

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **JOHANNA CAROLINA BENALCÁZAR ROBALINO**, con **CC. 160036479-6**, autora del trabajo de graduación intitulado: "**DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ASAMBLEA NACIONAL PARA EL AÑO 2016**", previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, marzo 2018



JOHANNA CAROLINA BENALCÁZAR ROBALINO
CC. 160036479-6



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGA
ORGANIZACIONAL**

“Diseño de un sistema de evaluación por competencias para el personal administrativo
de la Asamblea Nacional para el año 2016”

JOHANNA CAROLINA BENALCÁZAR ROBALINO

Director: Dr. JAIME MORENO

Quito - 2017

Tabla de contenido

CAPÍTULO I

MARCO INTRODUCTORIO

1.1.	Tema	3
1.2.	Datos de la institución.....	3
1.3.	Antecedentes	8
1.4.	Justificación	11
1.5.	Objetivos	12

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.	Definición de desempeño.....	13
2.2.	Definición y categorías del desempeño individual.....	14
2.3.	Definición de competencias	19
2.4.	Uso de los modelos de competencias.....	20
2.5.	Clasificación de competencias	21
2.6.	Tipos de Competencias	25
2.7.	Grados de competencia	26
2.8.	Modelos para determinar las competencias	27
2.9.	Diferencia entre desempeño y competencias	32
2.10.	Definiciones de evaluación del desempeño	33
2.11.	Objetivos de la evaluación del desempeño	34
2.12.	Ventajas de la evaluación del desempeño	35
2.13.	Métodos de la evaluación del desempeño	36
2.14.	Problemas en la evaluación del desempeño	42
2.15.	Recomendaciones para evitar el error	43
2.16.	Barreras que perjudican el proceso de evaluación del desempeño.....	43
2.17.	Definición de evaluación de desempeño por competencias	44
2.18.	Pasos de la evaluación de desempeño por competencias	45

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1.	Análisis de la herramienta de evaluación de la Asamblea Nacional	47
3.2.	Dificultades y/o limitaciones	49
3.3.	Propuesta metodológica	51
3.4.	Procedimiento de la evaluación	59
3.5.	Acciones futuras.....	62

CAPÍTULO IV

MARCO CONCLUSIVO

4.1.	Conclusiones	63
4.2.	Recomendaciones	64
BIBLIOGRAFÍA.....		65
ANEXO.....		68

CAPÍTULO I

MARCO INTRODUCTORIO

1.1. Tema: “Diseño de un sistema de evaluación por competencias para el personal administrativo de la Asamblea Nacional para el año 2016”.

1.2. Datos de la institución

Nombre: Asamblea Nacional de la República del Ecuador

Actividad: La Función Legislativa es parte de las cinco funciones del Estado ecuatoriano, cuya actividad fundamental es legislar y fiscalizar los actos de la Función Ejecutiva, Electoral y de Transparencia y Control Social y a los otros órganos del poder público, además de las señaladas en la Constitución, y sus decisiones se expresan a través de acuerdos y resoluciones.

Sus actividades se encuentran establecidas en la Ley Orgánica de la Función Legislativa (LOFL) y en los reglamentos desarrollados para el cumplimiento de la normativa, tanto en el aspecto legislativo como administrativo. (A.N., 2013).

Características: La Asamblea Nacional se alinea con las atribuciones y deberes consagrados en la Constitución de la República del Ecuador (CRE) y la Ley Orgánica de la Función Legislativa (LOFL) y se sustenta en la filosofía basada en el manual de procesos administrativos.

En la tabla que se presenta a continuación se puede apreciar el número de personas, que, en sus diferentes categorías, laboran en la parte administrativa de la Asamblea Nacional:

Tabla 1

Título: Número de personal Administrativo

DETALLE DEL PERSONAL	CANTIDAD
Personal de contrato administrativo	310
Personal de nombramiento	160
Personal de comisión de servicios	8
Total	478

Fuente: Distributivo de Talento Humano con corte al mes de noviembre de 2015

Elaborado por: Johanna Benalcázar Robalino, 2016

La Asamblea Nacional para dar cumplimiento con sus funciones fundamentales de legislar y fiscalizar, se encuentra estructurada en dos niveles: personal de elección popular y personal administrativo.

El personal de elección popular se conforma con los resultados de un proceso electoral democrático. Por voto popular se eligen a 137 asambleísta, entre nacionales, provinciales y del exterior, quienes representan la distribución territorial.

El área administrativa comprende el personal de las diferentes áreas administrativas, quienes con su trabajo dan soporte a los procesos de legislación y fiscalización.

Contexto: La Asamblea Nacional en la actualidad se encuentra en la fase final de su período legislativo de 4 años, iniciada en el 14 de mayo del 2013 y culminada el 13 de

mayo de 2017. Esta Asamblea mantuvo la misma visión política que la del período anterior, manteniendo una agenda legislativa que permitió la discusión y la aprobación de diferentes leyes orientadas a la regulación de las actividades de los distintos sectores de la sociedad en el desarrollo territorial y organizacional. Para el cumplimiento de sus funciones y de una serie de actividades propias, la Asamblea Nacional ha mantenido un elevado número de personal administrativo.

Ubicación: La Asamblea Nacional de la República del Ecuador se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, en la Avenida 6 de diciembre y Piedrahita. Tiene su sede en Quito, puede reunirse de forma excepcional en cualquier parte del país.

A continuación, se dará a conocer la Misión y Visión que posee la institución actualmente.

Misión

“La misión de la Asamblea Nacional es legislar y fiscalizar con oportunidad, excelencia y transparencia para aportar al desarrollo integral del Estado, en un marco de democracia y participación (A.N., 2013 p. 23)”.

Visión

“La visión de la Asamblea Nacional será mantenerse en el tiempo como una Institución referente en el contexto regional para ejercer sus atribuciones de manera participativa con producción legislativa de calidad y fiscalización de excelencia para el Buen Vivir (A.N., 2013, p. 23)”.

Los objetivos estratégicos de la institución y los valores que posee la institución actualmente:

Objetivos estratégicos

La Asamblea Nacional define los siguientes objetivos estratégicos:

1. Cumplir con la agenda legislativa que priorice aspectos que contribuyan a la formación de leyes que vayan en beneficio de los ciudadanos ecuatorianos.
2. Fortalecer la gestión fiscalizadora de la Asamblea Nacional en la administración pública.
3. Intensificar la labor de la participación ciudadana, a nivel nacional, en los procesos de legislación y fiscalización a través del fortalecimiento de la comunicación y la difusión de actividades.
4. Implementar un modelo de gestión administrativa sobre la base del talento humano capacitado y un sistema tecnológico automatizado que optimice los recursos (A.N., 2013 p. 27)”.

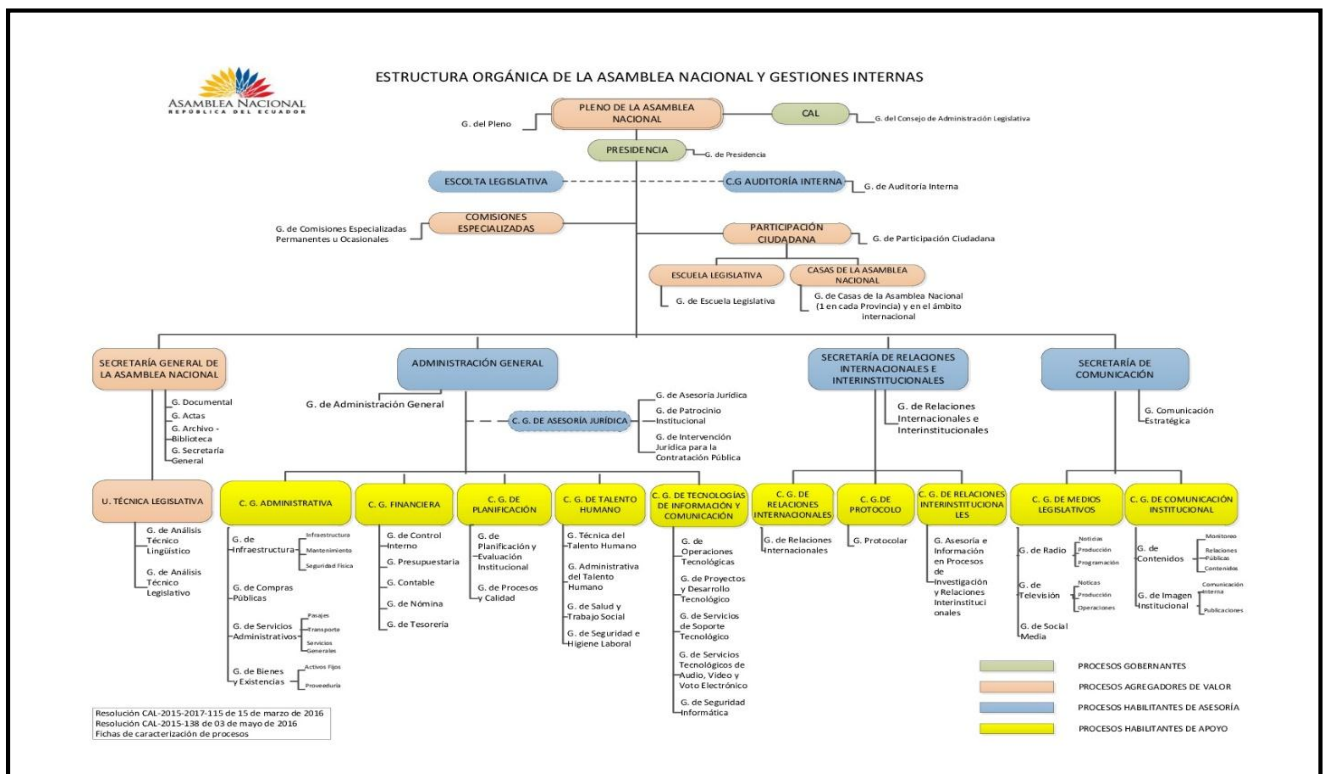
Valores

Los valores primordiales para la Asamblea Nacional que constan en el plan estratégico institucional (2010-2014) son los siguientes:

- **Responsabilidad:** Accionar orientado hacia el cumplimiento consciente de las obligaciones laborales y personales que conlleven a los objetivos institucionales.
- **Compromiso:** Los funcionarios deben reflejar en su trabajo y desempeño, el compromiso con la institución y con la comunidad en su condición de servidores legislativos.
- **Honestidad:** Pilar fundamental para el trabajo diario que implica decencia, rectitud y firmeza (A.N., 2013, p.26).

A continuación, en el gráfico se puede observar el organigrama de la Institución, el cual nos servirá como referencia para evidenciar la estructura orgánica.

Gráfico 1



Fuente: Resolución CAL-2015-138 de mayo 2016
Autor: Asamblea Nacional

1.3. Antecedentes

La Asamblea Nacional de la República de Ecuador es el órgano que ejerce el poder legislativo. El 17 de febrero del 2013 se eligió por voto popular a 137 asambleístas; 15 asambleístas nacionales, 116 asambleístas provinciales y 6 representantes del exterior que legislarán y fiscalizarán durante los próximos cuatro años (mayo de 2017). Se posesionaron el 14 de mayo del mismo año. Para su funcionamiento y conforme lo establece la Ley Orgánica de la Función Legislativa, se han creado 13 comisiones legislativas especializadas permanentes sobre la base del trabajo legislativo y de las áreas fundamentales para el desarrollo nacional.

La actual Asamblea Nacional en la última década tuvo un cambio de denominación puesto que hasta el 2007, esta función del Estado era ejercida con el nombre de Congreso Nacional del Ecuador. Cuenta con personería jurídica y autonomía económica, financiera, administrativa, presupuestaria y de gestión.

Proceso de evaluación del desempeño

En la actualidad la Asamblea Nacional no tiene un sistema propio de evaluación del desempeño, que permita conocer y valorar, cuantitativa o cualitativamente a su personal. Lo que se encontró fue un formulario realizado en el 2015, integrado por preguntas subjetivas sobre el trabajo del personal administrativo. Por esta razón, la Contraloría General del Estado, ente regulador y controlador del Estado, establece y orienta a la Coordinación General de Talento Humano, señalando: “que en la programación de la evaluación de desempeño de los servidores de la Asamblea Nacional, se considere parámetros, objetivos y metas de las tareas planificadas acordes al cumplimiento efectivo

de actividades y labores asignadas al personal de la entidad, con el fin de medir el nivel de cumplimiento de las actividades de cada servidor”.

Dentro de las organizaciones es necesario tener un proceso de evaluación de desempeño laboral. Debe existir un análisis para aplicar la metodología apropiada, considerando el contexto de cada una de las instituciones para poder evaluar a los trabajadores de acuerdo con sus objetivos con el fin de cerrar brechas de desempeño a través de varias intervenciones como la capacitación, la retroalimentación y el establecimiento de metas de trabajo.

Después de haber revisado varias tesis relacionadas, se resume a continuación algunos criterios, del por qué es necesario tener en la institución un sistema completo y efectivo de evaluación del desempeño.

Granés (2007) “Diseño de un sistema evaluación de desempeño en base a un modelo de competencias”, hace referencia a la necesidad de crear un instrumento que permita a la empresa fortalecer sus estrategias de recursos humanos. Para ello, se identificaron las competencias genéricas y específicas asociadas a cada uno de los cargos existentes y el nivel de impacto de las mismas dentro de la organización. Una vez concluida esta investigación se pretende contar con un sistema como herramienta de evaluación de desempeño, en base a competencias mediante la cual se obtengan evaluaciones válidas y confiables para el desarrollo de los diferentes subsistemas de recursos humanos en esta organización, creando así ventajas competitivas (p.10).

Brazzolotto (2012) “Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones”. Esta tesis resalta que la evaluación es un factor indispensable de análisis y control, permitiendo identificar el nivel de desempeño actual del empleado y su nivel de contribución al logro de los objetivos y metas de la organización con el objetivo de desarrollar profesionalmente a los evaluados, para mejorar permanentemente los resultados de la organización y aprovechar adecuadamente los recursos humanos (p.5).

Mejía (2012) “Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales”, esta tesis indica la influencia positiva de la evaluación, porque exige la mejora continua en el servicio y la atención que prestan al cliente, como actualizarse en conocimientos e incluso mejorar sus habilidades para poder cumplir con las competencias establecidas que les permiten desarrollar al máximo sus habilidades personales y profesionales, gracias a la exigencia que esta requiere (p. 15).

Se concluye que es necesario el diseño de un sistema de evaluación por competencias para el personal administrativo, porque se ha podido evidenciar que no existe un análisis del desempeño actual de los funcionarios que permita la mejora de sus habilidades profesionales y personales, considerando que en la institución la mayoría del personal tienen nombramiento definitivo o provisional. Sin embargo, el cumplimiento de este propósito depende de las condiciones y los recursos que la Institución ofrezca al respecto.

1.4. Justificación

La evaluación del desempeño es importante como una herramienta que permite medir y evaluar el desempeño de los trabajadores con la finalidad de emprender acciones para mejorar el rendimiento y contribuir al logro de los objetivos institucionales.

Por esta razón, es importante el diseño propio del sistema de evaluación del desempeño para la Asamblea Nacional del Ecuador ya que esta institución no cuenta en la actualidad con un proceso estructurado para la medición del desempeño.

Disponer de un sistema de evaluación, más allá de cumplir con las exigencias legales de entidades como la Contraloría General del Estado y el Ministerio del Trabajo, viabiliza la oportunidad de efectuar cambios positivos en la organización como es el establecimiento de metas, la comunicación permanente entre los jefes y los colaboradores, el desarrollo de habilidades de liderazgo, el ofrecimiento de retroalimentación sobre el desempeño y la proporción de consecuencias contingentes con los resultados de la evaluación. Si el sistema de maneja bien, existe la posibilidad no solo de que el desempeño de personas y equipos mejore, sino que además se incrementen la satisfacción laboral y el compromiso institucional.

Con este proyecto se espera ofrecer a la institución una ruta para la estructuración de un sistema efectivo de evaluación del desempeño.

Uno de los recursos que facilita la realización del proyecto es la existencia de un Manual de Procesos actualizado. Además, se cuenta con el apoyo de las autoridades de la

Coordinación Administrativa y de los empleados que integran la Coordinación General de Talento Humano.

1.5. Objetivos

Objetivo general

Diseñar un sistema de evaluación por competencias para el personal administrativo de la Asamblea Nacional, el cual servirá de base para el mejoramiento del desempeño de los empleados.

Objetivos específicos

- Identificar las principales competencias técnicas y universales de los cargos administrativos de la Asamblea Nacional.
- Establecer criterios de evaluación que permitan la interpretación de los resultados.
- Diseñar un sistema para la evaluación del desempeño que se adapte a la organización.
- Definir los procedimientos para llevar a cabo la evaluación del desempeño en la institución.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Muchinsky (2007), señaló que la evaluación del desempeño comenzó en Estados Unidos en la década de los años 1920; etapa en que las organizaciones resuelven implantar un procedimiento que les deje argumentar una política retributiva que se vincule con la responsabilidad del lugar de trabajo y con las aportaciones de los trabajadores al éxito de la organización.

Con el transcurso de los años, la aplicación de esta metodología de evaluación se extendió a la administración del personal en general pues empezó a dar respuesta a ciertas necesidades concretas como, por ejemplo, la necesidad de evaluar a los colaboradores hacia el término de su período de prueba (Castro 2007, Chiavenato 2007, Alles 2006).

2.1. Definición de desempeño

Se puede definir la palabra desempeño como la ejecución competente de las funciones formalmente asignadas y el logro de los objetivos delegados, todo ello en función del contexto específico de la organización. El desempeño varía y es complementado por los conocimientos y la experiencia que va adquiriendo cada trabajador en relación con el tiempo, las tareas asignadas y la eficiencia y eficacia para cumplirlas. A continuación, se revisarán algunas definiciones:

Campbell (1993), menciona que el “desempeño es lo que la organización acuerda con un trabajador para hacer y que este lo efectúe correctamente” (p. 40).

“Es la utilidad, rendimiento o productividad que una persona puede aportar en cuanto al cumplimiento de actividades a las cuales está obligado a ejecutar” (Altuve, 1999, p. 36).

Murphy (1990), mencionó el desempeño como “el conjunto de conductas que son relevantes para las metas de la organización o la unidad organizativa en la que la persona trabaja” (p.162).

Bittel (2000), plantea que el “desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía” (p.256).

Campbell (1993), Altuve (1999), Murphy (1990) y Bittel (2000), coinciden en que, el desempeño se soporta en las habilidades y los conocimientos del trabajador.

2.2. Definición y categorías del desempeño individual

Dado que el desempeño incluye las conductas orientadas al cumplimiento de los objetivos organizativos, Koopmans et al. (2011) han identificado cuatro dimensiones para agrupar las conductas laborales (figura 1).

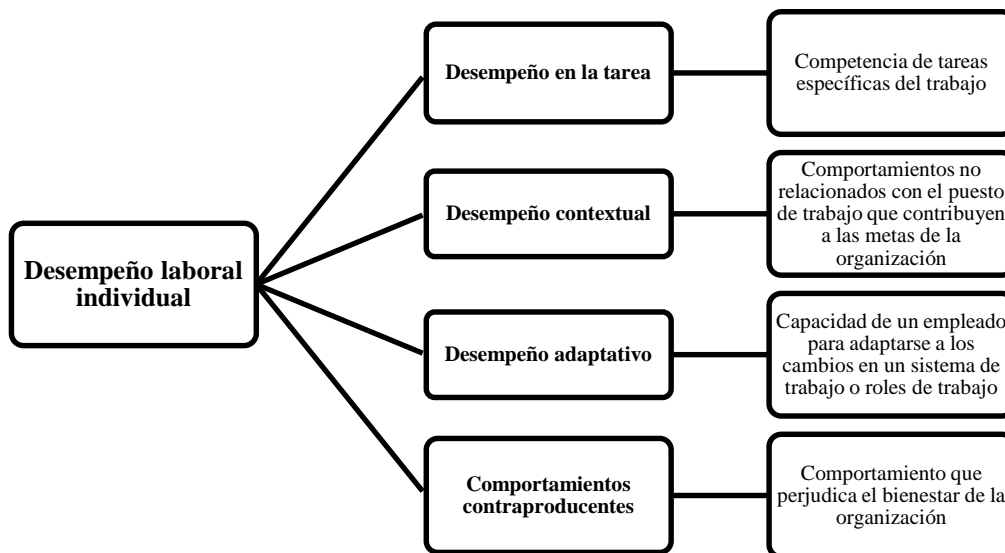


Figura 1

Autores: Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., & van der Beek, A.

Fuente: Marcos conceptuales del desempeño individual del trabajo

Categorías del Desempeño Individual

El desempeño individual está dividido en diferentes categorías, que son:

Desempeño en la tarea: Es la realización competente de las tareas formalmente asignadas por la organización al individuo. Las particularidades del desempeño en la tarea, varían considerablemente de un puesto de trabajo a otro, ya que las funciones de los cargos son diferentes lo que implica, a su vez, competencias diferentes. Rotundo y Sackett (2002), mencionan que el desempeño en la tarea son aquellas conductas comprometidas con la producción de un bien o con la entrega de un servicio, concordando así con la definición de Sonnentag et al. (2008), en que el desempeño de tarea son aquellas actividades de tipo técnico, esenciales para promover un funcionamiento organizacional más eficiente. Para evaluar el desempeño en la tarea, es necesario definir estándares de desempeño que permitan juzgar si el ocupante de un cargo, se desempeña de manera competente. Sin estos estándares, la evaluación resulta subjetiva.

Desempeño contextual: también llamado conductas de ciudadanía organizacional con conductas extra rol. El comportamiento en el trabajo no se limita únicamente a ejecutar las tareas del cargo, sino que las personas interactúan en un ambiente social, comunicándose y trabajando con otras personas. Es decir, el desempeño contextual se refiere a las conductas que van más allá de los objetivos de trabajo y sirven para facilitar las comunicaciones, las relaciones sociales y disminuir la tensión. Borman y Motowidlo (1993) han indicado que estas conductas son importantes porque crean el ambiente emocional e interpersonal necesarios para que las actividades técnicas se puedan efectuar sin dificultad.

El desempeño contextual es importante a nivel organizacional porque contribuye en el logro de la efectividad organizacional, en los distintos ámbitos que comparten el contexto organizacional, social y psicológico, y este ayuda como catalizador para las actividades y procesos laborales (Borman & Motowidlo, 1997, p. 73).

Williams y Anderson, (1991) (cp. Turnley, Bolino, Lester y Bloodgood, 2003) sostienen el desempeño contextual abarca dos grupos de conductas: (a) ciudadanía interpersonal que se refiere conductas para ayudar a los demás brindándoles sugerencias, enseñanzas y ayuda en la realización de sus tareas, ofreciendo apoyo emocional y en general ayudar, cooperar, animar y ser amables. (b) ciudadanía organizacional: acciones como representar favorablemente a la organización, apoyando su misión y objetivos. Contiene aspectos como: representar a la organización, ser leales, cumplir con los reglamentos y normas y ofrecer sugerencias constructivas en lugar de criticar y desprestigiar a la organización.

Como se aprecia las conductas de ciudadanía organizacional van más allá de las funciones del puesto de trabajo y son realizadas de forma voluntaria y desinteresada

favoreciendo a la consolidación del clima emocional y social de la organización. Un aspecto que Borman y Motowidlo (1993) destacan es que estos comportamientos no son reconocidos por el sistema formal de recompensas de la organización, lo que las hace menos perceptibles, pero favorecen de forma notoria, a través del tiempo y a través de los trabajadores, a la eficacia de la institución.

Organ y Ryan (1995) mencionan que los comportamientos ciudadanos son “contribuciones individuales en el lugar de trabajo que van más allá de los requerimientos de rol y de los logros laborales contractualmente recompensados” (p. 775).

Organ (1995) (mencionado en Vanegas, 2013, p.7), propuso un modelo de conductas de ciudadanía organizacional, integrado por cinco dimensiones:

- Altruismo: cooperar y ayudar a los demás.
- Cortesía: respetar, ser amable y considerado con los demás.
- Conciencia: hacer más allá de lo mínimo, cuidar los detalles, prevenir y minimizar los errores.
- Virtud cívica: participar en los eventos de la organización, defender y cumplir las políticas, hacer sugerencias constructivas.
- Espíritu deportivo: tolerar de manera comprensiva y juiciosa incomodidades e inconvenientes que existe en cualquier entorno de trabajo evitando quejas innecesarias y exageradas.

Desempeño adaptativo: Es la manera en que un individuo se adapta a los cambios y las variaciones de su entorno de trabajo. Pulakos et al (2000), llevaron a cabo un estudio para identificar las conductas laborales que tienen una función adaptativa a los cambios del entorno y llegaron a la conclusión de que existen ocho conductas adaptativas que son: adaptabilidad física, adaptabilidad interpersonal, adaptabilidad cultural, solución creativa de los problemas, manejo de la incertidumbre y situaciones inciertas, manejo del estrés laboral, manejo de emergencias y situaciones de crisis, y aprendizaje continuo. Como argumentan estos autores, no todas estas dimensiones son relevantes en todos los cargos, sino que dependerá de las funciones y los entornos al que se expongan los ocupantes. Campbell (1999), define a este desempeño como aquellas conductas que facilitan la adaptación ante los cambios constantes provocados por los entornos de trabajo, lo que favorece, a su vez la adaptabilidad de la organización.

Conductas contraproducentes: son acciones de los miembros de una organización que son contrarios a los legítimos intereses de la organización o contrarios también al bienestar de sus miembros. En realidad, las conductas contraproducentes son el “otro lado de la moneda del desempeño”. Se caracterizan por ser acciones voluntarias y discrecionales que provocan daño material, físico y psicológico. Spector y Fox (1995) las clasifican en dos grandes grupos: afectación a la organización y afectación a las personas. La afectación a la organización incluye conductas como la violación de las normas, el trabajo de baja calidad, el absentismo, la lentitud en el ritmo de trabajo, el incumplimiento de horarios de trabajo, el sabotaje y el robo. La afectación a las personas incluye comportamientos como el chisme, los rumores, el hostigamiento, el acoso sexual, la supervisión abusiva y el ostracismo.

“Toda conducta intencional por parte de un miembro de la organización, vista por esta como contraria a sus legítimos interés” (De Vore y Sackett, 2011; Spector y Fox, 2005).

Estos cuatro tipos de desempeño pueden evidenciarse en cada empleado al realizar su trabajo, pero pueden diferir en función del contexto en el que los trabajadores se encuentren. Por esta razón, se debe tener en cuenta que cada puesto de trabajo tiene sus particularidades y que la evaluación necesariamente debería ser diferente, tomando en cuenta que los comportamientos contraproducentes no son valorados en las evaluaciones del desempeño.

2.3. Definición de competencias

Las competencias hacen alusión inicialmente a características de un individuo que le conducen a un buen desempeño como por ejemplo la motivación, las actitudinales, las habilidades conceptuales y motrices, y el auto concepto (Spencer, 1993).

Para Spencer y Spencer “competencia es una característica subyacente de un individuo que está casualmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación” (mencionado por Alles, 2005, p. 78).

Para Levy-Leboyer (1997) la competencia: “son resultados de experiencias dominadas gracias a las actitudes y a los rasgos de personalidad que permiten sacar partido de ellas” (p. 94).

Beckers (2002), señala que “competencia es la capacidad que permite al sujeto movilizar, de manera integrada, sus recursos internos (saberes, saber-hacer y actitudes) y externos, a fin de resolver eficazmente una familia de tareas complejas para él” (p. 57).

Spencer y Spencer (2005), Levy-Leboyer (1997), Beckers (2002) coinciden en que las competencias son las características, habilidades y destrezas personales, cognitivas y psicológicas, para desempeñar de manera exitosa, un determinado puesto de trabajo. Esto puede ir variando de acuerdo con las responsabilidades que se vayan obteniendo a través del tiempo y de la experiencia de estas. Por lo tanto, el análisis de las competencias permite determinar los resultados requeridos en un cargo y las capacidades individuales para lograr dichos resultados. Boyatzis (1982) señala que las competencias también están integradas por la autoimagen y los roles sociales que se deben asumir para un buen desempeño.

2.4. Uso de los modelos de competencias

Un modelo de competencias es una especificación de las competencias que se requieren para el ejercicio efectivo de un cargo, función o rol. Entre los principales objetivos de los modelos de competencias se pueden mencionar: el análisis de la situación de un espacio determinado, el desarrollo profesional de los trabajadores, la mejora permanente de resultados de la organización y el impulso adecuado de los recursos humanos. Para ello es necesario identificar la formación, habilidades y capacidades de los profesionales en los espacios de trabajo de forma específica y que deberían estar

enlazadas a los objetivos estratégicos de la Institución. Esto se relaciona con la evaluación del desempeño, pues proporciona los contenidos que se deben considerar en la evaluación. Solo así se podrá señalar que una persona se desempeña de una manera adecuada en relación con el puesto que ocupa.

2.5. Clasificación de competencias

Una de las clasificaciones de las competencias es el “Modelo del Tempano” (modelo del Iceberg), planteado por Spencer y Spencer, metodología que define dos grandes grupos:

La punta: que es la parte visible, que equivale a los comportamientos observables o tangibles, los cuales son los más fáciles de detectar, desarrollar y evaluar de las personas (destreza, conocimiento, habilidades, entre otros).

Inferior: es la parte que no se puede observar y son las características que subyacen al comportamiento como los motivos, las creencias, los valores, los conocimientos, las actitudes, etc. (Alles, 2005), ver figura 2.

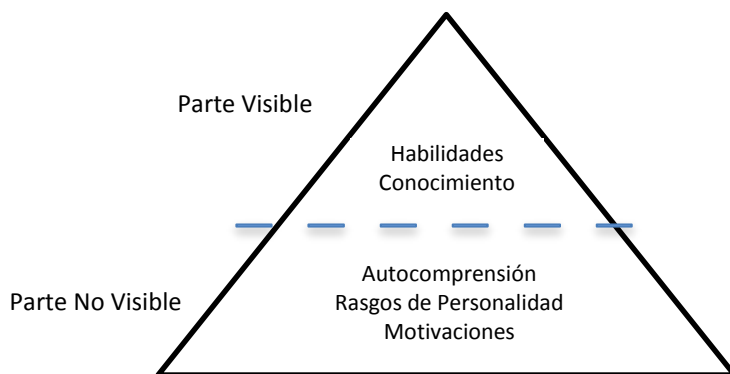


Figura 2

Fuente Selección por competencias p. 149

Autora: Martha Alles 2005

Para Spencer y Spencer (mencionado por Alles, 2007, p. 27), las competencias se pueden clasificar en:

Competencias de logro y acción

- Orientación al logro
- Preocupación por el orden, calidad y precisión
- Iniciativa
- Búsqueda de información

Competencias de ayuda y servicio

- Entendimiento interpersonal
- Orientación al cliente

Competencias de influencia

- Influencia e impacto
- Construcción de relaciones
- Conocimiento de la organización

Competencias gerenciales

- Desarrollo de personas
- Dirección de personas
- Trabajo en equipo y cooperación
- Liderazgo

Competencias cognoscitivas

- Pensamiento analítico
- Pensamiento conceptual
- Experticia técnica

Competencias de eficacia personal

- Autocontrol
- Confianza en sí mismo
- Comportamiento ante los fracasos
- Flexibilidad

Según Levy-Leboyer (mencionado por Alles, 2007, p. 28), también se clasifican en competencias universales para los cuadros superiores:

- Presentación oral
- Comunicación oral
- Comunicación escrita
- Análisis de problemas de la organización
- Comprensión de los problemas de fuera de su organización
- Análisis de los problemas de fuera de su organización
- Planificación y organización
- Delegación
- Control
- Desarrollo de sus subordinados
- Sensibilidad

- Autoridad sobre individuos
- Autoridad sobre grupos
- Tenacidad
- Negociación

En esta línea de pensamiento, Spencer y Spencer (1993) plantean que se pueden identificar ciertos tipos de características que subyacen a las competencias (mencionado por Alles, 2007, p. 22-24):

- **Motivación:** constituyen los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones conducen, dirigen y seleccionan el comportamiento hacia determinadas acciones o metas y lo aleja de otras. Ejemplo: las personas motivadas para obtener logros, constantemente se fijan metas desafiantes y asumen responsabilidades para cumplirlas.
- **El concepto de sí mismo:** se trata de las actitudes, valores o imagen que una persona tiene de sí misma. Ejemplo: el sentirse capaz para lograr un reto.
- **Conocimientos:** constituyen la información que una persona tiene sobre contenidos de áreas específicas. Ejemplo: el conocimiento de un cirujano de la anatomía.
- **Habilidad:** la capacidad de desempeñar una cierta tarea física o mental. Ejemplo: la habilidad física de un odontólogo es trabajar con el diente sin dañar el nervio.

2.6. Tipos de Competencias

Existen varios tipos de competencias a saber:

1. **Competencias cardinales o universales:** hace referencia a las características o dimensiones conductuales que debe tener todo tipo de individuo según la necesidad y prioridad de la organización.
2. **Competencias individuales o específicas:** son las habilidades y los rasgos de personalidad que debe tener una persona en particular para desempeñarse de manera óptima en un puesto de trabajo (Alles, 2005).

Para Montes (2006), las competencias genéricas son las más importantes y las define como comportamientos comunes de un mismo campo ocupacional que atraviesan diversas funciones, por ejemplo: capacidad de planear, orientación al cliente, trabajo en equipo y capacidad de negociación.

Gerhard, (1994), desarrollan otro tipo de competencias que se enfocan en definiciones específicas:

- **Competencias técnicas:** Hace referencia a los comportamientos, aptitudes, habilidades y destrezas que posee una persona para realizar las tareas o funciones encomendadas dentro de un puesto de trabajo, actividades que las realiza de forma eficiente obteniendo un buen desempeño.

- **Competencias metodológicas:** Hacen referencia a las habilidades, destrezas y comportamientos de éxito que posee una persona; con la capacidad de trasladar las mismas de manera adecuada según sus experiencias anteriores dentro del ámbito laboral.
- **Competencias participativas:** Se refieren a los aspectos de las personas que tienen que ver con el nivel de participación, organización y aceptación de responsabilidad de actividades o funciones en particular.

2.7. Grados de competencia

Es importante cuando se tenga un conjunto de competencia diferenciar el grado de competencia. Alles (2002) propone los siguientes:

- **Alto o desempeño superior,** es una desviación por arriba del promedio de desempeño y alrededor de una de cada diez personas consiguen el nivel superior en un entorno laboral.
- **Bueno,** por sobre el promedio o estándar.
- **Mínimo necesario,** se describe como un nivel mínimamente aceptable de trabajo. Es el punto que debe adquirir un empleado, de lo contrario, no se le considera competente para el puesto.

- **Insatisfactorio**, este nivel analiza las exigencias de los puestos y no el desempeño laboral. De la misma forma, este grado no indica ausencia de competencia, sino un desarrollo mínimo.

2.8. Modelos conceptuales sobre las competencias

Son formas de definir y entender las competencias en el ámbito laboral y varían según el enfoque, los objetivos y los usos que se quiere lograr con las competencias. Los modelos pueden aplicarse de forma específica o utilizar varios de ellos para una mayor eficiencia. A continuación, se desarrollan los siguientes modelos:

Modelo funcional

En este modelo la competencia se refiere al cumplimiento efectivo de las tareas y funciones de un cargo. Por esta razón describe los tipos de desempeños necesarios de acuerdo con los objetivos y productos esperados.

El método funcional es un método comparativo (...); en términos de competencias, analiza las relaciones que existe en las empresas entre los resultados y habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, comparando unas con otras (Vargas, 2000, p. 16).

En el modelo funcional, las competencias identifican resultados laborales concretos que pueden incluir diferentes funciones, no se refieren a puestos de trabajo ni a conjuntos de operaciones, sino que tratan de situaciones concretas

de trabajo y no de elementos estructurales de una operación o sus elementos (Saracho, 2005, p. 214).

Las características esenciales de este modelo se enfocan en la descripción de productos, es decir, en los resultados, no en como lo hicieron; se enfoca más a nivel operativo, recalca los conocimientos demandados y las habilidades principales para la solución de un problema; esta característica ubica este método como resultista y hace complicado cerrar las brechas entre los procesos de formación y capacitación, necesarios para la adaptación y mejora cualitativa en los espacios.

Modelo conductual

Este modelo se centra en el análisis de la conducta del individuo, sus acciones y cómo estas aportan o no, al logro de resultados en un espacio determinado de trabajo; no intenta detectar las que están establecidas por la formación o capacitación, sino que pretende encontrar y definir capacidades que hacen destacar a un trabajador ante algún problema que exista en la organización.

“El modelo conductual se centra en la descripción de comportamientos para alcanzar un desempeño superior (competencias distintivas) o estándar competencias genéricas (Saracho, 2005, p. 31).

“Característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con la actuación exitosa de un puesto de trabajo” (Boyatzis, 1982 citado en HayGroup, 1996, pág. 28).

La característica esencial de este modelo es puntualizar las principales habilidades necesarias para conseguir un empleo.

Modelo constructivista

Se centra sobre las relaciones de los individuos los grupos su entorno y la influencia que existe por parte de la formación y los productos de los espacios laborales. Las competencias se definen por lo que los trabajadores son capaces de hacer para alcanzar un resultado, en un contexto dado y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción, no se define con anterioridad las competencias del personal, sino que se van construyendo a partir del análisis y procesos de solución de problemas que se manifiestan en la organización, es un modelo no muy utilizado a nivel organizacional (IDEIACOM, p.26).

Este modelo desarrolla las competencias por métodos de aprendizaje, sectorizando las capacidades de los trabajadores desde un nivel inferior a superior para determinar la capacidad, la eficiencia frente a una tarea y el rendimiento que se busca establecer, por lo que va desarrollando habilidades específicas para cumplir con los objetivos inmediatos del espacio.

Metodología para identificar competencias

Son diversos los métodos que se aplican para la identificación de competencias; a continuación, se mencionan:

Análisis ocupacional clásico

Proceso que tiene por objetivo identificar, mediante la observación, la entrevista y el análisis, las funciones y requisitos clave de una ocupación, así como los factores técnicos y ambientales que caracterizan su ejercicio. Comprende la identificación de las tareas y de las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades que se requieren del trabajador para la ejecución satisfactoria de una ocupación, que la distingue de otras (Vargas, 2001, p.14).

Este método nos ayuda a la clasificación de los puestos de trabajo en categorías genéricas (cargos, oficios, ocupaciones, entre otras) con el fin de implantar diferentes niveles de remuneración (Chiavenato, 2007, p.333).

En este método se determinan las funciones del cargo y se identifican las más importantes, también llamadas funciones esenciales. Luego, haciendo un análisis inductivo se determinan las competencias requeridas para el desempeño efectivo de la función. Por ejemplo, si la función clave de una recepcionista es “Atender las llamadas de los clientes”, una de las competencias que requerirá será la “orientación al servicio”. Es decir, en este método las competencias se derivan de las principales funciones del cargo. Hay dos limitaciones con esta metodología: por un lado, demanda mucho tiempo y esfuerzo analizar cada uno de los cargos de la organización y por otro, las funciones de los cargos no son estáticas, sino que cambian con alguna frecuencia de modo que las competencias asociadas también pueden cambiar y se vuelve complejo estar todo el tiempo pendiente de los cambios funcionales de los cargos. Una alternativa es hacer este análisis únicamente con cargos tipo de la organización.

El análisis del trabajo u observaciones

Este enfoque se centra en los empleados con un alto rendimiento, consiste en observar cómo trabajan y registrar sus resultados y todo lo que hacen para lograrlo. El modelo de competencias que se construye con esos datos registra todas las tareas y resultados o los conocimientos, habilidades y actitudes que expone el trabajador observado. Una vez que se han recogido los datos del ejemplar de desempeño, se los compara con ocupantes cuyo desempeño es malo o mínimamente aceptable para determinar las cualidades que solamente son exhibidas por los ocupantes de alto desempeño. Si bien la idea es interesante, en la práctica el método es costoso y solamente se lo recomienda hacer con cargos claves de la organización.

Las entrevistas sobre incidencias críticas

La entrevista de incidentes críticos (BEI, Behavioral Event Interview) consiste en indagar a los trabajadores actuales los obstáculos y dificultades que han enfrentado en el desempeño de su trabajo y la manera en cómo lo manejaron. Se les consulta qué fue lo que pensaron, sintieron y qué hicieron al respecto. Se describen las tareas y los resultados e incluso se concluye en qué o cuáles conocimientos, habilidades y actitudes intervinieron en cada caso y, cuáles en definitiva les permitieron superar de manera exitosa la situación. Al igual que el método anterior es muy costoso y demanda tiempo.

Entrevistas con los estamentos interesados

Se entrevista específicamente a las personas que saben del puesto o el rol de trabajo para obtener su opinión sobre las competencias necesarias para el éxito. Este conjunto puede incluir a los empleados que ocupan ese puesto o rol, directivos, colaboradores, clientes internos y externos.

Sondeos de opinión

Se realiza un cuestionario de forma escrita o electrónica para enviar a los profesionales que conocen bien el rol de trabajo (empleados asignados, supervisores, directivos y clientes). El sondeo presenta una serie de competencias, por lo que se les pide que muestren la importancia de cada una de ellas y escojan las que consideren relevantes ofreciendo algún raciocinio.

2.9. Diferencia entre desempeño y competencias

El desempeño laboral tiene dos grandes dimensiones: los comportamientos que son importantes para el ejercicio efectivo del rol y los resultados que se esperan como consecuencia de dichas actuaciones. Las competencias se centran básicamente en el lado conductual del desempeño. Por esto algunos autores distinguen entre evaluación de competencias y evaluación de resultados. Cuando se evalúan las competencias el propósito es determinar qué tan desarrollados están los comportamientos claves del cargo, mientras que cuando se evalúan los resultados se trata de determinar si el ocupante logró los objetivos y las metas que se le habían asignado.

2.10. Definiciones de evaluación del desempeño

Según Chiavenato (2004), “la evaluación del desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización” (p. 54).

Para Sastre y Aguilar (2003), "la evaluación del desempeño es aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo" (p. 321).

“La evaluación de desempeño combina la gestión administrativa por objetivos con la gestión por competencias, que permite manejar de mejor manera a los colaboradores y organización en conjunto; permitiendo realizar el cálculo de remuneraciones variables y demás actividades organizacionales que intervienen en los planes de sucesión, carrera entre otros” (Alles, 2006).

De acuerdo con la Oficina Central de Personal (OCP, 1996), “la evaluación del desempeño es un proceso que permite la apreciación sistemática, periódica y objetiva del rendimiento de un individuo en un trabajo determinado, es decir, la comparación entre el desempeño del trabajador y el requerido por el cargo" (p.6).

Resumiendo lo mencionado por Chiavenato (2004), Sastre y Aguilar (2003), Alles (2006) y OCP (1996), la evaluación del desempeño es un proceso orientado al futuro para

a partir de la valoración actual de las competencias y los resultados, puntualizar acciones que le permitan al colaborador mejorar sus conocimientos, destrezas y habilidades para que su desempeño futuro sea mejor.

2.11. Objetivos de la evaluación del desempeño

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño que menciona Chiavenato (2005) son:

- Auto-perfeccionamiento del empleado
- Mejor ajuste del individuo al cargo
- Capacitación
- Promociones
- Estímulo salarial por buen desempeño
- Mejoramiento de las relaciones entre empleador y trabajadores
- Retroalimentación al trabajador evaluado

Según Chiavenato (2005), estos objetivos se los puede presentar desde algunas perspectivas:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- Permitir el tratamiento de las personas como una importante fuente de ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido.

- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales (364-365).

En los sistemas administrativos tradicionales, la evaluación del desempeño suele tener los siguientes objetivos (Gómez,2005):

Objetivos de evaluación:

- Fortalecer el nivel de desempeño de los miembros de la organización
- Concesión de incentivos basados en mérito o resultados de los trabajadores
- Corregir resultados de los recursos humanos
- Evaluar los entrenamientos proporcionados

Objetivos de desarrollo

- Mejorar la comunicación entre superior y subordinados, para que se pueda aumentar la confianza entre evaluado y evaluador.
- Promover la igualdad en acceso al trabajo tanto de hombres como de mujeres
- Promover una planificación efectiva
- Revelar las necesidades de entrenamiento y desarrollo

2.12. Ventajas de la evaluación del desempeño

Werther (1991, p. 185) manifiesta las siguientes ventajas de la evaluación del desempeño:

- Proporciona retroalimentación necesaria para el trabajador se dé cuenta de cómo se está desempeñando, de qué manera puede mejorar su desempeño.
- Ayuda a la institución a verificar la eficacia de los programas de selección y desarrollo del personal.
- Facilita la planeación del personal a largo plazo porque ayuda a determinar los ascensos.
- Ayuda a observar las necesidades de capacitación y desarrollo.
- Evaluación continua.

2.13. Métodos de la evaluación del desempeño

A través de los años, se han formulado diversos métodos para evaluar el desempeño. Según Alles (2005), los métodos de evaluación de desempeño se clasifican por el contenido que evalúan: características, conductas o resultados.

Métodos basados en características

- Escalas gráficas de calificación

Este método es el más utilizado por ser el más simple, evalúa el desempeño de los trabajadores con elementos previamente definidos y medibles; ayuda a tener un enfoque global de las características de desempeño más mostradas por la organización y con su argumento de cada trabajador ante ellas. Al ser el método más simple se debe tener precaución de que no exista subjetividad y que el evaluador indique hasta qué grado el empleado posee ciertas características.

A continuación, se puede observar un formulario de evaluación del desempeño por el método de escala gráfica:

EVALUACION DEL DESEMPEÑO					
Nombre del Servidor _____ Fecha: __/__/__ Departamento/Sección _____ Cargo: _____					
Desempeño en la función: considere sólo el desempeño actual del empleado en su función					
	Óptimo	Bueno	Regular	Mediocre	Débil
Producción Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	Sobrepasa siempre las exigencias muy rápido	Con frecuencia sobrepasa las exigencias	Satisface las exigencias	A veces está por debajo de las exigencias	Siempre inferior a las exigencias muy lento
Calidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	Siempre superior, Excepcionalmente exacto en el trabajo	A veces es superior, es bastante cuidadoso en el trabajo	Siempre es satisfactorio. Su cumplimiento es regular	Es parcialmente satisfactorio, a veces comete errores	Nunca es satisfactorio comete numerosos errores.
Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento del trabajo	Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos	Conoce lo necesario	Tiene suficiente conocimiento del trabajo	Conoce parcialmente el trabajo. Necesita Entrenamiento	Tiene escaso conocimiento del trabajo
Cooperación Actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo	Posee excelente espíritu de colaboración. Es decidido	Se desempeña bien en el trabajo de equipo. Procura Colaborar	A menudo colabora en el trabajo de equipo	No demuestra buena voluntad. Sólo colabora cuando es muy necesario	Se muestra renuente a colaborar

Figura 3

Fuente: Métodos de evaluación del desempeño laboral.

Autora: Buelvas Villa Paola. (2002).

- Método de escalas mixtas

Este método establece una secuencia aleatoria para formar la escala y se le da al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior, para que el evaluador pueda seleccionar al instante de calificar. Puede llegar a

ser muy subjetiva, por lo que es recomendable la participación del evaluador y evaluado para evitar posibles errores y divergencias.

- Método de distribución forzada

Se basa en el principio de la curva normal de Gauss. Se determinan los criterios de evaluación, las categorías de evaluación (ej., A = excelente, B = aceptable, C = necesita mejorar) y se establece el porcentaje máximo de colaboradores que puede ser asignados en cada categoría (de aquí el nombre “forzado”). Para hacer esta evaluación es necesario usar el método de la calibración, esto es, la evaluación es efectuada por un grupo de evaluadores que conocedores del desempeño del colaborador, analizan, discuten y consensuan la categoría de desempeño a la que debe ser asignada la persona. Este método permite apreciar diferencias relativas entre empleados.

Por ejemplo: se podría optar por distribuir a los trabajadores así:

15% desempeño sobresaliente

20% desempeño superior al promedio

30% desempeño promedio

20% desempeño inferior al promedio

15% desempeño deficiente

Métodos basados en el comportamiento

- Método de incidentes críticos

Se centra en las conductas de los trabajadores que producen resultados positivos o negativos. Las personas que aplican la evaluación observan y reconocen los aspectos positivos y negativos más relevantes con la finalidad de que los positivos se practiquen más y los negativos menos. Por ejemplo:

Evaluación de desempeño		
Nombre:		
Cargo:		
Departamento:		
Aspectos excepcionalmente positivos	Aspectos excepcionalmente negativos	
Sabe tratar con las personas	Presenta muchos errores	
Facilidad para trabajar en equipos	Falta de visión general del tema	
Presenta ideas innovadoras	Demora en toma de decisiones	
Tiene características de liderazgo	Espíritu conservador y limitado	
Facilidad de argumentación	Dificultad para manejar números	
Espíritu muy emprendedor	Comunicación deficiente	

Figura 4

Fuente: Administración de personal

Autor: Gary Dessler

- Escala de anclaje conductual

Este método consiste en una serie de escalas verticales, en la cual un grupo de trabajadores plantea un problema específico y el otro grupo se encarga de estimar la conducta descrita en el problema sobre la eficacia o ineficiencia. Esta escala demanda mucho tiempo y esfuerzo para su desarrollo ya que correspondería realizar una para cada puesto de trabajo. A continuación, se puede observar un ejemplo estrategias para combatir el fuego: conocimiento de las características del fuego:

		Descripción de los comportamientos
Alto	9	Encuentra el fuego cuando nadie más es capaz de hacerlo
	8	Evalúa correctamente el mejor punto de entrada para combatir un incendio
	7	Utiliza humo como indicador de fuego
Promedio	6	
	5	Comprende los aspectos básicos de hidráulica
	4	
	3	Es incapaz de indicar el tipo de incendio
	2	
Bajo	1	Es incapaz de encontrar la ubicación del incendio

Figura 5

Elaborado por: Johanna Benalcázar R.

Fuente: Bohlander G., Snell Scott, 2008

- Escala de observación de comportamiento

Mide la periodicidad observada de un comportamiento. La escala define la metodología para medir la frecuencia con que se observan los diversos comportamientos ayudando a aportar e informar al evaluado sobre sus resultados. Esta técnica es práctica, pero presenta como desventaja su alta subjetividad.

Métodos basados en resultados

- Mediciones de productividad

Ayuda a alinear a los trabajadores con los objetivos de la organización, las evaluaciones pueden sesgarse pues a veces el incumplimiento de resultados es fruto de factores externos sobre los que el colaborador no tiene control.

- Administración por objetivos

Este método comienza por construir las metas y objetivos comunes de la organización, la descripción de la meta se acompaña de un plan de acción por parte del colaborador. Este método se basa en la autoevaluación y el grado de cumplimiento de metas tanto del evaluado como de la organización. (Alles, 2005, p. 32-36)

2.14. Problemas en la evaluación del desempeño

Existe varios problemas cuando se realiza evaluación del desempeño. Dessler (2011) menciona alguna de ellas que son: sesgo, efecto de halo, indulgencia, tendencia central y prejuicios.

Sesgo: Permite que las disconformidades individuales como la edad, la etnia y el género impresionen de forma positiva o negativa según la subjetividad del evaluador en las calificaciones que reciban los empleados en el proceso de evaluación.

Error de halo: El evaluador observa que un factor tiene una importancia primordial y da una calificación global buena o mala a un empleado enfocados en ese solo factor.

Indulgencia o rigor: Otorgar calificaciones altas no apropiadas se llama indulgencia. Con frecuencia esta conducta está motivado por un deseo de impedir la discusión por la evaluación, se presenta cuando se utilizan criterios muy subjetivos para el desempeño y se pide que el calificador examine los resultados de su evaluación con los empleados.

Tendencia central: Es un error común que sucede cuando se califica de manera correcta a los empleados cerca del promedio o punto medio de la escala, sin tomar en cuenta las calificaciones externas, el evaluador se sitúa hacia el intermedio de los puntajes sobresaltando tanto a los empleados que han conseguido un rendimiento sobresaliente.

Prejuicios: Se incita cuando los evaluadores tienen cierto tipo de prejuicio, tanto positivo como negativo hacia el espacio de trabajo, del jefe o del trabajador, por esta razón pueden calificar con distorsión o exageración dependiendo la situación (p.337-339).”

2.15. Recomendaciones para evitar el error

Se ha mencionado algunos problemas que existen en la evaluación del desempeño independientemente el método que se haya utilizado, no obstante, se puede dar ciertas pautas que ayudaran a que esto no ocurra, por ejemplo:

- **Capacitación:** Es importante brindar un adecuado entrenamiento a los evaluadores para hacer un mejor uso de la herramienta y la forma de evaluar.
- **Retroalimentación:** a los evaluadores (sobre cómo hicieron su evaluación) y a los evaluados sobre su desempeño para corregir los errores del proceso de manera sostenida.

2.16. Barreras que perjudican el proceso de evaluación del desempeño

Giraldo (2004) manifiesta algunas barreras que perjudican la evaluación del desempeño entre ellas tenemos las siguientes:

Barreras metodológicas

- Inseparables a los formularios y al funcionamiento de los métodos de evaluación.

- Conflicto en la recolección de la información sobre el desempeño.
- Problema para el análisis del desempeño del individuo.

Barreras de conducta profesional

1. Intranquilidades y prejuicios que se desarrollan en las personas que evalúan y que están siendo evaluadas.
2. Dificultades políticas, ya que la mayoría de las personas cree que el superior conduce el método de evaluación según sus beneficios personales.
3. Inconvenientes interpersonales, que salen de la confrontación del evaluador con el evaluado en la entrevista” (p.18).

Finalmente, para tratar de prevenir estas circunstancias, se debe capacitar de forma apropiada a los evaluadores e investigar el método de evaluación acorde con el tipo de puestos de trabajo, empresa, trabajador y los objetivos establecidos o lo que se quiere alcanzar.

2.17. Definición de evaluación de desempeño por competencias

La evaluación de desempeño por competencias es un procedimiento que busca apreciar el grado de desarrollo de las competencias requeridas para identificar acciones que permitan su mejora (Capuano, 2004).

2.18. Pasos de la evaluación de desempeño por competencias

Para hacer posible un diseño de evaluación del desempeño por competencias son necesarios cumplir los siguientes pasos (Alles, 2005):

1. Finalidad de realizar la evaluación del desempeño: La Institución por intermedio de la Administración General, solicita a la Coordinación General de Talento Humano la necesidad que se aplique un sistema de evaluación del desempeño.

2. Estudio de los sistemas posibles: La institución, debe identificar las competencias a evaluar dependiendo sus necesidades.

3. Elaboración del diccionario de competencias: La Coordinación General de Talento Humano, elaborará el listado de competencias a evaluar vinculadas a la institución, por ejemplo:

1. Trabajo en equipo
2. Orientación de servicio
3. Iniciativa
4. Aprendizaje continuo

4. Diseño de la evaluación del desempeño: Este paso es importante porque engloba todos los aspectos que la institución desea evaluar a sus empleados. Con esto se obtendrá un diseño completo y propio el cual podrá ser actualizado cada año.

5. Socialización: La Coordinación de Talento Humano es la encargada de informar a todas las coordinaciones sobre el diseño a implementarse, para tal motivo se utilizará:

1. Reuniones con los coordinadores de cada unidad
2. Correo institucional
3. Memorandos
4. Cartelera, entre otros.

6. Entrenamiento a Evaluadores: La Coordinación General de Talento Humano asesorará y entrenará a los evaluadores en la aplicación de la evaluación de sus evaluados, la herramienta y la metodología definida, con el propósito de evitar errores.

7. Período de evaluación: Se realiza a finales de cada año, el tiempo de duración tentativamente es de 15 días, el mismo puede variar por la cantidad de empleados que exista en la institución.

8. Retroalimentación a los evaluados: Una vez realizada la evaluación del desempeño, el evaluador realizará una reunión en la cual presentará los resultados al evaluado. Para ello debe identificar con anterioridad sus fortalezas y oportunidades de mejora, de manera que se genere una motivación en el servidor para promover una cultura de eficiencia en la institución y se establecerá un plan con el evaluado para el cambio de comportamientos o para la reducción de las brechas en conocimientos a través de la capacitación.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Análisis de la herramienta de evaluación de la Asamblea Nacional

En el 2015 se procedió con la realización de la medición del desempeño, en función del formulario (Anexo I), mismo que evaluó seis competencias universales que son:

1. Orientación de Resultados;
2. Calidad del Trabajo;
3. Conocimientos;
4. Iniciativa;
5. Relaciones Interpersonales; y,
6. Trabajo en equipo.

Estas competencias fueron elegidas por la Coordinación de Talento Humano, sin una explicación, ni una definición general que maneje todos los evaluadores.

Se realizó la aplicación a 400 funcionarios que desempeñan funciones administrativas y se consiguió los resultados que se presentan a continuación:

Tabla 2

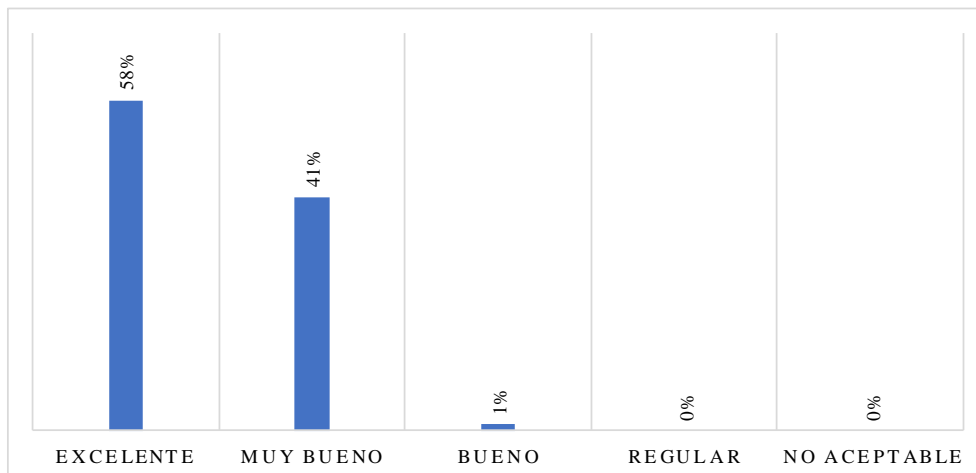
Título: Consolidación de resultados

ESCALA DE CALIFICACIÓN	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
EXCELENTE	232	58%
MUY BUENO	163	41%
BUENO	5	1%
REGULAR	0	0%
NO ACEPTABLE	0	0%
TOTAL	400	100%

Elaborado por: Johanna Benalcázar R.

Fuente: Evaluaciones del personal administrativo (2015)

Gráfico 2



Elaborado por: Johanna Benalcázar R.

Fuente: Evaluaciones del personal administrativo (2015)

Después de la evaluación de los 400 funcionarios se evidenció que el 58% del personal administrativo fue evaluado con una calificación excelente y el 41% con calificación muy buena; el 99% de los evaluados están entre excelentes y muy buena.

Al tener más del 99% del personal con calificaciones elevadas se puede mencionar que existe un claro efecto de halo inducido por el formulario y la ausencia de capacitación a los evaluadores. Una de las posibles razones es la subjetividad de las preguntas y el no considerar parámetros, objetivos y metas de las tareas planificadas acordes al cumplimiento efectivo de actividades y labores asignadas al personal.

3.2. Dificultades y/o limitaciones

Se puede considerar algunas limitaciones del formulario aplicado en el 2015 al personal administrativo, en base a su forma y fondo, que se describe a continuación:

➤ En base a la forma, algunos de sus indicadores no tienen una correcta formulación en las preguntas, estimulando al evaluador a seleccionar el puntaje más alto del formulario. Por ejemplo

- No comete errores en el desempeño de sus actividades

Esta es una forma incorrecta de plantear la pregunta, porque está de modo negativo y no se debería suponer que los empleados no pueden cometer errores en la ejecución de sus tareas.

➤ Los evaluadores no tienen una explicación clara de por qué un indicador tiene mayor valor que otro; es necesario la explicación de por qué se eligió los seis indicadores de desempeño y no otros, con su respectiva aclaración de la puntuación.

➤ En base al fondo, a pesar de que el formulario fue socializado con los coordinadores de las áreas administrativas, no todos pudieron evaluar a sus subalternos, por falta de

tiempo y principalmente por la ausencia de consecuencias para quienes incumplían con este requerimiento.

➤ Existió la dificultad al contestar el formulario, porque tenían que calificar de manera digital, a pesar de que los evaluadores fueron capacitados, muchos imprimieron el formulario y evaluaron manualmente cuando debieron hacerlo en el sistema. Esto generó un considerable reproceso al área de Talento.

➤ El formulario fue creado por un requerimiento legal, más no por iniciativa de la Coordinación General de Talento Humano, ya que en el área no consta personal contratado para el desarrollo organizacional. Por esta razón la institución no le asigna ninguna importancia a la evaluación de desempeño que visto más bien con un requerimiento externo que es mejor cumplir para evitar consecuencias negativas.

➤ Después de la evaluación de desempeño, una de las limitaciones fue el haber omitido por completo la retroalimentación por parte de los evaluadores a los evaluados de cada área de trabajo lo cual constituye una omisión grave. Varios autores mencionan que una evaluación sin retroalimentación no sirve para nada. Evidentemente, esta omisión es causada por la Dirección de Talento que no planteó la realización de esta actividad en ningún momento.

➤ Para que este proceso tenga la importancia que se merece, debe existir consecuencias por parte de la institución a los coordinadores de las áreas que no calificaron a sus subalternos.

- Otra omisión en la ejecución del proceso fue la no capacitación de los evaluadores de modo que al momento de hacerlo desconocían la importancia del proceso y cometieron los errores de evaluación que ya se evidenciaron y no pueden relacionar con los objetivos de la institución.

- Es trascendental que los coordinadores y subalternos sepan ¿por qué es importante que se realice la evaluación de desempeño?, ¿por qué se escogió ese modelo de preguntas?; y, ¿qué puntaje tiene cada uno? Esto ayudará que los evaluadores tengan presente al momento de las calificaciones y que las evaluaciones no sean tan subjetivas.

3.3. Propuesta metodológica

Si bien la Institución debe cumplir con el requerimiento de la Contraloría General del Estado, lo ideal sería que el proceso de evaluación del desempeño se efectuó a partir del convencimiento de la Coordinación de Talento Humano que se trata de una estrategia de talento que bien manejada, puede contribuir con la mejora del desempeño de personas y equipos, y también con el logro de los objetivos estratégicos institucionales.

La Asamblea Nacional no está regida por el Ministerio de Trabajo y por tanto no está sujeta a la Normativa de Evaluación de Desempeño del Ministerio, lo que da flexibilidad para diseñar un proceso de evaluación que se ajuste a la realidad de la Institución. Sin embargo, el principal obstáculo es que en la Asamblea Nacional no hay una persona o un equipo con la experiencia y el suficiente conocimiento sobre el proceso de evaluación del desempeño y mientras esta brecha no se cierre, difícilmente se podrá

llegar a implantar un proceso de evaluación que sea eficiente, efectivo y que aporte a los objetivos institucionales.

Por esta razón se plantean dos opciones a la Asamblea Nacional. La primera opción es un modelo de evaluación desde la perspectiva del desempeño en la tarea y el desempeño contextual y el segundo enfoque, desde las competencias. Se aclara que cualquiera sea el enfoque, las siguientes actividades no pueden dejar de hacerse para que el sistema funcione y agregue valor:

- a. Elaboración del sistema de evaluación del desempeño que incluya objetivos, políticas, procedimientos y herramientas.
- b. Socialización del programa a las autoridades de la Asamblea Nacional para su aprobación y para la obtención del apoyo necesario.
- c. Socialización del programa a los evaluadores y evaluados.
- d. Capacitación a los evaluadores sobre cómo efectuar la evaluación.
- e. Capacitación a los evaluadores sobre cómo retroalimentar a los evaluados.
- f. Implementación de un sistema de seguimiento y monitoreo para comprobar que los funcionarios realicen lo que les corresponde y de forma correcta.

Primera propuesta: evaluación del desempeño en la tarea y desempeño contextual

Esta propuesta se basa en Queiroga, Borges-Andrade y Junior (2015) quienes definen el desempeño a la tarea, como la ejecución de los aspectos específicos del cargo; es decir, es todo lo que se espera que se realice dependiendo del puesto de trabajo que ocupa el colaborador. En cambio, el desempeño contextual hace referencia a las actividades que no contribuyen con los aspectos técnicos, pero sí con el contexto organizacional, social y psicológico que en su conjunto crean el entorno adecuado para que las tareas técnicas se realicen de la mejor manera. Queiroga, Borges-Andrade y Junior (2015) adaptan las escalas de Campbell (1990) y Sonnentag y Frese (2002) para la medición de estas dos dimensiones del desempeño. La escala tiene 20 ítems que se contestan con una escala Likert de frecuencia donde 1 = nunca y 5 = siempre. Una gran ventaja de esta escala es que fue sometida a un proceso de análisis psicométrico encontrándose dos factores: desempeño en la tarea con nueve ítems y desempeño contextual con 11 ítems (el formulario completo se puede revisar en el anexo II). A continuación, se puede observar un ejemplo de las preguntas:

El colaborador ...

Desempeño de la tarea:

- Realiza las tareas dentro de los plazos previstos
- Realiza el trabajo teniendo en cuenta la estructura y las políticas de la Organización

Desempeño de contextual:

- La realización del trabajo contribuye al alcance de la misión y objetivos de la Organización
- Procura utilizar los conocimientos técnicos para realizar el trabajo

En el análisis psicométrico se reportaron las siguientes características:

Si bien la escala original se basa en el método del auto-reporte, para su uso en la Institución, es necesario hacerlo bajo la modalidad de 90°, esto es, los coordinadores evalúan a sus colaboradores. Para este efecto se ajustaron los ítems de la escala planteándolos en tercera persona para que el coordinador de cada área pueda realizar la evaluación.

Un punto fuerte de esta propuesta es que la escala que se plantea está fundamentada en una teoría académica sobre el desempeño laboral y en que la herramienta ha demostrado propiedades psicométricas robustas.

Segunda propuesta: evaluación en base a competencias corporativas

En rigor, la propuesta anterior es una evaluación de competencias ya que, si las competencias son los comportamientos que conducen a un buen desempeño, los factores de desempeño en la tarea y desempeño contextual, también están integrados por comportamientos. En el caso del desempeño en la tarea se trata de conductas de carácter técnico (competencias técnicas) y en el caso del desempeño contextual, son conductas que contribuyen con la consolidación del clima y la cultura organizacional, y hay muchas competencias que se alinean a este fin (ej., trabajo en equipo, iniciativa, comunicación,

etc.). En realidad, la principal diferencia es la forma de conceptualizar a las conductas laborales. De todas maneras, con el fin de ampliar las opciones para que la Institución haga la evaluación de desempeño, se detalla a continuación una propuesta basada en competencias corporativas.

Las competencias corporativas son conductas que se espera de todos los miembros de la organización y usualmente se derivan del análisis de los instrumentos de gestión de la organización como el plan estratégico, los planes operativos y las declaraciones de misión y visión. Para una institución que nunca ha efectuado evaluación de competencias, la recomendación es hacerlo primero con competencias corporativas. Hay dos motivos para esto. En primer lugar, la identificación de competencias corporativas implica poco esfuerzo y tiempo; no es necesario analizar los cargos de la institución. Se revisan los documentos de gestión de la organización para identificar temas que sugieran competencias que los miembros de la organización deberían practicar. Por ejemplo, si la misión de la empresa enfatiza la calidad en el servicio, esto sugiera que una competencia corporativa sería la “orientación al servicio” o si uno de los objetivos enfatiza la innovación en la oferta de productos y servicios, es evidente que una competencia como “innovación y mejora continua” contribuirá con dicho objetivo.

Entonces, la persona que lidera el proceso revisa los documentos de gestión y hace una propuesta al equipo directivo y gerencial con el fin de que la conozcan, la mejoren y la aprueben. Durante la presentación el responsable explica y justifica las competencias sugeridas. Desde luego, los directivos durante la presentación, pueden hacer cambios como quitar y/o agregar competencias. Al final, dan su aprobación y con eso ya se dispone de las competencias corporativas que por motivos prácticos se recomienda que no

excedan de las cinco. Posteriormente, la Coordinación de Talento Humano procede a la socialización de dichas competencias y a su uso en los diversos procesos de talento, como es la evaluación del desempeño, por ejemplo.

A continuación, se presenta la propuesta de competencias corporativas para la Asamblea Nacional al igual que la escala de evaluación:

- Asamblea Nacional: Modelo de competencias corporativas

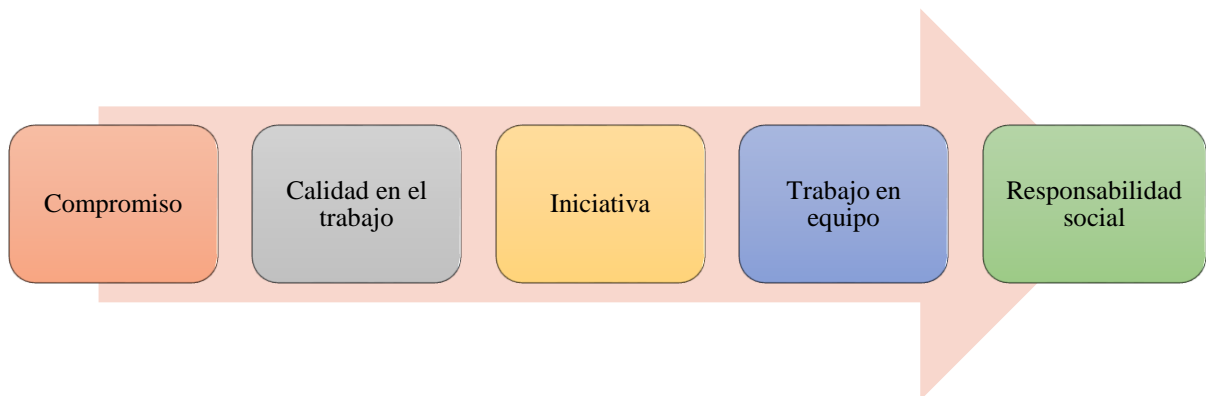


Figura 6
Elaborado por: Johanna Benalcázar
Fuente: A.N., 2013

- Justificación de las competencias propuestas

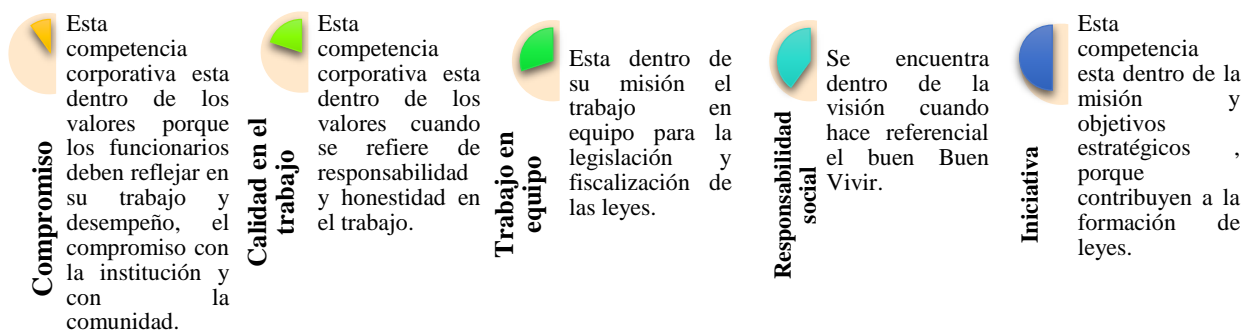


Figura 7
Elaborado por: Johanna Benalcázar
Fuente: A.N., 2013

- Escala de descripción conductual de cada una de las competencias propuestas

Para la evaluación de estas competencias, se propone el uso de una escala denominada: “escala de descripción conductual” que se basa en cinco niveles Likert de frecuencia. Para aplicar la escala es necesario que cada competencia contenga entre 3 – 5 comportamientos tipo que ejemplifican de forma concreta lo que significa la competencia en el día a día.

La escala de evaluación es:

5 – siempre

4 – frecuentemente

3 – algunas veces

2 – rara vez

1 – nunca / casi nunca

COMPETENCIA: COMPROMISO <i>Sentir como propios las ideas, valores, objetivos y las estrategias de la organización.</i>	CALIFIQUE				
Identifica claramente la visión, misión, valores y objetivos estratégicos.	1	2	3	4	5
Cumple con sus compromisos institucionales, profesionales entregando los resultados esperados.	1	2	3	4	5
Apoya y cumple las directrices recibidas	1	2	3	4	5

COMPETENCIA: CALIDAD EN EL TRABAJO <i>Realizar las actividades de acuerdo a las normativas y estándares establecidos. Los productos y/o servicios ofrecidos cumplen con las expectativas, las metas o estándares acordados.</i>	CALIFIQUE				
Realiza sus actividades conforme a las normativas o expectativas.	1	2	3	4	5
El trabajo que realiza muestra cuidado con los detalles, precisión, nitidez, meticulosidad.	1	2	3	4	5
Sus resultados (productos o servicios) cumplen con expectativas, estándares o metas.	1	2	3	4	5

COMPETENCIA: TRABAJO EN EQUIPO <i>Apoyar y cooperar con los demás; asegurar la interdependencia funcional con otras personas u áreas.</i>	CALIFIQUE				
Apoya y colabora con los demás	1	2	3	4	5
Trabaja de manera coordinada e interdependiente	1	2	3	4	5
Favorece la cohesión del grupo	1	2	3	4	5

COMPETENCIA: RESPONSABILIDAD SOCIAL <i>Realizar actividades que contribuyan al cuidado o la preservación del entorno en el que desarrolla su trabajo y con el que se relaciona.</i>	CALIFIQUE				
Apoya los planes o proyectos enfocados a fomentar el bien común de la sociedad	1	2	3	4	5
Tiene y ejecuta tareas orientadas a contribuir y colaborar con la comunidad	1	2	3	4	5
Explica o defiende la importancia de las políticas organizacionales referente a la responsabilidad social	1	2	3	4	5

COMPETENCIA: INICIATIVA <i>Hacer más allá de lo formalmente requerido.</i>	CALIFIQUE				
Propone nuevas y mejores maneras de hacer las cosas	1	2	3	4	5
Soluciona los problemas de su trabajo sin esperar que se lo pidan	1	2	3	4	5
Muestra disposición para colaborar	1	2	3	4	5

Una vez que se han presentado los dos enfoques para la evaluación del desempeño se detalla a continuación el procedimiento de evaluación. Esto significa que independiente del enfoque de evaluación que se adopte, las siguientes actividades son indispensables para implementar un sistema de evaluación del desempeño efectivo y relevante.

3.4. Procedimiento de la evaluación

Considerando que la Asamblea Nacional del Ecuador dentro de sus procedimientos internos no cuenta con un mecanismo instaurado para desarrollar la evaluación de desempeño como parte de la estructura funcional, se detallan a continuación las fases y actividades que se deben observar para su implementación.

1. Diseño metodológico y estructural de la evaluación de desempeño que incluya objetivos, políticas, procedimientos y herramientas para su correcta aplicación.
2. Realización de un cronograma de evaluación de desempeño que contenga todos los niveles y parámetros, que deberá ser socializada con todo el personal, para su legitimación.

3. Socialización y concientización del proceso por medio de la Coordinación de Talento Humano a todas las áreas jerárquicas y agregadoras de valor sobre el diseño, parámetros y metodología a implementarse; para esto se pueden utilizar algunos mecanismos secundarios:
 - Reuniones con los coordinadores de cada unidad
 - Enviar la socialización mediante el correo institucional y sistema de acción documental
 - Recordatorios
 - Reuniones de socialización
 - Informativos
 - Carteleras

4. Colocar la herramienta en la página web de la Institución, para la visualización de todos los funcionarios. Mecanismos secundarios:
 - Compartir el enlace mediante correo
 - Recordatorios mediante las áreas jerárquicas

5. Socialización y entrenamiento a evaluadores: se asesorará, acompañará y entrenará a los evaluadores en la correcta aplicación de la metodología de evaluación, tomando en cuenta el grupo objetivo evaluados y las herramientas que se definieron para un eficaz proceso.

6. Período de evaluación, se socializará oportunamente el inicio del proceso; desde conocer cuándo comenzará la evaluación y el tiempo de duración que preliminarmente será de 15 días (ese tiempo puede variar por imprevistos no contemplados como por ejemplo demora en el tiempo y cantidad de personal que se vaya a evaluar).
7. Como parte de la metodología existirá una retroalimentación al personal evaluado como parte del cierre del proceso de la evaluación de desempeño. Se establecerá de acuerdo con los parámetros y necesidades los mecanismos para garantizar que la evaluación permita una mejora en las condiciones de desempeño. Para este efecto es indispensable la capacitación de los evaluadores en técnicas de retroalimentación.
8. El evaluador realizará una reunión en la cual presentará los resultados al evaluado, con el objetivo de establecer un plan de mejora del desempeño con el evaluado.
9. Las evaluaciones serán archivadas en la carpeta de cada empleado en la Coordinación de Talento Humano y se entregará una copia para su archivo personal.
10. La Coordinación de Talento Humano debe realizar una capacitación a los jefes sobre la metodología de evaluación y la manera de llevar a cabo la retroalimentación.
11. La Coordinación de Talento Humano procesará la información, generará los informes individuales y grupales de la evaluación y la distribución de estos a los evaluadores como insumo para la realización de la entrevista de retroalimentación.

3.5. Acciones futuras

Las acciones futuras que se recomienda en esta sección partan del supuesto de que la institución asignará los recursos y las condiciones necesarias para la realización de la evaluación. Sin recursos ni condiciones adecuadas, la Asamblea Nacional no podrá disponer de un sistema de evaluación significativo.

1. Definir un diccionario de competencias institucionales que contenga competencias corporativas y técnicas.
2. Socializar y difundir las competencias y metas a los coordinadores de cada área.
3. Monitorear el sistema y buen uso de la herramienta de evaluación.
4. Generar una propuesta metodológica de participación del personal para complementar y asegurar una mejor vinculación con el personal.
5. Evaluar los resultados del programa de evaluación para realizar las mejoras y alcances necesarios.
6. Elaborar y aprobar el proceso, las políticas y los procedimientos del sistema de evaluación del desempeño para la Institución.

CAPÍTULO IV

MARCO CONCLUSIVO

4.1. Conclusiones

- La experiencia previa de la Institución en el tema de evaluación del desempeño, evidencia que se trata de un proceso que no ha sido debidamente gestionado de modo que lo efectuado apenas ha permitido cumplir con el requerimiento de la Contraloría General del Estado. Sin embargo, es evidente que se trata de un sistema que debe ser sustancialmente mejorado.
- En el momento actual, la Asamblea Nacional del Ecuador no ofrece las condiciones mínimas para efectuar un sistema de evaluación significativo y efectivo. No hay la experticia suficiente y tampoco un líder que pueda impulsar este proceso. De todas maneras, la Asamblea debe cumplir con la exigencia de la Contraloría General del Estado.
- A este efecto el presente trabajo ha propuesto dos sistemas de evaluación del desempeño que tratan de equilibrar dos cosas: que sean sencillos de implementar pero que también sean efectivos y no un simple trámite.

4.2.Recomendaciones

- Es importante que la institución de mayor énfasis a la evaluación del desempeño y no solo se realice por un requerimiento legal, sino que se desarrolle el sistema de evaluación del desempeño en todos sus alcances e implicaciones.
- Mientras no exista la voluntad clara y firme de llevar a cabo este proceso, por parte de las autoridades, las posibilidades que tiene son muy limitadas.
- En este sentido, le corresponde a la Coordinación de Talento presentar y persuadir a las autoridades sobre la relevancia estratégica que este proceso de talento pudiera tener para la Institución.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2005). *Selección por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2001). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Arroyo, K. (2011). *Diseño de un sistema de evaluación por desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo*. Obtenido de <http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/2924/>
- Bittel, L. (2000). *Las competencias laborales del trabajador. Desempeño laboral*. México.
- Brazzolotto, S. (2012). *Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones*. Universidad Nacional de Cuyo.
- Bohiander, G. Y. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. (14 a. Edición ed.). (S.A., Ed.) México: Cengage Learning Editores.
- Castillo, M. A. (2009). La evaluación de los aprendizajes basada en el desempeño por competencias. *Actualidades Investigativas en Educación*, 1-25.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Santa Fé de Bogota:: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: MCGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional : la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hil.


- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos : el capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Capuano, A. M. (2004). *Evaluación de desempeño: desempeño por competencias*. Invenio.
- Dessler, G., & Juárez, R. A. (2011). *Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano*. México: Prentice-Hall.
- Gránes, G. (2007). *Diseño de un sistema de evaluación de desempeño en base a un modelo de competencias*. Obtenido de Gránes, G. (2007). Diseño de un sistema de evaluación <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR1793.pdf>
- Gómez Roldán, I. (2005). *Competencias profesionales: una propuesta de evaluación para las facultades de ciencias administrativas*. Educación y educadores, 8.
- Humberto, Q. M. (20 de Agosto de 2003). *Modelos para la identificación de competencias laborales*. . Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/modelos-identificacion-competencias-laborales/>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., & Beek, & v. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: a systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*.
- Muchinsky, P. M. (2007). *Psicología aplicada al trabajo*.
- Mejía, Y. (2012). *Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales*. Universidad Rafael Landiva.
- Puente-Palacios, K., & Peixoto, A. d. (2015). *Ferramentas de Diagnóstico para Organizações e Trabalho: Um Olhar a partir da Psicologia*. Artmed.

- Saracho, J. M. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias. Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias*. Santiago: RIL.
- Vargas, F. (2004). *40 preguntas sobre competencia laboral*. (OIT/Cinterfor, Ed.) Montevideo Uruguay.
- William, W. (1991). *Administración del personal y recursos humanos* (3ra ed.). (M. G. Hill, Ed.).
- Werther, W. D., & Davis, K. K. (1991): *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Mc. Graw Hill.

ANEXO

Anexo I

Gráfico 3

		COORDINACIÓN GENERAL DE TALENTO HUMANO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO					FORM-EVDES-001-CGTH-GT-2015
DATOS DEL SERVIDOR LEGISLATIVO EVALUADO:							
Apellidos y nombres del servidor: _____							
Cédula de ciudadanía del servidor: _____							
Denominación del Puesto que ocupa: _____							
Título o profesión terminal: _____							
DATOS DEL EVALUADOR:							
Apellidos y nombres del responsable de la evaluación: _____							
Cargo que desempeña: _____							
PERIODO DE EVALUACIÓN:		DESDE:	ene-15	HASTA:	nov-15		
Escala tipo Likert empleada para la evaluación Muy bajo - 1: Inferior.- Rendimiento laboral no aceptable Bajo - 2: Inferior al promedio.- Rendimiento laboral regular Moderado - 3: Promedio.- Rendimiento laboral bueno Alto - 4: Superior al Promedio.- Rendimiento laboral muy bueno Muy alto - 5: Superior.- Rendimiento laboral excelente							
Marque con una "x" en el casillero que refleja el nivel de competencia que usted que considera que el servidor legislativo evaluado, ha desarrollado en el desempeño de sus funciones, no deje de contestar ningún ítem y al final imprima y suscriba el documento.							
AREA DE DESEMPEÑO	MUY BAJO 1	BAJO 2	MODERADO 3	ALTO 4	MUY ALTO 5	PUNTAJE	
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CON FRECUENCIA	SIEMPRE	RESULTADO	
Cumple con las actividades y tareas encomendadas						0	
Termina oportunamente las actividades asignadas						0	
Realiza una cantidad óptima de trabajo						0	
Se preocupa por alcanzar sus metas						0	
CALIDAD DEL TRABAJO	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CON FRECUENCIA	SIEMPRE	RESULTADO	
No comete errores en el desempeño de sus actividades						0	
Hace uso racional de los recursos asignados						0	
No requiere de supervisión para realizar su trabajo						0	
Se muestra profesional en el trabajo						0	
CONOCIMIENTOS	INSUFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	SOBRESALIENTE	RESULTADO	
Es el nivel de conocimientos con los que cuenta para el desempeño de su trabajo						0	
INICIATIVA	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CON FRECUENCIA	SIEMPRE	RESULTADO	
Muestra ideas innovadoras para mejorar los procesos						0	
Demuestra interés en aprender y adquirir nuevos conocimientos para el desempeño de su trabajo						0	
Se muestra abierto al cambio						0	
Se anticipa a las dificultades						0	
Posee una alta capacidad para resolver problemas						0	
RELACIONES INTERPERSONALES	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CON FRECUENCIA	SIEMPRE	RESULTADO	
Se muestra cortés con los compañeros de trabajo y usuarios de sus servicios						0	
Muestra una alta disposición para atender a los usuarios de sus servicios						0	
Evita conflictos con compañeros de trabajo y usuarios						0	
TRABAJO EN EQUIPO	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CON FRECUENCIA	SIEMPRE	RESULTADO	
Muestra actitud para integrarse al equipo, valora y respeta las opiniones y sugerencias realizadas por el equipo y superiores						0	
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						0	
Muestra interés en cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás						0	
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
FACTORES DE EVALUACIÓN					PROMEDIO ALCANZADO	CALIFICACIÓN ALCANZADA	
Orientación de Resultados					0,00	0,00	
Calidad del Trabajo					0,00	0,00	
Conocimientos					0,00	0,00	
Iniciativa					0,00	0,00	
Relaciones Interpersonales					0,00	0,00	
Trabajo en Equipo					0,00	0,00	
PUNTAJE TOTAL ALCANZADO EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: 0							
RENDIMIENTO LABORAL: NO ACEPTABLE							
Fecha de evaluación (dd/mm/aa): 25/11/16							
_____ FIRMA EVALUADOR 0 0							

Elaborado por: Coordinación de Talento Humano

Fuente: Formulario de evaluación de desempeño

Anexo II

Tabla 3

Título: Ítems basado en el desempeño de tarea y contextual

	Ítems	Tarea	Contextual	1	2	3	4	5
1	Realiza las tareas dentro de los plazos previstos	x						
2	Realiza adecuadamente tareas difíciles	x						
3	Realiza el trabajo teniendo en cuenta la estructura y las políticas de la Organización	x						
4	La realización del trabajo contribuye al alcance de la misión y objetivos de la Organización		x					
5	Realiza el trabajo con ahorro de recursos (material, financiero y humano)	x						
6	Procura utilizar los conocimientos técnicos para realizar el trabajo		x					
7	Realiza el trabajo de acuerdo con lo que es esperado por la Organización	x						
8	Contribuye con alternativas para la solución de problemas y mejoras de procesos de la Organización		x					
9	Planifica la ejecución del trabajo definiendo acciones temporales y prioridades	x						
10	Planea acciones de acuerdo con las tareas y rutinas organizativas	x						
11	Establece contacto con otras personas o equipos para alcanzar los objetivos organizacionales		x					
12	Toma iniciativa para mejorar los resultados en el trabajo		x					
13	Adapta la rutina a las variaciones de las metas de la Organización		x					
14	Soluciona dudas de los compañeros de trabajo cuando se las pide		x					
15	Realiza adecuadamente tareas rutinarias	x						
16	Utiliza el conocimiento teórico práctico para realizar el trabajo		x					
17	Busca nuevas soluciones para problemas que puedan surgir en el trabajo		x					
18	Realiza las tareas tomando en cuenta los resultados que debe lograr		x					
19	Aprovecha las oportunidades que pueden mejorar los resultados de trabajo		x					
20	Se esfuerza para realizar las tareas que me son designadas	x						

Autores: Queiroga, Borges-Andrade, Coelho Junior (2015)

Fuente: Desempeño laboral: escala de calificación general por medio de auto percepciones