

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERÍA EMPRESARIAL

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE UN MANUAL DE EVALUACIÓN
DE DESEMPEÑO LABORAL BASADO EN COMPETENCIAS PARA
LA EMPRESA HUMAN TREND CIA. LTDA.**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EMPRESARIAL**

ANTONIO JAVIER BRIONES CALVACHE

tonyjavier2006@hotmail.com

DIRECTOR: DR. GUALVERTO ARCOS G.

gag_msod_can@hotmail.com

2011

DECLARACIÓN

Yo, Javier Antonio Briones Calvache, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mi derecho de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

**ANTONIO JAVIER BRIONES
CALVACHE**

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Antonio Javier Briones Calvache, bajo mi supervisión.

.

Dr. Gualberto Arcos

DIRECTOR DEL PROYECTO

AGRADECIMIENTOS

Agradezco de todo corazón a mis padres y hermanos por todo su apoyo.

A todos mis familiares que de una u otra manera están conmigo en las buenas y en las malas.

A todos mis amigos que día a día conviven conmigo y me hacen sentir uno más de su familia.

Al Dr. Gualverto Arcos por su paciencia y apoyo en este proyecto.

Al Ing. Fausto Sarrade y Ing. Roberto Mejía por la aprobación de mi proyecto.

Y a dios que me dio el gusto de nacer en este tan bello país llamado Ecuador.

Antonio

DEDICATORIA

Agradezco principalmente a mis padres que me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento ya que gracias a ellos soy quien soy hoy en día. Gracias nuevamente queridos padres por darme una carrera para mi futuro, por estar en los momentos más difíciles apoyándome y brindándome todo su amor, por creer siempre en mí por todo esto les agradezco de todo corazón.

Este trabajo que me llevó un año en hacerlo es para ustedes, solamente les estoy devolviendo una parte de lo que me supieron brindar en un principio.

A mis hermanos; Joe, Pame y Camilo gracias por estar conmigo y apoyarme siempre, los quiero mucho. Y a mis tíos maternos y paternos por estar siempre conmigo en las buenas y en las malas y consentirme tanto, los quiero.

De manera muy especial a Ximena de Luques Gerente General de Human Trend, por brindarme todo el apoyo, atención y tiempo necesario para la realización de mi proyecto de titulación, lo cual agradezco infinitamente.

Y a mi director de tesis por confiar en mí, por tenerme la paciencia necesaria, Dr. Gualverto Arcos gracias por dirigir y apoyarme en el desarrollo de mi tesis. Agradezco el haber tenido un director de tesis tan buena persona como lo es usted.

Antonio

CONTENIDO

	Pág.
LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE TABLAS	ii
LISTA DE ANEXOS	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
1. INTRODUCCIÓN	6
1.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.1.1 OBJETIVO GENERAL	7
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA HUMAND TREND CIA. LTDA.....	7
1.3 FILOSOFÍA EMPRESARIAL.....	8
1.3.1 MISIÓN	8
1.3.2 VISIÓN	8
1.3.3 POLÍTICAS	8
1.4 ACTIVIDAD DEL NEGOCIO.....	9
1.4.1 SELECCIÓN DE PERSONAL.....	9
1.4.2 SERVICIO DE NOMINA	10
1.4.3 CAPACITACIÓN	11
1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	11
1.5.1 ORGANIGRAMA	12
1.5.2 EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	13
2. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	14
2.1 INTRODUCCION A LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	15
2.2 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	16
2.3 VENTAJAS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	16
2.4 SUBSISTEMAS DE LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS	17

2.4.1	RECLUTAMIENTO	17
2.4.1.1	Proceso de Reclutamiento	18
2.4.1.2	Medios de Reclutamiento	19
2.4.1.3	Reclutamiento Interno	19
2.4.1.4	Reclutamiento Externo	20
2.4.1.5	Reclutamiento Mixto	20
2.4.2	SELECCIÓN DEL PERSONAL	21
2.4.2.1	Proceso de Selección	21
2.4.2.2	Evaluación de Resultados de la Selección de Personal.....	22
2.4.3	ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN	23
2.4.4	EVALUACION DE DESEMPEÑO	25
2.4.4.1	Objetivos de la Evaluación de Desempeño	25
2.4.4.2	Importancia de la Evaluación de Desempeño	26
2.4.4.3	Beneficios y Problemas en la Evaluación de Desempeño.....	26
2.4.4.4	Evaluación de 360°	27
2.4.4.5	Métodos de Evaluación de Desempeño	29
2.4.4.5.1	Métodos Basados en Características	29
2.4.4.5.1.1	Método de Escalas Gráficas de Calificación.....	29
2.4.4.5.1.2	Método de Escalas Mixtas.....	31
2.4.4.5.1.3	Método de Clasificación Alterna.....	32
2.4.4.5.1.4	Método de Comparación por Pares	33
2.4.4.5.1.5	Método de Distribución Forzosa	33
2.4.4.5.1.6	Método de Formas Narrativas	34
2.4.4.5.2	Método Basado en el Comportamiento.....	34
2.4.4.5.2.1	Método de Incidente Crítico.....	34
2.4.4.5.2.2	Escala Fundamental para la Medición del Comportamiento	35
2.4.4.5.2.3	Escala de Observación de Comportamiento.....	35
2.4.4.5.3	Método Basado en Resultados	36
2.4.5	VALORACIÓN DE CARGOS	36
2.4.5.1	Método de Jerarquización	36
2.4.5.2	Método de Clasificación por Categorías.....	37
2.4.5.3	Método de Comparación de Factores	37
2.4.5.4	Método de Asignación de Puntos	37
2.5	CONCEPCIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS.....	38

2.5.1	DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS.....	39
2.5.2	CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS.....	39
2.5.3	NIVELES O GRADOS DE COMPETENCIA.....	40
2.6	PASOS PARA IMPLEMENTAR LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	41
2.7	IDENTIFICACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE COMPETENCIAS	42
2.7.1	IDENTIFICACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE COMPETENCIAS DISTINTIVAS.....	42
2.7.2	IDENTIFICACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE COMPETENCIAS GENÉRICAS.....	42
2.7.3	IDENTIFICACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE COMPETENCIAS FUNCIONALES.....	43
2.8	OBJETIVOS DE LA APLICACIÓN DE UN MODELO BASADO EN COMPETENCIAS.....	44
2.9	VENTAJAS DE UN MODELO EN COMPETENCIA	44
2.10	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS.....	45
2.10.1	LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS O CARDINALES.....	45
2.10.1.1	Definición de competencias cardinales y su aprobación	46
2.10.2	LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	47
2.10.2.1	Definición de competencias específicas gerenciales y su aprobación.....	47
3.	SITUACION ACTUAL EN LA EMPRESA	49
3.1	PROCESO DE RECLUTAMIENTO ACTUAL	49
3.2	PROCESO DE SELECCIÓN ACTUAL.....	50
3.3	PROCESO DE ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN ACTUAL.....	50
3.4	PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ACTUAL....	51
3.5	MANUAL DE FUNCIONES	52
4.	RESULTADOS Y DISCUSIONES.....	59
4.1	RESULTADOS ENCONTRADOS	59
5.	MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL BASADO EN COMPETENCIAS.....	66
5.1	INTRODUCCION MODELO DE GESTIÓN HUMANO	66
5.2	OBJETIVOS DEL MANUAL DE DESEMPEÑO	66

5.2.1	OBJETIVO GENERAL	66
5.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	66
5.3	METODOLOGÍA.....	67
5.4	APLICACIÓN.....	67
5.4.1	APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO...	67
5.5	FUNCIONAMIENTO	68
5.5.1	FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	68
5.5.2	RESPONSABLES DEL PROCESO	68
5.5.2.1	Ciclo de evaluación	68
5.5.2.2	Distribución de los evaluados por grupos laborales.....	69
5.5.2.3	Grupos laborales según competencias	70
5.5.2.4	Documentación de la evaluación de desempeño	70
5.5.2.5	Nivel de desempeño	71
5.6	PROCESO	72
5.6.1	PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	72
5.6.1.1	Evaluación inicial.....	72
5.6.1.2	Evaluación final	72
5.6.1.3	Evaluación anual	73
5.7	FORMULARIOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	73
5.7.1	SELECCIÓN DEL FORMULARIO E IDENTIFICACIÓN DEL PERÍODO DE EVALUACIÓN.....	73
5.7.2	PARTE I. INFORMACIÓN DEL EMPLEADO Y EVALUADOR	73
5.7.3	PARTE II. COMPETENCIAS SEGÚN CADA GRUPO LABORAL.....	74
5.7.4	PARTE III. JUSTIFICACIÓN DE LOS NIVELES DE DESEMPEÑO.....	74
5.7.5	PARTE IV. CAPACITACIÓN.....	74
5.7.6	PARTE V. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	75
5.7.6.1	Evaluación inicial.....	76
5.7.6.2	Evaluación final	76
5.7.6.3	Evaluación anual	76
5.7.7	PARTE VI. OBSERVACIONES DEL EVALUADO.....	77
5.7.8	PARTE VII. OBSERVACIONES DEL EVALUADOR	78
5.7.9	FORMATO DE CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN COMPETENCIAS GERENCIALES.....	79

5.7.10	FORMATO DE CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN COMPETENCIAS GENÉRICAS.....	83
5.8	POLÍTICAS DEL MANUAL	87
5.8.1	REVISIÓN DE EVALUACIONES.....	87
5.8.2	INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA RELEVANTE	87
5.9	PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS NIVEL GENÉRICO.....	89
5.10	PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS NIVEL DIRECTIVO.....	110
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	131
6.1	CONCLUSIONES	131
6.2	RECOMENDACIONES	132
7.	BIBLIOGRAFÍA	134
8.	ANEXOS.....	137

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Organigrama Estructural de Human Trend Cía. Ltda.	12
Figura 2 Pirámide Selectiva de Reclutamiento.....	18
Figura 3 Pasos en el Proceso de Reclutamiento	18
Figura 4 Entrenamiento y Capacitación	24
Figura 5 Evaluación de 360°	28
Figura 6 Método de Escalas Gráficas de Calificación.....	30
Figura 7 Método de Escalas Mixtas	31
Figura 8 Método de Clasificación Altera	32
Figura 9 Método de Comparación por Pares	33
Figura 10 Método de Distribución Forzosa.....	34
Figura 11 Método de Incidente Crítico.....	35
Figura 12 Competencias Cardinales o genéricas.....	45
Figura 13 Competencias Específicas Gerenciales.....	47
Figura 14 Resultados de Encuesta (Competencias Gerenciales).....	64
Figura 15 Resultados de Encuesta (Competencias Genéricas).....	64
Figura 16 Formulario de Cuestionario de Evaluación Competencias Gerenciales	82
Figura 17 Formulario de Cuestionario de Evaluación Competencias Genéricas	86

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Formato de Evaluación por Comparación de Factores Human Trend Cía. Ltda. ..	51
Tabla 2 Niveles de Desempeño	71

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A - Evaluación del desempeño basada en competencias.....	138
ANEXO B - Gestión humana basada en competencias según Mary Gallego Franco	141
ANEXO C - Preguntas frecuentes en la gestión de recursos humanos por competencias	151

RESUMEN

El presente proyecto de titulación consiste en el diseño de una propuesta de un manual de evaluación de desempeño laboral basado en competencias para la empresa Human Trend Cia. Ltda. El proyecto contiene seis capítulos que se detallan a continuación:

El capítulo uno es la introducción, el cual contiene información relevante de la empresa como su reseña histórica, objetivos, misión, visión, políticas, valores y su estructura organizacional.

El capítulo dos hace referencia al marco teórico, que está desarrollado en base a la Gestión de Competencias, en este tema se incluye lo más relevante para la elaboración de un modelo de gestión por competencias; y la Evaluación de Desempeño que contiene la definición, las características y los métodos para la estructura de un manual de evaluación de desempeño.

El capítulo tres se refiere a la situación actual de la empresa, el cual consiste en la realización de una investigación actualizada sobre los requerimientos más relevantes, que sirven para la realización del presente proyecto de titulación.

En el capítulo cuatro están los resultados y discusiones que se obtuvieron en el capítulo anterior para empezar con la realización del diseño de una propuesta de un manual de evaluación de desempeño laboral basado en competencias.

El capítulo cinco se refiere al diseño de una propuesta de un manual de evaluación de desempeño laboral basado en competencias, que está dividido en Competencias Genéricas son aquellas que deben poseer todas las personas que trabajan en la empresa y las Competencias Gerenciales son aquellas que deben poseer las personas que tienen a cargo a un grupo de trabajadores.

El capítulo seis contiene las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

ABSTRACT

The present project of titulation is composed of the proposal design of a proposed manual job performance evaluation based on competencies for Human Trend Cia. Ltd. The project contains six chapters detailed as follows:

Chapter one is the introduction, which is contains important information about the company and its historical background, objectives, mission, vision, policies, values and organizational structure.

Chapter two makes reference to the theoretical framework that is developed based on competency management, this topic includes the most relevant for the development of a competence management model; and the Performance Assessment which contains the definition, characteristics and methods for the structure of a performance assessment manual.

Chapter three relates to the current situation of the company, which consists in a research update on the most important requirements, which serve to carry out present project of titulation.

In chapter four there are the results and discussions obtained in the previous chapter to begin with the completion of the design of a proposed manual job performance evaluation based on competencies.

Chapter Five deals with the design of a proposed manual job performance evaluation based on competencies, which is divided into Generic Skills which are those that should have everyone working in the business; and managerial competencies are those that should have who is in charge of group of workers.

Chapter six contains the conclusions and recommendations of the project.

CAPÍTULO 1

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas de hoy en día no son las mismas de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo, influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con ésto, cada uno de los colaboradores o trabajadores de las distintas empresas deben moldearse para adecuarse a estos cambios.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que como lo manifiesta Juan Zapata Novoa (18) "la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa".

Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y la misión individual del personal.

El Desempeño por competencias es una temática clave para un manejo integral del Recurso Humano, en todo tipo de organización. El proceso de gestión de recursos Humanos ha evolucionado en los últimos tiempos dejando de ser un derecho del empleador, para constituirse en un instrumento clave con dos propósitos: el uno, alinear al capital humano con las estrategias de la organización y el otro contribuir al desarrollo de la carrera de cada persona. Sin olvidar que una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia a las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa (Alles, 2004).

La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin

de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador

1.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer el diseño de un manual de evaluación de desempeño laboral basado en competencias para el personal de la Empresa Human Trend Cia. Ltda., con el fin de promover su desarrollo profesional, y a su vez lograr la efectividad en la realización de sus tareas.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el diagnóstico de la Empresa Human Trend Cia. Ltda.
- Describir las teorías que se han desarrollado en torno de la evaluación de desempeño y gestión de competencias así como sus diferentes enfoques metodológicos.
- Investigar los avances de la Empresa Human Trend Cia. Ltda., en materia de desempeño laboral.
- Definir las competencias básicas necesarias para tener un desempeño exitoso del personal directivo, administrativo y operativo dentro de Human Trend Cia. Ltda.
- Estructurar un manual de evaluación de desempeño laboral basado en competencias que satisfaga las necesidades de desempeño laboral de la Empresa Human Trend Cia. Ltda.

1.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA HUMAND TREND CIA. LTDA.

HUMAN TREND es una empresa Consultora de Recursos Humanos constituida en el 2002, registrada legalmente en la Superintendencia de Compañías, afiliada a la Cámara de Comercio de Quito, formada por un grupo de Profesionales Consultores de alto nivel, con una amplia experiencia en el ramo, que se han desempeñado en importantes empresas nacionales e internacionales.

El objetivo principal por el cual fue constituida la empresa HUMAN TREND es brindar servicios integrales en el área de Recursos Humanos, mediante un

equipo comprometido con la gente, su motivación y satisfacción; a través de soluciones innovadoras, alineadas con los valores institucionales.

1.3 FILOSOFÍA EMPRESARIAL

Al estar conscientes de que en la actualidad, una de las más importantes ventajas competitivas que tienen las organizaciones es la capacidad de aprovechar el principal activo de la empresa, constituido por sus colaboradores o empleados, HUMAN TREND está totalmente comprometida para brindar variadas herramientas que contribuyan a alcanzar ese objetivo. De esta manera, la empresa quiere involucrarse y profundizar en las necesidades de sus clientes, y convertirse, más que en una unidad de apoyo, en un socio estratégico.

1.3.1 MISIÓN

La misión de la empresa es constituirse en el socio estratégico de los clientes, profundizar y conocer sus reales necesidades para orientarlos y diseñar soluciones innovadoras que satisfagan sus requerimientos (Calvache, 2011).

1.3.2 VISIÓN

La visión es constituirse en una de las 10 empresas de Recursos Humanos más competentes y eficientes del país, a través de un servicio personalizado y eficiente a las Instituciones Públicas y Privadas del sistema (Calvache, 2011).

1.3.3 POLÍTICAS

Según Chiavenato (2001) “Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Son guías de acción y sirven para dar respuestas a problemas que pueden presentarse con frecuencia” (p.161).

Las políticas son el puntal de todos los directivos de HUMAN TREND, las cuales son (Calvache, 2011):

Políticas de Recursos Humanos

- Satisfacción al Cliente

Políticas Tecnológicas

- Respaldo de la Información y Utilización de los Equipos

Políticas de Insumos

- Manejo De Suministros Y Equipos De Oficina

Entre otras políticas de Recursos Humanos se tiene:

- Agenda de Reuniones
- Horarios
- Permisos
- Elaboración De Talleres
- Llamados De Atención

1.4 ACTIVIDAD DEL NEGOCIO

Según Ximena Calvache (2011) la actividad principal del negocio de HUMAN TREND es ofrecer servicios de Administración de Recursos Humanos (ARH) a empresas ya sean estas públicas y privadas. Esta actividad se la realiza en diferentes campos, tales como:

- Selección de Personal
- Servicio de Nómina
- Capacitación

1.4.1 SELECCIÓN DE PERSONAL

Calvache (2011) declaró según entrevista que HUMAN TREND está en capacidad de Seleccionar el personal necesario para ocupar las diferentes posiciones solicitadas por sus clientes, destacando su amplia experiencia en

colocaciones en el área comercial, mediante un servicio ágil, personalizado y profesional.

Al respecto, realiza una valoración integral de los candidatos a través de:

1. Entrevistas psicológicas profundas
2. Pruebas de evaluación de personalidad
3. Técnicas Vivenciales para medir trabajo bajo presión
4. Evaluación del Coeficiente Intelectual (Wonderlic)
5. Assesment Center (Se evalúa competencias)
6. ALPHA Y VOCA (Test que evalúa las Competencias Comerciales)
7. LYNKA (Test que evalúa el nivel de liderazgo y personalidad)
8. WARTEGG (Test proyectivo-descriptivo, mediante gráficos)

El servicio de Selección que ofrece HUMAN TREND, tiene una garantía de 60 días en posiciones administrativas, y 120 días en posiciones gerenciales.

1.4.2 SERVICIO DE NOMINA

Comprende un proceso automatizado de nómina de la empresa cliente, el cual permite el pago de sueldos y salarios del personal de la misma. Este sistema permite a la empresa garantizar con exactitud y confidencialidad el manejo de Nómina, permitiendo a la empresa optimizar tiempo y costos, sumados a la permanente asesoría legal laboral, por profesionales en la materia (Calvache, 2011).

Mediante el servicio de Manejo de Nómina, la empresa usuaria podrá beneficiarse de (Calvache, 2011):

- Permanente Asesoría en temas Legales Laborales.
- Confidencialidad Garantizada.
- Manejo de personal especializado consiguiendo reducción de tiempos y costos.
- Reportes personalizados para un mejor manejo y control del personal

- Charla de Motivación al personal (una vez al año), sin ningún costo para el cliente ni para el personal.
- Se designa un ejecutivo de cuenta del staff de HUMAN TREND, para el manejo personalizado de cada cuenta.

1.4.3 CAPACITACIÓN

HUMAN TREND forma parte de la red Internacional de Recursos Humanos, DELTA MANAGEMENT S.A., importante Consultora Internacional Argentina, cuyo éxito probado a lo largo de los años, permite ofrecer a HUMAN TREND una gama de productos de primer nivel, dirigidos por Consultores Nacionales e Internacionales, entre los cuales se tiene(Calvache, 2011):

- Encuestas de Clima / Opinión / Satisfacción
- Encuesta Salarial
- Management Assessment
- Lead 360 / Feedback 360
- Birkman Test
- Procesos de Coaching
- Difusión de valores
- Planificación estratégica

1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura de HUMAN TREND está dada por (Calvache, 2011):

- Oficina Matriz, ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, calle Juan de Velasco N26-172 y Avenida Francisco de Orellana.
- Adicionalmente, a través de la Red Internacional (Delta Management) tiene presencia en varios países de América del Sur.

1.5.1 ORGANIGRAMA

El organigrama estructural corresponde a la Matriz Quito de HUMAN TREND (Calvache, 2011).

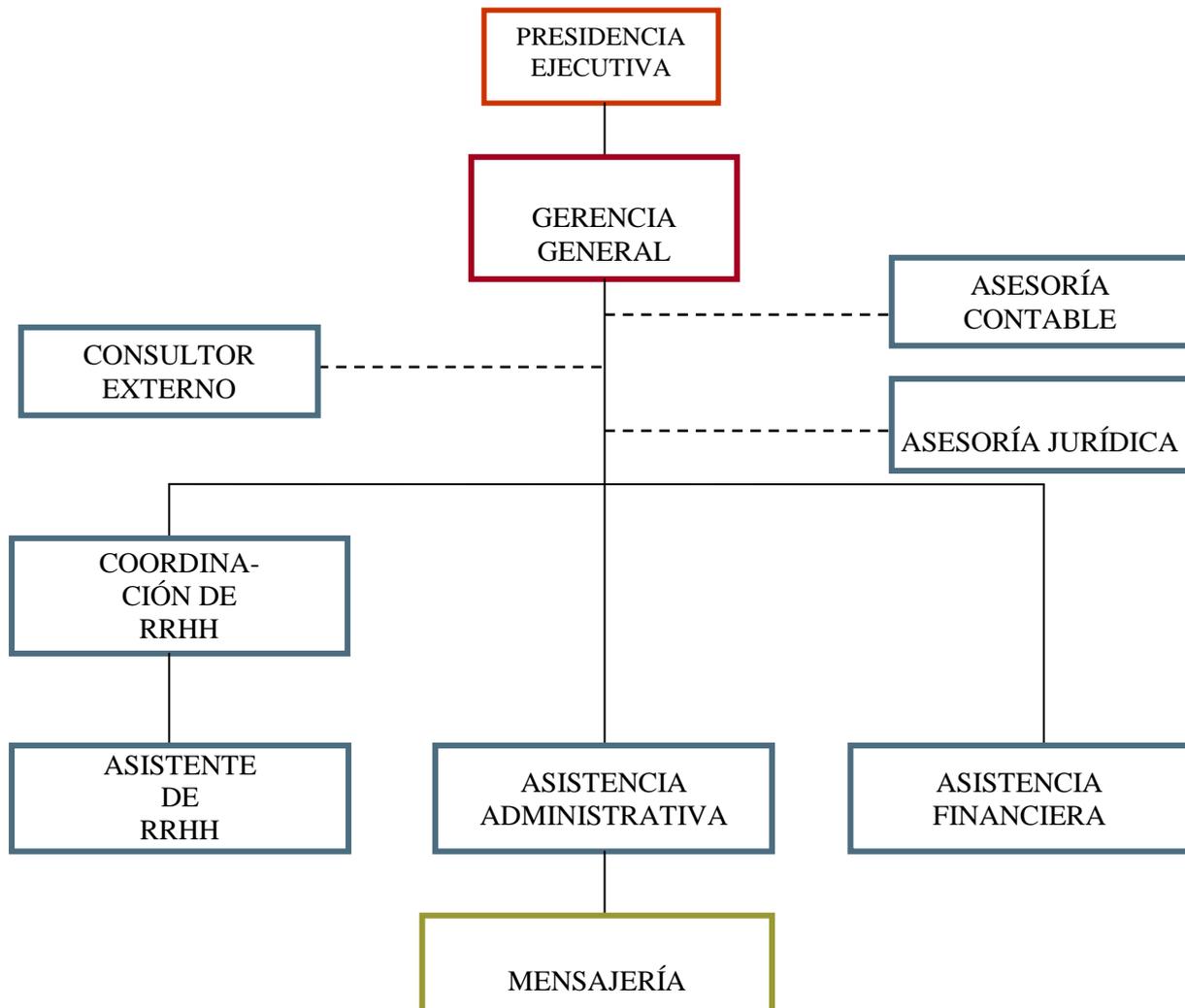


Figura 1 Organigrama Estructural de Human Trend Cía. Ltda.

Las funciones de cada uno de los trabajadores de Human Trend Cía. Ltda., se encuentran detalladas en el tercer capítulo del presente proyecto de titulación.

1.5.2 EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Calvache (2011) informó que el departamento de recursos humanos ha experimentado una importante evolución. Es uno de los departamentos con un trabajo más proyectivo, que se basa sobre todo en la negociación y relación permanente con la parte laboral. Esto ha hecho que los puestos de este departamento sean de mejor remuneración y con mayor rotación, debido en gran parte a la gran presión a la que están sometidos estos profesionales.

Las funciones principales de los profesionales de este departamento en HUMAN TREND son:

- Conocer y aplicar las nuevas técnicas y la normativa laboral, tanto desde el punto de vista teórico como de su aplicación práctica en la empresa.
- Ser flexible, pero a la vez recto en las relaciones con los trabajadores, con los cuales debe guardar equilibrio, en forma similar a las relaciones con el empresario, gerente y accionistas.
- Deben preocuparse que existan programas de formación a todos los niveles y para todos los puestos, y con la intuición suficiente para saber que quien trabaja en la empresa debe tener la adecuada motivación, de la que se derivará un buen rendimiento laboral.

CAPÍTULO 2

2. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

En el presente capítulo se abordan los diferentes elementos que componen la Gestión del Talento Humano, destacando al recurso humano como el factor más importante en el logro de la innovación y la adaptabilidad al cambio; analizando su talento, competencias y sus interrelaciones personales en la organización.

La Gestión del Talento Humano señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa, cuyo objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores, para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional. Cuando la Gestión del Talento Humano funciona correctamente, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados.

Las organizaciones que aplican la Gestión del Talento Humano dedican parte de sus recursos a la selección de personal y a la formación profesional de éste. Estas organizaciones pretenden eliminar las tradicionales jerarquías que distinguen entre trabajadores *de cuello blanco* y operarios. En tal sentido, los empleados deben recibir el mismo trato en cuanto a modalidades de pago, fijación de objetivos y otros beneficios.

La Gestión de Recursos Humanos desempeña un papel clave en la búsqueda y en el desarrollo de las personas que forman a una organización como recursos humanos que contribuyen al éxito de la compañía y que influyen en dicho éxito de una manera directa.

La Gestión de Recursos Humanos se refiere al diseño y a la aplicación de los sistemas formales de una organización para asegurar el uso eficaz y eficiente

del talento humano con miras al logro de las metas de la organización (Marcic & Daft, 2006, p. 306).

La Gestión de Talento Humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales, buscando la eficacia organizacional (Chiavenato, 2009).

En consecuencia a que los términos de Gestión de Recursos Humanos como Gestión de Talento Humano convergen en sus conceptos, se procederá utilizar al término de Gestión de Talento Humano en la elaboración de este capítulo.

2.1 INTRODUCCION A LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Según Alles, (2008):

En la actualidad se vive un cambio vertiginoso en la forma de gestionar los Recursos Humanos. Tanto ha variado el enfoque de dicha acción que algunos preconizan un cambio de nombre, denominándole Capital Humano. Lo expresado, principalmente se fundamenta en dos motivos centrales: el uno, enfatizar el concepto de que las personas forman parte del capital de una organización, y el otro, dar la idea de un cambio potente.

Por lo general esto aborda a todas las organizaciones, es decir toda empresa consta de capital humano. Sin embargo no hay que olvidar que las personas que integran el área de Recursos Humanos, o cualquier otra área dentro de la organización, como subordinados tendrán jefes, y como jefes tendrán que seleccionar empleados, supervisarlos y comprender todos los aspectos que logren una exitosa relación laboral.

El área de Recursos Humanos participa activamente cuando la empresa debe abrir una nueva sucursal, o debe ampliar una línea de productos en el mercado. Caso contrario, también participará activamente cuando la empresa cierra o es vendida y se debe despedir personal. (p.17 y 18)

2.2 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Contar con un excelente desempeño en el área de “Gestión de Recursos Humanos permitirá que el personal seleccionado logre un desempeño óptimo, de acuerdo a las funciones que debe realizar, logrando así contribuir al cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa” (Alles, 2008, p. 19).

“Por lo tanto es importante conocer las herramientas de Recursos Humanos, a fin de evitar cometer errores”, tales como (Alles, 2008, p. 20):

- Tomar a la persona equivocada
- Tener alta rotación de personal
- Que la gente no esté comprometida
- Que los empleados piensen que su salario es injusto
- Que el personal no esté capacitado, o que estándolo en el momento de la incorporación, pierda luego su nivel.

2.3 VENTAJAS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“Lo principal es mejorar al factor humano de la organización. Esto se lo puede lograr de la siguiente manera” (Gaspar, 2007, p. 45):

- Optimizar el funcionamiento del departamento de Recursos Humanos para evitar pérdidas de tiempo buscando informaciones o realizando investigaciones.
- Permitir realizar previsiones de movilidad funcional, diseño de carreras, potencial, capacidades, competencias, etc.
- Permitir un mejor análisis de la estructura de la empresa por áreas funcionales, por estado civil y cargas familiares, por pirámides de edades, por distribución de género, por nivel de antigüedad, por niveles jerárquicos, por categorías profesionales, por especialidades profesionales, por niveles de formación, por niveles de formación versus niveles jerárquicos, por índices de rotación interna, por movilidad, por masa salarial, etc.
- Ayudar a la gestión del factor humano. De modo que permita realizar previsiones de jubilación, movimientos de la plantilla, inventario de

puestos de trabajo, valoraciones sobre la disponibilidad del personal, estudio de los niveles retributivos, etc.

- Consultar datos como formación + trayectoria profesional anterior + desempeño + interés profesional, de modo que permita mejorar con mejor facilidad los movimientos internos del personal.
- Diseñar de forma más efectiva posibles políticas de responsabilidad social, sobre el eje o perspectiva de los trabajadores.

2.4 SUBSISTEMAS DE LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS

La gestión de Recursos Humanos se realiza a través de cinco subsistemas, que son: provisión, utilización, desarrollo, conservación y control.

A continuación se describen los principales elementos de los subsistemas que tienen relación con la gestión de la empresa con la que esta vinculando el proyecto.

2.4.1 RECLUTAMIENTO

Según Chiavenato (2001):

El reclutamiento de personas es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Es un sistema de información mediante el cual la organización ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que se pretende llenar.

La función del reclutamiento es atraer al suficiente potencial humano para abastecer de modo adecuado el proceso subsiguiente de selección. Esto consiste en una planeación rigurosa constituida de tres maneras: personas que la organización requiere, lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecer y técnicas de reclutamiento por aplicar. (p. 208 y 2009)

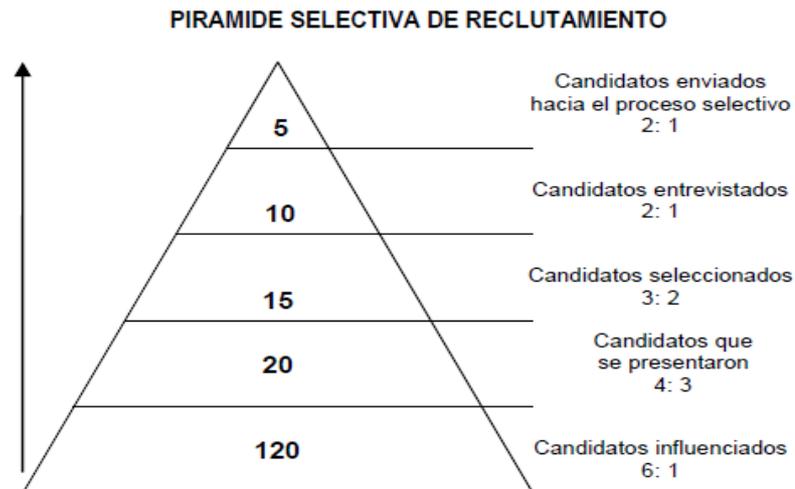


Figura 2 Pirámide Selectiva de Reclutamiento
(Chiavenato, 2009, p.103.)

2.4.1.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. Dado que el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión de la línea, la que se oficializa mediante una orden de servicio, que se denomina por lo general solicitud del empleado o solicitud del personal. Este documento debe ser llenado por el funcionario de línea para cubrir una vacante en su departamento o sección (Chiavenato, 2001).



Figura 3 Pasos en el Proceso de Reclutamiento
(planeacionreclutamientodelpersonal.blogspot.com, 2011)

2.4.1.2 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Según Chiavenato (2001):

Las fuentes del reclutamiento son las aéreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento.

El mercado de recursos humanos está conformado por: la propia empresa, las demás empresas, escuelas y universidades y otras fuentes de reclutamiento.

El mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que la empresa debe identificar y localizar, con el propósito de atraer candidatos que suplan sus necesidades, a través de múltiples técnicas de reclutamiento, sin olvidar que el mercado de recursos humanos está constituido por un conjunto de candidatos que pueden ser reales o potenciales.

El reclutamiento puede ser externo o interno. El reclutamiento externo es cuando se examina candidatos reales o potenciales, en otras empresas; Mientras que el reclutamiento interno examina candidatos reales o potenciales, únicamente en la propia empresa (p. 218 y 219).

2.4.1.3 RECLUTAMIENTO INTERNO

Según Chiavenato (2001):

Este tipo de reclutamiento se realiza al presentarse una determinada vacante, en cuyo caso la organización intenta satisfacerla mediante la reubicación de los empleados, ya que estos pueden ser ascendidos, trasladados o transferidos con ascensos. Este reclutamiento interno implica (p. 221):

- Transferencia del personal
- Ascensos del personal
- Transferencias con ascenso del personal
- Programa de desarrollo del personal
- Planes de profesionalización del personal

2.4.1.4 RECLUTAMIENTO EXTERNO

Según Chiavenato (2001):

Es aquél que opera con candidatos ajenos a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta suplirla con candidatos reales o potenciales externos a la empresa. Para ello se pueden implicar una o más técnicas de reclutamiento, tales como (p. 225 y 226):

- Archivos de candidatos que se presente espontáneamente.
- Candidatos presentados por empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la portería de la empresa.
- Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.
- Contactos con universidades, escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, etc.
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas.
- Contactos con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en término de cooperación mutua.
- Anuncios de diarios, revistas, etc.
- Agencia de reclutamiento.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.

2.4.1.5 RECLUTAMIENTO MIXTO

Según Chiavenato (2001):

Cuando se utiliza el reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre existe una posición que debe de cubrirse con el reclutamiento externo, a menos que ésta se suprima. Ante diferentes criterios entre el reclutamiento externo y interno las empresas han decidido un reclutamiento mixto, el cual enfoca tanto fuentes internas, como fuentes externas de recursos humanos.

El reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras (p. 232 y 233):

- Inicialmente reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquél no le dé resultados deseables.

- Inicialmente reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de que aquél no le dé resultados deseables.
- Reclutamiento interno y reclutamiento externo “simultáneos”.

2.4.2 SELECCIÓN DEL PERSONAL

Chiavenato (2001) comenta que la selección de personal es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación, y por consiguiente, restrictiva. Su función es escoger de entre los candidatos a aquellos que tengan mayores posibilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien, sin olvidar que su objetivo específico es escoger y clasificar a los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización.

El fin de la selección de personal es solucionar los siguientes problemas (Chiavenato, 2001):

- Adecuación del hombre a cargo
- Eficiencia del hombre en el cargo

2.4.2.1 PROCESO DE SELECCIÓN

Según Chiavenato (2001):

Es un proceso de varias etapas secuenciales que atraviesan los candidatos. En las primeras etapas se encuentran las técnicas más sencillas y económicas; al final estarán las técnicas más complejas y costosas. Dichas etapas se mencionan a continuación:

- Recepción preliminar de candidatos.
- Entrevista de clasificación.
- Aplicación de pruebas de conocimiento.
- Entrevista de selección.
- Aplicación de pruebas psicométricas.
- Aplicación de pruebas de personalidad.
- Entrevista de selección con el gerente.
- Aplicación de técnicas de simulación.
- Decisión final de admisión.

Entre las principales alternativas de proceso de selección se encuentran:

❖ *Selección en una etapa*

Las decisiones se basan en los resultados de una sola técnica de selección, que se dan a través de una entrevista o prueba de conocimientos.

❖ *Selección secuencial en dos etapas*

Su objetivo es ir mejorando eficientemente, la información obtenida en el proceso que se utiliza en el primer paso es insuficiente para aceptar o rechazar al aspirante.

❖ *Selección secuencial en tres etapas*

Es un proceso que incluye una secuencia de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección.

❖ *Selección secuencial en cuatro o más etapas*

Es aquella que utiliza la mayor cantidad de técnicas de selección. Ya que aplica una estrategia secuencial y es muy superior a la selección en una sola etapa, su ventaja es que se obtiene la información a menor costo y que se efectúa por etapas según la necesidad del caso. (p. 268 y 269).

2.4.2.2 EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Según Chiavenato (2001):

Este proceso debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia es hacer las cosas correctamente: saber entrevistar bien, aplicar pruebas de conocimiento que sean validas y precisas, agilizar la selección, etc. La eficacia consiste en lograr resultados y conseguir los objetivos: atraer al mejor candidato para la empresa, y mejorar a la empresa cada vez con mejor potencial humano.

Para lograr medir la eficiencia del proceso se establece la siguiente estructura de costos, el cual permitirá un correcto análisis:

❖ *Costos de personal*

Incluye al personal que administra los procesos de provisión de personal, sus salarios y beneficios sociales, así como el tiempo del personal en línea aplicado a las entrevistas de los candidatos.

❖ *Costos de operación*

Incluyen llamadas telefónicas, telegramas, correspondencia, anuncios en diario y revistas, gastos de reclutamiento, gastos de exámenes médicos de admisión, etc.

❖ *Costos adicionales*

Otros costos como equipos, software, mobiliaria, etc. (p.271 y 272)

2.4.3 ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN

En diferentes empresas se realiza entrenamiento y capacitación para sus trabajadores, dichos programas exigen un tiempo determinado e inclusive dicho tiempo tiene que ver con las exigencias del medio.

El entrenamiento es un proceso educativo de corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de los objetivos definidos. Esto implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente y desarrollo de habilidades (Chiavenato, 2001).

❖ *El entrenamiento*

“Proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar los objetivos corporativos de la organización. Esto implica” (Alles, 2008, p. 219):

- Transmisión de la información;

- Desarrollo de habilidades;
- Modificación de actitudes;
- Desarrollo de concepto.

La capacitación debe estar siempre en relación con el puesto y con los planes de la organización, su visión, misión y valores. No puede estar dissociada de las políticas generales de la empresa, por lo cual capacitar es darle a una persona mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto (Alles, 2008).

❖ *La capacitación*

“Involucra actividades estructurales, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas, horarios conocidos y objetivos establecidos. El cual es una transmisión de conocimiento y habilidades en forma organizada, planificada y evaluable” (Alles, 2008, p. 219).

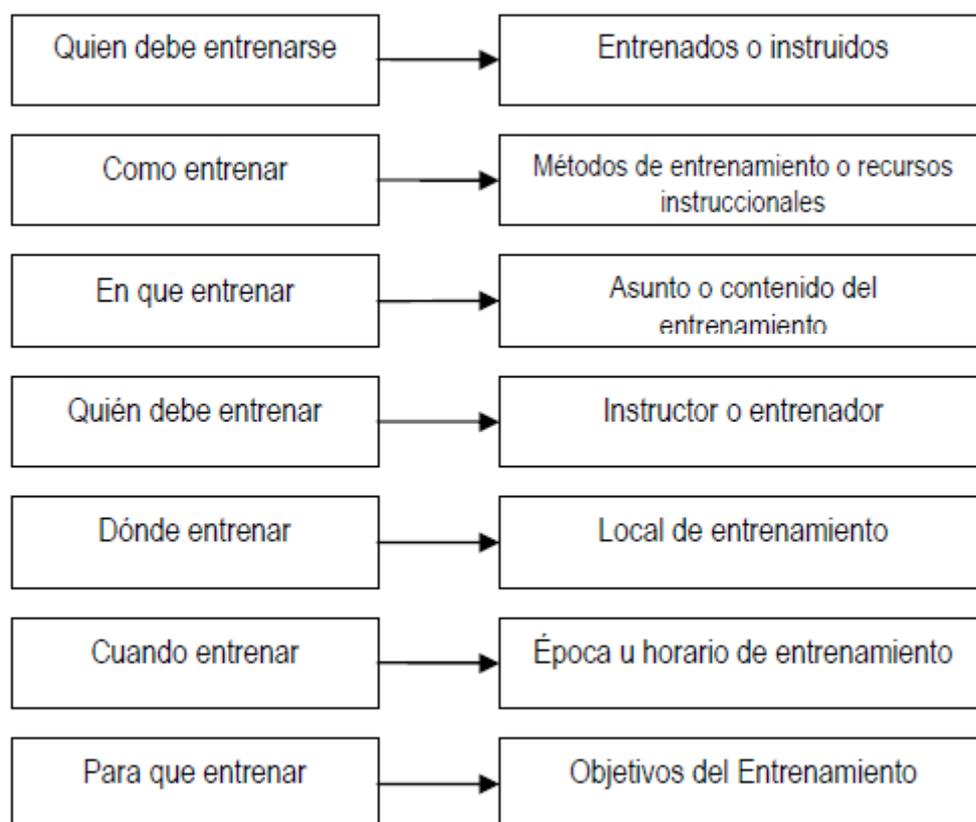


Figura 4 Entrenamiento y Capacitación
(Chiavenato, 2009, p.313)

2.4.4 EVALUACION DE DESEMPEÑO

Según Alles (2008):

La evaluación de desempeño es un mecanismo que surge de la dirección y supervisión al personal. Se puede recalcar que sus principales funciones son: el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la mejora permanente de los resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos.

Existe una conexión entre los evaluadores y colaboradores, de mutua comprensión y un adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno, y en la forma de como satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados.

La evaluación de desempeño es útil para:

- Tomar decisiones de promociones y remuneraciones.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado con relación al trabajo.
- La mayoría necesitan y esperan esa retroalimentación.

Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil del puesto. Siempre se tendrá en cuenta que una persona se desempeña bien o mal en relación al puesto en el que ocupa en la empresa. (p. 27 y 28)

2.4.4.1 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

González (2006) nos informa que la evaluación de desempeño es una herramienta que sirve para mejorar los resultados del talento humano de una organización. Entre otros objetivos se podrían mencionar los siguientes:

- Proporcionar datos sobre la evaluación del personal a lo largo del tiempo, para así tomar decisiones adecuadas.
- Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- Conocer los deseos, aspiraciones, y preferencias de cada empleado.

- Permitir que el jefe conozca mejor a cada colaborador, facilitando así la comunicación.
- Permitir que los evaluados conozcan como son percibidos por sus superiores inmediatos, y así procuren mejorar sobre aspectos de su actuación, y mejoren en su desempeño.
- Conseguir mejores relaciones entre jefes y evaluados, que se basen en confianza mutua.
- Otorgar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta los objetivos organizaciones y individuales.
- Identificar a los empleados de la organización que requieran actualización.

2.4.4.2 IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Según Alles (2004):

La evaluación de desempeño es importante debido a que posibilita lo siguiente:

- Detecta necesidades de capacitación.
- Descubre a personas clave.
- Encuentra una persona para un determinado puesto.
- Motiva a las personas a comunicarles su desempeño e involucrándolos en los objetivos de la organización.
- Es una oportunidad para que jefes y colaboradores analicen cómo están haciendo las cosas.
- Para tomar decisiones sobre promociones y salarios.(p. 28)

2.4.4.3 BENEFICIOS Y PROBLEMAS EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

“Los problemas comunes en la evaluación de desempeño son” (Alles, 2004, p.29):

- Carencia de normas.
- Criterios subjetivos o pocos realistas.
- Falta de acuerdo entre el evaluado y evaluador.

- Errores del evaluador.
- Mala retroalimentación.
- Comunicaciones negativas.

Alles (2004) en su investigación comenta que la evaluación de desempeño otorga muchos beneficios para la organización, tales como:

- Dar a los empleados la oportunidad de repasar su desempeño y las normas con su supervisor.
- Proporcionar al supervisor los medios necesarios para que identifique las fortalezas y debilidades del desempeño de sus empleados.
- Brindar un formato que le permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar al empleado a mejorar su desempeño.
- Aportar con una base para las recomendaciones salariales.

La evaluación de desempeño además de ser una retroalimentación que analiza fortalezas y debilidades del personal a evaluarse, es aquella que servirá como una herramienta de desarrollo en la organización (Alles, 2004).

2.4.4.4 EVALUACIÓN DE 360°

Después de dar lectura a su libro, Alles (2004) detalla a dicha evaluación como una de las formas más novedosas de desarrollar la valorización del desempeño, en el cual la persona es evaluada en su entorno: jefes, pares y subalternos.

Consiste en que un grupo de personas valoren a otra persona, por medio de una serie de factores predeterminados. Alles enfatiza que dichos factores son de comportamiento observable en el desarrollo diario de la práctica profesional. La herramienta de evaluación de 360° consiste en un cuestionario de carácter anónimo en el cual se realice dos apreciaciones por parte del evaluador (Alles, 2004):

- Valora la efectividad del evaluado en condiciones normales de trabajo.
- Valora la efectividad del evaluado en condiciones especiales de trabajo (estrés, plazos cortos, tareas, entre otros).

“El colaborador va a ser evaluado por los siguientes individuos” (Alles, 2004, p.147):

- Él mismo (autoevaluación).
- Clientes Internos.
- Personas que le informan.
- Clientes externos.
- Compañeros de trabajos, entre pares.
- Su Jefe o Superior.
- El jefe del jefe, es decir el nivel al cual notifica el jefe.
- Otras personas.

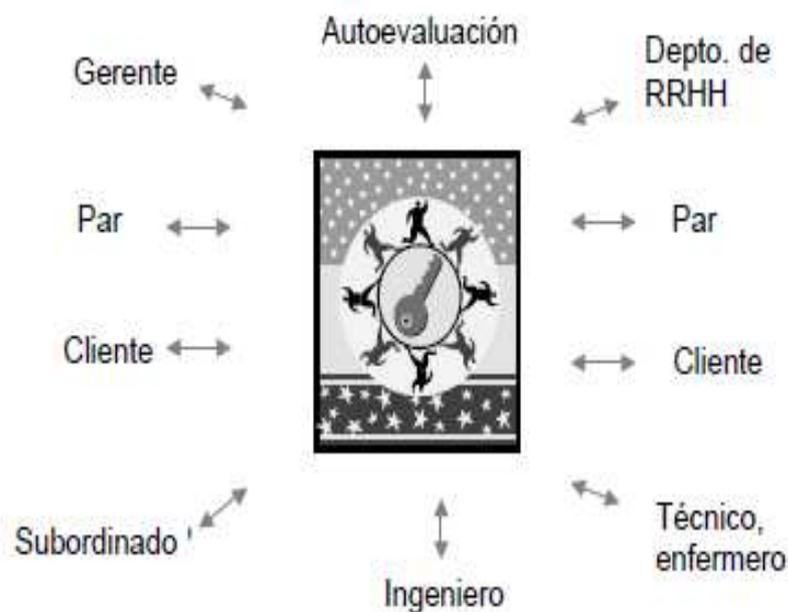


Figura 5 Evaluación de 360°
(Alles, 2004)

El método no permite la evaluación entre sí, sino que se eligen uno o dos pares, dos supervisores, dos clientes, etc., y no a todos los involucrados. Tomando en cuenta que el colaborador debe de autoevaluarse el mismo (Alles, 2004).

2.4.4.5 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Según Alles (2004):

Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que puede ser medible y son los siguientes: características, conductas o resultados.

Los métodos que son basados en características son los que más se usan, pero no son lo más objetivos; los métodos basados en conductas brindan a los empleados información orientada a la acción, por lo tanto son los mejores para el desarrollo de las personas, y los métodos basados en resultados se focalizan en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en la organización. (p. 31)

2.4.4.5.1 MÉTODOS BASADOS EN CARACTERÍSTICAS

Es aquél que mide hasta qué punto un empleado posee ciertas características como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que algunas compañías consideran importantes ya sea para el presente o futuro. El listado de características debe estar diseñado con relación al puesto, ya que si no lo está, la información que se obtenga será muy subjetiva (Alles, 2004).

2.4.4.5.1.1 MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS DE CALIFICACIÓN

“Este método es aquél en el cual a cada característica por evaluar se representa mediante una escala, en que el evaluador indica hasta qué grado el colaborador posee dichas características” (Alles, 2004, p. 32).

“El evaluador califica el desempeño de cada colaborador marcando la puntuación que mejor describa el desempeño del individuo en cada característica” (Varela, 2004, p. 146).

A continuación un ejemplo ilustrativo del método:

Nombre del empleado: _____ Título: _____
 Departamento: _____ Número de registro de nómina: _____
 Motivo de la revisión: Anual Promoción Desempeño no satisfactorio
 Por méritos Término del periodo de prueba Otros _____

Fecha en que el empleado empezó en el puesto actual _____ / _____ / _____
 Fecha de la última evaluación _____ / _____ / _____ Fecha de la evaluación programada _____ / _____ / _____

Instrucciones: Evalúe cuidadosamente el desempeño en el trabajo del empleado en relación con los requerimientos actuales del puesto. Marque el cuadro de clasificación para indicar el desempeño del empleado. Indique N/A si no es apropiado. Asigne puntos para cada calificación dentro de la escala e indíquelos en el cuadro de puntuación correspondiente. Se totalizará el total de los puntos y se hará un promedio para una calificación de desempeño global.

IDENTIFICACION DE LA CALIFICACION

S-Sobresaliente- El desempeño es excepcional en todas las áreas y se le reconoce como superior a otros.

MB-Muy bueno- Los resultados exceden claramente la mayor parte de los requerimientos de la posición. El desempeño es de alta calidad y se logra con una base consistente.

B-Bueno- Nivel de desempeño competente y confiable. Satisface los criterios de desempeño en el puesto.

NM-Necesita mejoramiento- El desempeño es deficiente en ciertas áreas. Es necesario el mejoramiento.

NS-No satisfactorio- Los resultados son generalmente no aceptables y requiere mejoramiento inmediato. No se debe otorgar ningún aumento por méritos a individuos con esta calificación.

NC-No calificado- No aplicable o demasiado pronto para calificar.

FACTORES GENERALES	CALIFICACION	ESCALA	DETALLE O COMENTARIO DE APOYO
1. Calidad- precisión, cumplimiento y aceptabilidad del trabajo desempeñado.	S <input type="checkbox"/>	100-90	Puntos <input type="text"/> _____ _____
	MB <input type="checkbox"/>	90-80	
	B <input type="checkbox"/>	80-70	
	NM <input type="checkbox"/>	70-60	
	NS <input type="checkbox"/>	Inferior a 60	
2. Productividad-La cantidad y eficiencia del trabajo producido en un periodo de tiempo específico.	S <input type="checkbox"/>	100-90	Puntos <input type="text"/> _____ _____
	MB <input type="checkbox"/>	90-80	
	B <input type="checkbox"/>	80-70	
	NM <input type="checkbox"/>	70-60	
	NS <input type="checkbox"/>	Inferior a 60	
3. Conocimiento del puesto- Habilidades prácticas/ técnicas e información utilizada en el trabajo.	S <input type="checkbox"/>	100-90	Puntos <input type="text"/> _____ _____
	MB <input type="checkbox"/>	90-80	
	B <input type="checkbox"/>	80-70	
	NM <input type="checkbox"/>	70-60	
	NS <input type="checkbox"/>	Inferior a 60	
4. Confiabilidad – La medida en la que se puede confiar en un empleado en relación con el término y seguimiento de la tarea.	S <input type="checkbox"/>	100-90	Puntos <input type="text"/> _____ _____
	MB <input type="checkbox"/>	90-80	
	B <input type="checkbox"/>	80-70	
	NM <input type="checkbox"/>	70-60	
	NS <input type="checkbox"/>	Inferior a 60	
5. Disponibilidad – La medida en la que un empleado es puntual, observa los periodos prescritos para descanso y comidas y el registro de asistencias totales.	S <input type="checkbox"/>	100-90	Puntos <input type="text"/> _____ _____
	MB <input type="checkbox"/>	90-80	
	B <input type="checkbox"/>	80-70	
	NM <input type="checkbox"/>	70-60	
	NS <input type="checkbox"/>	Inferior a 60	
6. Independencia – El grado de desempeño del trabajo con poca o ninguna supervisión.	S <input type="checkbox"/>	100-90	Puntos <input type="text"/> _____ _____
	MB <input type="checkbox"/>	90-80	
	B <input type="checkbox"/>	80-70	
	NM <input type="checkbox"/>	70-60	
	NS <input type="checkbox"/>	Inferior a 60	

Figura 6 Método de Escalas Gráficas de Calificación
 (Dessler, 2001, p.324)

2.4.4.5.1.2 MÉTODO DE ESCALAS MIXTAS

“En este método en lugar de evaluar las características con una sola escala, se le agrega al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior” (Alles, 2004, p. 32).

A continuación un ejemplo ilustrativo del método:

“INSTRUCCIONES: Favor indicar si el desempeño de la persona es mayor (+), igual (0) o menor (-) que cada una de las normas siguientes:

1. ___ El empleado utiliza bien su criterio cuando enfrenta problemas y brinda alternativas funcionales; sin embargo a veces no actúa para prevenir los problemas (SOLUCION DE PROBLEMAS media)
2. ___ El empleado carece de habilidades de supervisión; con frecuencia maneja mal a los empleados y a veces discute con ellos. (LIDERAZGO bajo)
3. ___ El empleado es un extremo cooperativo; se puede esperar que asuma el liderazgo; en el desarrollo de la cooperación entre los empleados; concluye las tareas asignadas con una actitud positiva. (COOPERACION alta)
4. ___ El empleado tiene habilidades eficaces de liderazgo; fomenta la productividad, la calidad y el desarrollo de los empleados. (LIDERAZGO medio)
5. ___ Por lo general, el empleado muestra una actitud agresiva o defensiva hacia sus compañeros y las asignaturas de tarea. (COOPERACION baja)
6. ___ Por lo general el empleado es amigable, pero a veces discute cuando se asignan tareas, coopera con los demás según se espera. (COOPERACION media)
7. ___ El empleado no es bueno para resolver problemas, utiliza mal su criterio y no anticipa las dificultades potenciales. (SOLUCION DE PROBLEMAS baja)
8. ___ El empleado anticipa los problemas potenciales y de manera proactiva brinda soluciones alternas llenas de creatividad; de buena atención al seguimiento. (SOLUCION DE PROBLEMAS alta).
9. ___ El empleado muestra una dirección hábil, es eficaz al coordinar las actividades de la unidad; por lo general es un líder dinámico y motiva a los demás empleados a alcanzar alto desempeño. (LIDERAZGO alto)”

Figura 7 Método de Escalas Mixtas
(Snell, Scot Sherman, Arthur, 2001, p.330)

2.4.4.5.1.3 MÉTODO DE CLASIFICACIÓN ALTERNA

“Consiste en clasificar a los trabajadores entre el mejor y el peor en alguna característica. Se realiza así este método ya es que mucho más fácil de distinguir cuál es el mejor o peor de los trabajadores en la empresa” (Varela, 2004, p. 146).

A continuación un ejemplo ilustrativo del método:

ESCALA DE ALTERNANCIA PARA LA CALIFICACION

Para la característica: _____

Para la característica que se está midiendo, liste a todos los empleados que se desee calificar. Coloque el nombre del empleado con el nivel superior en la línea uno. Coloque el nombre del empleado con la calificación inferior sobre la línea 20. Después, liste el siguiente nivel más al to sobre la línea dos, el siguiente nivel más bajo sobre la línea 19, y así sucesivamente. Conti núe hasta que todos los nombres se encuentren sobre la escala.

<i>Empleado con calificación más alta</i>	
1. _____	11. _____
2. _____	12. _____
3. _____	13. _____
4. _____	14. _____
5. _____	15. _____
6. _____	16. _____
7. _____	17. _____
8. _____	18. _____
9. _____	19. _____
10. _____	20. _____
	<i>Empleado con calificación más baja</i>

Figura 8 Método de Clasificación Altera
(Dessler, 2001, p.326)

2.4.4.5.1.4 MÉTODO DE COMPARACIÓN POR PARES

“Cada subalterno por evaluar, en cierta característica se asocia y se compara con cada uno de los demás subalternos” (Varela, 2004, p. 146).

A continuación un ejemplo ilustrativo del método:

PARA LA CARACTERISTICA “CALIDAD DEL TRABAJO”						PARA LA CARACTERISTICA “CREATIVIDAD”					
Empleados calificados						Empleados calificados					
Comparado con:	A	B	C	D	E	Comparado con:	A	B	C	D	E
	Andrés	María	Carlos	Diana	José		Andrés	María	Carlos	Diana	José
A						A					
Andrés		+	+	-	-	Andrés		-	-	-	-
B						B					
María	-		-	-	-	María	+		-	+	+
C						C					
Carlos	-	+		+	-	Carlos	+	+		-	+
D						D					
Diana	+	+	-		+	Diana	+	-	+		-
E						E					
José	+	+	+	-		José	+	-	-	+	

↑
María clasifica más alto aquí
↑
Andrés clasifica más alto aquí

Figura 9 Método de Comparación por Pares
(Dessler, 2001, p.328)

2.4.4.5.1.5 MÉTODO DE DISTRIBUCIÓN FORZOSA

“Es aquél en el cual se exige al evaluador que elija entre varias declaraciones, por lo general colocadas en forma de pares que parecen igualmente favorables y desfavorables” (Alles, 2004, p. 32).

“Se colocan porcentajes predeterminados de empleados en varias categorías de desempeño” (Varela, 2004, p. 148).

A continuación un ejemplo ilustrativo del método:

Evaluación por Distribución Forzada	
Usted debe elegir obligatoriamente uno de cada par de los siguientes items:	
1. __ a) Trabaja duro	__ b) Trabaja con rapidez
2. __ a) Responde a los clientes	__ b) Demuestra iniciativa
3. __ a) Produce mala calidad	__ b) Carece de buenos hábitos de trabajo"

Figura 10 Método de Distribución Forzosa
(Snell, Scot Sherman, Arthur, 2001, p.329)

2.4.4.5.1.6 MÉTODO DE FORMAS NARRATIVAS

“El evaluador debe preparar un ensayo en el cual, describe al empleado que evalúa con la mayor precisión posible. Es una oportunidad para que el jefe exprese su opinión sobre el empleado” (Alles, 2004, p. 32 y 33).

2.4.4.5.2 MÉTODO BASADO EN EL COMPORTAMIENTO

“Es aquél que le permite al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Su utilidad es proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo” (Alles, 2004, p. 33).

2.4.4.5.2.1 MÉTODO DE INCIDENTE CRÍTICO

Está relacionado con la conducta del empleado cuando se origina un éxito o un fracaso por lo general poco usual en algún momento del trabajo. Este método abarca todo el período de evaluación, con este fin se facilita el desarrollo y la autoevaluación por parte del empleado (Alles, 2004).

Implica llevar un registro de los casos extraordinarios, positivos y negativos, en el comportamiento de un trabajador en relación con su trabajo, e irlos revisando con el evaluado en plazos estimados (Varela, 2004, p. 149).

A continuación un ejemplo ilustrativo del método:

LABORES COTIDIANAS	OBJETIVOS	INCIDENTE CRITICOS
Programar la producción de la planta.	Utilización total del personal y maquinaria en la planta: entregar a tiempo los pedidos.	Instituyó un nuevo sistema para programar la producción; redujo los pedidos atrasados en 10% el mes pasado; el mes pasado aumentó la utilización de la maquinaria en la planta en 20%.
Supervisar el abasto de materias primas y el control de inventario.	Reducir los costos de inventarios al tiempo que se mantienen suministros adecuados a disposición.	Permitió que los costos de almacenamiento del inventario se incrementaran en 15% el mes pasado; ordenó en exceso las partes "A" y "B", en un 20%; y pidió un 30% menos de parte "C".
Supervisar el mantenimiento de la maquinaria.	Que no haya paros debido a fallas en la maquinaria.	Instituyó un nuevo sistema preventivo de mantenimiento para la planta; evitó un paro en la maquinaria al descubrir una parte defectuosa.

Figura 11 Método de Incidente Crítico
(Dessler, 2001, p.329)

2.4.4.5.2.2 ESCALA FUNDAMENTAL PARA LA MEDICIÓN DEL COMPORTAMIENTO

“Consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión (alto, promedio o bajo) ya que es importante en el desempeño laboral” (Alles, 2004, p. 33).

2.4.4.5.2.3 ESCALA DE OBSERVACIÓN DE COMPORTAMIENTO

“La escala deberá estar diseñada para medir la frecuencia con que se observa cada una de las conductas, así se informa de una manera efectiva al evaluado sobre su evaluación” (Alles, 2004, p. 34).

2.4.4.5.3 MÉTODO BASADO EN RESULTADOS

“Es aquél en el cual se evalúan los logros de los trabajadores y los resultados que obtienen en el trabajo” (Alles, 2004, p. 34).

2.4.5 VALORACIÓN DE CARGOS

Según Castillo (2006) es un procedimiento que se lo considera para el estudio de los puestos de trabajo, para así conocer que tan importante es cada uno de ellos y su relación con los demás trabajos de la empresa. Este determina la motivación y rendimiento del trabajador, ya que muestra la posición del empleado dentro de la empresa, así como su nivel de remuneración.

Los métodos más conocidos para la valoración de cargos son: jerarquización, clasificación de categorías, comparación de factores y asignación de puntos; los dos primeros métodos son cualitativos y los otros dos son métodos cuantitativos (Castillo, 2006).

2.4.5.1 MÉTODO DE JERARQUIZACIÓN

Según Dessler (2001) es aquel método en el cual se analizan los puestos, uno en comparación con otros, sin olvidar los factores generales del puesto (condiciones de trabajo, riesgos, entre otros).

El método de jerarquización consta de los siguientes pasos que son (Dessler, 2001):

- Se obtiene información de los puestos.
- Se selecciona a los calificadores, y los puestos que van a ser calificados.
- Se elige un factor que va a servir para la comparación de los distintos puestos entre sí.
- Al final se va a jerarquizar los puestos. Es decir a cada uno de ellos le dan un orden de jerarquía según algún factor anteriormente escogido, para que al final se realice un análisis de cada uno, logrando así la jerarquía definitiva.

La desventaja de este método es que no permite la comparación de los distintos puestos entre sí pues, la única función que tiene este método es de jerarquizarlos (Dessler, 2001).

2.4.5.2 MÉTODO DE CLASIFICACIÓN POR CATEGORÍAS

Para Castillo (2006) este método consiste en clasificar los cargos dentro de categorías y grados que se van estableciendo a través de algunas valorizaciones que se dan en conjunto de factores relacionados con el trabajo.

Es un método mediante el cual se va desarrollando por etapas. En la primera etapa se determina las categorías dependiendo de la naturaleza del trabajo. En la segunda etapa se van estableciendo los grados o niveles por cada categoría de acuerdo a la valoración de factores como por ejemplo: educación, experiencia, entre otros.

Una de las ventajas principales de este método es que a los cargos los va agrupando en categorías, lo cual facilita la asignación de los distintos niveles salariales (Castillo, 2006).

2.4.5.3 MÉTODO DE COMPARACIÓN DE FACTORES

Para Dessler (2001) es un método en el cual los cargos se van clasificando de acuerdo a una serie de distintos trabajos representativos, que van siendo valorados de acuerdo a sus factores fundamentales. Es una técnica cuantitativa que implica decidir qué puestos contienen mayor cantidad de factores compensables que se hayan elegido.

En este método se clasifica al puesto varias veces, es decir uno por cada factor compensable que se haya elegido. Así como por ejemplo, primero se podría clasificar los puestos en función del factor compensable “destrezas”. Luego se lo clasifica de acuerdo con sus “aptitudes” y así sucesivamente. Al final se combinaría dichas clasificaciones para cada puesto, con el fin de obtener una clasificación numérica para cada puesto (Dessler, 2001).

2.4.5.4 MÉTODO DE ASIGNACIÓN DE PUNTOS

Es aquél en el cual se seleccionan factores característicos de un grupo de cargos semejantes, subdividiendo a cada factor en grados, a los cuales se les

dará una cuantificación numérica. Lo fundamental en este método es que incluye la definición de cada uno de los factores elegidos, la descomposición de cada factor en grados, la ponderación de los factores y la asignación de puntos de cada uno de los grados (Castillo, 2006).

Según Castillo (2006) la ponderación que se realiza a cada uno de estos factores, se los toma en relación a la valoración que le da dicha empresa. Dicha valoración se lo hace en porcentajes de tal manera que la suma de los factores escogidos sea 100.

2.5 CONCEPCIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

Dirube (2000) entiende por competencias a determinados repertorios de conductas que llevan a cabo los individuos con éxito y que precisamente dichas conductas constituyen el motivo de su éxito.

Introducirse en el conocimiento de estas competencias requiere entrar vagamente en el área de la psicológica, ya que tiene que ver con la conducta de las personas. Los psicoanalistas fueron los pioneros en encontrar razones inconsistentes que justifiquen el comportamiento de las personas llegando a la conclusión, que los mejores motivos de las personas estudiadas hasta el momento son el motivo de logro, el motivo de poder y el motivo de afiliación (Dirube, 2000).

Para Dirube el motivo de logro es aquél que incita a actuar a las personas, para que encuentren satisfacción al realizar sus propias tareas, el motivo de poder afecta a las personas ya que les gusta influir en ciertas cosas, y el motivo de afiliación es aquél en el cual las personas desean encontrarse unas con otras.

Sin embargo no todos los motivos anteriormente mencionados actúan de igual manera o con la misma intensidad en las personas pues, depende de cada una de ellas, ya que algunas tienen mayor necesidad de satisfacer la necesidad de logro, de poder y de afiliación.

Las competencias no son cualidades innatas pues, se adquieren y se desarrollan a lo largo de la vida del individuo, y además, esto puede hacerse de una forma programada. Hay que tener en cuenta que las competencias se manifiestan a través de la conducta (Dirube, 2000).

2.5.1 DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS

Para Placido Fajardo (2004) se entiende por competencia como una característica subyacente de una persona que esta causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

Placido Fajardo detalla a continuación distintas competencias que puede poseer un trabajador, tales como:

- Las *competencias diferenciadoras* son aquellas que distinguen al trabajador de una actuación superior o mediana.
- Las *competencias esenciales o umbral* son las que se necesitan para lograr una actuación media o mínima adecuada.
- Las *competencias diferenciadoras y umbral* son aquellas que provocan un determinado patrón y norma para la selección del personal, para la planificación de la sucesión, para la evaluación de la actuación y para el desarrollo personal.

Las competencias pueden ser de motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos y capacidades cognitivas o conducta; dichas características pueden ser medidas de manera fiable con el fin de demostrar de manera significativa cuáles trabajadores mantienen un desempeño exitoso en la organización (Placido Fajardo, 2004).

2.5.2 CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

Según Alles (2004):

Para Spencer y Spencer son cinco los principales tipos de “competencias”:

- **Motivación:** Son los intereses que una personas quiere o desea constantemente.
- **Características:** Son las características físicas y consistentes a situaciones o información.
- **Concepto de uno mismo:** Son las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
- **Conocimiento:** Es la información que uno posee sobre ciertas áreas específicas.

- **Habilidad:** Es la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Las competencias mentales o cognitivas incluyen el pensamiento analítico y conceptual.

Las competencias de conocimiento y habilidad tienen que ver según las personas, pueden ser visibles o relativamente superficiales. Y las competencias referidas a las motivaciones están escondidas más adentro de la personalidad. (p. 79,80 y 81)

2.5.3 NIVELES O GRADOS DE COMPETENCIA

Según Alles (2004):

Se debe tomar en consideración que además de definir las competencias, también se deben fijar los grados. Se pueden usar más de cuatro a cinco niveles o grados de competencia, según así se lo considere necesario. A los grados se los denomina de la siguiente manera:

A: Es un desempeño alto, se lo considera como una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Se dice que una de cada diez personas obtiene dicho promedio en una situación laboral.

B: Bueno, sobre el estándar.

C: Este grado significa un nivel mínimamente aceptable de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un trabajador; caso contrario, no es considerado competente para el trabajo.

D: Insatisfactorio

E: Un nivel totalmente mínimo de competencia. (p. 91)

Un ejemplo de lo anteriormente mencionado puede ser (Alles, 2008):

*La Competencia del trabajador, sobre **Liderazgo**.*

A: Alto. Genera en todos los ámbitos y actividades un ambiente de entusiasmo, compromiso y entrega de las personas hacia la empresa.

B: Bueno. Es reconocido como un gran trabajador en todas las áreas. Las personas confían en él y trasmite su positivismo a las demás personas.

C: Mínimo Necesario. Motiva al personal y cubre sus necesidades y expectativas en el puesto de trabajo.

D: Insatisfactorio. El grupo no lo acepta como un líder. Es muy cuestionado y no soluciona sus problemas.

E: No satisfactorio-malo. No sabe tratar a las personas, ni se relaciona con el medio ambiente de trabajo.

Cabe recalcar que no se requiere el mismo nivel de liderazgo en un gerente general que en un administrador junior como así decirlo, se debe tener en cuenta la capacitación suficiente por parte del evaluador para que sepa diferenciar uno de otro (Alles, 2008).

2.6 PASOS PARA IMPLEMENTAR LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Según Alles (2008):

Se debe trabajar siempre desde el principio para empezar un esquema por competencias, por lo cual se debe definir la visión, los objetivos y la misión, con la participación y conducción de la organización.

Para realizar la gestión por competencias se debe:

- Definir la misión y visión.
- Definición de la competencia por la dirección de la compañía.
- Prueba de la competencia en un grupo de ejecutivos de la organización.
- Validación de las competencias.
- Diseño de los procesos de los recursos humanos por competencias.

Para implementar la gestión por competencias se necesita:

- Definición de competencias.
- Definición de grados o niveles.
- Descripción de puesto con su respectiva asignación de competencias y grados.
- Análisis de las competencias del personal.
- Implantación del sistema. (p. 75)

2.7 IDENTIFICACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE COMPETENCIAS

2.7.1 IDENTIFICACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE COMPETENCIAS DISTINTIVAS

Para Sancho (2005) el modelo de competencias distintivas se basa en que las personas poseen ciertas características, que les permite desempeñarse exitosamente en una empresa determinada, y por lo tanto, identificar dichas características permite a la empresa atraer, desarrollar y retener a quienes poseen dichas características, ya que dichos trabajadores le permiten a la empresa obtener excelentes resultados, logrando así mantener el desempeño organizacional a un nivel superior.

Sancho explica que el modelo de competencias distintivas es aquel que permite identificar, evaluar y desarrollar aquellas competencias que otorgan una ventaja competitiva a la empresa. Este modelo es óptimo para el desarrollo de la dirección y la plana ejecutiva de la empresa, así como de áreas de staff profesional y especializado.

Los resultados que se espera aplicando dicho modelos son (Sancho, 2005):

- Identificación del talento.
- Mejora de la calidad del liderazgo de la empresa.
- Mejora de la competitividad de la empresa.

2.7.2 IDENTIFICACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE COMPETENCIAS GENÉRICAS

Según Sancho (2005) el modelo de Competencias Genéricas se basa en el presupuesto de que existen ciertas conductas típicas que permiten a una persona desempeñarse efectivamente en un puesto determinado, y que dichas conductas son generales o genéricas, dado que son las mismas que permiten a otra persona desempeñarse en un puesto similar en otra organización. Es decir, a igual puesto en organizaciones similares, las conductas necesarias para un buen desempeño son las mismas. Este modelo, por lo tanto, se sustenta en los principios de “las mejores prácticas” y el “benchmarking”, es decir la premisa que sostiene es que lo que da buenos resultados en una organización también los dará en otra.

Sancho considera que el modelo de competencias genéricas permite definir, evaluar y desarrollar aquellas competencias que otorgan efectividad a la gestión organizacional.

En este modelo las competencias se definen a partir del análisis de puestos y luego se asignan según los diversos niveles de requerimiento y madurez exigidos por cada nivel de cargo para cada una de las competencias.

Lo que se espera aplicando dicho modelo es (Sancho, 2005):

- Mejora de la calidad de gestión.
- Mayor atención de los mandos medios con la misión, visión y estrategias de negocio.

2.7.3 IDENTIFICACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE COMPETENCIAS FUNCIONALES

Según Sancho (2005) son aquellos resultados mínimos que debe obtener una persona en un puesto determinado, y dichos resultados deben garantizarse para que se cumplan estándares de productividad, calidad y seguridad que son necesarios para la empresa.

Para Sancho el modelo funcional es aquel que permite establecer, evaluar y desarrollar las competencias que le permitan al trabajador mejorar sus estándares de productividad y calidad.

“Identifica las competencias existentes para la operación de equipos y tecnología, así como la efectividad en la gestión a nivel productivo de los mandos de supervisión y técnico” (Sancho, 2005, p.211).

“Este modelo es óptimo debido a que garantiza los estándares de calidad, productividad y seguridad que son requeridos especialmente para los trabajadores de ámbito operativo” (Sancho, 2005, p.212).

Lo que espera Sancho (2005) aplicando dicho modelo es:

- Aumento de la capacidad productiva.
- Involucramiento del personal con los objetivos del negocio.
- Mayor claridad respecto de responsabilidades por los resultados.
- Mayor claridad en los pasos y oportunidades de desarrollo técnico.

2.8 OBJETIVOS DE LA APLICACIÓN DE UN MODELO BASADO EN COMPETENCIAS

El objetivo de la gestión por competencias es procurar la efectividad de algunos procesos de Recursos Humanos (selección, evaluación, formación, entre otros). Se caracteriza por el uso táctico del modelo y por estar coordinado entre departamentos, lo que permite mejorar su eficiencia. Los objetivos van sufriendo una variación dependiendo de la necesidad de la organización, en la cual se pueden enumerar varios objetivos para la implementación de un modelo basado en competencia, los cuales se detallan a continuación (Vela, 2005):

- Apoyar a la evolución de la empresa, desarrollando, capacitando e incentivando las habilidades y capacidades del trabajador.
- Aportar al incremento de las habilidades y destrezas de los trabajadores, para así lograr una ventaja competitiva en la empresa.
- Definir las distintas competencias para cada puesto, para así obtener una buena selección sin equivocaciones, logrando así el desempeño óptimo de los trabajadores en la empresa.

2.9 VENTAJAS DE UN MODELO EN COMPETENCIA

En la organización, para lograr una ventaja se debe trabajar siempre en equipo, ya que por lo general dicha responsabilidad recae sobre cada uno de los trabajadores, por lo cual en la implementación de un modelo de gestión por competencias se pueden citar las siguientes ventajas (Fernández I. & Reyes, 2001):

- Pronostica el comportamiento de todo el personal basándose en sus reacciones y acciones anteriores frente a una u otra situación.
- Diseña los puestos de trabajo basado en los requerimientos de la empresa, sin olvidar que hay que tomar en cuenta las habilidades específicas que se necesitan para el cargo.
- Aporta al área de reclutamiento, selección y capacitación del personal en una organización.

- Nos orienta al cambio organizacional y lo va direccionando de acuerdo a los objetivos corporativos de la empresa, alineando los comportamientos personales con las estrategias de la organización.

2.10 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

El diccionario de competencias es una herramienta que nos ayuda a distinguir y fijar las competencias requeridas en los trabajadores, por lo cual se da la oportunidad de conocer de forma directa y precisa los requerimientos de cada puesto de trabajo otorgando así la información necesaria en el momento de selección del personal; el contenido de este diccionario de competencias está dividido en dos grupos (competencias genéricas y competencias específicas gerenciales), los cuales concentraran las competencias necesarias de acuerdo a la organización.

2.10.1 LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS O CARDINALES

Son aquellas que hacen referencia a lo principal o fundamental en la organización, por lo general representan a los valores y ciertas características que diferencian a una empresa con otra y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia. Algunos autores le denominan como competencias generales, genéricas o corporativas de una organización. Estas competencias serán requeridas a todos los trabajadores que forman parte de la organización (Alles, 2009). Dichas competencia se representan en la figura a continuación:

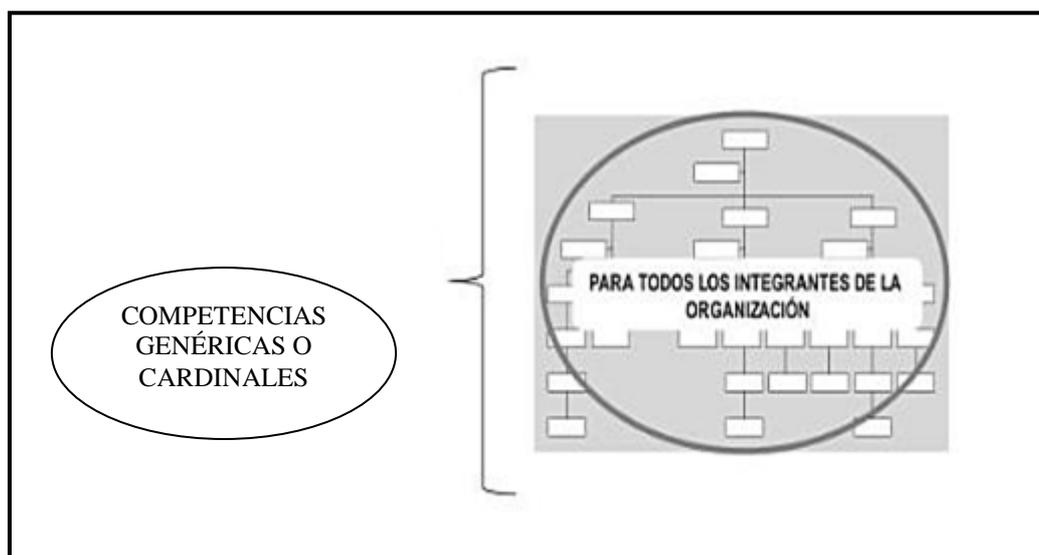


Figura 12 Competencias Cardinales o genéricas
(Alles, 2009, p.28)

2.10.1.1 DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS CARDINALES Y SU APROBACIÓN

Según Alles (2009):

Una organización para definir dichas competencias se puede basar en sus propias estrategias, valores, cultura, etc., y simplemente comenzar a desarrollar el trabajo, para lo cual se pueden tomar en cuenta los siguientes pasos:

- La organización debe realizar talleres de discusión con el fin de definir las competencias necesarias en función de la estrategia organizacional.
- Tomar como base distintas obras que sirvan de ayuda. Ejemplo: Alles, Martha Alicia; Diccionario de Preguntas la Trilogía. Las 60 competencias más usadas.
- El papel que tiene el consultor es de suma importancia por diferentes motivos. Lo primero es contar con su experiencia en la puesta en práctica de los modelos en otras empresas, y lo segundo es que la participación de un consultor le permite al director de Recursos Humanos intervenir en los talleres junto a los demás trabajadores.
- Analizar los antecedentes conjuntamente con el área de Recursos Humanos.
- Revisar los valores de la compañía antes de definir las competencias.
- Confeccionar el primer borrador de las competencias cardinales.

Una vez que se haya elaborado el borrador de las competencias cardinales se procede a:

- Presentar y consensuar con el máximo nivel de conducción de la empresa para obtener la aprobación.
- Incorporar los cambios y sugerencias.
- Obtener el modelo de las competencias cardinales o genéricas.
- Preparar el documento final de las competencias cardinales.

(p. 98,99 y 100)

2.10.2 LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES

“Son aquellas que se relacionan con un cierto grupo de personas. Son todas aquellas competencias necesarias en aquellas personas que tienen a cargo a un grupo de trabajadores; estos son jefes o supervisores de otras personas” (Alles, 2009,p. 29). Lo expresado se representa en la figura a continuación:

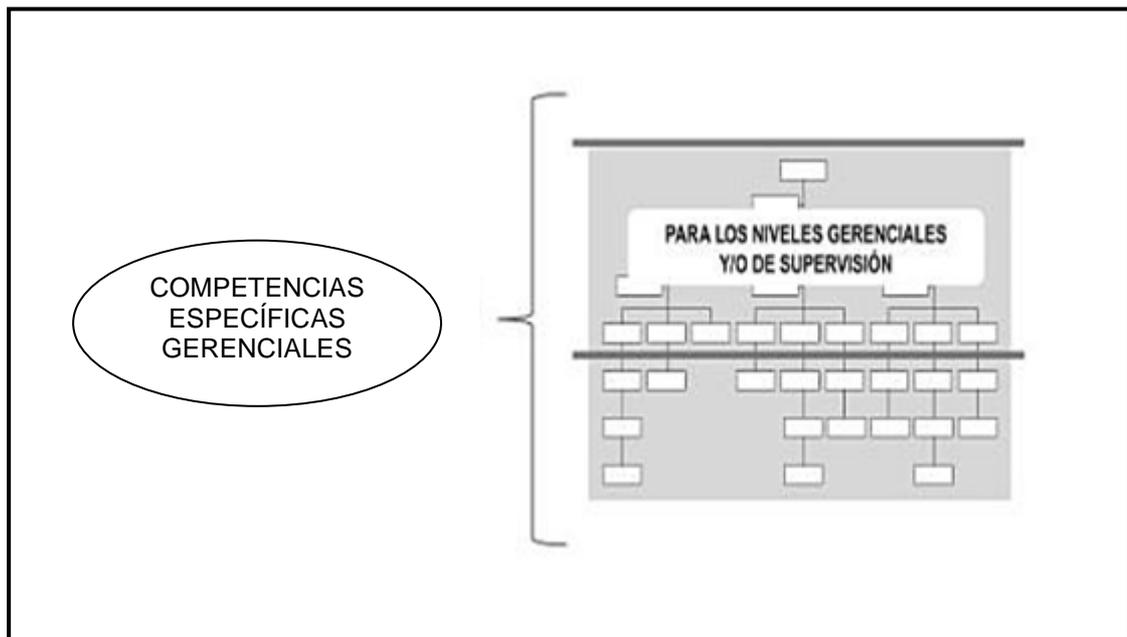


Figura 13 Competencias Específicas Gerenciales
(Alles, 2009, p.28)

2.10.2.1 DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES Y SU APROBACIÓN

Según Alles (2009):

Este esquema por lo general es muy parecido al de las competencias generales, para lo cual se pueden tomar en cuenta los siguientes pasos:

- La organización debe realizar talleres de discusión con el fin de definir las competencias necesarias en función de la estrategia organizacional.
- Tomar como base distintas obras que sirvan de ayuda. Ejemplo: Alles, Martha Alicia; Diccionario de Preguntas la Trilogía. Las 60 competencias más usadas.

- Analizar los antecedentes conjuntamente con el área de Recursos Humanos.
- El rol del conductor es igual al que se da en la competencias cardinales
- Confeccionar el primer borrador de las competencias específicas gerenciales.

Una vez que se haya elaborado dicho borrador de las competencias específicas gerenciales se procede a:

- Presentar y consensuar con el máximo nivel de conducción de la empresa, para obtener la aprobación.
- Incorporar los cambios y sugerencias.
- Obtener el modelo de las competencias específicas gerenciales.
- Preparar el documento final de las competencias específicas gerenciales. (p. 100, 101 y 102).

CAPÍTULO 3

3. SITUACION ACTUAL EN LA EMPRESA

Sin embargo que la administración de Recursos Humanos involucra los subsistemas de provisión, utilización, desarrollo, conservación y control, dada la orientación del presente estudio debido a la naturaleza de la empresa que el mismo involucra, el presente capítulo se enfocará al desarrollo del subsistema de provisión que comprende reclutamiento, selección e inducción.

3.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO ACTUAL

En Human Trend Cía. Ltda., cuando existe una vacante de trabajo, en primer lugar se opta por reclutar candidatos internamente en toda la organización, con esto lo que se pretende que el empleado ascienda a un puesto de escala superior a la actual, logrando así motivar el desarrollo profesional de los empleados actuales en la organización. Los encargados de realizar el reclutamiento dentro de toda la empresa es el coordinador de recursos humanos en un trabajo conjunto con el asistente de recursos humanos ellos son los encargados de dicho proceso.

En el caso de no encontrar la persona idónea, la vacante es cubierta por candidatos externos por lo cual se procede a la búsqueda de perfiles a través de multitrabajos y otros medios digitales, sin olvidar que la empresa Human Trend Cía. Ltda., también usa el método tradicional de los medios de comunicación masiva para así lograr una amplia convocatoria del nuevo talento humano que requiere la empresa.

Por lo general, la recepción de la hoja de vida de los aspirantes al puesto o puestos de trabajo que la empresa ha sometido a concurso, se prolonga a un plazo de una a dos semanas como tiempo límite. Se contará con una casilla postal en la cual el candidato pueda dejar su documentación. En el caso de que el candidato desee enviar su hoja de vida vía internet, podrá enviarlo al mail que la empresa destinó para dicho proceso.

3.2 PROCESO DE SELECCIÓN ACTUAL

Human Trend Cía. Ltda., realiza una selección integrada de personal basada en logros y objetivos, ya que selecciona a su personal por fases y logros según los conocimientos de los participantes.

A los preseleccionados se les comunica, preferentemente vía telefónica, el lugar, la hora y la fecha en la que se deben presentar para la realización de la entrevista de selección dicha entrevista es dirigida por el Asistente de Recursos Humanos, él cual se basará en una conversación espontánea para conocer al candidato y explicarle un breve perfil sobre el cargo a ocuparse.

Terminada la entrevista el aspirante pasa a la sala de reuniones en donde realizará las pruebas de conocimiento, con el fin de saber su cultura profesional y conocimientos técnicos referentes al cargo que va a aplicar. Culminada con dichas pruebas da paso a los test psicométricas y el test de personalidad, dichos test dan a conocer de manera un poco detallada como se comportaría el candidato ante ciertas situaciones.

Una vez finalizadas las distintas pruebas por parte del candidato, se procede a la entrevista final la cual es realizada por el coordinador de recursos humanos, quien evalúa en forma directa y profunda al candidato, explicándole así lo que la empresa requiere y cuáles son sus expectativas con la misma. Logrando así escoger al mejor candidato para la empresa.

3.3 PROCESO DE ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN ACTUAL

Human Trend Cía. Ltda., involucra a su personal en las capacitaciones que son dirigidos hacia los clientes, cuando así lo estima conveniente.

El entrenamiento al personal nuevo de la empresa está a cargo de los compañeros del trabajo, detallando cuáles eran las funciones que el anterior trabajador cumplía en el cargo y cuáles son los retos que enfrentara en

adelante. En el caso de que sea un nuevo cargo, el gerente detalla las funciones del mismo de manera verbal al nuevo colaborador.

3.4 PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ACTUAL

Human Trend Cía. Ltda., se basa en ejercicios de desempeño simples como el método de comparación por factores que sigue siendo vigente hasta este año. Cabe aclarar que la empresa realiza dicha evaluación dos veces en el año: una en Enero y la otra en Julio.

La gerente en conjunto con la presidencia son las encargadas de realizar la evaluación de desempeño, a continuación se ilustrara un modelo similar al formato de evaluación vigente en la empresa:

Tabla 1 Formato de Evaluación por Comparación de Factores Human Trend Cía. Ltda.

Cargo o puesto	Salario mensual	Habilidad	Requisito Mental	Requisito Físico	Responsabilidad	Condiciones de trabajo

Elaborado por: Propio del autor.

3.5 MANUAL DE FUNCIONES

El Manual de Funciones es una descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajos que componen la estructura organizacional.

El propósito del manual de funciones es instruir a todos los miembros de la organización, procurando así minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno de los miembros de la organización.

PRESIDENTE EJECUTIVO

Funciones

- Presidir las sesiones del directorio.
- Tomar decisiones para el desarrollo del negocio de la empresa.

Jefe Inmediato: Ninguno

Supervisa a: Gerente General

Delegaciones: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el Gerente General.

Las Delegaciones específicas se realizarán a través de un memorándum.

GERENTE GENERAL

Funciones

- Manejo administrativo, comercial y financiero de la empresa.
- Relacionamiento con los clientes.
- Captación de nuevos clientes para la empresa.
- Desarrollo, diseño y seguimiento de acciones comerciales.

- Supervisión de procesos de selección de personal para cargos de alto nivel.

Jefe Inmediato: Presidente Ejecutivo

Supervisa a: Coordinador de Recursos Humanos, Asistente Administrativo y Asistente Financiero.

Delegaciones: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el Presidente ejecutivo o Coordinador de Recursos Humanos.

Cualquier delegación específica se la realizará a través de un memorándum.

COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS

Funciones

- Relacionamiento con clientes de la empresa.
- Investigación de necesidades de clientes de la empresa.
- Levantamiento de perfiles de posiciones requeridas.
- Elaboración de anuncios de requerimiento del personal y publicación por la prensa.
- Diseño y administración de la base de datos de aspirantes a los cargos.
- Anuncio y búsqueda de candidatos en base de datos interna.
- Reclutamiento de los candidatos.
- Entrevistas.
- Aplicación de pruebas psicológicas de los aspirantes.
- Elaboración de informes.
- Presentación de ternas de elegibles.
- Capacitación conjuntamente con consultores externos.

Jefe Inmediato: Gerente general

Supervisa a: Asistente de Recursos Humanos

Delegaciones: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el Gerente General.

Cualquier delegación específica se la realizará a través de un memorándum.

ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS

Funciones

- Presentación del documento de Requisición de Personal y Contrato de Selección al Gerente General para aprobación del proceso.
- Comunicación al Coordinador de Recursos Humanos vía fax o e-mail de la información para la aprobación del trámite.
- Búsqueda de candidatos en el mercado conjuntamente con el Coordinador de Recursos Humanos.
- Convocatoria a candidatos a entrevistas.
- Aplicación y calificación de pruebas, conjuntamente con el Coordinador de Recursos Humanos.
- Elaboración de informes laborales.
- Verificación de referencias laborales de aspirantes a mandos operativos.
- Coordinación de la presentación y seguimiento de entrevistas a candidatos.
- Agradecimiento al personal que consta en el resto de terna y que no ha sido seleccionado.
- Comunicación telefónica con el candidato seleccionado, luego de transcurrido un mes de haber culminado dicho proceso, y entrega de una carta de felicitación luego de transcurridos los tres meses.
- Colaboración con el Departamento de Recursos Humanos en los distintos sub-sistemas que maneje.

Jefe Inmediato: Coordinador de Recursos Humanos

Supervisa a: Ninguno

Delegaciones: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el Coordinador de Recursos Humanos.

Cualquier delegación específica se la realizará a través de un memorándum.

ASISTENTE DE GERENCIA-ADMINISTRATIVA

Funciones

- Manejo de agenda de la gerencia.
- Administración de correspondencia y archivo.
- Contactos con prospectos de clientes.
- Recepción de llamadas telefónicas.
- Apoyo al asistente de Recursos Humanos y Asistente Financiero.

Jefe Inmediato: Gerente General

Supervisa a: Mensajería

Delegaciones: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el Gerente General o Asistente de Recursos Humanos.

Cualquier delegación específica se la realizará a través de un memorándum.

ASISTENTE FINANCIERO

Funciones

- Pago de sueldos y salarios.
- Envío de Facturas de Selección y Capacitación al Gerente General para aprobación.
- Requisición del pago de facturas por servicios prestados a las empresas clientes.
- Manejo de la caja chica.
- Control de la vigencia de las pólizas de seguro de salud y vida de los empleados.
- Control de cuentas bancarias.
- Asistencia al contador.

Jefe Inmediato: Gerente General o Asesor Contable

Supervisa a: Mensajería.

Delegaciones: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el Gerente General o Asistente de Gerencia-Administrativa.

Cualquier delegación específica se la realizará a través de un memorándum.

ASESOR JURÍDICO

Funciones

- Elaborar los contratos de prestación de servicios de consultoría.
- Requerir la información complementaria de los clientes para la formulación de contratos.
- Consultar los antecedentes en base a contratos precedentes.
- Someter los proyectos de contrato de la aprobación del gerente.
- Explicar a los clientes los objetivos y alcances del contrato de consultoría.
- Asesorar al gerente es aspectos laborales.
- Se ocupará del adecuado progreso de los acuerdos, contratos y procesos.
- Efectuar los trámites de legalización de los contratos de prestación de servicios de consultoría que sean pertinentes.

Jefe Inmediato: Gerente General

Supervisa a: Ninguno

Delegaciones: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el otro asesor jurídico que este en representación al anterior o sea designado por el gerente general.

Cualquier delegación específica se la realizará a través de un memorándum

ASESOR CONTABLE

Funciones

- Asesorar permanentemente el diligenciamiento de los documentos fuentes de la contabilidad (comprobantes de egreso, comprobantes de ingreso, recibos de caja, facturas de venta, etc.)
- Digitar los documentos contables, conciliar movimientos bancarios, realizar ajustes.
- Revisar la información contable diligenciada con el objeto de que no se presente ninguna inconsistencia.
- Presentación y análisis de informes mensuales y acumulados: Estado de resultados, Balance General.

Jefe Inmediato: Gerente General

Supervisa a: Asistente Financiero

Delegaciones: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el otro asesor contable que este en representación al anterior o sea designado por el gerente general.

Cualquier delegación específica se la realizará a través de un memorándum

CONSULTOR EXTERNO

Funciones

- Capacitación conjuntamente con el coordinador de recursos humanos.

Jefe Inmediato: Gerente General

Supervisa a: Ninguno

Delegaciones: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el otro consultor externo que este en representación al anterior o sea designado por el gerente general.

Cualquier delegación específica se la realizará a través de un memorándum

MENSAJERÍA

Funciones

- Realización de retiros y depósitos bancarios.
- Distribución de correspondencia.
- Recaudación de pagos por servicios prestados a las clientes.
- Pagos de servicios básicos.
- Limpieza de la oficina.

Jefe Inmediato: Asistente de Gerencia-Administrativo

Supervisa a: Ninguno

Delegaciones: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el Asistente de Gerencia-Administrativa, Asistente Financiero o Asistente de Recursos Humanos.

Cualquier delegación específica se la realizará a través de un memorándum.

CAPÍTULO 4

4. RESULTADOS Y DISCUSIONES

En este capítulo se detallaran todos los resultados obtenidos para la elaboración del presente proyecto de titulación, en el cual se describirán las diferentes novedades que se han encontrado para la realización del presente Manual de Evaluación de Desempeño Basado en Competencias.

4.1 RESULTADOS ENCONTRADOS

Para la realización del presente proyecto de titulación se contó tanto con la participación y apoyo de la Gerente General así como de sus colaboradores, y el grupo humano que siempre estuvo dispuesto a ayudar en todo lo que se requería.

En la actualidad Human Trend Cía. Ltda. , se basa en ejercicios de desempeño simples tales como el método de comparación de factores, método que hasta la fecha se encuentre vigente, pese a que no ha satisfecho las expectativas de los propietarios. En consecuencia, se ha realizado una investigación sobre los requerimientos, en cuanto a competencias genéricas y/o directivas individuales correspondientes a cada persona en el proceso de desempeño laboral, para dar inicio a la elaboración del Manual de Evaluación de Desempeño Basado en Competencias.

La encuesta realizada a los empleados de Human Trend Cía. Ltda., tiene la finalidad de dar apoyo a la investigación y así lograr encontrar las distintas competencias tanto genéricas como directivas, a continuación el formato de la encuesta que se aplicó en la organización:

ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

A continuación se presentan una serie de cuestiones que tienen que ver con las *competencias* y *habilidades* que pueden ser importantes para el buen desempeño laboral dentro de la empresa. Por favor, conteste a cada una de las preguntas. Sus respuestas serán muy valiosas para la mejora de la organización

Marque, en cada pregunta, la respuesta que considere más oportuna.

Agradecemos sinceramente su colaboración

1. Nombre de la empresa:.....
2. Cargo del empleado:
3. ¿Se considera usted supervisor o guía de un grupo de personas?
 - SI (Responda pregunta 4 y 5)
 - NO (Responda únicamente pregunta 4)

4. Valore las siguientes competencias genéricas marcando la opción elegida de acuerdo a la siguiente escala:

VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS (Son aquellas competencias que deben poseer todos los miembros de la organización)

- 1 = Nada importante.
- 2 = Poco importante.
- 3 = Bastante importante.
- 4 = Muy importante.

Nº	Competencia	Valoración			
1	Orientación a resultados	1	2	3	4
2	Orientación al cliente	1	2	3	4
3	Conocimiento de una lengua extranjera	1	2	3	4
4	Comunicación y relaciones interpersonales	1	2	3	4
5	Capacidad de gestión de la información	1	2	3	4
6	Trabajo en equipo, integración y cooperación	1	2	3	4
8	Influencia, impacto y negociación	1	2	3	4
7	Trabajo en un contexto internacional	1	2	3	4
8	Capacidad de análisis, planificación y control	1	2	3	4
9	Conocimientos de procesos organizacionales	1	2	3	4
10	Iniciativa y autodesarrollo	1	2	3	4
11	Alineación con valores	1	2	3	4
12	Aprendizaje autónomo	1	2	3	4
13	Flexibilidad	1	2	3	4
14		1	2	3	4
15		1	2	3	4
16		1	2	3	4

En los espacios en blanco se pueden añadir otras competencias que considere importantes y no estén incluidas en el listado.

5. A continuación, establezca por orden de importancia las cinco competencias que estime como principales:

(Hágalo indicando el número de orden asignado en la tabla anterior a las diferentes competencias genéricas)

- Competencia n°: _____

6. Valore las siguientes competencias gerenciales marcando la opción elegida de acuerdo a la siguiente escala:

VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES (Son aquellas competencias necesarias en aquellas personas que tienen a cargo a un grupo de trabajadores)

1 = Nada importante.

2 = Poco importante.

3 = Bastante importante.

4 = Muy importante.

Nº	Competencia	Valoración			
1	Visión estratégica	1	2	3	4
2	Motivación al logro	1	2	3	4
3	Compromiso ético	1	2	3	4
4	Desarrollo de Recursos Humanos	1	2	3	4
5	Resolución de problemas	1	2	3	4
6	Capacidad de ejecución y toma de decisiones	1	2	3	4
7	Liderazgo de equipos	1	2	3	4
8	Capacidad para generar nuevas ideas	1	2	3	4
9	Equilibrio emocional y manejo de stress	1	2	3	4
10	Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones	1	2	3	4
11		1	2	3	4
12		1	2	3	4
13		1	2	3	4

7. A continuación, establezca por orden de importancia las cinco competencias que estime como principales:

(Hágalo indicando el número de orden asignado en la tabla anterior a las diferentes competencias gerenciales)

- Competencia nº: ____

Los resultados arrojados por la encuesta a los empleados de la empresa fueron los siguientes:

Para las competencias gerenciales se obtuvieron los siguientes resultados ilustrados a continuación:



Figura 14 Resultados de Encuesta (Competencias Gerenciales)
(Propia del Autor, 2011)

Para las competencias genéricas se obtuvieron los siguientes resultados ilustrados a continuación:



Figura 15 Resultados de Encuesta (Competencias Genéricas)
(Propia del Autor, 2011)

Utilizando como base la encuesta ya planteada dentro de la empresa Human Trend Cía. Ltda., se dedujo que las mejores competencias (mayores al 50%) tanto genéricas como directivas a evaluar a los trabajadores son las siguientes:

Competencias Genéricas

- ✓ Orientación a Resultados
- ✓ Orientación al Cliente
- ✓ Trabajo en Equipo, Integración y Cooperación
- ✓ Comunicación y Relaciones Interpersonales
- ✓ Influencia, Impacto y Negociación
- ✓ Capacidad de Análisis, Planificación y Control

- ✓ Iniciativa y Autodesarrollo

Competencias Gerenciales

- ✓ Visión Estratégica
- ✓ Desarrollo de Recursos Humanos
- ✓ Liderazgo de Equipos
- ✓ Capacidad de Ejecución y Toma de Decisiones
- ✓ Equilibrio Emocional y Manejo del Stress

Con el Manual de Evaluación de Desempeño Basado en Competencias se busca obtener los siguientes beneficios:

- ✓ Motivar a los empleados a obtener mejores resultados.
- ✓ Fomentar la comunicación entre el evaluado y el evaluador.
- ✓ Orientar a los empleados y a los nuevos trabajadores sobre la forma en que deben desempeñarse en el trabajo, para así lograr que cumplan con las expectativas de la organización.
- ✓ Fomentar programas de capacitación en los que se les pueda involucrar a los distintos trabajadores de la empresa que demuestren deficiencias.

CAPÍTULO 5

5. MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL BASADO EN COMPETENCIAS

En el presente capítulo se procede a la realización del Manual de Evaluación de Desempeño Laboral Basado en Competencias, en base a las investigaciones realizadas en los capítulos anteriores.

5.1 INTRODUCCION MODELO DE GESTIÓN HUMANO

El modelo de Gestión por Competencias en sí, se basa en tres subsistemas: **Selección**, proceso por el cual, para que a partir de su puesta en marcha, solo ingresen a la empresa personas que tengan las competencias deseadas; **Evaluación de Desempeño**, mediante la cual se logra conocer los grados de competencias de cada integrante de la organización, y el fundamental el **Desarrollo** de los procesos mencionados (Alles, 2006).

Para dar inicio al Modelo de Gestión por competencias se debe tener en cuenta que deben estar definidas todas aquellas competencias genéricas y directivas de la empresa en la cual se va a realizar la implementación.

5.2 OBJETIVOS DEL MANUAL DE DESEMPEÑO

5.2.1 OBJETIVO GENERAL

Asegurar la efectividad en el desempeño del personal de Human Trend Cía. Ltda., orientándolo al logro de resultados individuales y colectivos, contribuyendo así al cumplimiento de las metas en la organización.

5.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar deficiencias individuales y colectivas a partir de la Evaluación de Desempeño.

- Desarrollar planes de acción dirigidos a superar las deficiencias identificadas, logrando así asegurar un plan de capacitación coherente con las necesidades de los empleados para el óptimo desempeño de sus puestos.
- Contribuir al mejoramiento de las relaciones interpersonales, tanto jefes, como entre empleados en general, para el logro de las metas de la organización.
- Identificar y corregir deficiencias que se detecten en el trabajo a través del proceso de evaluación de desempeño, mediante el análisis de los problemas grupales e individuales.

5.3 METODOLOGÍA

La metodología a utilizar en la elaboración de este proyecto de titulación es el Sistema de Evaluación de Número de Niveles o Grados de Competencias, el cual consiste en dar distintos grados o niveles a la competencia que va a ser evaluada por parte del evaluador o entrevistador; en el cual dicho evaluador se encargara de encontrar las deficiencias o fortalezas que presenta el evaluado, con respecto a la competencia a evaluarse.

5.4 APLICACIÓN

5.4.1 APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño anual será un estímulo positivo para los empleados de la empresa Human Trend Cía. Ltda., ya que propiciara una mayor aceptación y desenvolvimiento en el puesto de trabajo.

En consecuencia, el sistema de evaluación de desempeño por competencias debe utilizarse para:

- Encaminar a los empleados hacia un desempeño exitoso en el puesto de trabajo, para así satisfacer todas las metas o expectativas de la organización.
- Reconocer formalmente a todo empleado su desenvolvimiento y entrega para el cumplimiento de las metas y objetivos en la organización.

- Incentivar a los empleados no necesariamente en el ámbito salarial, sino también en el ámbito motivacional que todo trabajador debe de poseer para satisfacer expectativas y cumplir metas.
- Argumentar la reubicación de los trabajadores para así obtener una mejor utilización de sus conocimientos, habilidades y destrezas.

5.5 FUNCIONAMIENTO

5.5.1 FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

El sistema de evaluación de desempeño que se encuentra descrito es únicamente dirigido para los trabajadores de la empresa Human Trend Cía. Ltda.

5.5.2 RESPONSABLES DEL PROCESO

Gerencia: Es responsable de la planeación, designación de evaluadores, implementación del proceso, registro y análisis de resultados, asesoría en la retroalimentación y seguimiento en los planes de capacitación.

Evaluador Designado: Es aquél que tiene la responsabilidad de realizar la evaluación y la entrevista de notificación de resultados y retroalimentación al trabajador; todo evaluador debe tener como mínimo tres meses de relación laboral con el evaluado y acreditar estudios a nivel medio; a excepción de la autoevaluación, que todo trabajador está calificado para la misma.

5.5.2.1 CICLO DE EVALUACIÓN

La evaluación que realiza Human Trend Cía. Ltda., comprende de dos periodos: Evaluación Inicial y Evaluación Final.

EVALUACIÓN INICIAL

I Periodo: Del 01 de Enero hasta 30 Junio.

EVALUACION FINAL

II Periodo: Del 01 de Julio hasta el 31 de Diciembre.

EVALUACIÓN ANUAL

Será el promedio del resultado de ambas evaluaciones.

5.5.2.2 DISTRIBUCIÓN DE LOS EVALUADOS POR GRUPOS LABORALES

La distribución de los evaluados por grupos labores, según sus competencias, es independiente del sistema de evaluación por funciones, y está establecido únicamente para el sistema de evaluación de desempeño.

El evaluador o el jefe inmediato es aquella persona encargada que determinará el formulario correspondiente al grupo laboral con el que se evaluará al empleado, según sean sus competencias genéricas o gerenciales y en relación al siguiente detalle:

GRUPO LABORAL A: COMPETENCIAS GERENCIALES

Formulario (Ver Anexo "A")

Como se expresó en el capítulo 2, las competencias Gerenciales son aquellas personas que tienen a cargo a un grupo de trabajadores, entre las cuales figuran, las encontradas en el proceso de investigación realizado.

GRUPO LABORAL B: COMPETENCIAS GENÉRICAS

Formulario (Ver Anexo "B")

Como se expresó en el capítulo 2, las competencias genéricas son aquellas que deben poseer todas las personas que trabajan en la empresa, entre las cuales figuran, las encontradas en el proceso de investigación realizado.

5.5.2.3 GRUPOS LABORALES SEGÚN COMPETENCIAS

En el formulario de Evaluación de Desempeño (parte II) se muestran las distintas competencias a evaluarse a los empleados de los diferentes grupos laborales.

Todo empleado en la empresa Human Trend Cía. Ltda., deberá ser evaluado con el cuestionario o formulario del grupo laboral al que corresponde. Ya sea este el caso de que se contrate nuevo personal o se transfiera a otro puesto en la organización.

5.5.2.4 DOCUMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La Gerencia es la encargada de llevar archivado toda la documentación que tenga relación con la evaluación de desempeño, dichos documentos deberán estar bajo custodia y responsabilidad de la gerencia o algún jefe inmediato que se le atribuya al cargo.

Dicho expediente contendrá toda la documentación referente a:

- Copias de anteriores evaluaciones
- Notificaciones relacionadas con el desempeño
- Cartas de felicitación por el buen desempeño
- Llamadas de atención para mejorar el desempeño
- Entre otras

Todo documento de evaluación deberá ser notificado por la gerencia o el jefe evaluador respectivamente al empleado, caso contrario no tendrá ninguna validez.

Culminado el ciclo de evaluación de desempeño anual, dicha información o documentación anterior deberá ser descartada para dar paso al nuevo ciclo de evaluación.

En el caso de alguna reubicación o contratación de un nuevo empleado ya sea que este forme parte del Grupo Laboral A o del Grupo Laboral B, se procederá a la toma de dicha evaluación dependiente a qué grupo pertenezca.

5.5.2.5 NIVEL DE DESEMPEÑO

En el cuadro a continuación se definirá en forma cualitativa los diferentes niveles de desempeño, con el fin de que tanto evaluador como evaluado interpreten de manera adecuada los resultados y identifiquen así las distintas fortalezas y debilidades del desempeño durante el periodo a evaluarse.

Tabla 2 Niveles de Desempeño

NIVEL	DEFINICIÓN	CATEGORÍA
1	DESEMPEÑO INACEPTABLE	NO SATISFACTORIO
2	DESEMPEÑO POR ENCIMA DE LO INACEPTABLE	REGULAR
3	DESEMPEÑO ACEPTABLE	BUENO
4	DESEMPEÑO POR ENCIMA DE LO ACEPTABLE	MUY BUENO
5	DESEMPEÑO EXTRAORDINARIO O EXEPCIONAL	EXCELENTE

Elaborador por: Propio del autor.

NOTA: El desempeño aceptable será determinado por el evaluador con el debido fundamentado en relación al potencial laboral, comportamiento y el uso de las distintas competencias a evaluarse en el puesto de trabajo.

El evaluador de estar conscientes de algunos parámetros como:

- No escuchar comentarios de una persona, hasta que se haya hecho la propia evaluación.
- Cuando una persona va a ser evaluada por varios calificadores, asegurarse de que estos evalúan independientemente. Las discusiones de grupo se harán siempre después de las evaluaciones individuales.
- Evaluar al individuo solamente en los ítems que definen un criterio determinado.

5.6 PROCESO

5.6.1 PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

En la empresa Human Trend Cía. Ltda., la evaluación de desempeño está dividido en dos periodos: Evaluación Inicial y Evaluación Final; la primera es desde el mes de enero a junio y la segunda es desde el mes de julio a diciembre, cada evaluación ya sea inicial o final cubre un periodo de seis meses cada uno. Sin olvidar que la Evaluación Anual se obtendrá en base al promedio de las anteriores menciones.

La evaluación de desempeño estará a cargo del jefe inmediato caso contrario lo realizará la gerencia.

Nota: En el caso de que algún empleado manifieste alguna inconformidad en relación con la evaluación de desempeño, se procederá a lo indicado en los ítems VI y VII del formulario de evaluación de desempeño.

5.6.1.1 EVALUACIÓN INICIAL

La evaluación inicial es aquella que servirá como pauta para identificar el desenvolvimiento del evaluado en base a sus competencias en el puesto de trabajo, con el fin de mejorar su potencial laboral ya sea a través de capacitaciones o talleres prácticos que le ayuden a mejorar su rendimiento en la empresa.

La evaluación de desempeño inicial servirá para que el jefe inmediato tome en consideración distintas propuestas de capacitación para así lograr mejorar su desempeño para el segundo ciclo de capacitación.

Nota: Todas aquellas personas que intervengan en la evaluación de desempeño (empleado, evaluador o gerencia) deberán de mantener una parcialidad justa al momento de la evaluación.

5.6.1.2 EVALUACIÓN FINAL

Los resultados que se deben de obtener en el segundo proceso de evaluación serán el reflejo del desempeño alcanzado por el empleado en el segundo semestre del año, dicho desempeño alcanzado deberá de tener una

concatenación con las propuestas de mejoras que se obtuvieron de las entrevistas de evaluación realizada en el primer semestre (Evaluación Inicial). De esta Evaluación Final también se deberá de obtener diferentes propuestas concretas de capacitación, que se deberán especificar en la parte IV del formulario, para así comenzar nuevamente con ciclo de evaluación de desempeño.

5.6.1.3 EVALUACIÓN ANUAL

La evaluación de desempeño anual será el resumen cualitativo y cuantitativo de los resultados obtenidos por el evaluado (Evaluación Inicial y Evaluación Final). El evaluador deberá regirse de acuerdo a los procedimientos que están descritos en la parte 5.7.6 de este manual de desempeño.

5.7 FORMULARIOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

5.7.1 SELECCIÓN DEL FORMULARIO E IDENTIFICACIÓN DEL PERÍODO DE EVALUACIÓN

Los formularios de evaluación de desempeño se aplicarán dependiendo al grupo laboral al que pertenezca el empleado a evaluarse (Véase 5.5.1.2).

Tanto la Evaluación Inicial como la Evaluación Final serán realizadas por la gerencia o jefe inmediato (evaluadores); dichos evaluadores darán el uso de un solo ejemplar del formulario de evaluación dependiendo el caso de que grupo laboral que se tratase.

Nota: En el ejemplar de la Evaluación Final deberán constar los resultados del promedio numérico (Evaluación Inicial y Final) y la calificación cualitativa correspondiente a la Evaluación Anual.

5.7.2 PARTE I. INFORMACIÓN DEL EMPLEADO Y EVALUADOR

Corresponde a los evaluadores completar de manera clara y concreta, cada uno de los distintos casilleros en blanco. Dicha información deberá ser transparente, sin tachones, sin borrones, ni uso de correctores para la escritura.

5.7.3 PARTE II. COMPETENCIAS SEGÚN CADA GRUPO LABORAL

Este ítem contiene las competencias consideradas como relevantes a evaluarse, ya sean competencias genéricas o directivas. Estas competencias varían dependiendo cual sea el grupo laboral a evaluarse (Véase 5.5.1.2).

Para evaluar el nivel de desempeño en cada competencia, el evaluador deberá convocar al empleado a una entrevista, basándose en un dialogo espontáneo y sencillo, en donde ambos expondrán sus distintas apreciaciones sobre la puntuación de cada competencia acorde al nivel que mejor representa el desempeño alcanzado por el empleado a lo largo del período evaluado.

Toda evaluación deberá estar debidamente justificada ante el empleado, y cuando las dos partes llegan a un acuerdo, se procederá a puntuar en los casilleros correspondientes del formulario.

Si al finalizar la evaluación de desempeño de una competencia, no se llegase a existir un acuerdo entre el evaluador y evaluado, el evaluador procederá a puntuar en el casillero correspondiente según su criterio.

Terminada la entrevista el evaluado deberá firmar en el espacio designado. Esta firma servirá como comprobación de su participación en el proceso, mas no como de aceptación del resultado.

Una vez culminado con todo, el evaluador continuará con el siguiente ítem del formulario.

5.7.4 PARTE III. JUSTIFICACIÓN DE LOS NIVELES DE DESEMPEÑO

En este apartado el evaluador deberá de justificar por qué el evaluado contiene un desempeño no satisfactorio o regular, y cuáles son las razones en la que se basa el evaluador para otorgar el nivel 1 o nivel 2 en cada competencia evaluada.

5.7.5 PARTE IV. CAPACITACIÓN

El evaluador tomando como base los diferentes criterios del evaluado, se encargará de tomar las debidas acciones correctivas para la mejora del personal, a través de capacitaciones o talleres que ayuden a contribuir el

mejoramiento del desempeño de algunos evaluados que obtuvieron en su Evaluación Inicial o Final, niveles de desempeño equivalentes a No satisfactorio o Regular.

El evaluador debe de considerar el tiempo estimado del que dispone el evaluado para que realice la capacitación respectiva, así como también deberá de considerar la disponibilidad de recursos materiales, económicos y humanos de la organización.

Una vez que el evaluador haya considerado todos estos factores procederá a indicar en el casillero de este ítem la solución que él considera aceptable.

En el caso de aquellos empleados que lograron obtener niveles de desempeño por encima de REGULAR O NO SATISFACTORIO, se les recomendará distintos planes de capacitación; dichos planes serán establecidos en base al juicio crítico del evaluador. No obstante la organización no está obligada a satisfacer dichos planes de capacitación en forma inmediata, sino que analizará dichas propuestas para su ejecución.

Si la empresa Human Trend Cía. Ltda., no cumple con las distintas propuestas de capacitación, no se le deberá acreditar a los evaluados, las diferentes deficiencias, carencias o insuficiencias, que como consecuencia del incumplimiento, se mostraran en el periodo siguiente de evaluación. La gerencia en conjunto con el evaluador deberá de encargarse de los distintos trámites de capacitación con el fin de que la organización cumpla con las propuestas.

5.7.6 PARTE V. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

El evaluador se encargará de completar dicho casillero, después de haber obtenido el resultado de evaluación (concluida la entrevista con el evaluado), ya sea la Evaluación Inicial o Final.

5.7.6.1 EVALUACIÓN INICIAL

El resultado de la Evaluación Inicial se obtendrá sumando los puntos asignados a cada competencia, según los respectivos niveles de desempeño elegidos en la Parte II.

El total de puntos de esta suma será dividido para cada competencia asignada en la Parte II; dicho resultado deberá ser anotado en el casillero de PUNTUACIÓN PRIMARIA de la columna correspondiente a Evaluación Inicial.

Dicho apartado concluirá con la firma del evaluador y la fecha respectiva.

El siguiente paso es entregarle el formulario de evaluación al evaluado para que proceda a completar la parte VI.

5.7.6.2 EVALUACIÓN FINAL

El resultado de la Evaluación Final se obtendrá sumando los puntos asignados a cada competencia, según los respectivos niveles de desempeño elegidos en la Parte II.

El total de puntos de esta suma será dividido para cada competencia asignada en la Parte II; dicho resultado deberá ser anotado en el casillero de PUNTUACIÓN PRIMARIA de la columna correspondiente a Evaluación Final.

Dicho apartado concluirá con la firma del evaluador y la fecha respectiva.

El siguiente paso es entregarle el formulario de evaluación al evaluado para que proceda a completar la parte VI.

5.7.6.3 EVALUACIÓN ANUAL

El evaluador será aquella persona encargada de completar el casillero denominado "RESULTADO ANUAL", procediendo de la siguiente manera:

- Del archivo correspondiente a la evaluación de desempeño se tomará los resultados obtenidos tanto de la Evaluación Inicial como de la Final (sumatoria de ambos) y se los transcribirá a la parte V denominada "RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN".
- Dicho valor (sumatoria de puntuación Evaluación Inicial y Final) será transcrito al casillero denominado "PUNTUACIÓN ANUAL".

- El “PROMEDIO ANUAL” será la división para dos del valor transcrito en el casillero denominado “PUNTUACION ANUAL”.
- En base al resultado obtenido en el casillero denominado “PROMEDIO ANUAL”, se podrá obtener una calificación cualitativa en relación a la siguiente información:

NO SATISFACTORIO	De 0 a 2 puntos
REGULAR	De 2 a 4 puntos
BUENO	De 4 a 6 puntos
MUY BUENO	De 6 a 8 puntos
EXCELENTE	De 8 a 10 puntos

- El resultado de la calificación cualitativa obtenida, será transcrita en el casillero en blanco denominado “EVALUACIÓN ANUAL”.

Si durante todo el periodo de evaluación algún evaluado no contara con la Evaluación Inicial o Final, el resultado de la Evaluación Anual será el resultado de la única evaluación realizada por el evaluado.

Nota: En el caso de que así lo amerite el evaluador podrá redondear el valor del resultado cualitativo.

5.7.7 PARTE VI. OBSERVACIONES DEL EVALUADO

En este ítem el evaluado dará a conocer sus puntos de vista sobre la evaluación de desempeño, en el cual responderá si esta conforme o no con los resultados obtenidos.

Concluyendo así con la firma del evaluado y la fecha respectiva para así dar paso a la entrega del formulario al evaluador.

Si el evaluador no se encuentra conforme con los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño, deberá de presentar sus quejas e inquietudes el día laboral siguiente y solicitar una nueva evaluación a la gerencia. Caso contrario si el evaluador se encuentra conforme con los resultados obtenidos, el evaluador dará por terminada la entrevista con su firma al final de este apartado.

5.7.8 PARTE VII. OBSERVACIONES DEL EVALUADOR

En este ítem el evaluador se encargará de anotar todas las observaciones que tenga de acuerdo al comportamiento del evaluado, ya sean estos aspectos positivos o negativos del empleado a evaluarse. Servirá inclusive para señalar aspectos como:

- El evaluado no asistió a la entrevista
- El evaluado se negó a colaborar con ciertas preguntas del formulario
- El evaluado se negó a firmar el apartado de la Parte VI. "OBSERVACIONES DEL EVALUADO".
- El evaluado se negó a la entrevista, alegando enfermedad o por permiso de gerencia; dicho caso deberá ser justificado o respaldado.

5.7.9 FORMATO DE CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN COMPETENCIAS GERENCIALES

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA HUMAN TREND CIA. LTDA.

GRUPO LABORAL A: COMPETENCIAS GERENCIALES

EVALUACIÓN INICIAL ()

EVALUACIÓN FINAL ()

El período de evaluación está comprendido entre el mes de de.....
y el mes de de

NOTA

1. El evaluador deberá realizar la evaluación de desempeño en base a una entrevista presencial con el empleado.
2. Es obligación de evaluador conocer el manual de procedimientos para la Evaluación de Desempeño. Es recomendable que toda la institución conozca sobre este formulario evaluativo.

I. INFORMACIÓN DEL EMPLEADO Y EVALUADOR

PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO	NOMBRES
EDAD	SEXO	TIEMPO EFECTIVO MESES
DEPARTAMENTO EN QUE LABORA		
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR		CARGO QUE OCUPA

II. COMPETENCIAS GERENCIALES

Señale con una "X" el nivel que mejor corresponda al desempeño del empelado (véase, El Manual de Procedimientos, ítem 5.5.1.2)

C1.- Visión Estratégica

Realizar escenarios de alternativas potenciales. Prever las posibles evoluciones y definir el posicionamiento competitivo de la propia empresa en el mercado. Buscar optimizar el posicionamiento de la compañía, sopesando los riesgos y beneficios y aprovechando las oportunidades del mercado.

NIVELES	A	B	C	D	E
PUNTOS					

C2.- Desarrollo de Recursos Humanos

Identificar características potenciales de la gente. Conocer aspectos motivacionales de los colaboradores. Permitir el desarrollo de las personas a cargo. Llevar a cada colaborador a su máximo nivel de competencia personal. Brindar coaching y apoyo necesario para hacer frente a las nuevas tareas.

NIVELES	A	B	C	D	E
PUNTOS					

C3.- Liderazgo de Equipos

Guiar a las personas, motivándolas e involucrándolas con respecto a los objetivos. Asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo. Motivar. Integrar y promover un clima de equipo. Cuidar al grupo.

NIVELES	A	B	C	D	E
PUNTOS					

C4.- Capacidad de Ejecución y Toma de Decisiones

Tomar decisiones con poca información en contextos de incertidumbre. Aceptar riesgos.

NIVELES	A	B	C	D	E
PUNTOS					

C5.- Equilibrio Emocional y Manejo de Stress

Controlarse emocionalmente frente a situaciones de emergencia o de conflicto. Dar una respuesta emocional adecuada y constructiva. Gestionar el stress propio y el de los demás con efectividad. Transmitir calma a los demás.

NIVELES	A	B	C	D	E
PUNTOS					

III. JUSTIFICACIÓN DE LOS NIVELES DE DESEMPEÑO

IV. CAPACITACIÓN

Se recomienda que el evaluado participe en:

- Un plan de capacitación sobre:

V. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

EVALUACIÓN INICIAL	EVALUACIÓN FINAL	INTEGRACIÓN DE RESULTADOS		
PUNTUACIÓN PRIMARIA	PUNTUACIÓN PRIMARIA	PUNTUACION ANUAL	PROMEDIO ANUAL	EVALUACIÓN ANUAL

NOTA: Para obtener la calificación cualitativa de la “EVALUACIÓN ANUAL”, revise el manual de procedimiento ítem 5.7.6.3.

Fecha

Firma del Evaluador

VI. OBSERVACIONES DEL EVALUADO

En base a la entrevista de evaluación de desempeño realiza manifiesto:

- () Estoy conforme con el resultado
- () Estoy desconforme con el resultado obtenido, por lo cual solicito una nueva entrevista.

Fecha

Firma del Evaluado

El evaluado se encuentra conforme con el resultado obtenido en la evaluación.

Firma del Evaluador

NOTA: En caso que el evaluado presente alguna disconformidad, el evaluador no firmara y procederá a lo dispuesto en el manual de procedimientos de evaluación de desempeño, ítem 5.7.7.

VII. OBSERVACIONES DEL EVALUADOR

Figura 16 Formulario de Cuestionario de Evaluación Competencias Gerenciales
(Propia del autor, 2011)

5.7.10 FORMATO DE CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN COMPETENCIAS GENÉRICAS

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA HUMAN TREND CIA. LTDA.

GRUPO LABORAL B: COMPETENCIAS GENÉRICAS

EVALUACIÓN INICIAL ()

EVALUACIÓN FINAL ()

El período de evaluación está comprendido entre el mes de de.....
y el mes de de

NOTA

3. El evaluador deberá realizar la evaluación de desempeño en base a una entrevista presencial con el empleado.
4. Es obligación de evaluador conocer el manual de procedimientos para la Evaluación de Desempeño. Es recomendable que toda la institución conozca sobre este formulario evaluativo.

I. INFORMACIÓN DEL EMPLEADO Y EVALUADOR

PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO	NOMBRES
EDAD	SEXO	TIEMPO EFECTIVO MESES
DEPARTAMENTO EN QUE LABORA		
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR		CARGO QUE OCUPA

II. COMPETENCIAS GENÉRICAS

Señale con una "X" el nivel que mejor corresponda al desempeño del empleado (véase, El Manual de Procedimientos, ítem 5.5.1.2)

C1.- Orientación a Resultados

Concreción de resultados, manteniendo altos niveles de rendimiento y de calidad. Deseo de superar estándares propios (mejorar su rendimiento pasado), una medida objetiva (orientación a resultados), o cosas que nadie ha realizado antes (innovación).

NIVELES	A	B	C	D	E
PUNTOS					

C2.- Orientación al Cliente					
Concentrar sus esfuerzos y sus acciones de trabajo para comprender y satisfacer las necesidades del cliente (tanto interno como externo). Compromiso con el cliente. Actuar como consejero de confianza del cliente.					
NIVELES	A	B	C	D	E
PUNTOS					
C3.- Trabajo en Equipo Integración y Cooperación					
Integración a equipos de trabajo. Participación y colaboración dentro de un equipo. Inclinación hacia resultados grupales por encima de los resultados personales. Se debe trabajar en conjunto para cumplir el objetivo deseado.					
NIVELES	A	B	C	D	E
PUNTOS					
C4.- Comunicación y Relaciones Interpersonales					
Entender a los demás. Comprender los pensamientos, sentimientos y preocupaciones de los demás aunque no se expresen verbalmente. Saber escuchar. Comprender lo que no se capta a simple vista. Estar disponible para los demás. Establecer relaciones a largo plazo. Entablar contactos sociales. Comunicar de manera clara, concisa y hacer presentaciones efectivas.					
NIVELES	A	B	C	D	E
PUNTOS					
C5.- Influencia, Impacto y Negociación					
Convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar una solución ventajosa con relación a una idea, un proyecto o una iniciativa. Calcular el impacto de las propias palabras y gestos. Lograr acuerdos duraderos en el tiempo.					
NIVELES	A	B	C	D	E
PUNTOS					
C6.- Capacidad de Análisis, Planificación y Control					
Establecer métodos para analizar, asignar y controlar recursos (humanos, financieros, de proceso y de clientes). Planificar previendo potenciales obstáculos. Gestionar y evaluar proyectos.					
NIVELES	A	B	C	D	E
PUNTOS					
C7.- Iniciativa y Autodesarrollo					
Predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar que hay que hacer en el futuro. Implica concretar decisiones tomadas en el pasado tanto como la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas. Actitud y capacidad para adquirir y utilizar nuevos conocimientos y experiencias. Reconocer y determinar áreas de potenciales cambios.					
NIVELES	A	B	C	D	E
PUNTOS					

III. JUSTIFICACIÓN DE LOS NIVELES DE DESEMPEÑO

IV. CAPACITACIÓN

Se recomienda que el evaluado participe en:

- Un plan de capacitación sobre:

V. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

EVALUACIÓN INICIAL	EVALUACIÓN FINAL	INTEGRACIÓN DE RESULTADOS		
PUNTUACIÓN PRIMARIA	PUNTUACIÓN PRIMARIA	PUNTUACION ANUAL	PROMEDIO ANUAL	EVALUACIÓN ANUAL

NOTA: Para obtener la calificación cualitativa de la “EVALUACIÓN ANUAL”, revise el manual de procedimiento ítem 5.7.6.3.

Fecha

Firma del Evaluador

VI. OBSERVACIONES DEL EVALUADO

En base a la entrevista de evaluación de desempeño realiza manifiesto:

- () Estoy conforme con el resultado
- () Estoy desconforme con el resultado obtenido, por lo cual solicito una nueva entrevista.

Fecha

Firma del Evaluado

El evaluado se encuentra conforme con el resultado obtenido en la evaluación.

Firma del Evaluador

NOTA: En caso que el evaluado presente alguna disconformidad, el evaluador no firmara y procederá a lo dispuesto en el manual de procedimientos de evaluación de desempeño, ítem 5.7.7.

VII. OBSERVACIONES DEL EVALUADOR

Figura 17 Formulario de Cuestionario de Evaluación Competencias Genéricas
(Propia del autor, 2011)

5.8 POLÍTICAS DEL MANUAL

5.8.1 REVISIÓN DE EVALUACIONES

El evaluado podrá dar revisión al formulario de evaluación de desempeño que se utilizó para su entrevista ya sea en la Evaluación Inicial o la Evaluación Final.

5.8.2 INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA RELEVANTE

- El evaluador en un trabajo conjunto con la gerencia se encargará que toda la documentación referente a evaluación de desempeño se encuentre totalmente archivada.

En cada documento correspondiente a la evaluación del desempeño, se le corresponderá un informe que constará de los siguientes datos relevantes:

➤ **Evaluación Inicial**

Nombre del evaluador

Cargo

Puntuación obtenida durante el período

➤ **Evaluación Final**

Nombre del evaluador

Cargo

Puntuación obtenida durante el período

Puntuación Anual

Calificación cuantitativa

- En el caso de que el evaluado no asista a la evaluación ya sea por permiso, incapacidad, enfermedad, vacaciones, entre otros. Dicha evaluación pendiente (Evaluación Inicial o Final) se realizará cuando regrese el empleado a su puesto de trabajo.
- Todo el personal de la organización se encuentra en obligación de participar en el proceso de evaluación de desempeño.

- Si el evaluado se negara a asistir al proceso de evaluación de desempeño, será amonestado de manera escrita a través de un memo. En el caso de que el empleado se negara a asistir más de tres veces (máximo tres memos) será separado de la organización.
- La gerencia será la responsable de todos los documentos relacionados con la evaluación de desempeño.
- El evaluador debe de tener al menos de tres meses de trabajo en la organización, por lo tanto deberá proceder a evaluar el desempeño del empleado, de acuerdo con los procedimientos establecidos en este Manual.
- El formulario de evaluación de desempeño será un documento único oficial que deberá de estar debidamente llenado sin tachones, alteraciones o roturas que hagan dudar de la autenticidad del formulario de evaluación.
- En el caso de que el evaluador no tenga claro el significado de algunas competencias o no está seguro con qué nivel de desempeño se identifica para la calificación, deberá revisar los ítems 5.9 para competencias genéricas y 5.10 para competencias gerenciales.

5.9 PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS NIVEL GENÉRICO

En base a la investigación que se realizó en el capítulo 4, se identificaron dos clases de competencias: las genéricas y las directivas.

Competencias Genéricas

Como se expresó en el capítulo 2, son aquellas que deben poseer todas las personas que trabajan en la empresa, entre las cuales figuran, las encontradas en el proceso de investigación realizado:

- Orientación a Resultados
- Orientación al Cliente
- Trabajo en Equipo, Integración y Cooperación
- Comunicación y Relaciones Interpersonales
- Influencia, Impacto y Negociación
- Capacidad de Análisis, Planificación y Control
- Conocimiento de Procesos Organizacionales
- Iniciativa y Autodesarrollo
- Alineación con Valores
- Flexibilidad

Orientación a Resultados

Definición

Concreción de resultados, manteniendo altos niveles de rendimiento y de calidad.

Deseo de superar estándares propios (mejorar su rendimiento pasado), una medida objetiva (orientación a resultados), o cosas que nadie ha realizado antes (innovación).

Conductas asociadas con el desempeño

No Satisfactorio	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
<ul style="list-style-type: none"> – Desconoce los principales objetivos de su área y de la organización – Los obstáculos y adversidades le impiden alcanzar los objetivos esperados. – Comparte información irrelevante con el equipo de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> – Cumple parcialmente con sus objetivos individuales. – Orienta sus acciones al cumplimiento de sus objetivos individuales y desestima los objetivos grupales. – Las adversidades, en ciertas ocasiones, le impiden cumplir con los objetivos previstos. 	<ul style="list-style-type: none"> – Alcanza los objetivos dentro los plazos previstos. – Las adversidades no le impiden cumplir con los objetivos previstos. – Orienta sus tareas diarias al logro de los objetivos individuales y de su equipo de trabajo. – Establece importancia y prioridades en sus actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> – Los obstáculos e impedimentos para el logro de los resultados lo motivan a generar alternativas creativas para cumplir y superar los objetivos determinados. – Analiza, al finalizar cada proyecto, qué pudo haberse hecho mejor para terminar antes y mejor el trabajo. – Adapta sus objetivos individuales para obtener mejoras en los resultados de su equipo de trabajo y de la organización en general. 	<ul style="list-style-type: none"> – Se anticipa a los posibles cambios en su área y propone mejoras a sus superiores. – Investiga y analiza lo que ocurre en la industria, a través de indicadores de benchmarking, la situación de la competencia y las demandas de los clientes.

Orientación al Cliente

Definición

Concentrar sus esfuerzos y sus acciones de trabajo para comprender y satisfacer las necesidades del cliente (tanto interno como externo).
Compromiso con el cliente.

Actuar como consejero de confianza del cliente.

Conductas asociadas con el desempeño

No Satisfactorio	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
<ul style="list-style-type: none"> - Su gestión diaria no está orientada hacia las demandas de los clientes. - Considera las sugerencias de los clientes como una pérdida de tiempo. - Confronta siempre en el diálogo con el cliente. - No soluciona con eficiencia los problemas de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desconoce las propuestas de mejora en la satisfacción de los clientes. - Analiza soluciones a los problemas de los clientes sólo desde su punto de vista. - Confronta, en ciertas ocasiones, en el diálogo con el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acepta las sugerencias de los clientes como una oportunidad de mejora. - Se pone en el lugar del cliente y analiza propuestas, servicios, productos, etc. desde su perspectiva (empatía). - Posee actitud de servicio para lograr la conformidad del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Releva las expectativas de valor de sus clientes detectando necesidades actuales y potenciales. - Despierta necesidades no manifiestas del cliente a partir de claras estrategias del negocio. - Sigue un circuito periódico (diario, semanal, mensual, según el caso) para establecer algún tipo de comunicación directa con sus clientes (internos o externos). 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconoce y elabora indicadores para medir su gestión en términos de satisfacción del cliente. - Orienta sus acciones a fidelizar al cliente a largo plazo. - Conoce y compara las acciones de satisfacción al cliente que ponen en práctica otras empresas del mercado, a fin de mejorar las prácticas implementadas en la empresa.

Trabajo en Equipo, Integración y Cooperación

Definición

Integración a equipos de trabajo.

Participación y colaboración dentro de un equipo.

Inclinación hacia resultados grupales por encima de los resultados personales.

Se debe trabajar en conjunto para cumplir el objetivo deseado.

Conductas asociadas con el desempeño

No Satisfactorio	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
<ul style="list-style-type: none"> - Oculta información que es de utilidad para todos los integrantes del equipo. - Pone sus intereses por encima de los del equipo. - Asume posiciones rígidas que dificultan el accionar del equipo. - Sus aportes son escasos para el accionar del equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comparte información intrascendente para el resto del equipo. - Sus aportes no siempre persiguen objetivos grupales. - Desestima acciones que benefician la sinergia de las diferentes áreas de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comparte información relevante con los integrantes del equipo. - Ajusta su estilo personal a las características del grupo. - Colabora con sus compañeros cuando éstos están bajo presión o necesitan ayuda. - Realiza acciones que favorecen la sinergia entre áreas de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza aportes valiosos y trascendentes en función de los objetivos comunes. - Estimula la participación de todos los integrantes del equipo y se preocupa por obtener consenso. - Identifica situaciones de conflicto grupales y facilita la resolución de los mismos. - Encuentra soluciones innovadoras para beneficiar la sinergia entre áreas de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Celebra los éxitos del grupo, analiza los factores claves del éxito y los traslada a otros proyectos. - Es proactivo en la resolución de conflictos de modo que el equipo pueda seguir hacia los objetivos propuestos. - Se asegura que los miembros del equipo cumplan con las tareas asignadas con el fin de alcanzar las metas fijadas. - Promueve en toda la empresa una filosofía de gestión.

Comunicación y Relaciones Interpersonales

Definición

Entender a los demás. Comprender los pensamientos, sentimientos y preocupaciones de los demás aunque no se expresen verbalmente.

Saber escuchar.

Comprender lo que no se capta a simple vista.

Estar disponible para los demás.

Establecer relaciones a largo plazo.

Entablar contactos sociales. Comunicar de manera clara, concisa y hacer presentaciones efectivas.

Conductas asociadas con el desempeño

No Satisfactorio	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
<ul style="list-style-type: none"> - Es confuso en la emisión de mensajes. - Es inoportuno en la transmisión de sus mensajes. - Emite opiniones sin indagar y verificar la exactitud de la información. - Interrumpe o subestima las ideas o expresiones de otros. - Su dialogo no es fluido y sus ideas no están acorde a la conversación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sus ideas y aportes no son tenidos en cuenta y puestos en práctica por los miembros de su equipo porque son confusas o difíciles de entender. - Confunde el uso de canales: escribe cuando debe hablar o escribe cuando debe escuchar. - Toma decisiones erróneas por no escuchar adecuadamente. - Deficiencia ortográfica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ajusta su estilo de comunicación en función de la situación y de las características de los interlocutores. - Escucha abiertamente y sin prejuizar ideas diferentes a las propias. - Se abstiene de divulgar información hasta que la misma no esté confirmada, evitando la generación de incertidumbres innecesarias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se pone en el lugar del otro sin perder objetividad. - Indaga más allá de lo explícito y corrobora las reales motivaciones y necesidades del otro. - Puede expresar ideas complejas de manera clara sin afectar la calidad de los contenidos a transmitir. - Realiza presentaciones eficaces que cautivan y entretienen a la audiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Organiza canales sistemáticos para la transmisión de información tales como reuniones semanales, carteleras, etc. - Antes de enviar una comunicación escrita chequea: si es suficientemente concisa; si es comprensible; si está orientada a cubrir todos los objetivos que procura la comunicación. - Indaga de manera proactiva en su entorno para obtener información que sea de utilidad para su propio equipo u otros relacionados.

Influencia, Impacto y Negociación

Definición

Convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar una solución ventajosa con relación a una idea, un proyecto o una iniciativa.

Calcular el impacto de las propias palabras y gestos.

Lograr acuerdos duraderos en el tiempo.

Conductas asociadas con el desempeño

No Satisfactorio	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
<ul style="list-style-type: none"> - Asume posturas rígidas e intransigentes. - Cede fácilmente ante la presión de la otra parte en un proceso de negociación. - Desestima la aceptación o no de sus ideas en las negociaciones que realiza. - No tiene poder de negociación frente a otras personas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza un análisis poco detallado de la información que envía. - Desconoce aspectos a destacar frente a otros de acuerdo al público al cual se dirige. - Desaprovecha oportunidades propicias para la negociación. - Se prepara de manera insuficiente para afrontar procesos de negociación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Es convincente en estilo y en los argumentos que utiliza en la negociación. - Expone sus ideas de manera clara. - Sabe cuáles aspectos destacar frente a otros de acuerdo al público al cual se dirige. - Es metódico para influenciar a otras personas. - Se prepara correctamente para afrontar procesos de negociación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se anticipa a las necesidades de la otra parte. - Sintetiza conceptos y confirma el entendimiento y grado de aceptación de aquello que transmite. - Busca, analiza y evalúa la información que transmitirá a sus interlocutores para obtener los resultados estipulados. - Cuida tanto el proceso como el resultado en una negociación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Genera alianzas a largo plazo con personas claves en función del negocio. - Analiza el impacto en toda la empresa y en el mercado de los acuerdos que logra. - Es creativo y ofrece distintas alternativas que generen valor agregado y mejoren la posición de la empresa dentro del mercado. - Es carismático y persuasivo logrando influir en la renovación de los negocios.

Capacidad de Análisis, Planificación y Control

Definición

Establecer métodos para analizar, asignar y controlar recursos (humanos, financieros, de proceso y de clientes).

Planificar previendo potenciales obstáculos. Gestionar y evaluar proyectos.

Conductas asociadas con el desempeño

No Satisfactorio	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
<ul style="list-style-type: none"> – Desconoce herramientas de análisis, planificación y control que se utilizan en la empresa. – Oculta información relevante para alcanzar los objetivos planteados en el tiempo y el modo previsto – Desestima las prioridades antes de comenzar un proyecto. – Toma decisiones basadas solamente en la intuición o el impulso. 	<ul style="list-style-type: none"> – Desconoce los objetivos de su área y de la organización. – Los problemas potenciales que puedan obstaculizar el cumplimiento de un objetivo no son tenidos en cuenta al planificar un proyecto. – Adopta políticas, métodos y prácticas que han quedado en desuso en la empresa. – Llega a conclusiones de manera no sistemática. – Desestima información clave. 	<ul style="list-style-type: none"> – Conoce, analiza y fija las prioridades de las tareas a realizar. – Toma en cuenta el tiempo que puede llevar un proyecto, planifica en función de esos tiempos y verifica su cumplimiento. – Comparte con otros integrantes del grupo la información y conocimientos relevantes para la gestión. – Analiza y evalúa los recursos (personas, materiales, presupuesto, etc.) que intervienen en un proyecto determinado. 	<ul style="list-style-type: none"> – Imagina problemas potenciales que puedan obstaculizar el cumplimiento de un objetivo, y a partir de ello, genera acciones preventivas. – Analiza, evalúa y modifica, si fuera necesario, los costos del proyecto contra el presupuesto y ajusta los planes si se requiere. – Posee los argumentos suficientes para tomar decisiones cuando se enfrenta a alternativas complejas y contradictorias. – Obtiene información relevante inexistente al momento de comenzar el análisis. 	<ul style="list-style-type: none"> – Analiza, planifica, se involucra, implementa y evalúa proyectos complejos. – Posee los argumentos suficientes para tomar decisiones estratégicas de negocio cuando se enfrenta a alternativas complejas y contradictorias. – Relaciona sus resultados con los indicadores más importantes del negocio, considerando diferentes perspectivas (financiera, clientes, proceso, recursos humanos). – Obtiene síntesis profundas que permiten tomar decisiones de alto desempeño.

Conocimiento de Procesos Organizacionales

Definición

Conocer y aplicar las normas, procedimientos y circuitos internos que rigen en la empresa.

Comprender la estructura informal.

Comprender lo “no explícito” o lo “políticamente” adecuado.

Conductas asociadas con el desempeño

No Satisfactorio	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
<ul style="list-style-type: none"> - Ignora los procedimientos, normas y prácticas de la empresa. - Desconoce las fuentes de información de la empresa. - Nunca aplica los procedimientos formales de la empresa. - Realiza tareas fuera de los procesos adecuados invalidando los resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Demuestra saber algunos procedimientos y circuitos formales e informales de la empresa. - Conoce sólo los circuitos informales de comunicación. - Realiza tareas por procesos inadecuados, disminuyendo la efectividad de los resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conoce los procedimientos y circuitos formales e informales de la empresa que lo conducen a lograr los objetivos planteados. - Consulta fuentes de información que lo mantienen informado de los procedimientos, normas y circuitos de autorización de la empresa. - Conoce y sigue los procedimientos clave de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entiende los circuitos de autorización y se relaciona con áreas soporte que colaboran con su gestión para el logro de objetivos personales y grupales. - Consulta fuentes de información de los procedimientos, normas y circuitos de autorización de la empresa y propone mejoras. - Orienta a otras personas sobre la aplicación de procesos y procedimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene una visión integral de la empresa. - Pregunta, investiga y conoce los asuntos clave, proyectos y desarrollos en todas las áreas de la empresa. - Entiende las fuentes y la lógica utilizada para elaborar políticas, prácticas y procedimientos clave de la empresa. - Investiga, y mantiene comunicación permanente con interlocutores clave y los informa del estado de grandes proyectos.

Iniciativa y Autodesarrollo

Definición

Predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar que hay que hacer en el futuro.

Implica concretar decisiones tomadas en el pasado tanto como la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas. Actitud y capacidad para adquirir y utilizar nuevos conocimientos y experiencias. Reconocer y determinar áreas de potenciales cambios.

Conductas asociadas con el desempeño

No Satisfactorio	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
<ul style="list-style-type: none"> – Es reactivo, nunca se anticipa a los hechos o necesidades. – Desconoce herramientas de mejora de procesos. – Ignora a la experiencia como fuente de aprendizaje. – Se resiste a cambiar o aprender. 	<ul style="list-style-type: none"> – Es poco flexible a los cambios. – Le cuesta salir de su “zona de confort”. – Demuestra incertidumbre cuando le delegan una tarea. – Cambia o aprende sólo cuando se le pide que debe cambiar o aprender. 	<ul style="list-style-type: none"> – Percibe de manera anticipada cuando debe de cambiar el rumbo de sus acciones al saber que no llegará a los objetivos planteados. – Es generador de energía positiva y la transmite a todo su equipo de trabajo. – Solicita que le asignen tareas desafiantes. – Está atento a las novedades vinculadas a su especialidad y procura mantenerse actualizado. 	<ul style="list-style-type: none"> – Toma la iniciativa de proyectos que mejoren a la empresa en el mercado. – Asume riesgos para no dejar pasar oportunidades, evaluando el impacto de sus acciones y sus consecuencias. – Propone nuevas formas de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> – Busca permanentemente la mejora continua que permita aumentar los negocios de la empresa. – Usa su conocimiento para encontrar ideas novedosas o soluciones difíciles de generar de una manera lineal. – Detecta oportunidades de mejora que involucran a todas las áreas de la empresa y las resuelve proactivamente.

Alineación con Valores

Definición

Conocimiento de la misión y de los valores de la empresa.

Capacidad de interpretar sus factores clave de éxito.

Alinear todas las acciones cotidianas que se desarrollan en un puesto de trabajo con los valores, la misión, la visión, la cultura y la estrategia de la organización.

Conductas asociadas con el desempeño

No Satisfactorio	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
<ul style="list-style-type: none"> - Desconoce los valores y la estrategia de la empresa. - Sus objetivos personales se contraponen con la cultura, los valores y la estrategia de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sus objetivos personales no siempre están alineados con la cultura, los valores y la estrategia de la empresa. - Muestra un conocimiento parcial de los valores de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alinea sus objetivos personales con la cultura, los valores, la misión, la visión y la estrategia de la empresa. - Conoce los principales factores de éxito de su negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene siempre presente en todas sus acciones la misión, la visión, la cultura, los valores y la estrategia de la empresa. - Promueve en su entorno la alineación a los valores de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Transmite en sus acciones la cultura, los valores, la misión, la visión y la estrategia de la empresa. - Fomenta en sus compañeros el trabajo basado en acciones, la cultura, los valores, la misión, la visión y la estrategia de la empresa.

Flexibilidad

Definición

Liderar procesos de cambio.

Adecuar el propio comportamiento a interlocutores y situaciones diferentes.

Adaptarse y actuar con prontitud y eficacia en situaciones de cambio o incertidumbre.

Entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados.

Conductas asociadas con el desempeño

No Satisfactorio	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
<ul style="list-style-type: none"> – Los cambios le generan un estado de tensión que le impide desarrollar su trabajo cotidiano. – Obstaculiza las propuestas de cambio. – Asume posiciones rígidas ante opiniones distintas a la suya. 	<ul style="list-style-type: none"> – Disminuye su nivel de desempeño ante situaciones cambiantes. – No asume como natural y lógico que las personas tengan sus propias opiniones y por lo tanto, no acepta las diferencias individuales. 	<ul style="list-style-type: none"> – Se adapta fácilmente a distintos contextos, culturas y grupos. – Reconoce que los puntos de vista de los demás son tan válidos como los suyos. – Involucra a sus compañeros y/o colaboradores en los procesos de cambio y mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> – Modifica su comportamiento para adaptarlo a situaciones y personas en proyectos o planes, en función de beneficiar la calidad de la decisión o favorecer la calidad del proceso. – Incrementa su nivel de desempeño frente a situaciones cambiantes. – Identifica las ventajas que ofrece un cambio. – Se adapta rápidamente a las diferentes culturas y países. 	<ul style="list-style-type: none"> – Asume una auténtica actitud reflexiva y autocrítica para aprender de las experiencias y errores. – Ayuda a otros a flexibilizar posiciones o roles distintos del suyo. – Tomo la iniciativa de proyectos que mejoren a la empresa en el mercado. – Aprovecha para realizar mejor su tarea la diversidad generada por las diferentes culturas y países.

5.10 PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS NIVEL DIRECTIVO

En base a la investigación que se realizó en el capítulo 4, se identificaron dos clases de competencias: las genéricas y las directivas.

Competencias Gerenciales

Debido a la estructura organizacional de la empresa se considero en esta sección al nivel gerencial para los cargos gerenciales; y alta gerencia para los cargos de presidencia.

Como se expresó en el capítulo 2, son aquellas personas que tienen a cargo a un grupo de trabajadores, entre las cuales figuran, las encontradas en el proceso de investigación realizado:

- Visión Estratégica
- Desarrollo de Recursos Humanos
- Liderazgo de Equipos
- Capacidad de Ejecución y Toma de Decisiones
- Equilibrio Emocional y Manejo del Stress

Visión Estratégica

Definición

Realizar escenarios de alternativas potenciales.

Prever las posibles evoluciones y definir el posicionamiento competitivo de la propia empresa en el mercado.

Buscar optimizar el posicionamiento de la compañía, sopesando los riesgos y beneficios y aprovechando las oportunidades del mercado.

Nivel Gerencial

Conductas asociadas con el desempeño				
No Satisfactorio	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
<ul style="list-style-type: none"> - Desestima las posibles situaciones críticas que pueden surgir en un proyecto o en el cumplimiento de un objetivo. - Realiza planes sólo a corto plazo. - Desconoce la relación costo-beneficio antes de comenzar un proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elabora indicadores para monitorear el desempeño de su área pero no lo relaciona con la empresa en su totalidad ni con el largo plazo de la misma. - Conoce pocos datos acerca de la posición de sus competidores y de su empresa en el mercado. - Desconoce de las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas que tiene la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseña y establece sistemas de medición para controlar el avance de sus objetivos, planes o proyectos de sus colaboradores. - Convierte los objetivos en planes de acción teniendo en cuenta la estrategia de la empresa. - Conoce el ámbito competitivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se asegura que todos los miembros de su área conozcan los objetivos de la Dirección. - Realiza mapas de oportunidades y amenazas de su área. - Conoce el mercado y los competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comparte información relevante, estrategias y planes de acción para asegurar que se logren los objetivos planteados. - Elige metas desafiantes, fija prioridades en base a recursos y resultados calculados, considerando la relación costo-beneficio. - Compara el desempeño de su área con estándares locales e internacionales.

Visión Estratégica

Definición

Realizar escenarios de alternativas potenciales.

Prever las posibles evoluciones y definir el posicionamiento competitivo de la propia empresa en el mercado.

Buscar optimizar el posicionamiento de la compañía, sopesando los riesgos y beneficios y aprovechando las oportunidades del mercado.

Conductas asociadas con el desempeño

No Satisfactorio	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
<ul style="list-style-type: none"> – Desestima el impacto de sus acciones en otras áreas y en la empresa en general. – Realiza planes sólo a corto plazo. – Desconoce la estrategia de la empresa. – Invierte poco o ningún tiempo en planeamiento de corto o mediano plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> – Imagina escenarios futuros pero tiene dificultades para proyectar el impacto de sus decisiones en esos escenarios. – Recibe información del mercado de manera reactiva y no proactiva. 	<ul style="list-style-type: none"> – Brinda aportes positivos para la formulación del plan estratégico global a través del reconocimiento de oportunidades y amenazas de toda la empresa. – Imagina escenarios futuros. – Analiza las oportunidades de mejora de los negocios anteriores y toma en cuenta esos aspectos al planificar nuevos proyectos en su área y en la toda la empresa. – Está al tanto de las macrotenencias del mercado. – Define objetivos a partir de la estrategia del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> – Desarrolla estrategias de negocio cuyo impacto se observa en el largo plazo y en beneficio de toda la empresa. – Se asegura que todos los miembros de su área conozcan los objetivos de la Dirección tanto como los objetivos de la Empresa en su totalidad y monitorea que actúen en consecuencia . – Conoce el rumbo elegido por la empresa y diseña estrategias de corto y mediano plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> – Determina planes de contingencia para ajustar la estrategia de mediano plazo cuando la evolución de los escenarios imaginados no se “mueve” en función de las previsiones. – Genera estrategias que no solo se ajustan a los objetivos de la empresa, sino que simultáneamente buscan obtener ventajas competitivas sustentables con relación a los competidores.

Desarrollo de Recursos Humanos

Definición

Identificar características potenciales de la gente.

Conocer aspectos motivacionales de los colaboradores.

Permitir el desarrollo de las personas a cargo.

Llevar a cada colaborador a su máximo nivel de competencia personal.

Brindar coaching y apoyo necesario para hacer frente a las nuevas tareas.

Nivel Gerencial

Conductas asociadas con el desempeño				
No Satisfactorio	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
<ul style="list-style-type: none"> – Realiza todas las tareas que estén a su alcance sin pensar en delegarlas. – Ignora las posibilidades de desarrollo de sus colaboradores. – Considera al coaching como una pérdida de tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> – Delega tareas y obligaciones sin tener en cuenta las potencialidades de cada colaborador. – Identifica áreas de mejora de los colaboradores, pero no reconoce sus aciertos. – Realiza coaching con sus colaboradores sólo en momentos “formales” (Evaluación de Desempeño). 	<ul style="list-style-type: none"> – Delega tareas y obligaciones en función de las potencialidades de cada colaborador, monitorea el avance, evalúa resultados. – Invierte tiempo necesario en el ejercicio del coaching. – Elabora planes para la mejora y desarrollo continuo de sus colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> – Delega tareas y obligaciones en función de las potencialidades de cada colaborador, monitorea el avance, evalúa resultados y lo desarrolla en consecuencia. – Monitorea de manera frecuente el desempeño de cada uno de sus colaboradores , tanto en el aspecto de QUÉ están logrando como en el aspecto de CÓMO están trabajando. – Lleva un registro por cada uno de sus colaboradores acerca del desempeño de los mismos, del feedback que les da y de las acciones de mejora que les propone. 	<ul style="list-style-type: none"> – El coaching que realiza con sus colaboradores los motiva a desempeñarse mejor cada día. – Analiza con detenimiento, profundidad y espíritu autocrítico las conclusiones del feedback que recibe de sus colaboradores . – Anima y motiva a sus colaboradores a que formulen planes estratégicos para sostener el posicionamiento competitivo de la empresa.

Desarrollo de Recursos Humanos

Definición

Identificar características potenciales de la gente.

Conocer aspectos motivacionales de los colaboradores.

Permitir el desarrollo de las personas a cargo.

Llevar a cada colaborador a su máximo nivel de competencia personal.

Brindar coaching y apoyo necesario para hacer frente a las nuevas tareas.

Conductas asociadas con el desempeño

No Satisfactorio	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
<ul style="list-style-type: none"> – Ignora las posibilidades de desarrollo de sus colaboradores. – Desconoce al empowerment como herramienta de desarrollo de la gente que tiene a su cargo. – Desestima el uso de cuadros de reemplazo y evaluación de potencial. 	<ul style="list-style-type: none"> – Delega funciones sin tomar en consideración el potencial del personal que tiene a cargo. – Identifica áreas de mejora de los colaboradores pero no reconoce sus aciertos. – Realiza coaching con sus colaboradores sólo en momentos “formales” (Evaluación de Desempeño). 	<ul style="list-style-type: none"> – Delega funciones considerando el potencial del personal, monitoreando su avance y evaluando resultados. – Invierte tiempo necesario en el ejercicio del coaching y alienta al personal que tiene a su cargo para que lo realice con sus colaboradores. – Elabora planes para la mejora y desarrollo continuo del personal que supervisa con función de liderazgo. – Estima el potencial del personal de sus colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> – Delega funciones considerando el potencial de cada colaborador y del personal a cargo de éste, monitorea el avance, evalúa resultados y lo desarrolla en consecuencia. – Monitorea el desempeño de todos los colaboradores de la empresa. – Informa a quien corresponde cuando encuentra algún colaborador con talento para funciones de liderazgo. – Colabora permanentemente en la elaboración de planes de desarrollo de sus colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> – El coaching que realiza con sus colaboradores los motiva desempeñarse mejor cada día. – Analiza con detenimiento, profundidad y espíritu autocrítico las conclusiones del feedback que recibe de sus colaboradores. – Motiva a sus colaboradores a que formulen planes estratégicos para sostener el posicionamiento competitivo de la empresa. – Colabora en la elaboración de planes de desarrollo de sus colaboradores, y eventualmente, de los colaboradores de sus colaboradores.

Liderazgo de Equipos

Definición

Guiar a las personas, motivándolas e involucrándolas con respecto a los objetivos.

Asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo.

Motivar.

Integrar y promover un clima de equipo. Cuidar al grupo.

Nivel Gerencial**Conductas asociadas con el desempeño**

No Satisfactorio	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
<ul style="list-style-type: none"> - Desestima o no pone atención al feedback recibido por sus colaboradores, sus pares o sus jefes. - Conserva información que su equipo de trabajo debería conocer. - Delega tareas a sus colaboradores sin tomar en cuenta si está capacitado para esos desafíos. - Considera al coaching como una pérdida de tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Promueve la participación en su equipo, pero lo hace de forma inconstante; no logra instalarla como práctica en el equipo. - Es confuso e inoportuno en el feedback sobre el desempeño de sus colaboradores. - Reconoce las áreas de mejora y no alienta los logros obtenidos por sus colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Transmite con precisión y claridad los objetivos y los comportamientos esperados (competencias) de cada uno de los colaboradores. - Anima la participación en su entorno, mostrándose abierto a ideas y sugerencias. - Participa en situaciones de disenso en su equipo, dando lugar a todas las opiniones y mediando si fuera necesario. - Reconoce y alienta los logros obtenidos por sus colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Adapta su estilo de liderazgo en función de la situación y del grado de desarrollo de cada colaborador. - Brinda confianza en su equipo y genera espacios de participación e intercambio de ideas. - Delega responsabilidades a los empleados de mayor experiencia y mayor autonomía y asigna claramente tareas, monitoreando su ejecución y los resultados en los colaboradores menos experimentados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Controla y evalúa el cumplimiento de los objetivos y de las competencias de cada colaborador brindando feedback y orientación oportuna y periódica. - Anima a los integrantes de su equipo a alcanzar y superar los estándares de servicio al cliente, proponiendo soluciones creativas a las propuestas de sus clientes

Liderazgo de Equipos

Definición

Guiar a las personas, motivándolas e involucrándolas con respecto a los objetivos.

Asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo.

Motivar.

Integrar y promover un clima de equipo. Cuidar al grupo.

Alta Gerencia**Conductas asociadas con el desempeño**

No Satisfactorio	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
<ul style="list-style-type: none"> - Desestima o no pone atención al feedback recibido por el personal de su área, sus pares o su jefe. - Conserva información que su área debería conocer. - Delega sin medir el impacto de las tareas y si la persona está capacitada para esos desafíos. - Considera al coaching como una pérdida de tiempo y transmite esa idea a todas las áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Promueve la participación en su área, pero lo hace de forma inconstante; no logra instalarla como práctica en el equipo. - Es confuso e inoportuno en el feedback sobre el desempeño del personal que integra su área. - Reconoce las áreas de mejora pero no alienta los logros obtenidos por los miembros de su área. 	<ul style="list-style-type: none"> - Transmite con precisión y claridad los objetivos y los comportamientos esperados (competencias) a todos los integrantes de su área. - Anima la participación en todas las áreas de la empresa y se muestra abierto a ideas y sugerencias. - Participa en situaciones de disenso en su equipo y en otras áreas, mediando si fuera necesario. - Mantiene alta la motivación de su área frente a condiciones complejas o desfavorables. - Reconoce y alienta los logros obtenidos por todos los integrantes de su área. 	<ul style="list-style-type: none"> - Adapta su estilo de liderazgo en función de la situación y del grado de desarrollo de cada integrante de su área considerando también la situación o problemática laboral específica. - Brinda confianza en toda su área y genera espacios de participación e intercambio de ideas en la empresa en su totalidad. - Delega responsabilidades a los empleados de mayor experiencia. - Transmite energía positiva a todas las personas con las que se relaciona. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lidera, transmitiendo la cultura y los valores organizacionales y motivando a toda el área a seguir su ejemplo. - Controla y evalúa el cumplimiento de los objetivos y de las competencias de todos los integrantes de su área asegurándose que todos obtengan feedback y orientación oportuna y periódica. - Logra la aceptación de cambios de políticas que reflejan las estrategias del negocio. - Anima su área a alcanzar y superar los estándares de servicio al cliente, proponiendo soluciones.

Capacidad de Ejecución y Toma de Decisiones

Definición

Tomar decisiones con poca información en contextos de incertidumbre.

Aceptar riesgos.

Nivel Gerencial**Conductas asociadas con el desempeño**

No Satisfactorio	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
<ul style="list-style-type: none"> – Las decisiones que toma no son las esperadas para su rol. – Desconoce y no sigue los circuitos internos de decisión. – No utiliza el pensamiento crítico para cuestionar decisiones tomadas por sus colaboradores. – No cuenta con la rapidez necesario para tomar una decisión. – No aprovecha las oportunidades que se le presentan en el medio. 	<ul style="list-style-type: none"> – Analiza y toma decisiones midiendo el impacto en su área de gestión. – Necesita consultar con otras personas para tomar decisiones dentro de su ámbito de autoridad. – Toma decisiones sin considerar los procesos de implementación. 	<ul style="list-style-type: none"> – Analiza los problemas objetivamente – Analiza los problemas identificando las verdaderas causas y considerando distintas alternativas antes de tomar una decisión. – Tiene en cuenta los objetivos, valores y estrategias de la compañía antes de tomar una determinación importante. – Convierte objetivos en planes de acción específicos. – Se compromete con las decisiones tomadas hasta su ejecución final. 	<ul style="list-style-type: none"> – Toma decisiones que impactan tanto en su grupo de trabajo como en los otros sectores de la empresa. – Analiza las situaciones problemáticas identificando las verdaderas causas sin anteponer prejuicios antes de tomar una decisión, midiendo el impacto que tendrá en su área un posible error. – Elabora planes de acción contingentes. 	<ul style="list-style-type: none"> – Investiga, analiza y evalúa todas las alternativas posibles antes de tomar una decisión en situaciones moderadamente complejas. – Deja documentación que permite analizar sus procesos decisorios.

Capacidad de Ejecución y Toma de Decisiones

Definición

Tomar decisiones con poca información en contextos de incertidumbre.

Aceptar riesgos.

Alta Gerencia**Conductas asociadas con el desempeño**

No Satisfactorio	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
<ul style="list-style-type: none"> - Las decisiones que toma no son las esperadas para su rol. - No cuestiona las decisiones tomadas en niveles inferiores. - Desconoce los posibles problemas y beneficios potenciales antes de tomar una decisión. 	<ul style="list-style-type: none"> - Analiza y toma decisiones midiendo el impacto en su área de gestión descuidando posibles impactos en otras áreas de la empresa. - Necesita consultar con otras personas para tomar decisiones dentro de su ámbito de autoridad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Es objetivo y precavido ante las decisiones que afectan al personal que lidera y a los miembros de otras áreas. - Tiene en cuenta la visión, misión, objetivos, valores y estrategias de la compañía antes de tomar una decisión importante. - Encuentra caminos alternativos para obtener los resultados esperados ante la presencia de problemas no previstos. - Es consciente de cómo sus decisiones impactan sobre los resultados globales de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Analiza los problemas identificando las verdaderas causas sin anteponer prejuicios antes de tomar una decisión, midiendo el impacto que tendrá en su área y en la empresa en su totalidad un posible error. - Evalúa periódicamente, utilizando criterios de calidad y velocidad, las decisiones que ha tomado en los últimos tiempos. - Trabaja siempre con planes "B", planes "C", etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - La calidad y velocidad de sus decisiones permiten obtener ventajas competitivas para el área. - Investiga, analiza y evalúa todas las alternativas posibles antes de tomar una decisión en situaciones complejas. - Estudia y determina el impacto de una decisión a nivel compañía y el mercado en el que se encuentra y elabora estrategias que permitan llegar al objetivo evitando obstáculos.

Equilibrio Emocional y Manejo del Stress

Definición

Controlarse emocionalmente frente a situaciones de emergencia o de conflicto.

Dar una respuesta emocional adecuada y constructiva.

Gestionar el stress propio y el de los demás con efectividad.

Transmitir calma a los demás.

Nivel Gerencial**Conductas asociadas con el desempeño**

No Satisfactorio	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
<ul style="list-style-type: none"> - Pierde la calma ante cualquier situación de presión. - Personaliza la discusión y no separa el debate de su interlocutor. - Contagia el pánico cuando hay una situación de crisis. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pierde la calma en situaciones críticas. - Ante emergencias suele tomar decisiones erróneas. - Ante situaciones poco conflictivas se mantiene calmo pero no logra transmitir esa tranquilidad a sus colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Transmite calma a sus colaboradores en momentos de incertidumbre o de presión. - Prioriza los acontecimientos más importantes y toma las decisiones acertadas en situaciones estresantes. - Evita los prejuicios ante una situación estresante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se mantiene tranquilo y centrado en el problema ante una crisis y logra transmitir esa tranquilidad a sus colaboradores. - El stress lo motiva para alcanzar nuevos desafíos para él. - Ante una adversidad no actúa impulsivamente y mide el impacto de sus acciones antes de actuar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantiene su profesionalismo más allá de las presiones que pudiera generar una situación adversa o difícil de manejar y saca provecho de esa situación. - Las situaciones estresantes lo motivan para alcanzar nuevos desafíos para él y sus colaboradores.

Equilibrio Emocional y Manejo del Stress

Definición

Controlarse emocionalmente frente a situaciones de emergencia o de conflicto.

Dar una respuesta emocional adecuada y constructiva.

Gestionar el stress propio y el de los demás con efectividad.

Transmitir calma a los demás.

Alta Gerencia**Conductas asociadas con el desempeño**

No Satisfactorio	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
<ul style="list-style-type: none"> – Pierde la calma ante cualquier situación de presión. – Personaliza la discusión y no separa el debate de su interlocutor. – Contagia el pánico en su área ante una crisis. 	<ul style="list-style-type: none"> – Pierde la calma en situaciones críticas o de mucha presión. – Ante emergencias suele tomar decisiones erróneas sin medir el impacto en su área. – Ante situaciones poco conflictivas se mantiene calmo pero no logra transmitir esa tranquilidad a su equipo de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> – Transmite calma a su área en momentos de incertidumbre o de mucha presión. – Prioriza a los acontecimientos más importantes y toma las decisiones acertadas en situaciones estresantes. – Evita los prejuicios ante una situación estresante. 	<ul style="list-style-type: none"> – Se mantiene tranquilo y centrado en el problema ante una crisis grave y logra transmitir esa tranquilidad a su área. – El stress lo motiva para alcanzar nuevos desafíos para él y para los integrantes de su área – Ante una adversidad no actúa impulsivamente y mide el impacto de sus acciones en su área antes de actuar. 	<ul style="list-style-type: none"> – Mantiene su profesionalismo más allá de las presiones que pudiera generar una situación adversa o difícil de manejar y saca provecho de esa situación. – Las situaciones estresantes lo motivan para alcanzar nuevos desafíos y los aprovecha como oportunidad es para mejorar su desempeño y el de su área.

CAPÍTULO 6

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En la realización del presente proyecto de titulación se han podido analizar diferentes aspectos y situaciones del Recurso Humano de la Empresa Human Trend Cía. Ltda., planteando así conclusiones y recomendaciones que se ponen a consideración a continuación.

6.1 CONCLUSIONES

- Para la obtención de información confiable se contó con la participación de todos los trabajadores de la empresa Human Trend Cía. Ltda., logrando así cumplir con la investigación la cual estuvo basada en los requerimientos, en cuanto a competencias genéricas en caso de los trabajadores, y directivas para el caso de los niveles correspondientes a dicha categoría.
- Human Trend Cía. Ltda., al no contar con una correcta evaluación de desempeño, su personal no participa activamente en el cumplimiento de objetivos, ya que por otro lado, la empresa no conoce cuál es el trabajador de mejor desempeño laboral.
- La elaboración del Manual de Evaluación de Desempeño basado en Competencias fomentara en la empresa la comunicación interna entre evaluado y evaluador, logrando así el trabajo en equipo de todos los colaboradores con el fin de obtener mejores resultados.
- Una adecuada Evaluación de Desempeño le permitirá a la empresa tomar en consideración planes de mejora en cuanto a capacitación y desarrollo del personal.

- El Manual de Evaluación de Desempeño Basado en Competencias le permitirá al empleado saber de manera precisa donde están sus puntos fuertes y sus puntos débiles y una vez identificados podrá mejorarlos.
- Una de las grandes limitaciones que tiene la Evaluación de Desempeño Basado en Competencias es la dificultad de seleccionar las competencias que son realmente importantes para la empresa y que son necesarias para alcanzar sus objetivos. Dicha situación se ha superado a identificar las competencias genéricas y directivas mediante el proceso de investigación realizado en Human Trend Cía. Ltda.
- Cuando se levantó la información para la elaboración del Manual de Evaluación de Desempeño Basado en Competencias, se determinó que la gran mayoría de los colaboradores no encajaban en las competencias genéricas o cardinales, lo cual está reflejado en el incumplimiento de los objetivos y la demora en la ejecución de funciones por parte de los colaboradores de la empresa.

6.2 RECOMENDACIONES

- Es de suma importancia implementar el Manual de Evaluación de Desempeño Basado en Competencias propuesto, debido a que esta herramienta permitirá encaminar a la empresa al cumplimiento de sus objetivos propuestos.
- Se recomienda a todos los directivos de la empresa Human Trend Cía. Ltda., determinar a consciencia cuáles son sus puntos fuertes y sus puntos débiles para así obtener una autoevaluación de cada trabajador.
- Una vez detectadas las diferentes deficiencias o fallas por parte de los trabajadores se recomienda capacitar al personal, teniendo en mente que la capacitación es una inversión que servirá a futuro a toda la organización.
- Se recomienda revisar y actualizar las políticas de la empresa Human Trend Cía. Ltda., con el objetivo de que no sea mal interpretado por algún miembro nuevo de la organización.

- Es recomendable revisar las actividades que realiza cada uno de los colaboradores de la empresa, debido a que existe una mala distribución de tareas y obligaciones complicando a diario el funcionamiento de la misma.
- El personal directivo de la empresa tiene la responsabilidad de aprobar y poner en vigencia este nuevo sistema de evaluación de desempeño, así como también procurar la aceptación del mismo por parte de cada uno de los colaboradores de la empresa.

7. BIBLIOGRAFÍA

Novoa Zapata, Juan; Profesionalización de la Administración Pública en el Estado de Nuevo León. Editorial Nuevo León. Monterrey, 2009.

Alles, Martha Alicia; Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2002, 2003 y 2004. Portada Posterior.

Manual de Inducción de HUMAN TREND, 2008.

Chiavenato, Idalberto; Administración de Recursos Humano, Quinta Edición, Editorial Namos, 2001.

Marcic, Dorothy, Daft. Richard; Introducción a la Administración. Cuarta Edición. Madrid-España.

Chiavenato, Idalberto; Gestión del Talento Humano. Tercera Edición. McGraw Hill, 2009.

Alles, Martha Alicia; Dirección de Estrategia de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2008.

Gaspar Federico Gan; Manual De Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y desarrollo del Factor humano en las organizaciones actuales. Editorial UOC, 2007.

González, Ángel León; Métodos de Compensación Basados en Competencia. Ediciones Uninorte 2006, Barranquilla Colombia.

Varela, Ricardo Dessler; Administración de Recursos Humanos: Enfoque Latinoamericano. Segunda Edición, México, 2004.

Castillo, Aponte José; Administración de Personal un enfoque hacia la calidad. Segunda Edición Bogotá Abril 2006.

Dessler, Gary; Administración del Personal Octava Edición. Pearson Educación, México 2001.

Dirube, José Luis; Un Modelo de Gestión por Competencias. Lecciones Aprendidas. Ediciones Gestión 2000, Barcelona 2004.

Placido Fajardo, Guadalupe; Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Ediciones Deusto, 2004. Barcelona.

Sancho, José María; Un modelo general de gestión por competencias. Edición RIL, Santiago de Chile, 2005.

Mínguez Vela, Andrés; Dirección práctica de Recursos Humanos; Editorial ESIC, Segunda Edición 2005; Madrid- España.

Fernández I. & Reyes, M.I. "Criterios de búsqueda de ejecutivos en el mercado chileno". Potencia presentada en el XXVIII Congreso Interamericano de Psicología, Santiago de Chile 2001.

MCBER Hay. Gerencia Basada en Competencias. Hay Group. Sin Editorial y Fecha.

Alles, Martha Alicia; Diccionario de Preguntas la Trilogía. Las 60 competencias más usadas. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2009.

Alles, Martha Alicia; Desarrollo de Talento Humano Basado en Competencias Ediciones Granica, Buenos Aires, 2006.

8. ANEXOS

ANEXO A - Evaluación del desempeño basada en competencias

Evaluación del desempeño basada en competencias

Razones del fracaso de la Evaluación del desempeño tradicional

Entre las principales razones del fracaso de la evaluación del desempeño podemos mencionar:

- La selección de los factores de evaluación es arbitraria.
- Los factores utilizados son muy Generales, (Ej. Liderazgo, Calidad de Trabajo)
- El principal objetivo (y a veces el único) ha sido justificar o distribuir un aumento salarial.
- Los resultados de la Evaluación son manejados en secreto.
- No se proporciona retroalimentación basada en los resultados de la misma.
- No se entrena a los evaluadores.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES

La Gestión del Desempeño Basada en Competencias distingue tres tipos de desempeño:

En la tarea: Ejecución de las tareas, actividades o funciones propias del puesto.

Contextual: Adaptación al ambiente de la organización

Adaptativo: Adaptación a condiciones ambientales diversas

La Evaluación del Desempeño tiene las siguientes características:

- Se basa en la descripción del puesto por competencias.

- En la Evaluación del Desempeño en la Tarea, las actividades esenciales del puesto (detectadas en la Descripción de Puesto), se constituyen en factores de evaluación.

Una ventaja de las actividades esenciales del puesto se constituyen en los factores de evaluación debido a que los mismos están asociados a conocimientos y habilidades, de tal suerte que si la persona obtiene una baja evaluación en alguno de los factores (actividades clave) entonces el siguiente paso es pedirle al jefe inmediato que califique el nivel de desarrollo de los conocimientos o habilidades necesarios para la ejecución competente de dicha actividad.

El resultado de la evaluación de desempeño es la detección de necesidades de capacitación y desarrollo de la persona, lo cual dirige a otro aspecto importante de la Evaluación del desempeño por Competencias Laborales que está relacionado a los objetivos del Sistema, pues se reconocen algunos objetivos diferentes en tres áreas claramente definidas:

Capacitación y Desarrollo (Detección de Necesidades, retroalimentación al personal, planes de sucesión, plan de carrera, etc.), **Decisiones Administrativas** (Traslados, oportunidades de ascenso, separación de la empresa, etc.) y **Investigación** (Confirmar la validez de las Descripciones de Puesto, verificar la efectividad del Proceso de Selección así como de los programas de Capacitación).

Por último, cabe enfatizar que el Sistema de Gestión del Desempeño es precisamente mejorar el desempeño individual, grupal y por lo tanto organizacional.

**ANEXO B - Gestión humana basada en competencias
según Mary Gallego Franco**

Gestión humana basada en competencias

¿QUÉ ES UNA COMPETENCIA?

Muchas definiciones se han dado a lo largo de los años de estudio del tema, a continuación:

- “Es una característica individual, que se puede medir de un modo fiable, que se puede demostrar y que diferencia de una manera sustancial a trabajadores con un desempeño excelente de los trabajadores con desempeño normal“
- Richard Boyatzis, por su parte define las Competencias cómo: “Las Características subyacentes en una persona que está causalmente relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo “

De las anteriores definiciones se puede destacar que las competencias presentes en una persona, son las que permiten un desempeño diferenciador o exitoso, es decir, no todas las personas en su desempeño podrán ser exitosas por el solo hecho de desearlo, es necesario tener ese “no sé qué”, o esa cualidad personal que le permite realizar una actividad en forma más exitosa que otra persona. Es individual en cuanto que cada persona tiene sus propias competencias es decir, no son copiables e imitables y son medibles en cuanto son identificables a través de instrumentos de medición confiables científicamente.

Se conocen muchas clasificaciones de COMPETENCIAS, a continuación alguna de ellas: DIFERENCIADORAS Y DE UMBRAL, las primeras son aquellas características personales que distinguen un desempeño normal de uno sobresaliente o exitoso, vale decir es una cualidad particular que hace que una persona en las mismas circunstancias de otra, con su misma preparación y en condiciones idénticas, se desempeñe en forma superior. El reconocimiento

de estas características ha permitido demostrar que no es la formación académica, por ejemplo, la que agrega valor al desempeño de un cargo.

Las competencias de UMBRAL son las que permiten un desempeño normal o adecuado y ha sido la identificación de estas competencias las que han caracterizado los procesos tradicionales de Selección de Personal, es decir, se ha buscado quien pueda desempeñar adecuadamente un cargo y no quién lo pueda desempeñar en forma exitosa o sobresaliente.

TIPOS DE COMPETENCIAS:

Existen diversas clasificaciones, según distintos autores, sin embargo la clasificación más corriente es la que hace relación a tres aspectos básicos en el desempeño:

- ✓ *Competencias Relacionadas Con El SABER:* Conocimientos técnicos y de gestión.
- ✓ *Competencias relacionadas con el saber HACER:* Habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje.
- ✓ *Competencias relacionadas con el SER:* Aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores.

Desde otro punto de vista se han clasificado las competencias como: PRIMARIAS, si se identifican en forma independiente (un rasgo de personalidad, por ejemplo) y secundarias cuando son el resultado de la interrelación de varias, por ejemplo en la Capacidad para negociar como competencia intervienen varios rasgos o características primarias, algunas asociadas al comportamiento otras a la personalidad u otras al conocimiento.

DESARROLLO DE COMPETENCIAS:

Las competencias son aquellas que permiten agregar valor a los procesos organizacionales, es importante dejar en claro que no todas las competencias son desarrollables, por tanto aquellas que se han identificado como fundamentales deberán ser objeto de identificación en los procesos de Selección de Personal, entre estas tenemos: Rasgos De Personalidad, Auto concepto, Valores, entre otras y no pretender, como tradicionalmente se ha creído que mediante programas de capacitación se pueden lograr cambios en estos aspectos. Por el contrario existen otras competencias que se pueden desarrollar, como Conocimientos, Experiencia y Algunas Destrezas, las cuales

pueden ser objeto de programas de capacitación y desarrollo; más adelante se profundizara en la incidencia que esta teoría ha tenido en los procesos de Gestión Humana.

PROCESOS DE GESTION HUMANA BASADOS EN COMPETENCIAS:

La teoría de Competencias permite que el área de gestión humana contribuya efectivamente al logro de los objetivos organizacionales, desde, los diferentes procesos que la componen, a continuación se pone en práctica como es su aplicación:

DISEÑO DE CARGOS Y PERFILES OCUPACIONALES: En las distintas fases de este proceso, las acciones estarán orientadas a identificar cuáles son las competencias que deben estar presentes en quien ejecute el cargo para asegurar un desempeño sobresaliente desde un principio (Competencias de Diferenciación) y poder garantizar que desde la ejecución misma de la tarea los resultados estén alineados con las estrategias del negocio, como complemento de este proceso está el diseño de los perfiles ocupacionales que hacen referencia a las características personales que debe tener el candidato para garantizar la ejecución tal como lo establece el cargo diseñado en una adecuada relación de complementación. Es el caso por ejemplo de un cargo cuyo factor crítico de éxito sea la constante innovación, se requerirá para garantizar su ejecución una persona que posea como competencias por ejemplo, la creatividad y la orientación al logro entre otras; características que sabemos, no se logran a través de programas de capacitación o que en el evento de lograrlo parcialmente, nunca le permitirán un desempeño tan sobresaliente como quién posee estas características naturalmente. Contrasta con el concepto tradicional el cual ha partido de creer que todas las personas con un buen entrenamiento lograrán iguales resultados.

SELECCIÓN Y CONTRATACION: Continuando con el proceso anterior, éste está orientado a reclutar y seleccionar a través de diferentes medios, la persona adecuada a los requerimientos del cargo. El criterio de selección será la identificación de las competencias que deben estar presentes en la persona para garantizar el desempeño exitoso del cargo. Pasarán a un segundo plano factores tan determinantes tradicionalmente como la edad, el sexo, quizás la

misma preparación universitaria básica, para dar relevancia a las competencias de diferenciación, sin importar otros factores pues son estas las que garantizaran un desempeño exitoso. Es frecuente encontrar hoy en organizaciones donde se viene implementando este concepto como los criterios de selección se basan únicamente en la identificación de aquellas competencias que previamente se han determinado como requeridas para cada cargo, y que serán condición para garantizar un desempeño altamente exitoso.

FORMACION Y DESARROLLO: Desde la perspectiva que se analiza el presente artículo, si se compara los perfiles de competencias y la evaluación personalizada de los trabajadores, surgirán las necesidades de formación y desarrollo, punto de partida de este proceso. Los programas de capacitación y desarrollo estarán orientados a ajustar su oferta a las necesidades tanto individuales como de los negocios (presentes y futuros) de tal manera que su objetivo sea desarrollar las competencias que cada uno de los procesos que se requiere para ser generadores de valor en toda la cadena productiva.

Un cambio significativo que esta metodología permite en la práctica es que los programas de capacitación y desarrollo dejan de ser generales o masivos para ser diseñados según las necesidades del cliente (áreas, procesos o personas) es decir, están orientados a desarrollar las competencias que cada proceso requiere para ser exitoso.

PLANES DE SUCESION: Otro proceso del cual se ocupa el área de Gestión Humana es lo que se ha denominado *Planes de Carrera*, *Cuadros de reemplazo* o *Planes de Sucesión* cuya intención es preparar el personal que podrá tener a futuro la responsabilidad de suceder o reemplazar algunos cargos, este procedimiento es más frecuente en líneas de media y alta responsabilidad organizacionales. La Gestión por Competencias agrega valor a este proceso en cuanto estará orientada a identificar y desarrollar (si existe potencial para ello) las competencias que permitan movilidad organizacional, tanto vertical como horizontal con desempeños laborales de alto rendimiento.

GESTION DEL DESEMPEÑO: Es importante distinguir entre evaluación del desempeño (la cual ha estado asociada a calificación de resultados que es realizada por el jefe a sus subalternos y relacionada con un incremento salarial)

y la gestión del desempeño como acción orientada a elevar el nivel de calidad en el desempeño. Desde esta perspectiva será necesario entonces cotejar las características del puesto y sus requerimientos, en relación a la formación académica y profesional así como el grado de actualización de conocimientos, las habilidades, destrezas y motivaciones de la persona (competencias). De lo anterior se desprenderán los planes de acción tanto de los aspectos positivos – para desarrollar potencial – como de los aspectos negativos –para corregir deficiencias.

COMPENSACION BASADA EN COMPETENCIAS: Tradicionalmente la retribución del personal ha estado en función de aspectos como la antigüedad o el reconocimiento de débiles diferencias en las evaluaciones de rendimiento, pero esta inversión podría ser más rentable recurriendo a la remuneración basada en competencias; esto supondría, por ejemplo, una remuneración relativa a los conocimientos, a las habilidades, a la experiencia o a la contribución efectiva en el logro de los objetivos del negocio en términos de resultados tangibles.

La compensación basada en competencias sugiere que un empleado reciba un salario mayor en tanto que esté más capacitado para desempeñar un mayor número de funciones dentro de una empresa, lo cual se hará, sin duda, más valioso para la persona y eso le será compensado; es una forma de retribución variable.

TECNICAS PARA MEDIR COMPETENCIAS:

Se denominan TÉCNICAS ACTIVAS pues en ellas el candidato crea la situación, la desarrolla, y en otras ocasiones la construye. Algunas de las técnicas que se utilizan para verificar o medir competencias son:

- **Entrevista:** Permite interacción real, capacidad de escucha, comunicaciones, actitudes y reacciones
- **Ejercicios en Bandeja:** Se presentan como una serie de situaciones que simulan aspectos de procedimiento administrativos del trabajo en los que el candidato es preguntado cómo trataría las diferentes situaciones existentes en esa bandeja. Se busca conocer, en esas situaciones ficticias, su forma

de trabajar, su nivel de planificación, organización y gestión del tiempo, entre otros.

- **Ejercicios En Grupo:** Busca observar a un grupo interactuando entre si y discutiendo sobre un tema previamente preparado por los evaluadores. Permite ver *Trabajo en Equipo, Liderazgo, Argumentación, Sensibilidad, Inteligencia Práctica, Capacidad de Escucha.*
- **Presentaciones:** Esta técnica consiste en dar a los candidatos un ejercicio o tema para ser preparado en treinta minutos y presentarlo posteriormente ante un auditorio. Este ejercicio permite identificar algunas competencias muy específicas.
- **Encontrar Hechos:** Consiste en dar al candidato escasa información para resolver un problema. El evaluador solamente contestará preguntas suplementarias que cada candidato formule de cara a encontrar la solución al problema dado. Se evaluarán finalmente aspectos como Rapidez en Encontrar La Solución, Capacidad De Síntesis y Manejo del Tema; En todos sus aspectos.
- **Ejercicios de Escucha:** Se le presenta al candidato una grabación oral o un vídeo, se evaluará su capacidad de asimilación y escucha por medio de preguntas que hará el evaluador, valorando el grado de exactitud de la información
- **Otras técnicas:** También se utilizan en la evaluación de Competencias los *Test De Aptitudes, Cuestionarios De Personalidad, Valoración De Rendimiento, Técnicas Proyectivas,* entre otros.

PROCESO DE IMPLEMENTACION DE UNA GESTIÓN BASADA EN COMPETENCIAS:

PROCESO DE IMPLEMENTACION DE UNA GESTION BASADA EN COMPETENCIAS:

La implementación de una gestión basada en Competencias obedece a un proceso que incluye las siguientes fases:

CONFORMACION DEL EQUIPO “PANEL DE EXPERTOS”: Teniendo en cuenta que la implementación de la gestión por competencias es un proyecto

organizacional en la medida que involucra todas las áreas e incide en los procesos que tienen que ver con las personas en toda la organización, se sugiere conformar un equipo que frecuentemente está conformado por una persona representante del área administrativa, cuya función es avalar el proceso organizacional en este aspecto, además de su contribución desde la perspectiva de su conocimiento general de la organización

Otro miembro de este equipo deberá ser el área de Gestión Humana como área responsable de liderar el proyecto a nivel organizacional, ya que desde su rol, le compete asesorar y acompañar a cada una de las áreas que van vinculándose al proyecto.

Un tercer miembro será el jefe del área específica que se va analizando, pues es quien conoce a profundidad sus procesos específicos y por ende sus factores críticos de éxito (del área), además de las características requeridas en las personas para garantizar un desempeño exitoso.

IDENTIFICAR EL PLAN ESTRATEGICO DEL NEGOCIO: En un plan estratégico de negocio es necesario tener una clara interpretación de la visión y misión para así identificar en estas *los factores críticos de éxito* acordes con los retos organizacionales, ya que este será el punto de partida para empezar a identificar cuáles deberán ser las características organizacionales y más específicamente cómo deberá ser el personal que labora en ésta, para garantizar a futuro el cumplimiento de dicho plan estratégico.

IDENTIFICAR LA MISION DEL AREA O GRUPO A ESTUDIAR: Desde un enfoque sistémico, es claro que cada una de las áreas establece entre sí una relación de interdependencia, y a su vez sus propósitos están orientados con la misión y visión de la organización, de tal forma que cada una de ellas cumpla una “parte” de lo que podríamos llamar, para efectos de ser más explícitos en este punto la “Macro Visión Organizacional“, de éste análisis podría desprenderse entonces que cada una de las áreas define su propia misión, en concordancia con la misión organizacional, y en la cual se establece en forma más específica sus contribuciones. A modo de ejemplo podríamos citar la

misión del área de Mercadeo es diferente a la misión del área de Producción pero ambas, entre otras, harán posible el logro de los retos de la organización.

En este paso será necesario revisar todos los procesos, tareas y responsabilidades requeridas para ello y eliminar aquello que no agrega valor a la misión del área.

IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS REQUERIDAS EN EL GRUPO

ESTUDIADO: Esta fase es resultado de una construcción colectiva en la cual, se identifican las competencias que “deberían” tener las personas para lograr resultados sobresalientes, es como imaginar o soñar las características deseadas en el personal, sin hacer juicios del por qué en este momento no se tienen (las Competencias), por tanto no se parte de las existentes. Después de analizar los diferentes procesos del área, se hace una relación de las competencias de diferenciación, como se dijo anteriormente son aquellas presentes en las personas, permite un desempeño superior al considerado “normal”: En esta relación se definen las competencias personales, de desempeño y de resultado.

Es muy importante tener en cuenta que cada competencia identificada debe ser medible y definida a través de indicadores tanto positivos (expresiones de lo que debe ser) como negativos (expresiones de lo que no debe ser).

VERIFICACION DE DESEMPEÑOS EXITOSOS: En esta fase se pretende identificar las competencias presentes en personas, que trabajan actualmente y se desempeñan en forma exitosa. Son aquellas personas que siempre encontramos en diferentes áreas de la organización que se distinguen por resultados altamente satisfactorios o desempeños que se consideran sobresalientes, en este caso se toman las experiencias reales y se inicia un proceso de estudio, observación y análisis para lo cual se hace uso de narraciones, experiencias, simulaciones y demás medios que en la práctica nos permitan identificar y confirmar las competencias que están presentes en desempeños exitosos actualmente. Se recomienda estudiar por lo menos en 15 casos para determinar como válida una competencia para un oficio. Se

recomienda, en el proceso de estudio estar libre de prejuicios como sexo, raza, edad, procedencia, etc.

ESTANDARIZACION DE LAS COMPETENCIAS: En esta fase y previo análisis del Panel de Expertos se aprueban y estandarizan las competencias para cada uno de los cargos, es decir se definen las competencias que a futuro requerirán las personas que ingresen a la organización.

El proceso completo de *Estandarización de Competencias* incluye la definición de las competencias organizacionales, funcionales (de área), específicas de grupo y de rol.

Este es un proceso que puede demorar varios años dependiendo obviamente del tamaño de la organización.

ANEXO C - Preguntas frecuentes en la gestión de recursos humanos por competencias

GESTION DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIA

1. ¿Cómo se aplica el concepto de competencia laboral a la gestión de recursos humanos?

Además de las experiencias de aplicación de las competencias laborales a la formación profesional; existe una vertiente de desarrollo de este enfoque a partir de su aplicación en la gestión de recursos humanos.

Muchas empresas en Estados Unidos, Europa y recientemente en América han incorporado la gestión de recursos humanos basada en competencia laboral como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores.

La justificación de estos esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización. Se hace evidente así, la tendencia de revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional.

Esta aplicación del enfoque de competencias abarca las tradicionales áreas de la gestión del talento humano en la organización: selección, remuneración, capacitación, evaluación y promoción. Se conocen experiencias sobre aplicaciones de sistemas normalizados de competencia, bastante difundidas en Inglaterra, Irlanda, Escocia, Australia, enmarcadas dentro de un sistema nacional de formación y certificación. En estos casos, la característica principal es su proyección nacional y la articulación de las instituciones de formación con las necesidades de las empresas a través de la formación basada en normas de competencia.

Adicionalmente, muchas empresas alentadas por las presiones de cambio y reorganización del trabajo para mantenerse competitivas, han emprendido el montaje de sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencia laboral.

Las experiencias conocidas para documentar esta respuesta se basan en aplicaciones del enfoque conductista de competencia laboral según el cual se determinan las competencias que exhiben los mejores trabajadores y se

convierten en el referente del mejor desempeño. A continuación se expresan algunas características de este enfoque:

El énfasis en la empresa: Una de las principales características de estas experiencias está en no enfocar el problema de la formación como un problema nacional; sencillamente trabajan a nivel de empresa. La premisa que facilita esta actitud metodológica se deriva de considerar que las competencias para una misma ocupación, en dos organizaciones diferentes, pueden diferir. La filosofía organizacional, de fabricación y de servicio al cliente varía de empresa a empresa; en ese caso, cada una debe encontrar las competencias clave para que sus colaboradores alcancen los objetivos deseados.

Referencia en los mejores: Los modelos de gestión por competencias de corte conductista identifican a los mejores trabajadores; a quienes están alcanzando los mejores resultados. De ahí derivan el perfil de competencias bajo el supuesto de que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad.

Competencias diseñadas más que consultadas: Algunas de las competencias que se requieren en la organización no se obtienen a partir de la consulta a los trabajadores. Esto no resulta suficiente; hace falta que la dirección defina qué tipo de competencias espera de sus colaboradores para alcanzar sus metas y las incluya dentro de los estándares para facilitar su conocimiento y capacitación. Bajo esta idea los trabajadores no son todo en la definición de competencias; consultarlos es necesario pero no suficiente.

2. ¿Cómo se definen las competencias clave en la gestión de recursos humanos de corte conductista?

El primer paso que se sigue en la integración de modelos de gestión de recursos humanos basada en competencias es la determinación de las

competencias críticas o claves, relacionadas con el buen suceso de la empresa de que se trate.

Las definiciones conductistas sobre las competencias clave, se centran en la identificación de los factores de éxito en el desempeño de sus colaboradores. He aquí algunos ejemplos: “El objetivo inicial fue determinar las competencias críticas o competencias clave, entendiendo como tales los conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y en general, atributos personales que se relacionan (de forma causal) más directamente con un desempeño exitoso de las personas en su trabajo, funciones y responsabilidades”. (Arión Consultores)

“Características personales claves que promueven y mantienen la eficacia en una empresa de alto desempeño. Definen lo que la persona es y se refleja en todo lo que hace. Son características particulares que van desde aspectos profundos y centrales de individuo, hasta aspectos observables y modificables con relativa facilidad” (Electricidad de Caracas).

“Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en términos de conductas observables, requeridas para desempeñar eficazmente los roles asignados dentro de los procesos de la organización” (Electricidad de Caracas).

“Son características personales que diferencian el desempeño adecuado del excelente, en un cargo, en una organización o cultura específica. Son ciertas maneras de hacer las cosas; son aquellas conductas y habilidades que las personas demuestran cuando realizan un trabajo con excelencia” (Mavesa)

“Conocimientos, habilidades y destrezas observables y medibles así como características asociadas a un desempeño excelente en el trabajo y en el logro de resultados” (Buck Consultants, Inc)

“Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio” (Petróleos de Venezuela)

Evidentemente todas las anteriores definiciones se asocian al enfoque conductista; están centradas en las características personales que definen un desempeño superior, relacionadas fuertemente con las presunciones de McClelland según las cuales en cada trabajo algunas personas se desempeñan mucho más eficientemente que otras utilizando diferentes formas y conductas

para realizarlo; de modo que, la mejor forma de identificar las competencias que conducen a un desempeño superior es estudiar a los más exitosos.

Algunos expertos consideran que al enfrentar el enfoque de competencias basado en el mejor desempeño (conductista) frente al enfoque basado en las normas de competencia (funcionalista) se están discutiendo dos conceptos diferentes: el primero centra la competencia en la persona en sus cualidades y el segundo en los requerimientos de la ocupación.

Otros, por el contrario, construyen el concepto de competencia a partir de dos grandes grupos: las competencias personales, asociadas con las actitudes y la conducta y, por otro lado, las competencias técnicas asociadas con los conocimientos, habilidades y destrezas puestos en juego en el desempeño laboral.

3. ¿En qué forma apoyan las competencias a la selección de recursos humanos?

Los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencia facilitan la ejecución de las funciones de la administración del talento, entre ellas la selección. El proceso en general, inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que aspira.

De este modo, el proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización bien sea mediante la aplicación de normas de competencia establecidas con el análisis funcional (funcionalismo) o, a partir de la definición de las competencias claves (conductismo) requeridas.

Las competencias facilitan un marco de criterios contra los cuales llevar a cabo la selección, pero pueden introducir algunas variaciones en las características tradicionales del proceso.

Estas variaciones puede resumirse en el cambio de énfasis en la búsqueda: de un candidato para un puesto a un candidato para la organización; considerar la diferencia entre competencias personales y competencias técnicas e, introducir ejercicios de simulación para detectar la posesión de ciertas competencias por los candidatos.

Un candidato para un puesto o un candidato para la organización:

Claramente este dilema se resuelve a favor de la organización. Lo que esta precisa es alguien que disponga de un buen acervo de competencias requeridas para diferentes situaciones laborales propias de la organización. Aparecen así exigencias del tipo “lo que esta empresa necesita de su gente” que diferencian perfectamente el perfil de los candidatos más allá de su capacidad técnica. Muchas organizaciones crean un modelo propio de las competencias clave y, con esa referencia, escogen sus colaboradores.

Competencias poseídas y competencias desarrollables: En muchos modelos de gestión por competencias se establece una distinción entre las competencias que los individuos poseen y son muy poco modificables, frente a las que adquieren y se pueden desarrollar.

Las primeras están relacionadas con sus percepciones, sus valores y preferencias, sus conductas y reacciones, su relacionamiento, sus actitudes, etc. Algunos modelos de competencia suponen que existe poco o ningún margen para modificar tales rasgos. O se tienen y coinciden con lo que la empresa requiere o no se tienen. Entran en este aparte competencias del tipo: “Afán de logro, trabajo en equipo, preocupación por la calidad, perseverancia ante retos, orientación al cliente, autoaprendizaje”.

Este grupo de competencias se detectan mediante la realización de ejercicios simulados de situaciones críticas. Se pone al individuo ante un evento ficticio, previamente diseñado, y se examinan sus reacciones determinando si exhibe las competencias deseadas.

Las segundas, las que se pueden desarrollar, son competencias técnicas y de operación.

Estas competencias representan conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a la ocupación; del tipo: uso de herramientas, lectura de instrumentos, capacidad de interpretar información gráfica, manejo de software, etc.

Normalmente estas competencias se evalúan mediante la aplicación de pruebas de conocimiento y/o ejercicios de aplicación práctica en el trabajo.

En todo caso, para poder realizar un proceso de selección basado en competencias la empresa debe hacer explícito un modelo de gestión por

competencias, vinculado a la voluntad de la dirección y con una clara especificación de las competencias que, en ese caso, se convierten en un lenguaje común entre la gerencia y los colaboradores