivo primordial de la evaluación.

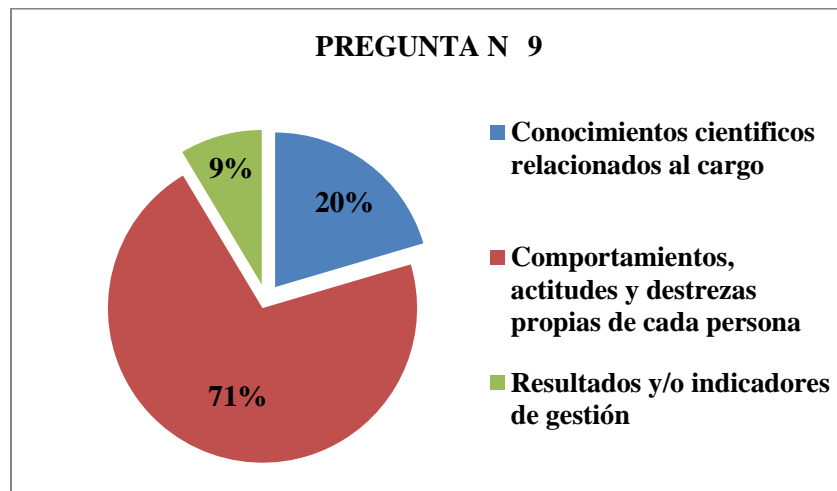
9. ¿Dentro de la Evaluación del Desempeño cuál de los siguientes factores considera es el más importante para el desempeño de su puesto de trabajo?

- a. Conocimientos científicos relacionados al cargo.
- b. Comportamientos, actitudes y destrezas propias de cada persona.
- c. Resultados y/o indicadores de gestión.

Tabla N° 20: Pregunta 9

RESPUESTA	FRECUENCIA DE RESPUESTA	%
Conocimientos científicos relacionados al cargo.	19	20,43
Comportamientos, actitudes y destrezas propias de cada persona.	66	70,97
Resultados y/o indicadores de gestión.	8	8,60
TOTAL	93	100,00

Ilustración N° 18: Pregunta 9



Fuente: Empresa Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.

Elaborado por: Francisco Logacho R.

Análisis: Los resultados obtenidos indican que el 70,97% de los colaboradores consideran a los comportamientos actitudes y destrezas como el factor más importante para el desempeño de su trabajo, el 20,43% a los conocimientos científicos relacionados al cargo y en menor porcentaje con 8,60% corresponde a los resultados y/o indicadores de gestión.

Conclusión: Al ser una empresa de servicios es fundamental que en los colaboradores se destaquen los comportamientos, actitudes y destrezas que se ofrezca a los clientes para satisfacer sus necesidades. Con los datos obtenidos se puede ratificar lo mencionado al existir una gran diferencia entre el factor de comportamientos, actitudes y destrezas y los demás planteados, por lo que, el modelo de evaluación a diseñar es importante realizarlo en relación a estos resultados, sin embargo es importante considerar a los demás factores para futuros procesos de evaluación, de esta manera se puede obtener una evaluación global de los colaboradores.

10. ¿Considera usted que la evaluación de su desempeño sea realizada por su jefe inmediato?

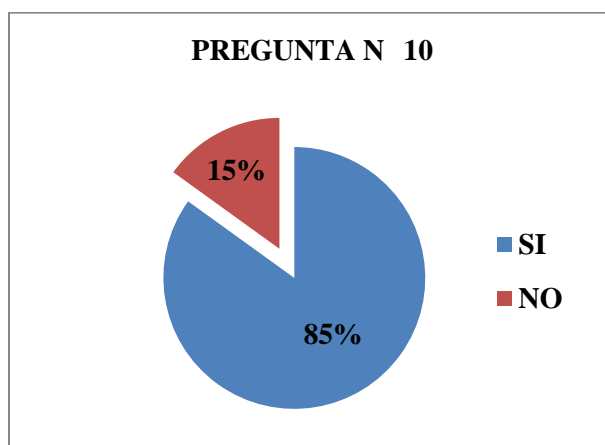
SI

NO

Tabla N° 21: Pregunta 10

RESPUESTA	FRECUENCIA DE RESPUESTA	%
SI	79	84,95
NO	14	15,05
TOTAL	93	100,00

Ilustración N° 19: Pregunta 10



Fuente: Empresa Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.

Elaborado por: Francisco Logacho R.

Análisis: El 84,95% de los colaboradores afirma que la Evaluación del Desempeño debe ser realizada por su jefe inmediato y únicamente el 15,05% piensa lo contrario.

Conclusión: Para que una Evaluación del Desempeño cumpla con los objetivos planteados debe ser correctamente definida, por este motivo las herramientas y modelo de evaluación que se utilicen deben ser plenamente sustentados y comprobados para reducir brechas de subjetividad. Con los resultados obtenidos se puede mencionar que un alto porcentaje de los colaboradores consideran que la Evaluación del Desempeño debe ser realizada por su jefe inmediato, ya que ellos son los encargados de asignar funciones y responsabilidades y conocen a profundidad las actividades de sus cargos, de esta manera se puede afirmar que el modelo a utilizar será una Evaluación de 90°.

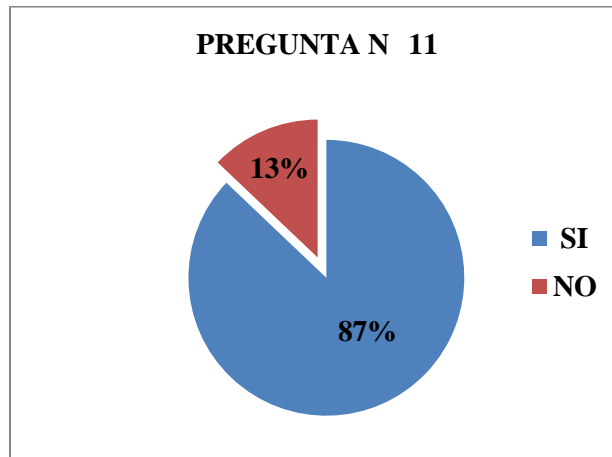
11. ¿Conoce la organización estructural de la empresa?

SI
NO

Tabla N° 22: Pregunta 11

RESPUESTA	FRECUENCIA DE RESPUESTA	%
SI	81	87,10
NO	12	12,90
TOTAL	93	100,00

Ilustración N° 20: Pregunta 11



Fuente: Empresa Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.

Elaborado por: Francisco Logacho R.

Análisis: El 87.10% de los colaboradores conocen la estructura organizacional de la empresa, mientras que el 12,90% la desconoce.

Conclusión: Con la información obtenida se puede destacar que la mayoría de los colaboradores conocen la estructura organizacional de la empresa, sin embargo es necesario desarrollar planes de acción que permitan sensibilizar al porcentaje restante con el fin de que todos los colaboradores conozcan de la misma.

12. ¿Cree usted que la organización estructural que tiene la empresa facilita la realización de una objetiva Evaluación del Desempeño?

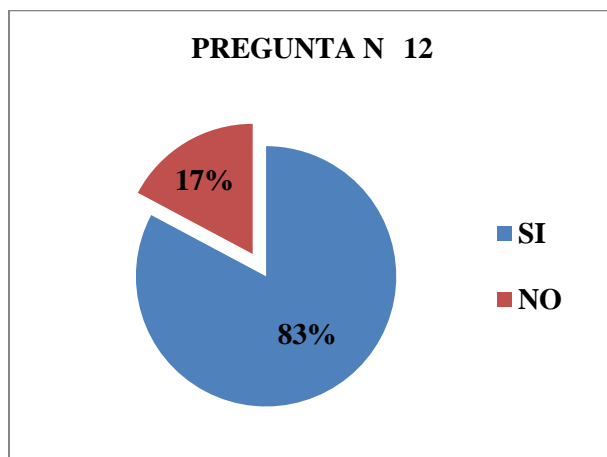
SI

NO

Tabla N° 23: Pregunta 12

RESPUESTA	FRECUENCIA DE RESPUESTA	%
SI	77	82,80
NO	16	17,20
TOTAL	93	100,00

Ilustración N° 21: Pregunta 12



Fuente: Empresa Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.

Elaborado por: Francisco Logacho R.

Análisis: Del 100% de los colaboradores el 82,80% considera que la organización estructural que tiene la empresa facilita la realización de una objetiva Evaluación del Desempeño, mientras que el 17,20% no está de acuerdo con esta apreciación.

Conclusión: Una Evaluación del Desempeño no puede ser realizada si la empresa no posee una organización estructural definida, es fundamental en el proceso de evaluación conocer la distribución de las posiciones y sus líneas de supervisión que sin duda facilitará la implementación de una Evaluación del Desempeño. En los datos obtenidos no se presenta mayor inconveniente con la actual organización estructural por lo que será de gran ayuda para reducir la subjetividad y transparencia del proceso.

13. ¿Considera usted que en la retroalimentación de la Evaluación del Desempeño se notifique los aspectos negativos para que surta efecto positivo en usted y de esta manera eleve su rendimiento laboral?

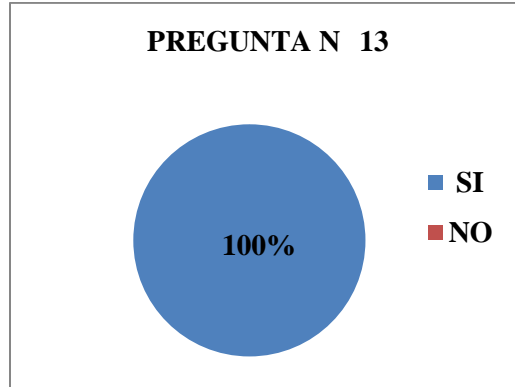
SI

NO

Tabla N° 24: Pregunta 13

RESPUESTA	FRECUENCIA DE RESPUESTA	%
SI	93	100,00
NO	0	0,00
TOTAL	93	100,00

Ilustración N° 22: Pregunta 13



Fuente: Empresa Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.

Elaborado por: Francisco Logacho R.

Análisis: El 100% de los colaboradores afirman estar de acuerdo que en la retroalimentación de la Evaluación del Desempeño se notifique los aspectos negativos con el fin de que surta efecto positivo en ellos y mejoren su desenvolvimiento laboral.

Conclusiones: Considerando la importancia y la total acogida de parte de los colaboradores para un proceso de retroalimentación, es indispensable realizarlo post Evaluación del Desempeño, para notificar aspectos a mejorar y también para que el porcentaje de personal retroalimentado sea mucho menor en un próximo proceso, de esta manera se puede fomentar el verdadero desarrollo personal y profesional de los evaluado.

4.5. Conclusiones de los resultados

Con los resultados de la investigación se obtuvo información sobre aspectos a considerar en el modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias a proponer, entre los cuales se puede mencionar que se debe realizar un proceso de sensibilización a todos los colaboradores acerca de las competencias laborales establecidas en la empresa, así como los Grupos Ocupacionales dentro de la misma, estos aspectos son los que se debe trabajar según los encuestados, ya que existe cierto desconocimiento de lo mencionado.

Por otro lado, también se destaca varios aspectos positivos a considerar en la propuesta de evaluación dentro de las cuales se puede mencionar que los encuestados identifican la estructura organizacional que tiene la empresa y la consideran favorable para realizar la evaluación, así como también existe el apoyo a la propuesta al considerar que la Evaluación del Desempeño es una herramienta eficaz para mejorar tanto el rendimiento de la organización como, de los colaboradores y también al considerar que es importante evaluar en función de comportamientos, actitudes y destrezas (competencias) por lo que en caso de implementarla se obtendría la aceptación, confianza y credibilidad de los involucrados en la evaluación.

Por lo expuesto, la Evaluación de Desempeño por Competencias que se propone se enfocará en acoplar en la medida de lo posible las sugerencias de los colaboradores. Es importante transmitir claramente los objetivos, la importancia y los beneficios de la evaluación, para lograr que los colaboradores se sientan cómodos con el modelo.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA LA COMERCIAL ADUANERA INTERNACIONAL RAUL COKA BARRIGA CÍA. LTDA.

5.1. Objetivo

Diseñar un modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias para la Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda., a fin de disponer de una herramienta organizacional que permita obtener una evaluación real de las competencias de los colaboradores.

5.2. Alcance

La Evaluación del Desempeño por Competencias será aplicada a todos los colaboradores de la Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.

5.3. Efectos

Los resultados que se obtenga de la Evaluación del Desempeño estarán ligados a las siguientes directrices:

- Las escalas de calificación será de excelente, muy bueno, satisfactorio, regular y deficiente.
- Los colaboradores que obtengan calificaciones equivalentes a deficiente serán desvinculados de la empresa, previo el trámite legal correspondiente.
- Los colaboradores que obtengan calificaciones equivalentes a regular deberán ser evaluados nuevamente en un periodo de 3 meses, de mantenerse la misma calificación se procederá con la desvinculación, previo el trámite legal correspondiente.

- Los colaboradores que obtengan calificaciones equivalentes a excelente, serán considerados para programas de plan de carrera.
- La Evaluación del Desempeño será un factor indispensable para incrementos salariales.

5.4. Responsables de la implementación del modelo

La Gerencia de Talento Humano será la encargada de la implementación y administración de la Evaluación del Desempeño, entre las principales responsabilidades y atribuciones que tiene esta Gerencia se puede mencionar las siguientes:

- Planificar y diseñar el modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias.
- Velar el cumplimiento del modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias.
- Sensibilizar oportunamente información importante sobre la Evaluación de Desempeño en la empresa.
- Diseñar las herramientas e insumos que faciliten la medición del desempeño.
- Capacitar a evaluadores sobre el papel que desempeñarán y el procedimiento que deben seguir.
- Ejecutar la Evaluación del Desempeño por Competencias de acuerdo a los parámetros establecidos.
- En base a los resultados obtenidos se determinará planes de acción a considerar en relación a programas de desarrollo y formación, plan de carrera, incrementos salariales y desvinculaciones de ser el caso.
- Realizar la retroalimentación de la Evaluación del Desempeño.
- Presentar a las Gerencias y Jefaturas los resultados finales obtenidas en las evaluaciones.
- Auditar el trabajo realizado para encontrar oportunidades de mejora.

5.5. Insumos

La Evaluación del Desempeño por Competencias se realizará de acuerdo a la clasificación de los cargos por Grupos Ocupacionales que se ha determinado en relación al Manual de Clasificación de Cargos, para cada Grupo Ocupacional se determinará competencias a evaluar en relación a sus funciones y responsabilidades.

En caso de que se haya realizado un traslado administrativo, ascenso o promoción se considerará el cargo actual, siempre y cuando exista un documento legal que respalde el cambio y el colaborador desempeñe las nuevas funciones por lo menos seis meses antes de la fecha de evaluación.

5.6. Clasificación de cargos por Grupos Ocupacionales.

Se puede definir a las competencias como un conjunto de comportamientos, actitudes y destrezas observables que están estrechamente relacionados con el desempeño de una determinada función. Cada cargo requiere tener competencias más desarrolladas que otras, por lo que se ha clasificado en Grupos Ocupacionales a todos los cargos de la Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda., en relación a los siguientes cuatro factores que permiten un análisis de la estructura del perfil de un puesto de trabajo:

1. Complejidad de las actividades: considera a la complejidad o grado de dificultad en la ejecución de las funciones, el grado de esfuerzo intelectual y/o físico; y el nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar un puesto de trabajo.
2. Nivel de Instrucción formal: se refiere a la preparación académica formal requerida para cumplir con las funciones y asumir las responsabilidades propias de un puesto de trabajo.
3. Experiencia: es el conocimiento aplicativo y formación práctica indispensable para que una persona pueda cumplir con las funciones de su puesto de trabajo.

4. Incidencia sobre resultados: es la repercusión que tiene la ejecución de las funciones, acciones y decisiones de una persona en un puesto de trabajo y sus consecuencias para la organización.

En la siguiente tabla se presenta los niveles establecidos para cada uno de los factores mencionados:

Tabla N° 25: Factores para la Clasificación de cargos por Grupos Ocupacionales

CLASIFICACIÓN DE CARGOS POR GRUPOS OCUPACIONALES	
FACTORES	NIVELES
1. COMPLEJIDAD DE LAS ACTIVIDADES	MÁXIMA COMPLEJIDAD
	ALTA COMPLEJIDAD
	COMPLEJIDAD MODERADA
	BAJA COMPLEJIDAD
2. NIVEL DE INSTRUCCIÓN FORMAL	TÍTULO DE CUARTO NIVEL
	TÍTULO DE TERCER NIVEL
	SUPERIOR INCOMPLETO O EN CURSO
	BACHILLER
3. EXPERIENCIA	> 4 AÑOS
	> 3 AÑOS- 4 AÑOS
	> 1 AÑO- 2 AÑOS
	> 6 MESES- 1 AÑO
	0 - 6 MESES
4. INCIDENCIA SOBRE RESULTADOS	CONSECUENCIAS MUY GRAVES
	CONSECUENCIAS GRAVES
	CONSECUENCIAS CONSIDERABLES
	CONSECUENCIAS MENORES

Elaborado por: Francisco Logacho R.

Se ha clasificado los cargos que posee la Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda., en los siguientes Grupos Ocupacionales:

Ilustración N° 23: Grupos Ocupacionales Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.



- **Grupo Ocupacional Auxiliares:**

Engloban a los cargos que realizan funciones netamente operativas en actividades sencillas y repetitivas, bajo instrucciones precisas sin la necesidad de seleccionar un método o procedimiento.

- **Grupo Ocupacional Asistentes:**

Los cargos que se encuentran dentro de este grupo ocupacional realizan funciones operativas combinadas con funciones que implican algún tipo de análisis, además de un nivel mayor de responsabilidad y especialización.

- **Grupo Ocupacional Analistas:**

Está conformado por todos los cargos que requieren un considerable nivel de análisis para el desarrollo de sus funciones, pensamiento analítico e interpretativo en situaciones variables.

- **Grupo Ocupacional Jefes y Supervisores**

Está conformado por todos los cargos que requieren un amplio conocimiento de las funciones de la empresa dentro de un área específica. Puede dirigir grupos de trabajo y toma de decisiones con alto impacto.

- **Grupo Ocupacional Gerentes**

Está conformado por los cargos que direccionan estratégicamente a la empresa, planifican, dirigen, organizan y controlan la empresa. Tienen un alto nivel de supervisión, toma de decisiones y responsabilidad sobre el desarrollo competitivo de la organización.

Tabla N° 26: Clasificación de factores por Grupos Ocupacionales

GRUPOS OCUPACIONALES	FACTORES			
	COMPLEJIDAD DE LAS ACTIVIDADES	NIVEL DE INSTRUCCIÓN FORMAL	EXPERIENCIA	INCIDENCIA SOBRE LOS RESULTADOS
AUXILIARES	BAJA COMPLEJIDAD	BACHILLER	0 - 6 MESES	CONSECUENCIAS MENORES
ASISTENTES	COMPLEJIDAD MODERADA	SUPERIOR INCOMPLETO O EN CURSO	6 MESES - 1 AÑO	CONSECUENCIAS CONSIDERABLES
ANALISTAS	ALTA COMPLEJIDAD	TÍTULO DE TERCER NIVEL	> 1 AÑO – 2 AÑOS	CONSECUENCIAS GRAVES
JEFES Y SUPERVISORES	MÁXIMA COMPLEJIDAD	TÍTULO DE CUARTO NIVEL	> 3 AÑO – 4 AÑOS	CONSECUENCIAS MUY GRAVES
GERENTES	MÁXIMA COMPLEJIDAD	TÍTULO DE CUARTO NIVEL	> 4 AÑOS	CONSECUENCIAS MUY GRAVES

Elaborado por: Francisco Logacho R.

En relación a lo expuesto, se presenta la clasificación de los cargos de la empresa por Grupos Ocupacionales, a través de la siguiente tabla:

Tabla N° 27: Clasificación de cargos por Grupos Ocupacionales

CARGOS GRUPO OCUPACIONAL AUXILIARES	CARGOS GRUPO OCUPACIONAL ASISTENTES	CARGOS GRUPO OCUPACIONAL ANALISTAS	CARGOS GRUPO OCUPACIONAL JEFES / SUPERVISORES	CARGOS GRUPO OCUPACIONAL GERENTES
1. AUXILIAR DE ADUANA	1. ASISTENTE ADMINISTRATIVO	1. ANALISTA DE SISTEMAS	1. COORDINADOR ADMINISTRATIVO	1. GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO
2. AUXILIAR DE LIMPIEZA	2. RECEPCIONISTA	2. ADMINISTRADOR DE TI	2. DIRECTOR DE COMERCIO EXTERIOR	2. GERENTE NACIONAL DE OPERACIONES
3. AUXILIAR DE OPERACIONES	3. ASISTENTE DE OPERACIONES	3. ARQUITECTO DE SOFTWARE	3. DIRECTOR DE SISTEMAS	3. GERENTE DE RCB CUSTOMS & RCB LOGISTICS
4. CONDUCTOR DE VEHÍCULO PESADO	4. ASISTENTE DE GERENCIA	4. ANALISTA CONTABLE	4. JEFE DE MARKETING	4. GERENTE DE TALENTO HUMANO
5. CONSERJE	5. ASISTENTE DE PRESIDENCIA	5. ANALISTA DE COMERCIO EXTERIOR	5. JEFE DE OPERACIONES GYE	5. GERENTE DESARROLLO DE PROYECTOS
6. MENSAJERO	6. OPERADOR DE MONITOREO	6. ANALISTA DE MARKETING	6. JEFE DE OPERACIONES UIO	6. GERENTE GENERAL
7. MENSAJERO BACK UP	7. OPERADOR DE COMERCIO EXTERIOR	7. ANALISTA DE TALENTO HUMANO	7. SUPERVISOR DE MONITOREO	7. GERENTE RCB-TRACKER & RCB TRACE
	8. ASISTENTE CONTABLE	8. SOPORTE TÉCNICO DE SISTEMAS		8. PRESIDENTE EJECUTIVO
	9. TESORERA	9. COORDINADOR DE CANDADOS SATELITALES		
TOTAL CARGOS 7	TOTAL CARGOS 9	TOTAL CARGOS 9	TOTAL CARGOS 7	TOTAL CARGOS 8

TOTAL CARGOS 40

Elaborado por: Francisco Logacho R.

5.7. Competencias a evaluar en la Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.

5.7.1. Competencias Corporativas

La Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda., ha definido un grupo de Competencias Corporativas, las mismas que deben desarrollar cada uno de los colaboradores sin excepción, por lo que es indispensable que formen parte del proceso de evaluación.

Tabla N° 28: Competencias Corporativas

COMPETENCIAS CORPORATIVAS	NIVEL	COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES
Comunicación	A	Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda el mensaje.
		Escucha atentamente a los demás, esforzándose por entender el mensaje.
		Ajusta el lenguaje a la terminología, las necesidades y características de quien lo está escuchando.
	B	Comparte información relevante con quienes lo rodean.
		Hace presentaciones eficaces tanto oralmente como por escrito.
		Se preocupa por generar mensajes claros y que sean comprendidos.
	C	Expone sus opiniones claramente cuando se requiere su intervención.
		Realiza preguntas y trata de decir con sus propias palabras lo que entendió para confirmar que comprendió el mensaje.
	D	No comparte información que puede ser relevante para otros.
		Tiene grandes dificultades para transmitir sus ideas y opiniones.
		Realiza presentaciones poco precisas y con errores.
	Enfoque en los resultados	A
Brinda apoyo y da el ejemplo en términos de preocuparse por mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos y servicios brindados.		
Orienta su accionar para lograr y superar los estándares de desempeño y respetar plazos establecidos.		
B		Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes.

		Diseña y utiliza indicadores de gestión para medir sus resultados.	
	C	Cumple adecuadamente con los procesos establecidos. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo, pero no encara mejoras a menos que le sean solicitadas.	
	D	Se guía por estándares de desempeño poco exigentes. Tiene dificultades para cumplir con objetivos.	
Integridad	A	Orienta su vida y su propio trabajo según sus valores.	
		Establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto.	
	B	Sigue las reglas que se ajustan a sus criterios éticos y no obedece aquellas que no lo hacen. Promueve acciones integras entre sus compañeros.	
		Maneja sus recursos y relaciones con honradez y confiabilidad.	
	C	Induce a otros a actuar de acuerdo con valores y creencias.	
		Se maneja con un doble discurso.	
	D	Le cuesta admitir sus errores, trata de disfrazarlos para no asumir las consecuencias,	
Trabajo en Equipo	A	Expresa satisfacción personal por los logros de los demás. Fomenta el intercambio de información.	
		Anima y motiva a los demás.	
	B	Actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso y de cooperación.	
		Valora las ideas y experiencias ajenas. Mantiene una actitud abierta para aprender de los otros.	
	D	Tiene dificultad para colaborar y cooperar con los demás. Trabaja mejor de manera individual.	
	Orientación de Servicio	A	Su dedicación supera las expectativas del cliente interno y/o externo. Se identifica y compromete con los problemas de sus clientes.
			Satisface rápidamente las necesidades de sus clientes. Sostiene una fluida comunicación con sus clientes.
C		Escucha atentamente las necesidades de los clientes. Trata de solucionar los problemas de sus clientes por sí mismo y rápidamente.	
		Se molesta ante las necesidades o problemas de sus clientes. Es desatento y descortés.	

5.7.2. Competencias Específicas por Grupos Ocupacionales

Las competencias específicas corresponden a aquellas competencias que debe tener desarrollada una persona para desempeñar un rol específico. Las competencias serán diferentes para cada grupo ocupacional.

- **Competencias Grupo Ocupacional Asistentes y Auxiliares:**

Tabla N° 29: Competencias Específicas Asistentes, Auxiliares

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVEL	COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES
Colaboración	A	Mantiene una actitud abierta hacia los demás.
		Sostiene buenas relaciones interpersonales y genera confianza.
		Toma iniciativas y realiza acciones para colaborar con otros y contribuye de manera importante al logro de resultados.
	B	Comparte con los demás la información que considera pertinente en cada caso.
		Es abierto al intercambio de ideas con pares y muestra interés por los resultados de otras áreas.
		Contribuye al cumplimiento de objetivos de otras personas sin descuidar los propios.
	C	Proporciona la información que se le solicita.
		Ayuda a otros cuando se le pide.
	D	Es individualista en su trabajo.
		Muestra interés únicamente por los propios resultados.
		Tiende a ser reservado con la información dificultando o empobreciendo el trabajo de otros.
	Perseverancia	A
Es metódico, sistemático y organizado.		
Ejecuta sus tareas con cuidado, sus trabajos son de alta calidad, precisos y fundamentados.		
B		Posee una fuerte disciplina personal.
		Demuestra alta insistencia en la prosecución de sus objetivos, realizando repetidos intentos para lograrlo.
C		Mantiene una actitud positiva a pesar de las dificultades.
		Insiste en el logro de los objetivos trabajando con ritmo y energía estable.
D		Renuncia a un objetivo o una tarea ante la mínima dificultad.

		Se esfuerza poco por lograr los resultados esperados.
Capacidad para Aprender	A	Está abierto a abandonar viejas prácticas e implementar novedades en corto plazo.
		Identifica con facilidad nueva información y la traslada a su ámbito de trabajo con naturalidad.
	B	Se interesa y preocupa por capacitarse en aquello que se relaciona directamente con su área de trabajo.
		Valora a su entorno y escucha tanto a pares como a superiores en quienes reconoce mayor experiencia o capacitación en algún tema.
	C	Cuando le proponen cursos de capacitación, asiste sin problema.
Está abierto a escuchar y contemplar diferentes alternativas de acción.		
D	Es cerrado y metódico tanto en sus razonamientos como en la práctica.	
	Le desagrada concurrir a cursos de capacitación.	
Productividad	A	Se conduce con gran responsabilidad ante las tareas asignadas, encarándolas como si fueran grandes desafíos.
		Propone con buen criterio, a sus superiores y pares, alternativas que contribuyen a la realización de un buen trabajo.
	B	Se preocupa por enriquecer su trabajo, cumpliendo y excediendo en la mayoría de las ocasiones los objetivos establecidos.
		Hace aportes creativos a su trabajo, que enriquecen la posición.
	C	Cumple con su trabajo corrigiendo lo necesario cuando es señalado por su superior.
		Actúa cooperativamente en el desarrollo de sus tareas y cumple con lo deseado a pesar de disgustarle algunos trabajos.
	D	Cuando una tarea le disgusta, su rendimiento y predisposición están muy por debajo del promedio.
Se conforma con los resultados de sus trabajos sin alcanzar nunca logros importantes.		
Flexibilidad	A	Mantiene una actitud abierta, que transmite a los integrantes de su área, frente a innovaciones organizacionales que impactan en esta.
		Posee amplio criterio para establecer prioridades en la organización de su trabajo y para accionar con rapidez cuando se produce una modificación en el curso habitual de sus tareas.
B	Es abierto a la incorporación de nuevas tecnologías que contribuyen a la calidad de los procesos.	

		Colabora con su superior ante la incorporación de nuevos integrantes a su área de trabajo, propiciando mejorar la calidad de las tareas.
	C	Prioriza siempre modelos o procedimientos conocidos de trabajo, aunque puede implementar otros nuevos si su superior se lo indica. Incorpora a su rutina nuevas tecnologías, requiriendo de la supervisión directa de un superior.
	D	Se conduce con mala predisposición cuando se plantean modificaciones tanto a nivel organizacional como en su área de trabajo. Se desorganiza cuando tienen lugar modificaciones en los procedimientos, lo que produce una disminución en su rendimiento.

Elaborado por: Francisco Logacho R.

- **Competencias Grupo Ocupacional Analistas:**

Tabla N° 30: Competencias Específicas Analistas

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVEL	COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES
Pensamiento Analítico	A	Recopila información compleja de manera ordenada y sistemática, y establece diferentes relaciones entre los datos obtenidos, logrando descubrir problemas que no habían sido detectados.
		No se queda en los aspectos evidentes de los problemas, sino que busca las causas profundas de los mismos para tomar acciones preventivas.
		Relaciona información de alta complejidad y logra desarrollar nuevos conceptos para elaborar propuestas preventivas.
	B	Reúne, revisa y comprende información compleja, necesaria para identificar o solucionar problemas.
		Organiza las partes de un problema, realiza comparaciones entre ellas y establece prioridades.
		Interpreta la información, haciéndola comprensible para los otros.
	C	Se interesa por recopilar y examinar información.
		Relaciona información de baja complejidad.
	D	Le cuesta anticiparse a los problemas.
		Cuando se presenta un problema, no puede establecer sus causas y sus relaciones.
No se preocupa por recopilar y examinar información importante para detectar problemas u oportunidades.		
Calidad del Trabajo	A	Aplica los conocimientos técnicos modernos y las mejores prácticas al desarrollo de sus actividades.

		Realiza constantes propuestas de mejoramiento y está abierto a valorar las propuestas de otros para optimizar el desempeño.	
		Es proactivo en la cooperación con otras áreas de la organización que requieren de sus conocimientos y experiencia en pos de los objetivos de la organización.	
	B	Conoce ampliamente los temas relacionados con su especialidad. Sus reportes, trabajos y proyectos son completos, precisos y siempre están bien presentados.	
	C	Comprende superficialmente la interrelación de su área con otros sectores de la organización. Toma iniciativas propias para mejorar los procedimientos de su área, pero no es habitual que escuche los puntos de vista de los demás.	
	D	No toma iniciativas de mejora para los procesos de su área de especialidad. En sus reportes, trabajos y presentaciones evidencia poco esmero y falta de prolijidad.	
Iniciativa	A	Posee una visión de largo plazo, que le permite anticiparse a los cambios externos e internos, y prever alternativas de acción. Analiza las situaciones con profundidad y elabora planes de contingencia.	
	B	Aplica distintas formas de trabajo con una visión a mediano plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales cercanos.	
	C	Aborda oportunidades o problemas del momento. Implementa las propuestas sugeridas por pares o superiores con celeridad y eficiencia.	
	D	Le cuesta entender y actuar rápidamente en situaciones cambiantes. Tiene dificultades para prever potenciales problemas o detectar oportunidades a mediano o largo plazo, y para instrumentar adecuadas acciones al respecto.	
	Adaptabilidad al Cambio	A	Se anticipa a los cambios de la industria y del mercado realizando propuestas para enfrentarlos. Se adapta a los cambios positiva y constructivamente.
		B	Respeto las decisiones nuevas que toma la organización. Adopta los nuevos procedimientos y herramientas de trabajo.
		C	Se amolda a nuevas metodologías de trabajo. Acepta los cambios en los procedimientos y herramientas de trabajo que se le proponen.
		D	Le molesta tener que aprender nuevas formas de hacer las cosas.

		Le cuesta captar la validez de los puntos de vista de otros.
Responsabilidad	A	Se fija altos objetivos que siempre cumple, auto exigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.
		Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.
	B	Tiene una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado, y puede dar cuenta de los resultados, que procura cumplir en tiempo y forma.
		Critica su desempeño atinadamente y se auto exige mejoras con el objetivo de dar lo mejor de sí en las tareas asignadas por sus superiores.
	C	Le cuesta establecer prioridades en la gama de tareas asignadas, requiriendo del apoyo de algún par o directamente de su superior inmediato.
		Asume con seriedad sus trabajos, sobreestimando los tiempos y obteniendo finalmente resultados usando el máximo plazo disponible.
	D	Se demora en la entrega de sus trabajos, aunque llega a los estándares de calidad deseados.
		Carece de criterio en el momento de decidir continuar y terminar a tiempo la tarea asignada, o dejarla para el día siguiente.

Elaborado por: Francisco Logacho R.

- **Competencias Grupo Ocupacional Jefes y Supervisores:**

Tabla N° 31: Competencias Específicas Jefes y Supervisores

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVEL	COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES
Dirección de Equipos de Trabajo	A	Desarrolla aquellas actividades que propician la evolución del equipo hacia el trabajo auto dirigido.
		Alienta la presentación de sugerencias y recibe con apertura propuestas de sus colaboradores.
		Se preocupa por efectuar evaluaciones y dar retroalimentaciones sobre la manera como trabaja el equipo.
	B	Orienta al equipo hacia el logro de los objetivos propuestos.
		Fija con claridad los lineamientos de las tareas a realizar.

		Encomienda a cada miembro del grupo una responsabilidad respecto del proyecto al que se encuentran asignados, reservándose los puntos importantes y el manejo final para sí.
	C	Organiza a su gente con eficiencia para proyectos sencillos. En ocasiones especiales, si algún colaborador así lo requiere, brinda orientación básica.
	D	Obstaculiza la comunicación entre sus colaboradores, generando conflictos por conducirse con evidentes preferencias por algunos colaboradores respecto de los demás. Se muestra molesto siempre que recibe sugerencias o propuestas de sus colaboradores, comportándose con cierto grado de autoritarismo, implícito en sus comentarios. Se conduce con formalidad o distancia frente al equipo que lidera, impidiendo un acercamiento genuino a sus integrantes.
Impacto e Influencia	A	Se conduce con notable agudeza en la captación de las verdaderas motivaciones de sus interlocutores, obteniendo ventajas de ello con relación al objetivo buscado. Logra acuerdos y crea compromiso en la gente, conduciéndose él mismo con mucho respeto y calidez hacia las personas. Capta la atención y genera respeto, produciendo una buena impresión.
	B	Se sirve de herramientas adecuadas para persuadir a sus interlocutores, logrando su objetivo. Identifica con claridad los momentos en que se hace necesaria la implementación de alguna estrategia útil de persuasión, según su experiencia, para el cumplimiento del objetivo fijado.
	C	Consigue convencer a la hora de tratar temas delicados dentro de su ámbito de actuación cotidiano. Es cuidadoso respecto del efecto de sus palabras cuando necesita obtener algún beneficio especial para cumplir con el objetivo encomendado, calculando la reacción de los demás para garantizar su resultado.
	D	Se muestra inseguro y dubitativo frente a interlocutores firmes. Asume una posición muy rígida en sus intercambios, obstaculizando la aparición de alternativas beneficiosas para el propósito de la charla.
Empowerment	A	Define claramente los objetivos de desempeño, asignando las responsabilidades personales y de equipo que correspondan. Combina adecuadamente situaciones, personas y recursos para el logro de los objetivos planteados.

	B	Alienta a su gente para trabajar para mejorar sus capacidades y talentos. Fija los objetivos de desempeño, asignando las responsabilidades personales correspondientes.
	C	Maneja los recursos con criterio, con el fin de mejorar la rentabilidad del negocio. Fija objetivos concretos y asigna responsabilidades muy generales.
	D	Tiene dificultades para definir claramente los objetivos de desempeño y para asignar las responsabilidades individuales correspondientes. No se integra adecuadamente al equipo de trabajo.
Credibilidad Técnica	A	Tiene un profundo conocimiento técnico respecto de su especialidad y está capacitado para aplicarlo a la solución de problemas en su área. Realiza acciones orientadas a satisfacer a sus clientes internos o externos.
	B	Tiene los conocimientos técnicos requeridos para su área de especialidad. Aplica su conocimiento para resolver las necesidades de los clientes.
	C	Investiga y adopta nuevas prácticas o metodologías solo cuando se lo solicitan o es indispensable para la resolución de un problema específico. Consulta a expertos cuando sus conocimientos no resultan adecuados para la resolución de los temas que se le delegan.
	D	Su conocimiento en el área de su especialidad es escaso y mediocre. Le cuesta aprender y actualizarse en las nuevas tecnologías relacionadas con su área de especialidad.
Iniciativa	A	Posee una visión de largo plazo, que le permite anticiparse a los cambios externos e internos, y prever alternativas de acción. Analiza las situaciones con profundidad y elabora planes de contingencia.
	B	Aplica distintas formas de trabajo con una visión a mediano plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales cercanos.
	C	Aborda oportunidades o problemas del momento. Implementa las propuestas sugeridas por pares o superiores con celeridad y eficiencia.
	D	Le cuesta entender y actuar rápidamente en situaciones cambiantes. Tiene dificultades para prever potenciales problemas o detectar oportunidades a mediano o largo plazo, y para instrumentar adecuadas acciones al respecto.

Elaborado por: Francisco Logacho R.

- **Competencias Grupo Ocupacional Gerentes**

Tabla N° 32: Competencias Específicas Gerentes

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVEL	COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES	
Pensamiento Estratégico	A	Analiza profunda y verbalmente la información para identificar la mejor respuesta estratégica.	
		Evalúa escenarios alternativos y estrategias adecuadas para todos ellos.	
		Percibe oportunamente cuando hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.	
	B	Detecta nuevas oportunidades para hacer negocios y para crear alianzas estratégicas.	
		Comprende los cambios en el entorno y las oportunidades de mercado.	
		Se esfuerza por generar adecuadas respuestas estratégicas, y lo logra.	
	C	Interpreta adecuadamente la información de la que dispone.	
		Identifica correctamente y con facilidad a las personas que podrían ayudarlo a alcanzar objetivos, manteniendo con ellos contactos informales pero constantes.	
	D	Suele estar atrasado en el mercado respecto de la elaboración de estrategias de cambio y crecimiento.	
		Le cuesta detectar nuevas oportunidades de negocios. Tiene dificultad para identificar a las personas que podrían ayudarlo - formal e informalmente- a realizar sus tareas o alcanzar sus objetivos.	
	Negociación	A	Logra ponerse en el lugar del otro y anticipar sus necesidades e intereses ante una negociación.
			Logra persuadir a la contraparte y vender sus ideas en beneficio de los intereses comunes de la organización.
Permanentemente busca mejores estrategias de negociación para producir resultados efectivos, cuidando las relaciones.			
B		Se muestra cordial y respetuoso en el trato con la contraparte, en todas las situaciones.	
		Plantea acuerdos beneficiosos, aunque puede perder de vista los intereses del otro en pos del logro de los propios objetivos.	
C		Maneja mejor las relaciones interpersonales y la comunicación que los argumentos y posiciones. Basa su efectividad en su carisma.	
		Se guía por sus objetivos globales, y logra acuerdos razonables para relaciones de corto plazo.	
D		Carece de habilidades para comunicarse efectivamente con otros.	
		Tiende a involucrarse emocionalmente en la negociación, perjudicando futuros acuerdos.	

Capacidad de Planificación y de Organización	A	Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible.
		Tiene claridad respecto de las metas de su área y de su cargo, y actúa en consecuencia.
	B	Formula objetivos racionales para los plazos determinados.
		Establece fechas de seguimiento, teniendo en cuenta los plazos finales.
	C	Planea sus tareas a corto plazo.
		Administra sus recursos con cuidado.
	D	Tiene poco claros las metas y objetivos del área y de su puesto.
		No planifica sus actividades, va realizando las tareas a medida que se le van presentando.
Liderazgo	A	Tiene una amplia visión estratégica y comunica el rumbo, la misión y los valores de la organización a todo el equipo y de manera clara, definiendo un estado futuro deseado.
		Obtiene el compromiso de todos respecto de la misión y los valores.
	B	Define un estado futuro deseado en función de la visión de la organización y establece los objetivos del grupo.
		Escucha a los otros y es escuchado.
	C	Proporciona retroalimentación cuando se lo piden.
		Informa a sus colaboradores de aspectos importantes del rumbo del negocio.
	D	Sus colaboradores no saben qué se espera de ellos y no reciben retroalimentación.
		No consigue que los demás participen de sus objetivos.
Adaptabilidad al Cambio	A	Se anticipa a los cambios de la industria y del mercado realizando propuestas para enfrentarlos.
		Es ágil en el diseño de nuevas estrategias que puedan enfrentar las condiciones cambiantes del entorno y del mercado.
	B	Respeto las decisiones nuevas que toma la organización.
		Se mantiene informado y actualizado en lo profesional, y estimula a su gente para actuar de la misma forma.
	C	Respeto y valora los puntos de vista de los otros y puede llegar a modificar su proceder.
		Se amolda a nuevas metodologías de trabajo.
	D	Le molesta tener que aprender nuevas formas de hacer las cosas.
		Tiene una actitud negativa frente a los cambios y dificulta la implementación de los mismos en la organización.

Elaborado por: Francisco Logacho R.

5.8. Calificación y niveles

En el modelo propuesto se evaluará un total de diez competencias, cinco corresponderán a competencias específicas de la función y cinco a competencias corporativas.

Cada uno de las competencias serán evaluadas considerando los siguientes niveles:

Tabla N° 33: Ponderación y niveles de las Competencias

NIVELES DE COMPETENCIAS		
NIVEL	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN
A	ALTAMENTE DESARROLLADA	30
B	DESARROLLADA	26
C	EN DESARROLLO	22
D	NO DESARROLLADA	18

Elaborado por: Francisco Logacho R.

El puntaje final obtenido se calculará sobre 100 puntos, por lo que se realizará una regla de tres para obtener la calificación final. La calificación cualitativa será la siguiente:

Tabla N° 34: Calificación Cualitativa y Cuantitativa

CALIFICACIÓN CUALITATIVA	CALIFICACIÓN CUANTITATIVA
EXCELENTE	90,1 – 100
MUY BUENO	80,1 – 90
SATISFACTORIO	70,1 – 80
REGULAR	60,1 – 70
DEFICIENTE	0 – 60

Elaborado por: Francisco Logacho R.

5.9. Formularios de Evaluación

Para la aplicación de la Evaluación de Desempeño por Competencias se presenta cuatro formularios, los mismos que la Gerencia de Talento Humano es la encargada de difundir a los evaluadores.

Los formularios de evaluación son los siguientes:

- Asistentes y Auxiliares (Anexo 1)
- Analistas (Anexo 2)
- Jefes (Anexo 3)
- Gerentes (Anexo 4)

5.10. Evaluador

El colaborador que desempeñe el rol de Evaluador debe cumplir las siguientes características:

- Ser jefe, supervisor o gerente titular. En caso de que el colaborador titular no pueda realizar la evaluación por causas de fuerza mayor, procederá a evaluar el colaborador que se encuentre como encargado de la posición.
- Encontrarse en cumplimiento de sus funciones por lo menos seis meses previos a la evaluación, si este no es el caso, debe realizar la evaluación el nivel jerárquico inmediato superior.
- Aprobar la capacitación del proceso de evaluación de desempeño por competencias con un puntaje mínimo de 16/20.

Si el colaborador cumple con estas características, puede desempeñar el rol de Evaluador, de ser así, debe cumplir las siguientes obligaciones:

- Asistir a los eventos de capacitación y sensibilización del proceso de evaluación de desempeño por competencias.

- Evaluar de manera objetiva, imparcial y justa, no puede basar su evaluación en acontecimientos recientes, preferencias o simpatía con algún colaborador.
- En caso de que exista algún tipo de conflicto entre el evaluador y el evaluado, la evaluación debe realizarse en conjunto con el nivel inmediato superior para que no exista subjetividad en la evaluación.
- Retroalimentar sobre los resultados obtenidos a sus evaluados.
- Cumplir con el tiempo mínimo establecido en sus funciones para realizar la evaluación.
- Firmar la evaluación realizada. Esta firma da por entendido que la evaluación fue desarrollada de acuerdo a los lineamientos establecidos, de manera justa y objetiva.
- Enviar los formularios de evaluación con las firmas respectivas a la Gerencia de Talento Humano en un plazo no mayor a 5 días desde su notificación, los documentos originales reposarán en los archivos de la Gerencia de Talento Humano.
- Comunicar a la Gerencia de Talento Humano cualquier tipo de inconveniente o desacuerdo que se genere con el evaluado al momento de conocer sus resultados.

5.11. Evaluado

Para formar parte del proceso de Evaluación de Desempeño por Competencias como evaluado, el colaborador debe cumplir las siguientes características:

- Tener un contrato indefinido o plazo fijo.
- Encontrarse en cumplimiento de sus funciones por lo menos seis meses previos a la fecha de evaluación.

Las obligaciones del evaluado son:

- Conocer la metodología de evaluación de desempeño por competencias.
- Informar a la Gerencia de Talento Humano, si la evaluación realizada no fue hecha de acuerdo a los parámetros establecidos o en caso de que se presente alguna anomalía en el proceso.

- Comunicar a la Gerencia de Talento Humano si no recibieron retroalimentación de parte de su evaluador.
- Formar parte de los planes de acción en los que se los involucre, producto de los resultados obtenidos en la evaluación.

5.12. Comunicación

La Gerencia de Talento Humano es la encargada de difundir la información relevante sobre el proceso de evaluación a toda la empresa para esto utilizará canales de comunicación interna como: correo electrónico, volantes informativos, pancartas, carteleras, reuniones.

5.13. Capacitación

Para que el proceso de Evaluación de Desempeño por Competencias sea un éxito los colaboradores que desempeñen el rol de evaluadores deben estar correctamente capacitados en la herramienta y procedimientos a utilizar, para lo cual la Gerencia de Talento Humano debe realizar campañas de capacitación con los evaluadores previa evaluación. Los conocimientos que deberán impartirse son:

- Metodología de Evaluación.
- Procedimiento a seguir.
- Manejo de la herramienta de evaluación.
- Efectos de la evaluación.
- Posibles planes de acción a implementarse.
- Retroalimentación a los evaluados.

Al finalizar la capacitación, los evaluadores deben rendir una prueba para medir si los conocimientos fueron asimilados, en caso de no cumplir con una calificación mínima de 16/20, deben asistir a una nueva capacitación y rendir otra prueba de conocimientos. Si la calificación no cumple el puntaje mínimo requerido, no puede desempeñar el rol de evaluador y en su lugar lo hará el nivel inmediato superior de supervisión.

5.14. Resultados

Al finalizar el proceso de Evaluación de Desempeño por Competencias en la Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda., la Gerencia de Talento Humano debe presentar un informe de los resultados obtenidos ante la Presidencia Ejecutiva y Gerencia General. Además de difundir de manera confidencial a cada colaborador los resultados de su evaluación.

En el caso de los colaboradores que obtengan una calificación cualitativa de Regular y Deficiente, la notificación debe realizarse por escrito y recopilando la fe de recepción del documento.

5.15. Planes de Acción

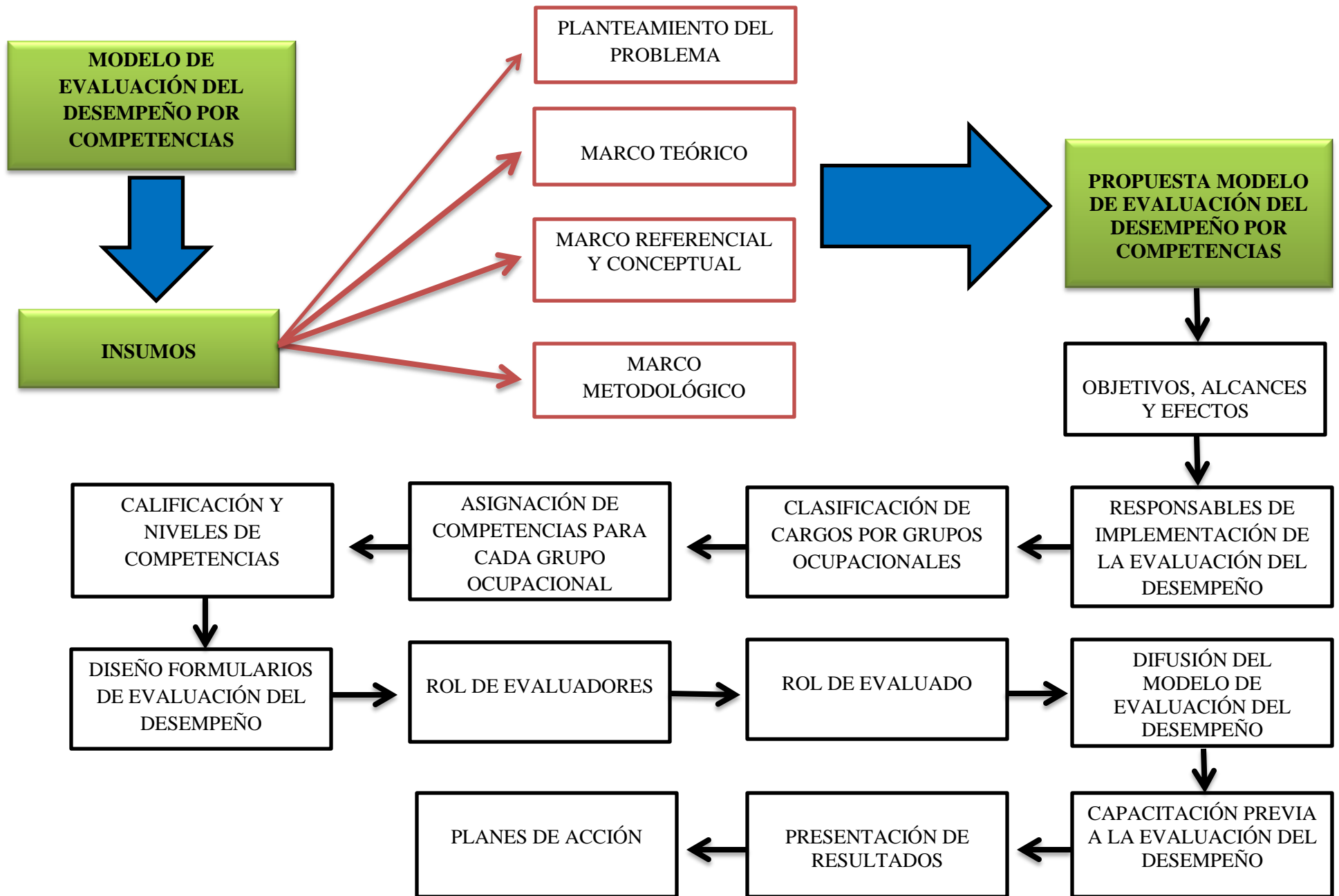
Una vez presentados los resultados finales a la Presidencia Ejecutiva y Gerencia General, la Gerencia de Talento Humano debe presentar los planes de acción a tomar considerando los resultados obtenidos.

Los planes deberán incluir:

- Incrementos salariales.
- Programas de desarrollo y formación.
- Desvinculación de los colaboradores con calificación deficiente.
- Nueva evaluación para los colaboradores con calificación regular.

Estos planes deben presentarse a la Presidencia Ejecutiva y Gerencia General para aprobación en un plazo máximo de 3 meses.

Tabla N° 35: Diagrama Modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias



Elaborado por: Francisco Logacho R.

CONCLUSIONES

De la presente investigación se desprende las siguientes conclusiones relevantes sobre la base de la información que se recolectó, en primer lugar, la empresa Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda., no cuenta con un modelo de Evaluación del Desempeño, cuyo efecto es el desconocimiento del rendimiento laboral que existe en la organización.

Existe desconocimiento en la mayoría de los colaboradores en relación a que no conocen las competencias laborales establecidas en la organización, es importante realizar la sensibilización de esta información a fin de que no existan dudas de ningún tipo previa Evaluación del Desempeño, de lo contrario, puede generar desconfianza y poca aceptación del modelo propuesto.

Un considerable porcentaje de trabajadores desconoce a que Grupo Ocupacional pertenece su puesto de trabajo.

No existe una cultura de Evaluación del Desempeño en la organización, al ser la primera vez que se estructura un modelo de evaluación puede provocar temor e inseguridad en los colaboradores.

Con el diseño del modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias se cumple con los objetivos anteriormente determinados.

RECOMENDACIONES

Considerando que uno de los papeles más importantes dentro del proceso de evaluación es el del Evaluador, se recomienda invertir mayores recursos en capacitación y concienciación sobre los efectos de la Evaluación del Desempeño. Que los evaluadores lleguen a dominar este tema y entiendan el impacto que tiene en sus colaboradores y en la empresa en general, será fundamental para que asuman su responsabilidad y así reducir las brechas de subjetividad en la evaluación.

Aplicar la Evaluación del Desempeño a través de una herramienta electrónica que facilite su ejecución, control y seguimiento.

Garantizar que todos los colaboradores evaluados reciban una retroalimentación sobre su evaluación de parte de su jefe inmediato, debe ser uno de los aspectos a considerar en el ejercicio, ya que solo de esta manera el colaborador podrá conocer sus fortalezas y oportunidades de mejora que lo harán autoevaluarse para generar cambios y buscar desarrollo personal y profesional.

Aplicar y dar seguimiento a todos los planes de acción que surjan de los resultados de las evaluaciones. Los evaluados conocen los efectos que trae consigo la evaluación por lo que no cumplir con lo ofrecido generará desconfianza y se perderá la credibilidad ante este proceso.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato Idalberto (2001). Administración de Recursos Humanos. México D.F. Ediciones McGraw Hill.
- Chiavenato, Idalberto (2009). Gestión del Talento Humano. México D. F: McGraw-Hill.
- Alles Martha (2004). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Buenos Aires – Argentina. Ediciones Granica S.A.
- Alles Martha (2005) Desempeño por Competencias. Buenos Aires – Argentina. Ediciones Granica S.A.
- Alles Martha, (2012) Desempeño por Competencias. Buenos Aires - Argentina Ediciones Granica S.A.
- Dessler, Gary (2009). Administración de Personal. México D.F.: Pearson Education.
- Spencer, L.M. y Spencer, S.M (1993). Competence at Work, New York, John Wiley and Sons.
- Compilador Jesús Lau (2010), *Evaluación del Desempeño del Personal Bibliotecario*, Argentina: Alfagrama
- McClelland, D.C. (1973). Testing for Competence rather than intelligence, American Psychologist.
- Manual de Calidad Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda. 2014
- Manual de Clasificación de cargos Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.

WEBGRAFÍA

- www.raulcoka.com
- <http://www.caircb.com/>
- <https://www.rcbaaps.com>
- <http://www.gestiopolis.com/evaluacion-del-desempeno/> (08-sep-2014)
- <http://www.seminarium.com/ec/noticias/evaluacion-del-desempeno-laboral-su-importancia-en-las-empresas/>(14-sep-2014)
- http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacionevaluaciondesempeno/ (1-oct-2014)
- <http://www.gestiopolis.com/.../como-evaluar-el-desempeno-laboral.htm> (10-oct-2014).

ANEXOS

ANEXO 1:



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	GRUPO OCUPACIONAL AUXILIARES - ASISTENTES
--	--

IDENTIFICACION DEL EVALUADOR

Apellidos	Nombres	Relación

IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR EVALUADO

Apellidos	Nombres	Cargo
Gerencia	Jefatura	Ciudad
Fecha de ingreso	Fecha de evaluación	

NIVELES DE COMPETENCIAS: (A) ALTAMENTE DESARROLLADA (B) DESARROLLADA (C) EN DESARROLLO (D) NO DESARROLLADA

COMPETENCIAS CORPORATIVAS

COMPETENCIAS CORPORATIVAS	NIVEL	COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES	CALIFICACIÓN
COMUNICACIÓN	A	Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda el mensaje.	
		Escucha atentamente a los demás, esforzándose por entender el mensaje.	
		Ajusta el lenguaje a la terminología, las necesidades y características de quien lo esta escuchando.	
	B	Comparte información relevante con quienes lo rodean.	
		Hace presentaciones eficaces tanto oralmente como por escrito.	
		Se preocupa por generar mensajes claros y que sean comprendidos.	
	C	Expone sus opiniones claramente cuando se requiere su intervención.	
		Realiza preguntas y trata de decir con sus propias palabras lo que entendió para confirmar que comprendió el mensaje.	
	D	No comparte información que puede ser relevante para otros.	
		Tiene grandes dificultades para transmitir sus ideas y opiniones.	
		Realiza presentaciones imprecisas	

ENFOQUE EN RESULTADOS	A	Es un referente dentro de la organización en lo que respecta a la mejora continua de la eficiencia.
		Brinda apoyo y da el ejemplo en términos de preocuparse por mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos y servicios brindados.
		Orienta su accionar para lograr y superar los estándares de desempeño y respetar plazos establecidos.
	B	Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes.
		Diseña y utiliza indicadores de gestión para medir sus resultados.
	C	Cumple adecuadamente con los procesos establecidos.
		Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo, pero no encara mejoras a menos que le sean solicitadas.
	D	Se guía por estándares de desempeño poco exigentes.
		Tiene dificultades para cumplir con objetivos.
	INTEGRIDAD	A
Establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto.		
B		Sigue las reglas que se ajustan a sus criterios éticos y no obedece aquellas que no lo hacen.
		Promueve acciones integras entre sus compañeros.
C		Maneja sus recursos y relaciones con honradez y confiabilidad.
		Induce a otros a actuar de acuerdo con valores y creencias.
D		Se maneja con un doble discurso.
		Le cuesta admitir sus errores, trata de disfrazarlos para no asumir las consecuencias,
TRABAJO EN EQUIPO	A	Expresa satisfacción personal por los logros de los demás.
		Fomenta el intercambio de información.
	B	Anima y motiva a los demás.
		Actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso y de cooperación.
	C	Valora las ideas y experiencias ajenas.
		Mantiene una actitud abierta para aprender de los otros.
	D	Tiene dificultad para colaborar y

		cooperar con los demás.	
		Trabaja mejor de manera individual.	
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	A	Su dedicación supera las expectativas del cliente interno y/o externo.	
		Se identifica y compromete con los problemas de sus clientes.	
	B	Satisface rápidamente las necesidades de sus clientes.	
		Sostiene una fluida comunicación con sus clientes.	
	C	Escucha atentamente las necesidades de los clientes.	
		Trata de solucionar los problemas de sus clientes por sí mismo y rápidamente.	
	D	Se molesta ante las necesidades o problemas de sus clientes.	
		Es desatento y descortés.	

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVEL	COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES	CALIFICACIÓN
COLABORACIÓN	A	Mantiene una actitud abierta hacia los demás.	
		Sostiene buenas relaciones interpersonales y genera confianza.	
		Toma iniciativas y realiza acciones para colaborar con otros y contribuye de manera importante al logro de resultados.	
	B	Comparte con los demás la información que considera pertinente en cada caso.	
		Es abierto al intercambio de ideas con pares y muestra interés por los resultados de otras áreas.	
		Contribuye al cumplimiento de objetivos de otras personas sin descuidar los propios.	
	C	Proporciona la información que se le solicita.	
		Ayuda a otros cuando se le pide.	
	D	Es individualista en su trabajo.	
		Muestra interés únicamente por los propios resultados.	
Tiende a ser reservado con la información dificultando o empobreciendo el trabajo de otros.			
PERSEVERANCIA	A	Insiste a sus acciones hasta lograr sus propósitos y no desfallece hasta conseguirlos, sin importar las dificultades que se le presenten.	
		Es metódico, sistemático y organizado.	

		Ejecuta sus tareas con cuidado, sus trabajos son de alta calidad, precisos y fundamentados.		
	B	Posee una fuerte disciplina personal. Demuestra alta insistencia en la prosecución de sus objetivos, realizando repetidos intentos para lograrlo.		
	C	Mantiene una actitud positiva a pesar de las dificultades. Insiste en el logro de los objetivos trabajando con ritmo y energía estable.		
	D	Renuncia a un objetivo o una tarea ante la mínima dificultad. Se esfuerza poco por lograr los resultados esperados.		
CAPACIDAD PARA APRENDER	A	Está abierto a abandonar viejas prácticas e implementar novedades en corto plazo. Identifica con facilidad nueva información y la traslada a su ámbito de trabajo con naturalidad.		
	B	Se interesa y preocupa por capacitarse en aquello que se relaciona directamente con su área de trabajo. Valora a su entorno y escucha tanto a pares como a superiores en quienes reconoce mayor experiencia o capacitación en algún tema.		
	C	Cuando le proponen cursos de capacitación, asiste sin problema. Está abierto a escuchar y contemplar diferentes alternativas de acción.		
	D	Es cerrado y metódico tanto en sus razonamientos como en la práctica. Le desagrada concurrir a cursos de capacitación.		
	PRODUCTIVIDAD	A	Se conduce con gran responsabilidad ante las tareas asignadas, encarándolas como si fueran grandes desafíos. Propone con buen criterio, a sus superiores y pares, alternativas que contribuyen a la realización de un buen trabajo.	
		B	Se preocupa por enriquecer su trabajo, cumpliendo y excediendo en la mayoría de las ocasiones los objetivos establecidos. Hace aportes creativos a su trabajo, que enriquecen la posición.	
		C	Cumple con su trabajo corrigiendo lo necesario cuando es señalado por su superior.	

		Actúa cooperativamente en el desarrollo de sus tareas y cumple con lo deseado a pesar de digustarle algunos trabajos.	
	D	Cuando una tarea le disgusta, su rendimiento y predisposición están muy por debajo del promedio.	
		Se conforma con los resultados de sus trabajos sin alcanzar nunca logros importantes.	
FLEXIBILIDAD	A	Mantiene una actitud abierta, que transmite a los integrantes de su área, frente a innovaciones organizacionales que impactan en esta.	
		Posee amplio criterio para establecer prioridades en la organización de su trabajo y para accionar con rapidez cuando se produce una modificación en el curso habitual de sus tareas.	
	B	Es abierto a la incorporación de nuevas tecnologías que contribuyen a la calidad de los procesos.	
		Colabora con su superior ante la incorporación de nuevos integrantes a su área de trabajo, propiciando mejorar la calidad de las tareas.	
	C	Prioriza siempre modelos o procedimientos conocidos de trabajo, aunque puede implementar otros nuevos si su superior se lo indica.	
		Incorpora a su rutina nuevas tecnologías, requiriendo de la supervisión directa de un superior.	
	D	Se conduce con mala predisposición cuando se plantean modificaciones tanto a nivel organizacional como en su área de trabajo.	
		Se desorganiza cuando tienen lugar modificaciones en los procedimientos, lo que produce una disminución en su rendimiento.	

CALIFICACIÓN :	
-----------------------	--

PONDERACIÓN :	
----------------------	--

FIRMA DEL EVALUADOR

FIRMA DEL EVALUADO

ANEXO 2:



**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
POR COMPETENCIAS**

**GRUPO
OCUPACIONAL
ANALISTAS**

IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADOR

Apellidos	Nombres	Relación

IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR EVALUADO

Apellidos	Nombres	Cargo
Gerencia	Jefatura	Ciudad
Fecha de ingreso	Fecha de evaluación	

NIVELES DE COMPETENCIAS: (A) ALTAMENTE DESARROLLADA (B) DESARROLLADA (C) EN DESARROLLO (D) NO DESARROLLADA

COMPETENCIAS CORPORATIVAS

COMPETENCIAS CORPORATIVAS	NIVEL	COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES	CALIFICACIÓN
COMUNICACIÓN	A	Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda el mensaje.	
		Escucha atentamente a los demás, esforzándose por entender el mensaje.	
		Ajusta el lenguaje a la terminología, las necesidades y características de quien lo está escuchando.	
	B	Comparte información relevante con quienes lo rodean.	
		Hace presentaciones eficaces tanto oralmente como por escrito.	
		Se preocupa por generar mensajes claros y que sean comprendidos.	
	C	Expone sus opiniones claramente cuando se requiere su intervención.	
		Realiza preguntas y trata de decir con sus propias palabras lo que entendió para confirmar que comprendió el mensaje.	
	D	No comparte información que puede ser relevante para otros.	
		Tiene grandes dificultades para	

		transmitir sus ideas y opiniones.	
		Realiza presentaciones poco precisas y con errores.	
ENFOQUE EN RESULTADOS	A	Es un referente dentro de la organización en lo que respecta a la mejora continua de la eficiencia.	
		Brinda apoyo y da el ejemplo en términos de preocuparse por mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos y servicios brindados.	
		Orienta su accionar para lograr y superar los estándares de desempeño y respetar plazos establecidos.	
	B	Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes.	
		Diseña y utiliza indicadores de gestión para medir sus resultados.	
	C	Cumple adecuadamente con los procesos establecidos.	
		Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo, pero no encara mejoras a menos que le sean solicitadas.	
	D	Se guía por estándares de desempeño poco exigentes.	
		Tiene dificultades para cumplir con objetivos.	
	INTEGRIDAD	A	Orienta su vida y su propio trabajo según sus valores.
Establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto.			
B		Sigue las reglas que se ajustan a sus criterios éticos y no obedece aquellas que no lo hacen.	
		Promueve acciones integras entre sus compañeros.	
C		Maneja sus recursos y relaciones con honradez y confiabilidad.	
		Induce a otros a actuar de acuerdo con valores y creencias.	
D		Se maneja con un doble discurso.	
		Le cuesta admitir sus errores, trata de disfrazarlos para no asumir las consecuencias,	
TRABAJO EN EQUIPO	A	Expresa satisfacción personal por los logros de los demás.	
		Fomenta el intercambio de información.	
	B	Anima y motiva a los demás.	
		Actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso y de cooperación.	

	C	Valora las ideas y experiencias ajenas. Mantiene una actitud abierta para aprender de los otros.	
	D	Tiene dificultad para colaborar y cooperar con los demás. Trabaja mejor de manera individual.	
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	A	Su dedicación supera las expectativas del cliente interno y/o externo.	
		Se identifica y compromete con los problemas de sus clientes.	
	B	Satisface rápidamente las necesidades de sus clientes.	
		Sostiene una fluida comunicación con sus clientes.	
	C	Escucha atentamente las necesidades de los clientes.	
		Trata de solucionar los problemas de sus clientes por si mismo y rápidamente.	
	D	Se molesta ante las necesidades o problemas de sus clientes.	
		Es desatento y descortez.	

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVEL	COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES	CALIFICACIÓN
PENSAMIENTO ANALÍTICO	A	Recopila información compleja de manera ordenada y sistemática, y establece diferentes relaciones entre los datos obtenidos, logrando descubrir problemas que no habían sido detectados.	
		No se queda en los aspectos evidentes de los problemas, sino que busca las causas profundas de los mismos para tomar acciones preventivas.	
		Relaciona información de alta complejidad y logra desarrollar nuevos conceptos para elaborar propuestas preventivas.	
	B	Reúne, revisa y comprende información compleja, necesaria para identificar o solucionar problemas.	
		Organiza las partes de un problema, realiza comparaciones entre ellas y establece prioridades.	
		Interpreta la información, haciéndola comprensible para los otros.	
	C	Se interesa por recopilar y examinar información.	
		Relaciona información de baja complejidad.	

	D	<p>Le cuesta anticiparse a los problemas.</p> <p>Cuando se presenta un problema, no puede establecer sus causas y sus relaciones.</p> <p>No se preocupa por recopilar y examinar información importante para detectar problemas u oportunidades.</p>	
CALIDAD DEL TRABAJO	A	<p>Aplica los conocimientos técnicos modernos y las mejores prácticas al desarrollo de sus actividades.</p>	
		<p>Realiza constantes propuestas de mejoramiento y está abierto a valorar las propuestas de otros para optimizar el desempeño.</p>	
		<p>Es proactivo en la cooperación con otras áreas de la organización que requieren de sus conocimientos y experiencia en pos de los objetivos de la organización.</p>	
	B	<p>Conoce ampliamente los temas relacionados con su especialidad.</p>	
		<p>Sus reportes, trabajos y proyectos son completos, precisos y siempre están bien presentados.</p>	
	C	<p>Comprende superficialmente la interrelación de su área con otros sectores de la organización.</p>	
		<p>Toma iniciativas propias para mejorar los procedimientos de su área, pero no es habitual que escuche los puntos de vista de los demás.</p>	
	D	<p>No toma iniciativas de mejora para los procesos de su área de especialidad.</p>	
		<p>En sus reportes, trabajos y presentaciones evidencia poco esmero y falta de prolijidad.</p>	
	INICIATIVA	A	
<p>Analiza las situaciones con profundidad y elabora planes de contingencia.</p>			
B		<p>Aplica distintas formas de trabajo con una visión a mediano plazo.</p>	
		<p>Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales cercanos.</p>	
C		<p>Aborda oportunidades o problemas del momento.</p>	
		<p>Implementa las propuestas sugeridas por pares o superiores con celeridad y eficiencia.</p>	
D		<p>Le cuesta entender y actuar rápidamente</p>	

		en situaciones cambiantes.	
		Tiene dificultades para prever potenciales problemas o detectar oportunidades a mediano o largo plazo, y para instrumentar adecuadas acciones al respecto.	
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A	Se anticipa a los cambios de la industria y del mercado realizando propuestas para enfrentarlos.	
		Se adapta a los cambios positiva y constructivamente.	
	B	Respeto las decisiones nuevas que toma la organización.	
		Adopta los nuevos procedimientos y herramientas de trabajo.	
	C	Se amolda a nuevas metodologías de trabajo.	
		Acepta los cambios en los procedimientos y herramientas de trabajo que se le proponen.	
	D	Le molesta tener que aprender nuevas formas de hacer las cosas.	
		Le cuesta captar la validez de los puntos de vista de otros.	
RESPONSABILIDAD	A	Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.	
		Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.	
	B	Tiene una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado, y puede dar cuenta de los resultados, que procura cumplir en tiempo y forma.	
		Critica su desempeño atinadamente y se autoexige mejoras con el objetivo de dar lo mejor de sí en las tareas asignadas por sus superiores.	
	C	Le cuesta establecer prioridades en la gama de tareas asignadas, requiriendo del apoyo de algún par o directamente de su superior inmediato.	
		Asume con seriedad sus trabajos, sobreestimando los tiempos y obteniendo finalmente resultados usando el máximo plazo disponible.	
	D	Se demora en la entrega de sus trabajos, aunque llega a los estándares de calidad deseados.	

	Carece de criterio en el momento de decidir continuar y terminar a tiempo la tarea asignada, o dejarla para el día siguiente.	
--	---	--

CALIFICACIÓN :	
-----------------------	--

PONDERACIÓN :	
----------------------	--

**FIRMA DEL
EVALUADOR**

FIRMA DEL EVALUADO

ANEXO 3



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

**GRUPO
OCUPACIONAL
JEFES Y
SUPERVISORES**

IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADOR

Apellidos	Nombres	Relación

IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR EVALUADO

Apellidos	Nombres	Cargo
Gerencia	Jefatura	Ciudad
Fecha de ingreso	Fecha de evaluación	

NIVELES DE COMPETENCIAS: (A) ALTAMENTE DESARROLLADA (B) DESARROLLADA (C) EN DESARROLLO (D) NO DESARROLLADA

COMPETENCIAS CORPORATIVAS

COMPETENCIAS CORPORATIVAS	NIVEL	COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES	CALIFICACIÓN
COMUNICACIÓN	A	Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda el mensaje.	
		Escucha atentamente a los demás, esforzándose por entender el mensaje.	
		Ajusta el lenguaje a la terminología, las necesidades y características de quien lo está escuchando.	
	B	Comparte información relevante con quienes lo rodean.	
		Hace presentaciones eficaces tanto oralmente como por escrito.	
		Se preocupa por generar mensajes claros y que sean comprendidos.	
	C	Expone sus opiniones claramente cuando se requiere su intervención.	
		Realiza preguntas y trata de decir con sus propias palabras lo que entendió para confirmar que comprendió el mensaje.	

	D	No comparte información que puede ser relevante para otros.	
		Tiene grandes dificultades para transmitir sus ideas y opiniones.	
		Realiza presentaciones poco precisas y con errores.	
ENFOQUE EN RESULTADOS	A	Es un referente dentro de la organización en lo que respecta a la mejora continua de la eficiencia.	
		Brinda apoyo y da el ejemplo en términos de preocuparse por mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos y servicios brindados.	
		Orienta su accionar para lograr y superar los estándares de desempeño y respetar plazos establecidos.	
	B	Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes.	
		Diseña y utiliza indicadores de gestión para medir sus resultados.	
	C	Cumple adecuadamente con los procesos establecidos.	
		Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo, pero no encara mejoras a menos que le sean solicitadas.	
	D	Se guía por estándares de desempeño poco exigentes.	
		Tiene dificultades para cumplir con objetivos.	
	INTEGRIDAD	A	Orienta su vida y su propio trabajo según sus valores.
Establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto.			
B		Sigue las reglas que se ajustan a sus criterios éticos y no obedece aquellas que no lo hacen.	
		Promueve acciones integras entre sus compañeros.	
C		Maneja sus recursos y relaciones con honradez y confiabilidad.	
		Induce a otros a actuar de acuerdo con valores y creencias.	
D		Se maneja con un doble discurso.	
		Le cuesta admitir sus errores, trata de disfrazarlos para no asumir las consecuencias,	
TRABAJO EN EQUIPO	A	Expresa satisfacción personal por los logros de los demás.	
		Fomenta el intercambio de información.	
	B	Anima y motiva a los demás.	

		Actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso y de cooperación.	
	C	Valora las ideas y experiencias ajenas. Mantiene una actitud abierta para aprender de los otros.	
	D	Tiene dificultad para colaborar y cooperar con los demás. Trabaja mejor de manera individual.	
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	A	Su dedicación supera las expectativas del cliente interno y/o externo.	
		Se identifica y compromete con los problemas de sus clientes.	
	B	Satisface rápidamente las necesidades de sus clientes.	
		Sostiene una fluida comunicación con sus clientes.	
	C	Escucha atentamente las necesidades de los clientes.	
		Trata de solucionar los problemas de sus clientes por sí mismo y rápidamente.	
	D	Se molesta ante las necesidades o problemas de sus clientes.	
		Es desatento y descortés.	

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVEL	COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES	CALIFICACIÓN
DIRECCIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO	A	Desarrolla aquellas actividades que propician la evolución del equipo hacia el trabajo autodirigido.	
		Alienta la presentación de sugerencias y recibe con apertura propuestas de sus colaboradores.	
		Se preocupa por efectuar evaluaciones y dar retroalimentaciones sobre la manera como trabaja el equipo.	
	B	Orienta al equipo hacia el logro de los objetivos propuestos.	
		Fija con claridad los lineamientos de las tareas a realizar.	
		Encomienda a cada miembro del grupo una responsabilidad respecto del proyecto al que se encuentran asignados, reservándose los puntos importantes y el manejo final para sí.	
	C	Organiza a su gente con eficiencia para proyectos sencillos.	
		En ocasiones especiales, si algún colaborador así lo requiere, brinda orientación básica.	

		<p>Obstaculiza la comunicación entre sus colaboradores, generando conflictos por conducirse con evidentes preferencias por algunos colaboradores respecto de los demás.</p>	
	D	<p>Se muestra molesto siempre que recibe sugerencias o propuestas de sus colaboradores, comportándose con cierto grado de autoritarismo, implícito en sus comentarios.</p> <p>Se conduce con formalidad o distancia frente al equipo que lidera, impidiendo un acercamiento genuino a sus integrantes.</p>	
IMPACTO E INFLUENCIA	A	<p>Se conduce con notable agudeza en la captación de las verdaderas motivaciones de sus interlocutores, obteniendo ventajas de ello con relación al objetivo buscado.</p>	
		<p>Logra acuerdos y crea compromiso en la gente, conduciéndose él mismo con mucho respeto y calidez hacia las personas.</p>	
		<p>Capta la atención y genera respeto, produciendo una buena impresión.</p>	
	B	<p>Se sirve de herramientas adecuadas para persuadir a sus interlocutores, logrando su objetivo.</p>	
		<p>Identifica con claridad los momentos en que se hace necesaria la implementación de alguna estrategia útil de persuasión, según su experiencia, para el cumplimiento del objetivo fijado.</p>	
	C	<p>Consigue convencer a la hora de tratar temas delicados dentro de su ámbito de actuación cotidiano.</p>	
		<p>Es cuidadoso respecto del efecto de sus palabras cuando necesita obtener algún beneficio especial para cumplir con el objetivo encomendado, calculando la reacción de los demás para garantizar su resultado.</p>	
	D	<p>Se muestra inseguro y dubitativo frente a interlocutores firmes.</p>	
		<p>Asume una posición muy rígida en sus intercambios, obstaculizando la aparición de alternativas beneficiosas para el propósito de la charla.</p>	
	EMPOWERMENT	A	<p>Define claramente los objetivos de desempeño, asignando las responsabilidades personales y de equipo que correspondan.</p>

		Combina adecuadamente situaciones, personas y recursos para el logro de los objetivos planteados.		
	B	Alienta a su gente para trabajar para mejorar sus capacidades y talentos. Fija los objetivos de desempeño, asignando las responsabilidades personales correspondientes.		
	C	Maneja los recursos con criterio, con el fin de mejorar la rentabilidad del negocio. Fija objetivos concretos y asigna responsabilidades muy generales.		
	D	Tiene dificultades para definir claramente los objetivos de desempeño y para asignar las responsabilidades individuales correspondientes. No se integra adecuadamente al equipo de trabajo.		
CREDIBILIDAD TÉCNICA	A	Tiene un profundo conocimiento técnico respecto de su especialidad y está capacitado para aplicarlo a la solución de problemas en su área. Realiza acciones orientadas a satisfacer a sus clientes internos o externos.		
	B	Tiene los conocimientos técnicos requeridos para su área de especialidad. Aplica su conocimiento para resolver las necesidades de los clientes.		
	C	Investiga y adopta nuevas prácticas o metodologías solo cuando se lo solicitan o es indispensable para la resolución de un problema específico. Consulta a expertos cuando sus conocimientos no resultan adecuados para la resolución de los temas que se le delegan.		
	D	Su conocimiento en el área de su especialidad es escaso y mediocre. Le cuesta aprender y actualizarse en las nuevas tecnologías relacionadas con su área de especialidad.		
	INICIATIVA	A	Posee una visión de largo plazo, que le permite anticiparse a los cambios externos e internos, y prever alternativas de acción. Analiza las situaciones con profundidad y elabora planes de contingencia.	
		B	Aplica distintas formas de trabajo con una visión a mediano plazo.	

		Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales cercanos.
	C	Aborda oportunidades o problemas del momento.
		Implementa las propuestas sugeridas por pares o superiores con celeridad y eficiencia.
	D	Le cuesta entender y actuar rápidamente en situaciones cambiantes.
		Tiene dificultades para prever potenciales problemas o detectar oportunidades a mediano o largo plazo, y para instrumentar adecuadas acciones al respecto.

CALIFICACIÓN :	
-----------------------	--

PONDERACIÓN :	
----------------------	--

**FIRMA DEL
EVALUADOR**

FIRMA DEL EVALUADO

ANEXO 4:



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	GRUPO OCUPACIONAL GERENTES
--	---

IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADOR

Apellidos	Nombres	Relación

IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR EVALUADO

Apellidos	Nombres	Cargo
Gerencia	Jefatura	Ciudad
Fecha de ingreso	Fecha de evaluación	

NIVELES DE COMPETENCIAS: (A) ALTAMENTE DESARROLLADA (B) DESARROLLADA (C) EN DESARROLLO (D) NO DESARROLLADA

COMPETENCIAS CORPORATIVAS

COMPETENCIAS CORPORATIVAS	NIVEL	COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES	CALIFICACIÓN
COMUNICACIÓN	A	Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda el mensaje.	
		Escucha atentamente a los demás, esforzándose por entender el mensaje.	
		Ajusta el lenguaje a la terminología, las necesidades y características de quien lo está escuchando.	
	B	Comparte información relevante con quienes lo rodean.	
		Hace presentaciones eficaces tanto oralmente como por escrito.	
		Se preocupa por generar mensajes claros y que sean comprendidos.	
	C	Expone sus opiniones claramente cuando se requiere su intervención.	
		Realiza preguntas y trata de decir con sus propias palabras lo que entendió para confirmar que comprendió el mensaje.	
	D	No comparte información que puede ser relevante para otros.	
		Tiene grandes dificultades para transmitir sus ideas y opiniones.	
		Realiza presentaciones poco precisas y con errores.	

ENFOQUE EN RESULTADOS	A	Es un referente dentro de la organización en lo que respecta a la mejora continua de la eficiencia.	
		Brinda apoyo y da el ejemplo en términos de preocuparse por mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos y servicios brindados.	
		Orienta su accionar para lograr y superar los estándares de desempeño y respetar plazos establecidos.	
	B	Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes.	
		Diseña y utiliza indicadores de gestión para medir sus resultados.	
	C	Cumple adecuadamente con los procesos establecidos.	
		Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo, pero no encara mejoras a menos que le sean solicitadas.	
	D	Se guía por estándares de desempeño poco exigentes.	
		Tiene dificultades para cumplir con objetivos.	
	INTEGRIDAD	A	Orienta su vida y su propio trabajo según sus valores.
Establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto.			
B		Sigue las reglas que se ajustan a sus criterios éticos y no obedece aquellas que no lo hacen.	
		Promueve acciones integras entre sus compañeros.	
C		Maneja sus recursos y relaciones con honradez y confiabilidad.	
		Induce a otros a actuar de acuerdo con valores y creencias.	
D		Se maneja con un doble discurso.	
		Le cuesta admitir sus errores, trata de disfrazarlos para no asumir las consecuencias,	
TRABAJO EN EQUIPO		A	Expresa satisfacción personal por los logros de los demás.
			Fomenta el intercambio de información.
	B	Anima y motiva a los demás.	
		Actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso y de cooperación.	
	C	Valora las ideas y experiencias ajenas.	
		Mantiene una actitud abierta para aprender de los otros.	
	D	Tiene dificultad para colaborar y cooperar con los demás.	

		Trabaja mejor de manera individual.	
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	A	Su dedicación supera las expectativas del cliente interno y/o externo.	
		Se identifica y compromete con los problemas de sus clientes.	
	B	Satisface rápidamente las necesidades de sus clientes.	
		Sostiene una fluida comunicación con sus clientes.	
	C	Escucha atentamente las necesidades de los clientes.	
		Trata de solucionar los problemas de sus clientes por si mismo y rápidamente.	
	D	Se molesta ante las necesidades o problemas de sus clientes.	
		Es desatento y descortés.	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVEL	COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES	CALIFICACIÓN
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	A	Analiza profunda y verbalmente la información para identificar la mejor respuesta estratégica.	
		Evalúa escenarios alternativos y estrategias adecuadas para todos ellos.	
		Percibe oportunamente cuando hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.	
	B	Detecta nuevas oportunidades para hacer negocios y para crear alianzas estratégicas.	
		Comprende los cambios en el entorno y las oportunidades de mercado.	
		Se esfuerza por generar adecuadas respuestas estratégicas, y lo logra.	
	C	Interpreta adecuadamente la información de la que dispone.	
		Identifica correctamente y con facilidad a las personas que podrían ayudarlo a alcanzar objetivos, manteniendo con ellos contactos informales pero constantes.	
	D	Suele estar atrasado en el mercado respecto de la elaboración de estrategias de cambio y crecimiento.	
		Le cuesta detectar nuevas oportunidades de negocios.	
		Tiene dificultad para identificar a las personas que podrían ayudarlo -formal e informalmente- a realizar sus tareas o alcanzar sus objetivos.	
	NEGOCIACIÓN	A	

		una negociación.	
		Logra persuadir a la contraparte y vender sus ideas en beneficio de los intereses comunes de la organización.	
		Permanentemente busca mejores estrategias de negociación para producir resultados efectivos, cuidando las relaciones.	
	B	Se muestra cordial y respetuoso en el trato con la contraparte, en todas las situaciones.	
		Plantea acuerdos beneficiosos, aunque puede perder de vista los intereses del otro en pos del logro de los propios objetivos.	
	C	Maneja mejor las relaciones interpersonales y la comunicación que los argumentos y posiciones. Basa su efectividad en su carisma.	
		Se guía por sus objetivos globales, y logra acuerdos razonables para relaciones de corto plazo.	
	D	Carece de habilidades para comunicarse efectivamente con otros.	
		Tiende a involucrarse emocionalmente en la negociación, perjudicando futuros acuerdos.	
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	A	Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible.	
		Tiene claridad respecto de las metas de su área y de su cargo, y actúa en consecuencia.	
	B	Formula objetivos racionales para los plazos determinados.	
		Establece fechas de seguimiento, teniendo en cuenta los plazos finales.	
	C	Planea sus tareas a corto plazo.	
		Administra sus recursos con cuidado.	
	D	Tiene poco claras las metas y objetivos del área y de su puesto.	
		No planifica sus actividades, va realizando las tareas a medida que se le van presentando.	
LIDERAZGO	A	Tiene una amplia visión estratégica y comunica el rumbo, la misión y los valores de la organización a todo el equipo y de manera clara, definiendo un estado futuro deseado.	
		Obtiene el compromiso de todos respecto de la misión y los valores.	
	B	Define un estado futuro deseado en función de la visión de la organización y establece los objetivos del grupo.	
		Escucha a los otros y es escuchado.	
	C	Proporciona retroalimentación cuando se lo	

		piden.	
		Informa a sus colaboradores de aspectos importantes del rumbo del negocio.	
	D	Sus colaboradores no saben qué se espera de ellos y no reciben retroalimentación.	
		No consigue que los demás participen de sus objetivos.	
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A	Se anticipa a los cambios de la industria y del mercado realizando propuestas para enfrentarlos.	
		Es ágil en el diseño de nuevas estrategias que puedan enfrentar las condiciones cambiantes del entorno y del mercado.	
	B	Respeto las decisiones nuevas que toma la organización.	
		Se mantiene informado y actualizado en lo profesional, y estimula a su gente para actuar de la misma forma.	
	C	Respeto y valora los puntos de vista de los otros y puede llegar a modificar su proceder.	
		Se amolda a nuevas metodologías de trabajo.	
	D	Le molesta tener que aprender nuevas formas de hacer las cosas.	
		Tiene una actitud negativa frente a los cambios y dificulta la implementación de los mismos en la organización.	

CALIFICACIÓN :	
-----------------------	--

PONDERACIÓN :	
----------------------	--

**FIRMA DEL
EVALUADOR**

FIRMA DEL EVALUADO