



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**


**DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN**

Yo: **SEBASTIÁN FRANCISCO LUPERA VALENCIA**, con C.I. 172159699-5, autor del trabajo de graduación intitulado: **“PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LA EMPRESA EMIECUADOR S.A.”** Proyecto que se realiza bajo la medición de desempeño en la tarea y competencias laborales, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGO 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, octubre 2014

  
**SEBASTIÁN FRANCISCO LUPERA VALENCIA**  
C.I. 172159699-5

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGO**

**ORGANIZACIONAL**

**TEMA: PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE**

**DESEMPEÑO DE LA EMPRESA EMIECUADOR S.A.**

**PROYECTO QUE SE REALIZA BAJO LA MEDICIÓN DE DESEMPEÑO EN LA**

**TAREA Y COMPETENCIAS LABORALES.**

**SEBASTIÁN FRANCISCO LUPERA VALENCIA**

**DIRECTOR: MAGISTER LUIS AGUILAR CUEVA**

**QUITO, 2014**

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>RESUMEN</b> .....	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>2</b>
<b>1. CAPITULO 1 – MARCO INTRODUCTORIO</b> .....	<b>4</b>
<i>1.1. Tema</i> .....	4
1.1.1. Subtema.....	4
<i>1.2. Datos de la Organización</i> .....	4
1.2.1. Nombre.....	4
1.2.2. Actividad .....	4
1.2.3. Ubicación .....	4
1.2.4. Características .....	5
1.2.5. Contexto .....	6
1.2.6. Estatutos .....	7
1.2.7. Organigrama.....	7
<i>1.3. Planteamiento del Problema</i> .....	9
<i>1.4. Justificación</i> .....	11
<i>1.5. Objetivos</i> .....	14
1.5.1. Objetivo General .....	14
1.5.2. Objetivos Específicos .....	14
<b>2. CAPITULO 2 – MARCO TEORICO</b> .....	<b>15</b>
<i>2.1. Modelo de Competencias Laborales</i> .....	15
2.1.1. Antecedentes .....	15
2.1.2. Generalidades .....	15
2.1.3. Clasificación de competencias .....	17
2.1.4. Corrientes Psicológicas .....	20
2.1.5. Beneficios de las competencias en una organización.....	22
2.1.6. Modelo de competencias.....	23
2.1.6.1. Modelo Análisis de Competencias Técnicas (ACT) .....	23
<i>2.2. Evaluación de Desempeño</i> .....	26
2.2.1. Antecedentes .....	26
2.2.2. Generalidades .....	27
2.2.3. Métodos de Evaluación de Desempeño .....	29
2.2.4. Gestión de Desempeño.....	30
2.2.5. Modelos de Evaluación de Desempeño .....	31
2.2.6. Beneficios de la Evaluación de Desempeño .....	35
2.2.6.1. Beneficios de la Evaluación de Desempeño por Competencias .....	36
2.2.7. Problemas y Tendencias más comunes de la Evaluación de Desempeño.....	37

<b>3. CAPITULO 3 - MARCO METODOLÓGICO: FASE DIAGNÓSTICA .....</b>	<b>39</b>
3.1. <i>Antecedentes del proyecto</i> .....	39
3.1.1. Diagnóstico.....	41
a. Proceso Actual .....	41
3.2. <i>Desarrollo del proyecto</i> .....	44
3.2.1. Identificación de las actividades esenciales .....	45
3.2.2. Identificación de los indicadores de competencia.....	47
3.2.3. Actualización de los perfiles de cargos de la empresa .....	48
3.2.4. Diseño del Manual de Evaluación de Desempeño .....	49
3.2.5. Diseño de los formatos de Evaluación de Desempeño .....	51
3.2.5.1. Desempeño en la Tarea.....	52
3.2.5.2. Competencias Laborales.....	52
3.2.5.3. Obstáculos de Desempeño y Conductas de Apoyo .....	54
3.2.6. Entrevista de Retroalimentación .....	61
3.2.6.1. Diseño del formato de Plan de Acción .....	63
3.2.7. Capacitación del Manual de Evaluación de Desempeño de la Empresa Emiecuador .....	66
<b>4. CAPÍTULO 4 – PRODUCTO .....</b>	<b>68</b>
4.1. Objetivo del proyecto.....	68
4.2.- Resultados esperados .....	68
4.3. Actividades .....	68
4.4. Precondiciones .....	69
4.5. Indicadores .....	70
4.6. Fuentes de verificación .....	70
4.7. Sostenibilidad.....	71
4.8. Medios e Insumos .....	71
4.9. Presupuesto .....	72
4.10. Monitoreo.....	73
4.11. Evaluación.....	73
4.12. Destinatarios .....	73
4.13. Difusión del Proyecto .....	73
4.14. Cronograma.....	74
<b>5. CAPÍTULO 5 - MARCO CONCLUSIVO.....</b>	<b>76</b>
5.1. Conclusiones .....	76
5.2. Recomendaciones .....	78
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>79</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Figura No. 1:</b> Emiecuador (2013), Organigrama .....	8
<b>Figura No. 2:</b> Spencer & Spencer, Modelo del Iceberg .....	17
<b>Figura No. 3:</b> Moreno Jaime (2009), Desempeño en la Tarea .....	34
<b>Figura No. 4:</b> Lupera Sebastián (2014), Formato de Auto Evaluación de Desempeño .....	58
<b>Figura No. 5:</b> Lupera Sebastián (2014), Formato de Hetero Evaluación de Desempeño .....	60
<b>Figura No. 6:</b> Lupera Sebastián (2014), Formato de Plan de Acción .....	65

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla No. 1:</b> Moreno Jaime (2009), Detección de Actividades Esenciales .....	24
<b>Tabla No. 2:</b> Moreno Jaime (2009), Gradación de las Escalas .....	25
<b>Tabla No. 3:</b> Moreno Jaime (2009), Indicadores de Competencia .....	26
<b>Tabla No. 4:</b> Alles Martha (2004), Grados y conducta de la competencia Modalidad de Contacto .....	32
<b>Tabla No. 5:</b> Lupera Sebastián (2014), FocusGroupNo1 .....	40
<b>Tabla No. 6:</b> Lupera Sebastián (2014), FocusGroupNo2 .....	40
<b>Tabla No. 7:</b> Lupera Sebastián (2014), FocusGroupNo3 .....	41
<b>Tabla No 8:</b> Moreno Jaime (2009), Listado de Actividades e Identificación de Actividades Esenciales.....	45
<b>Tabla No. 9:</b> Moreno Jaime (2009), Gradación de las escalas .....	46
<b>Tabla No. 10:</b> Moreno Jaime (2009), Definición de Indicadores de Competencia .....	47
<b>Tabla No. 11:</b> Alles Martha (2008), Tabla de Evaluación de Desempeño .....	52
<b>Tabla No. 12:</b> Lupera Sebastián (2014), Tabla de Evaluación de Frecuencia .....	53
<b>Tabla No 13:</b> Lupera Sebastián (2014), Tabla de Interpretación de Nivel de Desempeño.....	54
<b>Tabla No. 14:</b> Lupera Sebastián (2014), Tabla para Plan de Acción .....	64
<b>Tabla No 15:</b> Lupera Sebastián (2014), Insumos y Presupuesto.....	72
<b>Tabla No. 16:</b> Lupera Sebastián (2014), Cronograma de implementación del proyecto.....	75

## ANEXOS

<b>Anexo 1:</b> Formato de Evaluación de Desempeño actual	
<b>Anexo 2:</b> Cronograma del Taller de Metodología ACT	
<b>Anexo 3:</b> Taller de la Metodología ACT	
<b>Anexo 4:</b> Manual de Evaluación de Desempeño	
<b>Anexo 5:</b> Capacitación del proceso de Evaluación de Desempeño	
<b>Anexo 6:</b> Perfiles de Cargo EMI Corregidos	
<b>Anexo 7:</b> Formatos de Evaluación de Desempeño por Cargo (Auto y Hetero Evaluación)	
<b>Anexo 8:</b> Diccionario de Competencias EMI	

## Resumen

Emiecuador S. A. es una empresa multinacional que brinda el servicio de atención médica pre hospitalaria a domicilio, con más de 30 años de experiencia en el mercado y con cobertura en más de 14 países, en empresas que tengan convenio institucional.

Su personal, con el objetivo de optimizar el servicio, se encuentra constantemente en la búsqueda de mejora en todos los procesos que se manejan internamente, de tal forma que sus clientes tengan mayor satisfacción con la atención y poder alcanzar a “Ser el médico a domicilio preferido de las familias”, como indica la visión de su planificación estratégica. (Emiecuador, <http://www.grupoemi.com/s-home/p-4/>, 11/02/2014)

El proceso para evaluar a sus colaboradores, actualmente, no brinda mayor aporte debido a la subjetividad de sus factores de evaluación y la falta de credibilidad del proceso, lo que dificulta plantear el desarrollo y planes de acción que proyecten un crecimiento personal y profesional a sus colaboradores. En el siguiente proyecto se plantea una propuesta de mejora en el procedimiento de Evaluación de Desempeño, tomando como base la medición de Desempeño en la Tarea y Competencias Laborales, el cual incluye un Manual del procedimiento, los formatos de evaluación, y un entrenamiento a los evaluadores.

La propuesta pretende generar resultados con los cuales el Jefe inmediato y el colaborador puedan proponer planes de desarrollo y capacitación con los cuales asegure un mejor desempeño y afianzamiento del colaborador con la empresa.

## **Introducción**

El personal de una empresa, como el recurso más importante para su éxito, requiere que se lo desarrolle constantemente con el fin de que la compañía vaya creciendo conjuntamente a sus colaboradores. Este crecimiento, que debe de ir acorde a las expectativas de cada uno, se lo realiza sobre la base de un plan de desarrollo que nace de los resultados del proceso de Evaluación de Desempeño.

Con la generación de planes de desarrollo y crecimiento para los colaboradores de una empresa, se obtiene a nivel general, profesionales más preparados y competitivos en el mercado laboral. Personas con mayor formación, destrezas y habilidades, que ofrecen mejores servicios o productos, mayor capacidad para sobresalir en sus actividades normales y alto crecimiento para aportar en el desarrollo del país.

En el presente proyecto se trabaja en el proceso completo de Evaluación de Desempeño para la empresa Emiecuador, brindando las herramientas necesarias para obtener resultados objetivos y gestionar el desarrollo de los colaboradores adecuadamente.

Se presenta la propuesta de un Manual de Evaluación de Desempeño, los formatos de Hetero Evaluación y Auto Evaluación, un formato para registrar el Plan de Acción y un Entrenamiento para los Evaluadores, todo basado en la medición del Desempeño en la Tarea y Competencias Laborales.

Para alcanzar los resultados esperados en el presente proyecto se lleva a cabo la Metodología ACT, del Doctor Jaime Moreno, con la cual se levantó la información de las actividades esenciales y los indicadores de competencia de los cargos de la empresa, con el fin de adaptar la información a los parámetros de evaluación y obtener mayor consistencia en las necesidades de capacitación o desarrollo de los colaboradores.

## **1. CAPITULO 1 – MARCO INTRODUCTORIO**

### **1.1. Tema**

Propuesta de mejora del Proceso de Evaluación de Desempeño de la empresa Emiecuador S. A.

#### **1.1.1. Subtema**

Proyecto que se realiza bajo la medición de Desempeño en la Tarea y Competencias Laborales.

### **1.2. Datos de la Organización**

#### **1.2.1. Nombre**

Emiecuador S. A.

#### **1.2.2. Actividad**

Emiecuador es una empresa multinacional que presta servicios de atención médica prehospitalaria a domicilio las 24 horas, los 365 días del año.

Cuenta con cobertura en cualquier parte del mundo donde la empresa este presente y tiene convenios con empresas que brindan servicios de salud en más de 14 países y más de 100 ciudades, con la finalidad de que los afiliados puedan solicitar servicios de emergencia, urgencia y consulta médica con la misma calidad que brinda Emi.

#### **1.2.3. Ubicación**

Sus instalaciones se encuentran en las calles Eloy Alfaro N33-338 y 6 de Diciembre.

#### **1.2.4. Características**

Emi es una empresa que tiene su origen en el año de 1979 en Uruguay, prestando servicios de atención de emergencias cardiorespiratorias, posteriormente, debido a la demanda de los usuarios se modificó su modalidad a domiciliaria.

En el 2006, con la unión de varias empresas de atención médica prehospitolaria, se conforma el Grupo Emi, con presencia en Colombia (Emicolombia), Panamá (Emipanamá), Ecuador (Emiecuador), Venezuela (Emivenezuela) y Uruguay (Emiuruguay), consolidándose como la red más grande de Latinoamérica en este tipo de servicios.

La empresa cuenta con varias unidades móviles de cuidado intensivo y de apoyo ubicadas estratégicamente en la ciudad, equipadas con tecnología necesaria para brindar un servicio de alta calidad; siendo este un servicio personalizado que genera afianzamiento de los clientes, nuevos afiliados todos los meses y un crecimiento importante a la empresa. Las afiliaciones de grupos familiares es el producto que sobresale entre los clientes.

La empresa cuenta con dos productos que se adaptan a las necesidades de los afiliados: Planes Emi enfocado para familias, parejas o personas que vivan solas; y Planes empresariales para un grupo de empleados y sus familias o todas las personas que transitan por sus instalaciones.

Es una empresa comprometida en brindar la comodidad de asistencia donde lo necesiten sus afiliados, maneja una estructura de 130 colaboradores que se desempeñan en cinco

grandes áreas: Administrativa, Gestión Humana, Médica, Comercial y Marketing. La distribución de los puestos de trabajo en las distintas áreas se puede ver en el Organigrama. (Emiecuador, <http://www.grupoemi.com>, 11/02/2014)

### **1.2.5. Contexto**

Emiecuador es la única empresa Multinacional y la más conocida en el país que presta servicios prehospitalarios a domicilio, su atención es de alta calidad, ya que alcanza el 96 % de efectividad en prestación de servicios y el 90% de satisfacción al cliente; datos medidos en el mes de Junio del 2013. Su mayor competencia en el mercado es Utim, seguido de Medihome.

En un promedio realizado por la Jefa Administrativa Financiera, de los primeros 6 meses del 2013, la organización alcanza las 599 afiliaciones mensuales, tomando en cuenta que el servicio que brinda es focalizado al nivel socioeconómico medio a medio alto en el mercado, el cual compromete en gran medida al personal de la empresa en ir expandiendo sus servicios, mejorando cada gestión que realice e implementando nuevos procesos para abarcar toda su responsabilidad.

Cuentan con el Certificado de Gestión de Calidad ISO 9001-2008 otorgado en el 2010 y lo han mantenido hasta el presente año.

Por ser una de las primeras organizaciones con un servicio de este modelo, tiene un importante posicionamiento en el mercado que lo caracteriza en ser la primera opción para la gente que le interesa o tiene la necesidad de medicina a domicilio.

### **1.2.6. Estatutos**

- **Misión**

Trabajar las 24 horas para dar soluciones en salud a nuestros afiliados donde se encuentren.

- **Visión**

Ser el médico a domicilio preferido de las familias.

(Emiecuador, <http://www.grupoemi.com/s-home/p-4/>, 11/02/2014)

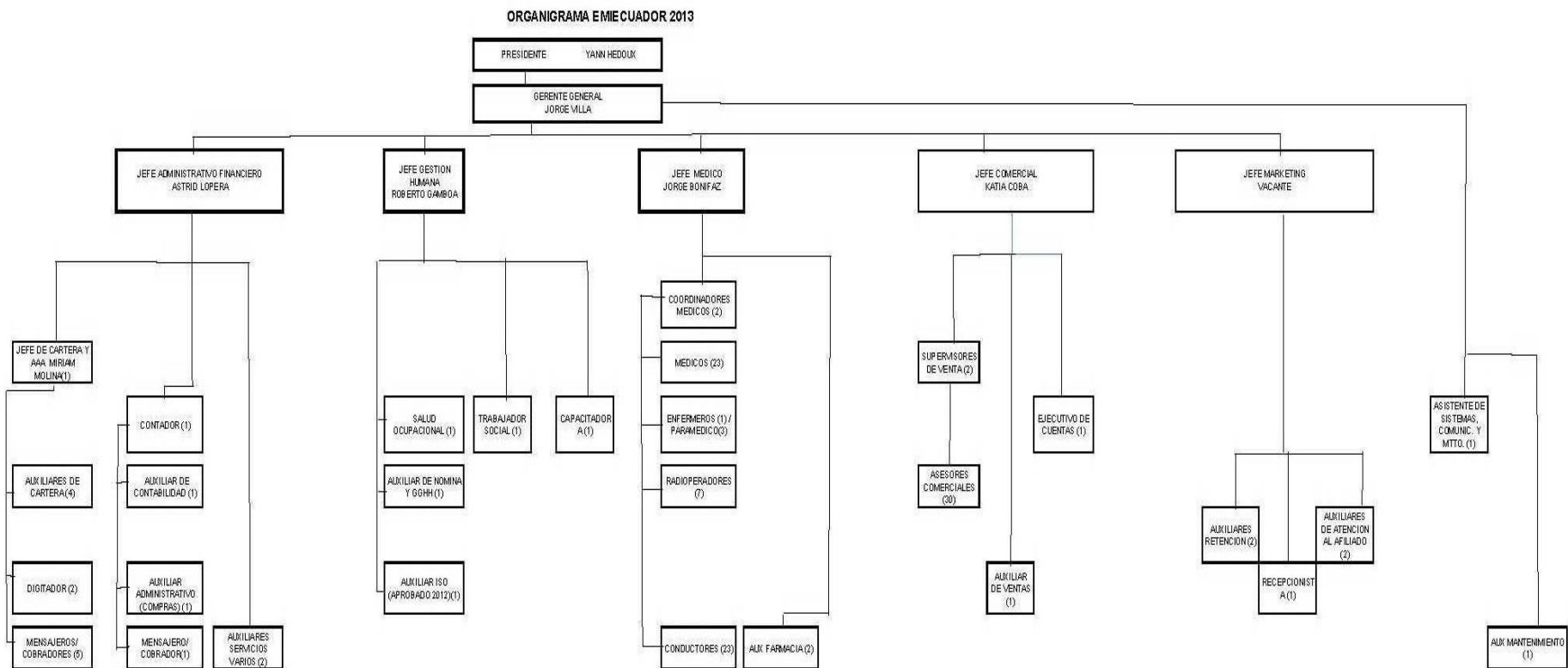
- **Valores corporativos**

No tiene valores corporativos la empresa, sin embargo se adaptan a los valores del Grupo Falck al que pertenecen, que son los siguientes:

- Accesible
- Competente
- Eficiente
- Rápido
- Útil
- Seguro

(Grupo Falck, <http://www.falck.com/en/heritage/values/>, 11/02/2014)

### **1.2.7. Organigrama**



**Figura No.1:** Emiecuador (2013), Organigrama

### **1.3. Planteamiento del Problema**

En un primer acercamiento con los Jefes de la empresa se observa que el proceso de Evaluación de Desempeño se lo lleva de manera automática y obligatoria para el cumplimiento de las políticas establecidas de la empresa, sin embargo, los resultados no son utilizados para tomar decisiones o llevar a cabo planes de acción para el desarrollo del colaborador, sino son archivados en las carpetas del personal, proceso que según política, se lo debería llevar año tras año lo cual no se ha cumplido regularmente durante los últimos tres años.

Es un proceso que no genera cambio o resultado alguno, a pesar de que se lo ha realizado varias veces en el transcurso de los años. Es una gestión improductiva que consume tiempo y recursos a la empresa, ya que se involucra a todo el personal en jornadas regulares de trabajo y se usa presupuesto del departamento de Gestión Humana para su realización.

El proceso cuenta con 11 formatos para los 34 cargos que existen en la empresa que, a consideración del Jefe de Gestión Humana no son suficientes para su correcta evaluación ya que cada puesto tiene sus correspondientes competencias que no son parte de la evaluación y, además cuenta con sus diferentes tareas en los perfiles de cargo que no se especifican en los formatos, los cuales, inicialmente, fueron enviados desde las oficinas de Emicolombia en el 2008 y no han recibido modificación alguna de acuerdo a competencias, a las funciones específicas por cargo y a la realidad de la empresa en Ecuador y su cultura, lo cual afecta en los resultados obtenidos ya que la forma de evaluación es subjetiva.

Mediante conversaciones realizadas con tres Jefes y tres colaboradores de la empresa, el proceso y la herramienta no se encuentran establecidos adecuadamente por las siguientes razones:

- No existe la adecuada capacitación ni difusión en el proceso, especialmente para mandos medios y bajos, sin tomar en cuenta el tiempo que lleven en la empresa, y para los nuevos colaboradores no es un tema que forme parte de la inducción, por lo tanto, es un proceso sin claridad en sus pasos, sus objetivos y la forma de realizarlo.
- Los formatos de evaluación no están dirigidos a cada cargo, desestimando las competencias que involucran y la especificidad de sus tareas, por lo que sus resultados son subjetivos y no cuentan con la información necesaria para tomar decisiones apropiadas.
- No hay periodicidad ni control en la realización de las evaluaciones, ya que a pesar de que por política debería hacerse una vez al año, no se lo realiza a menos que se solicite por alguna jefatura para la evaluación de un específico colaborador o iniciativa por contar con el tiempo de hacerlo.
- No han existido resultados, planes de acción, o cambios luego de la realización de las Evaluaciones de Desempeño durante los años que se ha llevado a cabo el proceso, lo cual ha provocado falta de credibilidad en el departamento de Gestión Humana e insatisfacción de los evaluados y evaluadores con el proceso.

Según investigaciones realizadas a disertaciones de estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, se observa que el tema de Gestión del Desempeño es sumamente importante, ya que en la actualidad se valora al capital humano como el motor de la empresa que necesita mantener un mismo lineamiento y constante desarrollo, especialmente por la alta competitividad que existe en el mercado laboral donde los colaboradores son quienes marcan la diferencia., Juan Manuel Galárraga y Carolina Pazmiño en su tesis “Elaboración de un sistema de evaluación del desempeño basado en indicadores de gestión con normativa SENRES para el Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas (IECE)” resaltan la importancia de un alineamiento en los procesos, en este caso, la Evaluación de Desempeño basada en Competencias, que su punto de partida fue el establecimiento de actividades esenciales, conocimientos y destrezas técnicas por cargo ya que todo subsistema en la empresa se trabaja con formularios de indicadores de gestión basados en competencias y además de ser un requerimiento de la SENRES fue una necesidad rectificar el proceso al mismo sentido de los demás subsistemas. (Biblioteca PUCE (2013),<http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/2434>)

#### **1.4. Justificación**

La Evaluación de Desempeño según Chiavenato “es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos” (Chiavenato, 2006, pág. 27), entendiendo así, que el objetivo principal de este proceso es generar desarrollo en el

colaborador, con un análisis objetivo de su desempeño y planes de acción, para que así sea un mayor aporte a la organización.

Tomando en cuenta este aspecto se realiza la propuesta de un modelo del proceso de Evaluación de Desempeño para la empresa, partiendo de un análisis del modelo actual con el cual se han estado manejando en los últimos años; analizar los motivos por los cuales no se han generado resultados o cambios en la empresa y su personal luego de haber realizado el proceso, y los motivos que provocan poca credibilidad en la gestión, con el objetivo de identificar las falencias y poder mejorarlas.

Se propone un manual de Evaluación de Desempeño que explique el procedimiento de cómo se lo debe manejar de acuerdo a cada posición; además se propone la mejora de formatos ya existentes en la que se implementa la metodología de evaluación bajo la medición de desempeño en la tarea y competencias laborales que tiene la empresa, y conjuntamente la capacitación para los encargados del proceso, para que su realización sea optima y se cumpla el procedimiento adecuadamente.

Se espera obtener un modelo de Evaluación de Desempeño objetivo que pueda identificar fortalezas y oportunidades de mejora en sus competencias, para optimar el potencial de los colaboradores con planes de acción o de capacitación, ayudar en el control de cumplimiento y planificación de tareas, y toma de decisiones de movimientos del personal.

Se propone formularios de evaluación de desempeño enfocados a cada cargo en la empresa que brinden resultados específicos de acuerdo a sus funciones y competencias de cada colaborador, los cuales serán explicados en el manual de evaluación y en capacitaciones a los jefes y el personal que intervenga en el proceso para su correcto proceder.

La mejora del proceso brindará un mayor aporte del personal a la empresa en su desarrollo, calidad del servicio, seguridad con los clientes y mayor satisfacción de los afiliados, dará un mayor seguimiento en el cumplimiento de funciones y generará una cultura objetiva para la toma de decisiones y procedimientos transparentes.

La mejora del ambiente laboral también es un aporte del proceso como resultado del interés de la empresa en el desarrollo de sus colaboradores y la comunicación que establece el proceso entre jefe y su equipo, ya que sale del contexto usual que por rutina o por necesidades de trabajo se tratan comúnmente dando la oportunidad a topar necesidades específicas de cada miembro del equipo.

Estos cambios generarán compromiso de los colaboradores y credibilidad en los procesos del departamento y la empresa, de tal manera, que a mediano y largo plazo darán mejores resultados en el servicio de la organización, una imagen más fuerte en el mercado y por consiguiente, mayor cantidad de clientes afiliados.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo General**

Mejorar el proceso de Evaluación de Desempeño de la empresa Emiecuador S. A.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Investigar la información bibliográfica referente a la metodología de Evaluación de Desempeño por la tarea y competencias laborales.
- Analizar el proceso de Evaluación de Desempeño actual en la empresa Emiecuador S. A..
- Identificar las actividades principales y los indicadores de eficacia de los cargos que ejercen los colaboradores.
- Definir las competencias específicas, así como sus indicadores de comportamiento de los cargos de la empresa Emiecuador.
- Diseñar un manual de Evaluación de Desempeño y formatos de evaluación de desempeño de cada cargo para la empresa Emiecuador.
- Realizar un plan de capacitación para el personal encargado del proceso de Evaluación de Desempeño de la empresa Emiecuador.

## 2. CAPITULO 2 – MARCO TEORICO

### 2.1. Modelo de Competencias Laborales

#### 2.1.1. Antecedentes

La procedencia de las competencias laborales inicia en el año de 1949, cuando T. Parsons realizó un esquema conceptual que permitía estructurar situaciones sociales con variables dicotómicas, el cual consistía en valorar a una persona por sus resultados concretos y no por sus cualidades que eran arbitrariamente atribuidas. Luego, en el año de 1958, Atkinson demostró en base a estadísticas como el dinero incentivaba a las personas mediante el cumplimiento de objetivos específicos. Y, a principios de los años 60 McClelland realizó estudios que explicaron de mejor manera la motivación humana basada en un incentivo natural, lo que hace que una persona oriente sus comportamientos en determinadas situaciones. (Moreno, 2000).

De esta forma se vinculó a las competencias como una forma de evaluar lo que cause un mayor rendimiento en el trabajo y se estableció como una alternativa para aumentar el rendimiento laboral.

#### 2.1.2. Generalidades

Existen varios autores los cuales definen a una Competencia basándose en su experiencia de la siguiente manera:

- a) **Spencer & Spencer.-** Una competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o en una situación. (Spencer y Spencer)

- b) **Claude Levy Leboyer.**-Repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.(Levy-Leboyer, 2000)
  
- c) **Martha Alles.**- Talento que asegura el éxito en una determinada posición laboral conformado por las competencias requeridas por el puesto. (Alles, 2004)
  
- d) **David McClelland.**-Características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional.
  
- e) **Jaime Moreno.**-Manifestación conductual de conocimientos, destrezas, aptitudes y otras características personales que distinguen a los individuos y grupos de alto rendimiento. (Moreno, 2000)

De los conceptos definidos previamente se concluye que las competencias son las conductas de un individuo relacionadas a la actividad laboral ante situaciones específicas que determinan su rendimiento.

Por consiguiente se puede plantear a las competencias como el conjunto de características de un individuo que se manifiestan ante situaciones laborales e indican el proceder de su desempeño. Entre estas características se encuentran conocimientos,

destrezas y aptitudes, que ayudan a direccionar de una manera más objetiva el ajuste de un candidato o colaborador a una posición específica, las cuales se las puede definir en los perfiles de cargo de la empresa como un requisito para cubrir las necesidades de la posición.

### 2.1.3. Clasificación de competencias

#### a) Modelo del Iceberg según Spencer & Spencer

Spencer y Spencer proponen el modelo del Iceberg el cual explica, de manera gráfica, la oportunidad de detectar las competencias de una persona:



**Figura No.2:** Spencer & Spencer, Modelo del Iceberg

En la parte visible (sobre la línea) se puede observar que están agrupadas las características más fáciles de detectar: Habilidades y Conocimientos, y en la parte no visible las características que es más complejo detectar: Auto-comprensión, Rasgos de Personalidad y Motivaciones. De acuerdo a la facilidad para darnos cuenta los rasgos de cada persona, resulta más fácil para su desarrollo. (Alles, 2002)

## **b) Clasificación de competencias según Spencer y Spencer**

- 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, Conciencia Organizacional.
- Competencias gerenciales.- Desarrollo de personas, Dirección de Personas, Trabajo en Equipo y Cooperación, Liderazgo.
- Competencias cognoscitivas.- Pensamiento Analítico, Razonamiento Conceptual, Experiencia Técnica, Profesional y Dirección.
- Competencias de eficacia personal.- Autocontrol, Confianza en sí mismo, Comportamiento ante los fracasos, Flexibilidad. (Alles, 2002).

## **c) Clasificación de competencias según Claude Levy Leboyer**

Leboyer expone la siguiente clasificación para Supra-competencias según Dulewicz, 1989, (Leboyer, 2000):

- Competencias Intelectuales.- Perspectiva Estratégica, Análisis y Sentido Común, Planificación y Organización.
- Competencias Interpersonales.- Dirigir Colaboradores, Persuasión, Decisión, Sensibilidad Interpersonal y Comunicación Oral.
- Competencias de Adaptación.- Adaptación al Miedo.
- Competencias de Orientación a Resultados.-Energía e iniciativa, Deseos de éxito, Sensatez para los negocios.

#### **d) Clasificación de competencias según Martha Alles**

Definidas en función a la estrategia de la organización: (Alles, 2006)

- Competencias Cardinales.- Aquellas que deben poseer todos los ingredientes de la organización.
- Competencias Específicas.- Requeridas para ciertos grupos de personas, por áreas y por funciones.

Las competencias pueden ser clasificadas de acuerdo a las necesidades y a la realidad de la organización con el fin de ser un apoyo para la gestión de Recursos Humanos, siempre y cuando exista una planificación y análisis de por medio, evitando que los procesos se alarguen o entorpezcan a sus resultados.

Adicionalmente, clasificar a las competencias de acuerdo al nivel jerárquico de la empresa ayuda a enfatizar el nivel requerido junto con los comportamientos esperados de cada posición. De tal forma desarrollar las competencias del colaborador asegura mayor efectividad.

Existen ciertas competencias que pueden llegar a ser ambiguas por su significado o las descripciones de sus comportamientos, para lo cual hay que ser muy puntual en su direccionamiento, a qué tipo de cargo va dirigido, o fijarse en las conductas descritas para entender más claramente su propósito de ser.

#### **2.1.4. Corrientes Psicológicas**

Según el artículo “Evolución del concepto de competencia laboral” realizado por profesionales de distintas áreas en la Universidad Central de Venezuela, existen varias corrientes a nivel mundial, las cuales son implementadas de acuerdo a la realidad de la organización, estas varían en relación a su escuela o enfoque: psicológico, educativo, funcionalista, conductista y constructivista. Los tres últimos mencionados son los mayormente adoptados:

##### **a) Enfoque Funcionalista**

Establece desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar. Las competencias, dentro de este enfoque, son definidas a partir de un análisis de las funciones claves que hace la persona dentro de su labor, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran hacer. Permite a las empresas medir el nivel de competencia técnica de su personal, principalmente ligadas a oficios, y definir las brechas. Este enfoque mide el desempeño en base a sus resultados con evidencia del producto final.

##### **b) Enfoque Conductista**

Identifica las capacidades de fondo que conllevan a desempeños superiores. Se aplica a los niveles directivos, y se circunscriben a las capacidades ante circunstancias no predefinidas, es decir, situaciones no predefinidas, para lo cual es necesario tener capacidad analítica, de toma de decisiones, creatividad. No se derivan de los procesos de la Organización, sino se derivan del análisis de las capacidades de las personas, de cómo

planeta los objetivos, toma decisiones, identifica situaciones, toma riesgos. El enfoque mide las capacidades en base a un análisis de sus comportamientos.

### **c) Enfoque Constructivista**

Da valor a la educación formal y al contexto laboral, en donde se construyen la competencia a partir del análisis y el proceso de solución de problemas y las disfunciones que se presentan en la Organización. La competencia está ligada a los procesos en la organización y de acuerdo a Tobón (2006), este enfoque enfatiza el “asumir la competencia como: habilidades, conocimientos y destrezas para resolver dificultades en los procesos laborales-profesionales, desde el marco organizacional” .El enfoque está ligado a los procesos de la empresa en función al desarrollo de las competencias del trabajador.

Cada enfoque citado tiene su propósito de ser de acuerdo a las necesidades de la empresa, ya que puede ser de mayor utilidad uno en una compañía, en la que la actividad de sus trabajadores se preste o encaje a la medición y no dificulte el proceso, que por otro lado un diferente enfoque no brinde esas facilidades. Depende mucho de la cultura interna, la madurez de la organización y la situación en la que se encuentre la compañía.

Para adaptar un enfoque al modelo de la evaluación de sus colaboradores, se debe tomar en cuenta cual es el más favorable y brinde resultados más acertados, para lo cual es importante tener en claro que es lo que se quiere lograr o que información se esta buscando obtener. El propósito es lo marca el enfoque al cual se debe recurrir, sobre todo al momento de evaluar el desempeño de los colaboradores.

### **2.1.5. Beneficios de las competencias en una organización**

Tomando como referencia el artículo “*Competencias Laborales*” realizado por Héctor Moguel, consultor asociado de la Consultora Zeuz Managment Consultants, (Zeuz Managment Consultants, México, <http://www.zeusconsult.com.mx/artclaborales.htm>), se puede resumir los siguientes beneficios de las competencias vinculadas al trabajador y a la empresa:

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

La inclusión de las competencias en las empresas crea un lazo entre los procesos internos con el trabajador, ya que permite direccionar y desarrollar las necesidades de la empresa en el factor humano que son los empleados. Permite alinear al trabajador con los objetivos de la empresa, por lo que es de suma importancia llevar un programa bien diseñado, específico para la empresa y aplicarlo minuciosamente.

## **2.1.6. Modelo de competencias**

### **2.1.6.1. Modelo Análisis de Competencias Técnicas (ACT)**

Método diseñado por el Dr. Jaime Moreno (2009), el cual permite elaborar perfiles de competencias técnicas a través de la detección de habilidades, destrezas y conocimientos informativos y técnicos.

Este método tiene mejores resultados cuando se cumple con las siguientes condiciones:

- Informantes con un alto nivel educativo.- Mínimo tercer nivel de educación formal para mejor comprensión y desarrollo de las actividades.
- Tres informantes por posición.
- Posiciones con actividades estructuradas.- Actividades claramente delimitadas que deben ser realizadas sin mayor variación.

Es un modelo que se lo puede integrar en la empresa mediante un taller que tiene como objetivos principales la identificación de los siguientes aspectos:

- Actividades esenciales de una posición
- Habilidades específicas
- Conocimientos específicos
- Requerimientos de formación y experiencia
- Indicadores de competencia
- Conocimientos técnicos del puesto.

Para el presente proyecto se va a realizar la detección de las Actividades Esenciales y los Indicadores de Competencias de cada perfil, con el fin de complementar la información que

la empresa ha determinado en sus perfiles de cargo previamente, y de esta forma contar con las herramientas necesarias para lograr el propósito del proyecto.

**Metodología del Taller enfocado a Actividades Esenciales e Indicadores de Competencia**

**Actividades Esenciales.-** Una actividad esencial es la acción que tiene el mayor impacto para la organización, genera resultados que agregan valor, demanda mayores recursos psicológicos (conocimientos, destrezas, habilidades, etc.), y ocupa competencias para desempeñar la actividad, las cuales se miden a través de las siguientes escalas:

- Frecuencia.- Periodicidad esperada de cada actividad
- Consecuencia por omisión.- ¿Qué sucede si no se realiza la actividad?
- Complejidad.- Grado de esfuerzo y nivel de conocimientos y destrezas requeridas.

**Detección de Actividades Esenciales**

Actividades esenciales	Frecuencia	Consecuencia por omisión	Complejidad	Total

**Tabla No 1:** Moreno Jaime (2009), Detección de Actividades Esenciales

Mediante la siguiente tabla se puede identificar la gradación de las escalas (Total):

### Gradación de las Escalas

Grado	Frecuencia	Consecuencia por omisión	Complejidad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimestral, trimestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

**Tabla No 2:** Moreno Jaime (2009), Gradación de Escalas

**Indicadores de Competencia.-** A partir de la identificación de las actividades esenciales se puede dar paso a la definición de indicadores de competencia, el cual consiste en indicar, por cada actividad, los errores de desempeño y cómo debería ser el desempeño correcto de acuerdo al siguiente formato:

### **Indicadores de Competencia**

Transcriba las actividades esenciales	Errores de desempeño ¿Qué puede salir mal en el desempeño de la actividad? Describa errores o ejemplos de mal desempeño que se pueden cometer en el ejercicio de cada actividad	Indicadores de competencia Describa cómo debería ser el desempeño correcto. Complete esta frase: El ocupante es competente cuando...
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		

**Tabla No 3:** Moreno Jaime (2009), Indicadores de Competencia

Luego de cumplir con el taller, se adicionará la información obtenida a los perfiles de cargo de la empresa con los cuales se puede dar paso al Manual y al Formato de Evaluación de Desempeño por Competencias Laborales y Desempeño en la Tarea.

## **2.2. Evaluación de Desempeño**

### **2.2.1. Antecedentes**

La evaluación de desempeño que tiene su procedencia de hace muchos años atrás desde la Edad Media, en la Compañía de Jesús fundada por Ignacio de Loyola, donde se usaba un

sistema de informes y notas de actividades para evaluar el potencial de cada uno de los predicadores, plasmada en informes de los supervisores, de cada uno respecto a su propio desempeño o incluso de los compañeros que dirigían la información a los supervisores. Continúa su evolución en 1842 con el Servicio Público Federal de Estados Unidos que contaban con un sistema de informes anuales para supervisar el desempeño de los funcionarios y en 1918 General Motors desarrolló un sistema de evaluación para sus ejecutivos. Sistemas que luego de la Segunda Guerra Mundial cogieron fuerza en las empresas orientándose exclusivamente hacia el aumento de la productividad en la maquinaria de la compañía, y a partir del siglo XX nacieron incógnitas donde se tomaba en cuenta el desempeño de la maquinaria relacionada con el trabajador. A partir de este tiempo la evaluación de desempeño tuvo mayor impacto en los procesos de las empresas generando varias técnicas administrativas para mejorar las condiciones del trabajador y de mejores resultados.

### **2.2.2. Generalidades**

A continuación se resume el criterio de los autores más representativos respecto al tema de Evaluación de Desempeño, el cual ha sido el sustento para muchas prácticas que se han sido llevadas a cabo en varias empresas:

**a) Idalberto Chiavenato.-**Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. (Chiavenato, 2003).

**b) Martha Alles.-** Es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora

permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. (Alles, 2004).

c) **Armando Cuesta.-** Es el proceso o actividad clave de GRH consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización. (Cuesta, 2010).

d) **Concepto Propio.-** Proceso direccionado a la valoración del colaborador en la empresa en donde se consideran factores objetivamente diseñados al puesto y con el objetivo de su desarrollo.

Tomando en cuenta los conceptos expuestos, se puede concluir que la evaluación de desempeño es un procedimiento sistemático que pretende valorar, dirigir y supervisar el desempeño del colaborador y lograr su desarrollo a futuro.

Un proceso de Evaluación de Desempeño realizado esquemáticamente con el personal y cumpliendo cada etapa minuciosamente, asegura resultados reales del su desempeño, el cual debe ser percibido como la mejor oportunidad de mejorar o desarrollar sus habilidades, conocimientos o conductas, que muchas empresas lo perciben como presupuesto mal invertido o pérdida de tiempo, lo cual no permite que el potencial de su empresa se lo pueda explotar adecuadamente, y posiblemente se pierda o salga en busca de otras oportunidades.

### 2.2.3. Métodos de Evaluación de Desempeño

Según Martha Alles en su libro Desempeño por Competencias (2008) señala los métodos de evaluación de acuerdo al objetivo de medición:

a) **Evaluación por sus Características.**-Los más usados en las empresas sin embargo no son los más objetivos. Mide hasta qué punto el empleado posee ciertas características:

- **Escalas Graficas de Calificación.**-Escala en la que señala cada evaluador el grado que el colaborador posee cierta característica.
- **Método de Escalas Mixtas.**-Escala en la que se mide de acuerdo a tres descripciones de cada característica: Superior, Promedio, Inferior.
- **Método de Distribución Forzada.**-El evaluador elige entre varias declaraciones que parecen favorables y desfavorables del colaborador.
- **Método de Formas Narrativas.**- El evaluador realiza un ensayo con la mayor precisión posible sobre el colaborador.

b) **Evaluación por sus Conductas.**-Brindan información orientada a la acción, ideal para el desarrollo de las personas. Mide, de inmediato, en que cierto empleado se aleja de la escala:

- **Método de incidente crítico.**- Se evalúa la conducta del colaborador en un suceso poco usual que denota mejor o peor desempeño en el trabajo.
- **Escala fundamentada para la medición del comportamiento.**- Serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral.
- **Escala de observación de comportamiento.**- Mide la frecuencia observada en una conducta en base a una escala.

c) **Evaluación por sus Resultados.**-Se focaliza en las contribuciones o logros que se obtienen de su trabajo.

- **Mediciones de productividad.**- Se miden los resultados sobre los que el empleado tiene influencia directa.
- **Administración por Objetivos.**- Se evalúan las metas fijadas entre el colaborador y el jefe inmediato en un determinado tiempo.

El método de Evaluación que la empresa elija debe basarse en lo que está buscando obtener con los resultados, ya que por cualquiera que se elija, se logrará obtener información útil, que si va acorde a las necesidades el beneficio será aún mayor.

#### **2.2.4. Gestión de Desempeño**

La Gestión de Desempeño es un proceso en el cual se busca el cumplimiento de los objetivos o metas individuales de un colaborador, todo mediante el correcto direccionamiento de su Jefe Inmediato. Este procedimiento según Moreno (2009), consta de cinco etapas fundamentales:

1. Alineación del Desempeño.- También llamada como planificación estratégica, donde se evalúa el entorno social, económico y político, se gestionan prioridades y directrices para definir objetivos a corto, mediano y largo plazo.
2. Planificación del Desempeño.- Donde se plantean los objetivos del área conjuntamente con los objetivos individuales de cada colaborador que pertenece al área.

3. Seguimiento del Desempeño.- Es el control por parte del Jefe Inmediato para conocer el progreso de los objetivos planteados inicialmente, donde se apoya con retroalimentación o redireccionamiento.
4. Evaluación de Desempeño.- Etapa en la que se mide el logro de los objetivos.
5. Consecuencias del Desempeño.- Donde se reconoce y reforza el desempeño.

De esta forma se entiende que la Evaluación de Desempeño es parte de un proceso, con el cual se mide el cumplimiento de los objetivos planteados entre el Jefe Inmediato y el colaborador, con el fin de conocer los obstáculos que dificultan su proceder, o las fortalezas que destacan para el logro exitoso de sus metas, y de esta forma poder plantear opciones de desarrollo para el colaborador.

### **2.2.5. Modelos de Evaluación de Desempeño**

#### **a) Evaluación de Desempeño por Competencias**

Para este análisis se usan las competencias establecidas y definidas por la compañía en un diccionario de competencias en relación al nivel requerido para la posición o puesto de trabajo. Se observan conductas o comportamientos, que son la base del proceso, ante situaciones reales que muestran el nivel o desarrollo de la competencia en el colaborador. Este modelo es de gran utilidad siempre y cuando este estrictamente elaborado para la empresa, ya que los comportamientos aceptados pueden no ser aceptados por otra empresa, o puede simplemente variar en el nivel requerido. (Alles, 2008)

Es un mecanismo de evaluación objetivo el cual maneja con claridad los parámetros de medición en base al comportamiento del colaborador en un periodo de tiempo definido.

Por ejemplo la competencia “Modalidad de contacto” obtenida del Diccionario de Gestión por Competencias de Martha Alles (2004), que tiene el siguiente significado:

“Capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; esta capacidad asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto extendido, comunicarse incluye saber escuchar y hacer posible que los demás tengan acceso fácil a la información que se posea.”

Muestra la descripción de la conducta según los grados definidos, con los cuales se evalúan al colaborador y dan una clara idea del comportamiento que se espera de él:

GRADO	DESCRIPCIÓN DE LA CONDUCTA
A	<p>Hace preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos.</p> <p>Se comunica con claridad y precisión. Es abierto y honesto y aporta en las discusiones.</p> <p>Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas.</p>
B	<p>Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.</p>
C	<p>Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas</p>
D	<p>Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos con claridad.</p> <p>No demuestra interés en conocer el punto de vista o los intereses de las otras personas.</p>

**Tabla No 4:** Alles Martha (2004), Grados y conducta de la competencia Modalidad de Contacto

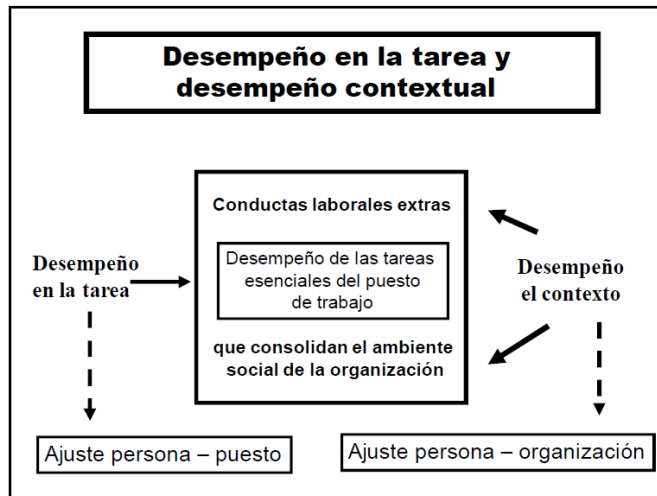
Además de ser una herramienta útil para el uso interno en los subprocesos del área de Gestión Humana, cuando los colaboradores son informados de las conductas que se esperan de él o ella, se genera un análisis propio de la persona, una interiorización que cuestiona su propia conducta y sus capacidades para poder dar de lo que se espera de uno, que con el acompañamiento necesario o el bien llamado “plan de acción o desarrollo” apoya y da seguridad al colaborador para lograr alcanzar ese cambio.

A diferencia de la evaluación de desempeño, que es usado como instrumento para dirigir y supervisar al personal tomando como referente características del puesto o sus objetivos, la evaluación por competencias enfatiza en la conducta como su mayor referente, conductas que son relacionadas a competencias establecidas para un cargo y luego con la descripción de la conducta requerida, que además busca el desarrollo personal y profesional del colaborador, con planes de acción enfocados al comportamiento esperado de cada competencia.

#### **b) Evaluación de Desempeño en la Tarea**

El Desempeño en la tarea se basa en el comportamiento de los colaboradores que es relevante para los objetivos de la organización, con esto, se refiere a que las tareas esenciales del puesto son los factores más importantes de desempeño en la tarea de un puesto determinado, el cual es competente cuando se ejecuta de acuerdo a criterios o estándares establecidos.

Tal como se indica en el cuadro a continuación, las funciones del puesto de trabajo son los “factores” del desempeño en la tarea. (Moreno, 2009).



**Figura No 3:** Moreno Jaime (2009),Desempeño en la Tarea

Se toma como referencia de evaluación a las actividades esenciales de la posición, de las cuales se pueden determinar parámetros de medición que aseguran objetividad en el proceso.

Este modelo de evaluación discierne entre las actividades o funciones normales del colaborador, entre cuales son las más relevantes y con mayor impacto en su gestión, y de las cuales son, de igual manera importantes, pero no son las que definen el propósito de la posición, para poder medir el correcto proceder de cada una de acuerdo a su desempeño.

Evaluar el Desempeño del colaborador por la Tarea nos ayuda a identificar el aporte que brinda la gestión de cada miembro de la empresa de acuerdo a sus funciones, de las cuales se define de manera objetiva y clara si el colaborador no lo está haciendo adecuadamente o según lo esperado para su Jefe Inmediato, y de esta manera tomar acción inmediata.

### **2.2.6. Beneficios de la Evaluación de Desempeño**

Para Chiavenato (2003) cuando un programa de Evaluación de Desempeño está bien diseñado, coordinado y desarrollado tiene grandes ventajas para el jefe, el subordinado y la empresa tal como se explica a continuación:

- Para el Jefe tener una herramienta objetiva de evaluación que proponga medidas de mejora de desempeño de sus colaboradores.
- Para el subordinado tener claro las expectativas de su jefe y la empresa respecto a su desempeño y autoevaluar su desarrollo en base a capacitación de la empresa y propia.
- Para la organización, definir la contribución a corto, mediano y largo plazo de su personal, determinar su potencial para promociones, para su actualización o especialización y estimular la productividad mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

Estos beneficios generan una cultura de credibilidad en los procesos de la empresa por parte de los colaboradores, ya que producen cambios de mejora y desarrollo profesional y personal en cada colaborador, sin importar el cargo que desempeñe.

Además, el crecimiento de un colaborador o varios, asegura que la empresa pueda lograr mejores resultados ya que cuenta con personal más competente y comprometido con la empresa y su gestión, y a través de prácticas similares que demuestren interés por el desarrollo de su personal, la empresa gana una imagen de crecimiento continuo y escuela de profesionales, con la que gana competitividad en el mercado laboral.

### **2.2.6.1. Beneficios de la Evaluación de Desempeño por Competencias**

Para Armando Cuesta (2010) la ventaja de la Evaluación por Competencias la ve reflejada en la nitidez de las brechas entre competencias, ya que las pautas de evaluación o de conducta son completamente objetivas y permite la comparación entre los empleados.

Según Martha Alles (2008) este proceso cumple con la principal ventaja de adoptar conductas concretas para medir el rendimiento.

“Las escalas de comportamiento proporcionan a los empleados ejemplos específicos de conductas que pueden realizar (o evitar) si quieren tener éxito en su trabajo. Objetiviza los procedimientos combinando las habilidades, conocimientos y las cualidades de una persona y, por extensión, los de toda la organización”.

Cuando el colaborador conoce, en su nivel de especificidad que maneja este proceso, los comportamientos esperados en su puesto de trabajo resulta más fácil direccionarse junto con la gente y la empresa, puede enfocar su desempeño junto con las competencias requeridas a los objetivos esperados y así desarrollar su potencial conjuntamente.

Cuando se evalúa al personal tomando en cuenta sus competencias laborales se está asegurando un factor con el cual se pueda trabajar, ya que los resultados indican claramente el nivel de desarrollo que el colaborador tiene, por cada competencia, y si requiere una mejora.

Las competencias laborales son un indicador del comportamiento de un colaborador, que en situaciones normales o críticas pueden marcar el desempeño en sus labores, por lo cual tener un conocimiento conciso de su nivel de desarrollo de dicha competencia, nos da la ventaja de poder ubicar las fortalezas estratégicamente en la compañía, o por otro lado desarrollarlas para obtener mejores resultados.

### **2.2.7. Problemas y Tendencias más comunes de la Evaluación de Desempeño**

En el libro Desempeño por Competencias (Alles, 2008) se señalan los problemas más comunes en la Evaluación de Desempeño que se presentan a continuación:

- Carencia de normas.
- Criterios subjetivos o poco realistas.
- Falta de acuerdo entre evaluado y evaluador.
- Errores del evaluador
- Mala retroalimentación
- Comunicaciones negativas

Además Armando Cuesta (2010) nos indica las tendencias más habituales que suelen ocurrir en la aplicación del proceso:

- Efecto del halo.- Valoración global de una persona por con base en una sola característica o rasgo.
- Tendencia central.- Tendencia a calificar en la mitad de la escala y rara vez en los extremos.
- Polaridad.- Tendencia a calificar a los extremos de la escala.

- Proyección.- Tendencia a valorar aspectos con los cuales el evaluador se identifica con el evaluado.
- Efecto recencia.- Tendencia a evaluar en relación a eventos recientes y olvidar los pasados.
- Efecto primacía.- Tendencia a evaluar en base a la primera impresión del evaluado.

Son problemas que se deben tomar muy en cuenta para evitar resultados que no contribuyen con los objetivos iniciales o distorsionar información que puede resultar muy útil. Para lo cual se recomienda un herramienta adecuada de evaluación con su respectivo formulario e instructivo, entrenamiento a los evaluadores y un correcto manejo del proceso.

Puede ocurrir en muchas organizaciones que con el propósito de cumplir el procedimiento de Evaluación de Desempeño a su personal, se lo realiza sin preparación previa a los evaluadores, se encarga las entrevistas de retroalimentación a su mejor empleado, o se completa lo solicitado sin darle el valor y tiempo necesario, lo cual afecta de la misma manera que cualquiera de las distorsiones citadas anteriormente, por lo que es muy importante comprometer a los evaluadores a cumplir con el proceso a consciencia y usar la herramienta tal como es indicada.

### **3. CAPITULO 3 - MARCO METODOLÓGICO: FASE DIAGNÓSTICA**

A continuación se detalla cómo se realizó el levantamiento de información del proceso de Evaluación de Desempeño en la empresa Emiecuador, con el objetivo de tener una idea más clara de cómo se ha llevado el procedimiento durante los últimos años, las herramientas que se han usado, el personal involucrado, cuáles han sido los resultados obtenidos, y destacar sus fortalezas y necesidades de mejora.

Además, se indica cómo se planteó la propuesta de mejora del proceso de Evaluación de Desempeño tomando en cuenta a las actividades esenciales y los indicadores de competencia obtenidos propiamente del personal y adaptados a los perfiles de cargo de las empresas, y a continuación como se diseñó el manual de evaluación, con sus respectivos formatos, su difusión y capacitación a los evaluadores.

#### **3.1. Antecedentes del proyecto**

Para el análisis del proceso actual en la empresa fue necesario realizar entrevistas estandarizadas a los Jefes de área que componen la compañía (Jefe Administrativa Financiera, Jefe de Gestión Humana, Jefe Médico y Jefe Comercial) con el objetivo de indagar el conocimiento y experiencia del proceso de Evaluación de Desempeño que tienen de la empresa, usando preguntas abiertas del proceso en sí, como: la descripción del proceso completo, las veces que han participado como evaluadores y evaluados, las fortalezas y oportunidades de mejora que pueden recomendar y los cambios que han percibido con los resultados obtenidos luego del proceso completo. Cada entrevista tuvo como duración máxima 30 minutos.

Adicional a las entrevistas de las Jefaturas, se realizó un focus group a tres grupos de colaboradores de las diferentes áreas de la empresa, con el fin de indagar a profundidad sobre el tema de Evaluación de Desempeño usando las mismas preguntas realizadas a los Jefes de área y si alguno ha obtenido beneficios tras haberlo realizado. Los grupos fueron conformados de acuerdo a su disponibilidad de tiempo durante sus actividades de trabajo, y a pesar de que el número máximo de participantes no puede sobrepasar los 12 existió la participación de más colaboradores interesados en aportar con su opinión y experiencia. Los grupos focales tuvieron lugar en la sala de conferencias de la compañía y duraron aproximadamente una hora y media cada uno. Con la ayuda y organización de Gestión Humana se lo llevó de la siguiente manera:

#### **Grupo 1**

<b>Área</b>	<b>Numero de Colaboradores</b>
Médica	7
Comercial	5
Administrativa	2
Gestión Humana	1
Marketing	1
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>

**Tabla No 5:** Lupera Sebastián (2014), Focus Group No1

#### **Grupo 2**

<b>Área</b>	<b>Numero de Colaboradores</b>
Médica	8
Comercial	5
Administrativa	3
Gestión Humana	0
Marketing	2
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>

**Tabla No 6:** Lupera Sebastián (2014), Focus Group No2

### Grupo 3

Área	Numero de Colaboradores
Médica	8
Comercial	4
Administrativa	2
Gestión Humana	0
Marketing	1
TOTAL	<b>15</b>

**Tabla No 7:** Lupera Sebastián (2014), Focus Group No3

La muestra total entre las entrevistas y los focus groups fueron de 53 colaboradores, entre los cuales, se detectó a 8 personas que han sido parte del proceso de Evaluación de Desempeño durante su estancia en la empresa y 45 no. Esto significa que el 84,9 % de la muestra no conocen del procedimiento empíricamente.

#### 3.1.1. Diagnóstico

##### a. Proceso Actual

En base a la información obtenida por los colaboradores de la empresa, se explica a continuación el procedimiento que se llevó a cabo durante los últimos años en la empresa, de manera inconstante y la cual no ha sido aplicada a la mayoría de los colaboradores:

- **Paso 1: Formato de Evaluación de Desempeño.**-El Jefe de Gestión Humana entrega un documento a los Jefes de cada área para completar lo solicitado, lo cual consiste en información de aspectos generales y no de un cargo específico, tal como se puede observar en el Anexo1.

- **Paso 2: Entrevista con el Jefe Inmediato.-** Se cita al colaborador y se mantiene una conversación de acuerdo a lo completado en el formato, si está de acuerdo o si tiene dudas al respecto. Se firma el documento de las dos partes y se archiva en el file del colaborador, sin generar propuestas de mejora o un plan de acción o desarrollo.

El procedimiento explicado no consta en ningún documento legal de la empresa, además, varios colaboradores que formaron parte de las entrevistas y focus group no conocían o habían participado en el proceso, por lo cual el procedimiento que se pudo obtener fue en base a la unión de ideas de quienes habían escuchado o piensan que posiblemente participaron en algo similar.

Es un procedimiento que se exigía al departamento de Gestión Humana para cumplir con las actividades designadas al área, sin embargo, durante el tiempo o las veces que se lo aplicó, no hubo cambios para mejorar al personal o se tomó medidas en base a los resultados, que se archivaban directamente en los files. En este caso es un retroceso para la empresa, debido a que hay tiempo y recursos invertidos para que se de el proceso, sin dar ningún beneficio de por medio.

## **b. Resultados**

Como resultados de las entrevistas y los focus group a los colaboradores de las diferentes áreas de la empresa, se pudo obtener el siguiente diagnóstico:

El proceso actual que mantiene la empresa se lo maneja de manera informal, no existen manuales o documentos que indiquen el procedimiento específico, cronogramas de aplicación o un plan de acción.

Cuentan con formatos de Evaluación de Desempeño enviados por Emicolombia (Oficina Matriz) los cuales, son generalizados para varios cargos a la vez y no están adaptados a la realidad de la empresa. Al ser aspectos generales de evaluación, el proceso pierde la objetividad necesaria y no genera resultados específicos por cada colaborador.

A pesar de tener un procedimiento establecido, en su práctica no se lo realiza de la misma forma, y en muchos casos simplemente no se lo ejecuta. Los motivos que se pudieron escuchar, fueron la falta de coordinación y comunicación del proceso, los jefes inmediatos no tienen fechas fijadas para su cumplimiento y no existe control al respecto.

Del porcentaje de colaboradores que han participado en el proceso, no han obtenido algún cambio significativo, ya que primeramente no estaba claro el objetivo al momento de hacerlo, no hubo cambio en su situación laboral y no fueron comunicados de algún plan de acción. Un aspecto positivo proveniente de una colaboradora antigua en el área de finanzas, recalcó que hace tres años que fue su Evaluación de Desempeño hubo una mejora en la comunicación con su jefa directa.

Del gran porcentaje de colaboradores que no han participado en el proceso, no tienen conocimiento de que se trata y pocos han escuchado de alguien realizándolo, esto significa

que la difusión no ha sido efectiva y que no han sido notificados que se debería realizar, según políticas de la empresa, una vez al año.

Como conclusión general del proceso de Evaluación de Desempeño que tenía la empresa, no existía un procedimiento claro y funcional, no estaba establecido como un proceso propio adaptado a su realidad y no se le había dado el valor necesario para sacar provecho a sus beneficios.

### **3.2. Desarrollo del proyecto**

Para cumplir con esta actividad se usó como referencia el taller de metodología ACT del Doctor Jaime Moreno (2009), el cual se modificó con el fin de identificar las actividades esenciales de cada posición y los indicadores de competencia de cada uno, ya que el taller original tiene el fin de detectar el perfil completo de un cargo, lo cual no fue necesario en este caso ya que la empresa cuenta con perfiles propios, y con el apoyo del Jefe de Gestión Humana se aprobó el incremento de los dos puntos indicados por cada perfil y la actualización de información pertinente para cumplir con el objetivo de este proyecto.

Los talleres fueron realizados considerando un cronograma planificado de acuerdo a la disponibilidad de los colaboradores, gracias a la ayuda de un responsable de cada área se programó y se controló su asistencia. Anexo 2

Para optimización del taller se convocó a uno o dos colaboradores por cada cargo con el fin de que puedan dar soporte a la información que el taller solicita. Se indicó paso a paso,

junto con los formatos necesarios, el proceder de cómo completar la información de acuerdo a cada objetivo del taller, como se muestra en el Anexo 3.

### 3.2.1. Identificación de las actividades esenciales

Para la identificación de las actividades esenciales en el taller de la metodología ACT, se utilizó el siguiente formato, el cual solicita que el colaborador escriba todas las actividades que desempeña en la posición durante su jornada laboral normal, que junto con el perfil de cargo de cada posición, se verificó que se incluyan todas las actividades de la posición y se encuentren bien redactadas:

GUIA 1

**LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ESENCIALES**

Nombre del cargo ..... Fecha .....

Analistas ..... Hoja No .....

No.	Liste todas las actividades desempeñadas en la posición	%	F	CO	CM	Total

**Tabla No 8:** Moreno Jaime (2009), Listado de Actividades e Identificación de Actividades Esenciales

A continuación, de acuerdo a la tabla de gradación de las escalas que incluye en taller de metodología ACT, se calificó a cada actividad descrita por los colaboradores, con criterios de frecuencia, consecuencia por omisión y la complejidad de cada una:

### Gradación de las escalas

Grado	Frecuencia	Consecuencias por omisión	Complejidad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimestral, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Minima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

**Tabla No 9:** Moreno Jaime (2009), Gradación de las escalas

Para la calificación de las actividades se usó la siguiente fórmula, con la cual se evaluó a cada una, dando un resultado independiente, que ayudó a identificar las actividades de mayor relevancia en la posición:

$$\text{Total} = \text{Frecuencia} + (\text{Consecuencias} \times \text{Complejidad})$$

Finalmente, se detectó la estabilidad de las actividades de mayor puntaje, para lo cual se midió en base al tiempo de vigencia de cada una, que si dentro de un año o dos la actividad aún se realiza, podía quedar señalada como una actividad esencial, caso contrario era necesario descartarla y tomar en cuenta a la siguiente actividad con mayor puntaje. De esta forma se consiguió las 3 actividades esenciales para cada posición de la empresa.

### 3.2.2. Identificación de los indicadores de competencia

Para detectar los indicadores de competencia de cada posición se usó el formato que se indica a continuación, el cual solicita mostrar los errores de desempeño que se pueden cometer en el ejercicio para cada actividad esencial, planteándose la pregunta: ¿Qué puede salir mal en el desempeño de la actividad?, con la cual el colaborador describe varias alternativas de cómo realizar de forma incorrecta dicha función.

Tras haber contestado con tres a cuatro indicadores de mal desempeño para cada actividad esencial, se procedió a completar con la segunda parte del formato con el fin de detectar el contraste para cada respuesta de la primera parte, solicitando al colaborador completar la siguiente frase: El ocupante es competente cuando..., con la cual se identificó para indicador de mal desempeño, la forma correcta o esperada de hacerlo, lo que revela los indicadores de competencia para cada actividad esencial.

MATRIZ: DEFINICIÓN DE INDICADORES DE COMPETENCIA

GUIA 6

Transcriba las actividades esenciales	<p>Errores de desempeño ¿Qué puede salir mal en el desempeño de la actividad? Describe errores o ejemplos de mal desempeño que se pueden cometer en el ejercicio de cada actividad</p>	<p>Indicadores de competencia Describe cómo debería ser el desempeño correcto. Complete esta frase: El ocupante es competente cuando ...</p>
1.		
2.		
3.		

**Tabla No 10:** Moreno Jaime (2009), Definición de Indicadores de Competencia

La duración por taller (cinco talleres en total) fue de tres horas cada uno, de los que se logró el cumplimiento a cabalidad de los objetivos propuestos y la información necesaria para cada perfil de la empresa.

El personal se adaptó a la metodología luego de realizar varios ejemplos en conjunto, debido a que fue un práctica nueva en la empresa y se trató temas, que en su gran mayoría, no había escuchado antes, sin embargo se contó con la intervención del Jefe de Gestión Humana para dar soporte al personal y poder cubrir con todas las inquietudes durante el desarrollo de cada taller, mientras se cubría cada tema nuevo, lo cual ayudó de gran manera para obtener los resultados esperados.

### **3.2.3. Actualización de los perfiles de cargos de la empresa**

Con la información levantada y organizada, se procedió a la validación de los datos proporcionados por los colaboradores, ya que en ciertos casos fue necesario mejorar el enfoque y entrar en mayor detalle de las descripciones, correcciones ortográficas y/o de redacción para obtener información más concisa y específica antes de adaptarla a los perfiles de cargo.

Además, mediante una reunión con el Jefe de Gestión Humana, se designó para cada actividad esencial cuatro competencias laborales que vayan acorde a su función, con el respaldo del Diccionario de Competencias de la empresa, donde se encuentra el significado de cada una y los indicadores de comportamiento, se pudo analizar y designar adecuadamente cada competencia.

A continuación, se integraron las actividades esenciales y los indicadores de competencia corregidos y verificados, a cada uno de los perfiles para cada cargo de la empresa, usando los formatos iniciales con los cuales se levantó la información en el taller, con el fin de facilitar la lectura para quien revise los perfiles y conozca de donde proviene cada dato.

Como resultado se obtuvieron 34 perfiles actualizados, con tres actividades esenciales para cada uno y sus competencias laborales e indicadores de competencia correspondientes. Perfiles con información que era pertinente para el cumplimiento del proceso completo de Evaluación de Desempeño bajo la Medición de Desempeño en la Tarea y Competencias Laborales.

El levantamiento de esta información involucrando a todo el personal aportó de gran manera a la imagen del área de Gestión Humana y al proceso en sí, ya que cada empleado se comprometió en la actividad y colaboró oportunamente, generando resultados reales y confiables, y además se transmitió una postura de buen servicio e interés hacia los empleados, lo cual generó credibilidad para el departamento.

#### **3.2.4. Diseño del Manual de Evaluación de Desempeño**

Para el diseño del Manual de Evaluación de Desempeño se realizó un levantamiento de información en la empresa, para validar y generar normativas del proceso, adicional, junto

al Jefe de Gestión Humana se logró definir la estructura del manual, el rol de los involucrados en el proceso, y finalmente concretar el proceso en sí.

El manual contempla la siguiente información:

1. Objetivo
2. Alcance
3. Definiciones
4. Políticas de Evaluación de Desempeño
5. El rol de Gestión Humana en la Evaluación de Desempeño
6. El rol de los Evaluadores
7. El rol de los Evaluados
8. Proceso de Evaluación de Desempeño
  - a) Completar los formatos de Evaluación de Desempeño (Autoevaluación – Hetero evaluación)
  - b) Entrevista de Retroalimentación
  - c) Plan de acción

El Manual indica las distorsiones que se pueden presentar durante de Evaluación de Desempeño como muestra Armando Cuesta en su libro “*Gestión del Talento Humano y del Conocimiento, 2010*” y se tomó como referencia a Martha Alles en su libro “*Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°, 2008*” para desarrollar la entrevista de retroalimentación en el punto 8.

El Manual completo se presentó a la Jefatura de Gestión Humana, y tras varias correcciones quedó realizado como se puede observar en el Anexo 4.

La finalidad de la creación de este Manual es generar un procedimiento establecido en la empresa, con todas las directrices necesarias, para facilitar a los departamentos a cumplir con el requerimiento de evaluar a sus colaboradores. De esta forma el procedimiento puede ser manejado por cualquier colaborador que sea designado, y tenga total conocimiento de cómo proceder.

### **3.2.5. Diseño de los formatos de Evaluación de Desempeño**

Según el procedimiento de Evaluación de Desempeño establecido con el Jefe de Gestión Humana, se determinó el diseño de dos tipos de formatos, Autoevaluación y Hetero Evaluación, uno para el Evaluado y otro para el Evaluador, con el fin de obtener la perspectiva de los dos y verificar que los resultados vayan acorde y se preste para analizar la brecha que exista entre resultados diferentes.

Para realizar los dos formatos mencionados se usaron las escalas Likert que se basan en la medición del grado en que se da una actitud o disposición, con el objetivo de agrupar numéricamente la información que se ingrese, para luego en base a un análisis trabajar con ellos. (Ignacio, 2005).

Ambos formatos cuentan con dos factores principales de evaluación, cada uno con un porcentaje individual que suman 100% juntos:

- Desempeño en la Tarea (60%)
- Competencias Laborales (40%)

### 3.2.5.1. Desempeño en la Tarea

Para la evaluación de este factor se integró a los formatos; 3 actividades esenciales por cada cargo, y 3 indicadores de competencia para cada uno (total 9 indicadores), que serán los que se evaluarán tomando en cuenta el desempeño de cada colaborador de acuerdo a la tabla indicada a continuación:

Altamente Efectivo	5
Efectivo	4
Medianamente Efectivo	3
Poco Efectivo	2
Inefectivo	1

**Tabla No 11:** Alles Martha (2008), Tabla de Evaluación de Desempeño

El resultado total de este factor se lo realiza en base a la suma de los puntajes proporcionados a cada indicador, que dará un valor no mayor a 45 puntos, para luego ponderarlo al 60% y añadirlo para la suma final con el factor de competencias laborales.

### 3.2.5.2. Competencias Laborales

Conforme se estableció en el capítulo anterior, una evaluación de desempeño fundamentada en el modelo de competencias laborales, permite determinar los grados de desarrollo que puede presentar una persona en una posición, por lo que para establecer

parámetros objetivos de medición, se definieron hasta cuatro competencias para cada actividad esencial.

Para establecer el grado de desarrollo se presenta la siguiente tabla, en la que se establece, por medio de la escala, la frecuencia con la que los comportamientos de los colaboradores se observan en sus labores diarias.

Siempre	El evaluado muestra siempre la conducta descrita en el indicador.	5
Casi siempre	El evaluado muestra constantemente la conducta descrita en el indicador, salvo ciertas ocasiones.	4
Frecuentemente	El evaluado muestra en ocasiones promedio la conducta descrita en el indicador, ni muchas veces, ni muy pocas.	3
Pocas veces	El evaluado muestra en ocasiones puntuales la conducta descrita en el indicador, en su gran mayoría no lo hace.	2
Nunca	El evaluado no muestra la conducta descrita en el indicador.	1

**Tabla No 12:** Lupera Sebastián (2014), Tabla de Evaluación de Frecuencia

El resultado total de este factor se lo realiza en base a la suma de los puntajes proporcionados a cada indicador, el cual dará un valor individual por cada competencia, que a continuación se suman para dar un valor total. Este valor total se lo ingresa en la tabla final del formato, el cual se pondera al 40%, que es el valor que corresponde a este factor, y se lo anota para la suma final con el porcentaje de desempeño en la tarea.

La suma de los dos factores darán un resultado final de la evaluación del colaborador, el cual se lo debe interpretar con la siguiente tabla que indica el nivel de desempeño de acuerdo a los resultados obtenidos:

Porcentaje Alcanzado en la Evaluación de Desempeño	Nivel de Desempeño
90 - 100%	Excelente desempeño
80 - 89%	Muy buen desempeño
61 - 79%	Desempeño medio
50 - 60%	Desempeño inferior
Menor a 49%	Desempeño regular

**Tabla No 13:** Lupera Sebastián (2014), Tabla de Interpretación de Nivel de Desempeño

### 3.2.5.3. Obstáculos de Desempeño y Conductas de Apoyo

Adicional a los dos factores señalados, se integró individualmente a cada uno de los formatos, los siguientes factores que no afectan a la puntuación final, siendo más que todo un apoyo para respaldar la información proporcionada en los factores de desempeño en la tarea y competencias laborales:

- Obstáculos de Desempeño para Autoevaluación de Desempeño
- Conductas de Apoyo para Hetero Evaluación de Desempeño

Estos elementos creados por el Ingeniero Raúl Naranjo del Sistema DEOTRES nos favorecen en la Evaluación de Desempeño del colaborador para fortalecer los resultados obtenidos en los otros dos factores, brindan mayor sustento en la toma de decisiones y apoyan para el direccionamiento del plan de acción a tomar.

Ambos elementos fueron adaptados a la realidad de la empresa antes de integrarlos en los formatos definitivos, debido a que en su estado inicial el alcance era general y podía llegar a ser subjetivo. Cada elemento fue analizado en conjunto al Jefe de Gestión Humana

para aprobarlo o adaptarlo en cada matriz, evaluando que sean aplicables a todas las áreas de la empresa.

Los Obstáculos de Desempeño que se integraron en la Autoevaluación de Desempeño nos facilitan en la detección de todos aquellos factores físicos y/o ambientales de carácter temporal que dificultan el rendimiento de los trabajadores.

Las Conductas de Apoyo que fueron integradas a la Hetero evaluación de Desempeño nos proporcionan mayor información respecto al comportamiento del colaborador durante su jornada de labores.

Ambos factores no dan como resultado un valor, sin embargo, aportan con mayor información para la evaluación del colaborador, lo cual facilita a los Jefes inmediatos a entender y conocer de manera más clara los resultados de sus evaluados y eliminar brechas que puedan saltar al comparar los resultados de la Autoevaluación y Heteroevaluación.

A continuación se presentan ambos formatos realizados y aprobados por la Jefatura de Gestión Humana de la empresa Emiecuador:

## Formato de Auto Evaluación de Desempeño

### EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EMIECUADOR (AUTOEVALUACIÓN)

#### IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADO

Nombre de Evaluado:		Cargo:	
Fecha del periodo a evaluar:		Fecha de evaluación:	

La siguiente Evaluación de Desempeño se enfoca en dos factores principales que completan el 100% de la evaluación y un factor adicional con el objetivo de detectar los obstáculos de desempeño que pueda presentar el colaborador.

#### A. DESEMPEÑO EN LA TAREA (60%)

Marcar con una X para cada Indicador de Competencia de las 3 actividades esenciales que posee el cargo según el cuadro que se indica a continuación:

Altamente Efectivo	5
Efectivo	4
Medianamente Efectivo	3
Poco Efectivo	2
Inefectivo	1

Actividades esenciales	Indicadores de competencia	Nivel Alcanzado				
		5	4	3	2	1
1		5	4	3	2	1
		5	4	3	2	1
		5	4	3	2	1
2		5	4	3	2	1
		5	4	3	2	1
		5	4	3	2	1
3		5	4	3	2	1
		5	4	3	2	1
		5	4	3	2	1
TOTAL		/45				

#### B. COMPETENCIAS LABORALES (40%)

Marcar con una X en cada Indicador de Conducta para las competencias laborales que posee el cargo según la frecuencia indicada en el cuadro que se indica a continuación:

Siempre	El evaluado muestra siempre la conducta descrita en el indicador.	5
Casi siempre	El evaluado muestra constantemente la conducta descrita en el indicador, salvo ciertas ocasiones.	4
Frecuentemente	El evaluado muestra en ocasiones promedio la conducta descrita en el indicador, ni muchas veces, ni muy pocas.	3
Pocas veces	El evaluado muestra en ocasiones puntuales la conducta descrita en el indicador, en su gran mayoría no lo hace.	2
Nunca	El evaluado no muestra la conducta descrita en el indicador.	1

	Competencia	Definición	Indicador de Conducta	Nivel de Frecuencia				
				5	4	3	2	1
1				5	4	3	2	1
				5	4	3	2	1
				5	4	3	2	1
			PROMEDIO:					
2				5	4	3	2	1
				5	4	3	2	1
				5	4	3	2	1
			PROMEDIO:					
3				5	4	3	2	1
				5	4	3	2	1
				5	4	3	2	1
			PROMEDIO:					

4			5	4	3	2	1
			5	4	3	2	1
			5	4	3	2	1
			PROMEDIO:				
5			5	4	3	2	1
			5	4	3	2	1
			5	4	3	2	1
			PROMEDIO:				
TOTAL			/				

**C. OBSTACULOS DE DESEMPEÑO**

Marcar con una X según corresponda para cada obstaculo de desempeño a continuación:

	Obstaculos de Desempeño	SI	NO	N/A
1	Ambigüedad de las funciones de su puesto			
2	Ausencia de metas claras en su área / departamento			
3	Ausencia de políticas o ambigüedad de políticas			
4	Condiciones físicas inadecuadas			
5	Excesiva dedicación a tareas de poca importancia			
6	Exceso de trabajo			
7	Falta de apoyo de los compañeros de trabajo			
8	Falta de apoyo de otras áreas / departamentos			
9	Falta de comunicación entre el personal			
10	Falta de equipos y/ herramientas para realizar el trabajo			
11	Falta de información para ejecutar el trabajo			
12	Falta de innovación en los procesos			
13	Falta de instrucciones claras para ejecutar su trabajo			
14	Falta de materiales y / o materia prima			
15	Falta de presupuestos o recursos económicos			
16	Falta de retroalimentación de los Supervisores o Jefes			
17	Liderazgo inadecuado de los demás altos niveles			
18	Plazos muy cortos para el cumplimiento del trabajo			
19	Redundancia o duplicación de sus tareas con otros puestos			
20	Supervisión o Jefatura inadecuada			
21	Tareas cuyo resultado está fuera de su control			
22	Tareas muy repetitivas o monótonas			
23	Trámites internos lentos / complicados			

**Observaciones:**

---



---



---



---



---

**D. COMENTARIOS**

EVALUADO: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

EVALUADOR: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**E. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN** (Responsable GGHH)

Factores de Evaluación	Puntuaciones por Factor	Puntuaciones Obtenidas por Factor	Ponderación por Factor	Porcentaje Obtenido	Porcentaje de Evaluación del Desempeño
Desempeño en la Tarea	45		60%		0
Competencias Laborales	75		40%		

Porcentaje Alcanzado en la Evaluación de Desempeño	Nivel de Desempeño
90 - 100%	Excelente desempeño
80 - 89%	Muy buen desempeño
61 - 79%	Desempeño medio
50 - 60%	Desempeño inferior
Menor a 49%	Desempeño regular

**E. FIRMAS DE LOS INVOLUCRADOS** (Fecha y Firma)

\_\_\_\_\_  
JEFE INMEDIATO

\_\_\_\_\_  
COLABORADOR

\_\_\_\_\_  
JEFE DEL ÁREA

**Figura No 4:** Lupera Sebastián (2014), Formato de Auto Evaluación de Desempeño

# Formato de Hetero Evaluación de Desempeño

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EMIECUADOR (HETERO EVALUACIÓN)

### IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADO Y EVALUADOR

Nombre de Evaluado:		Cargo:	
Nombre de Evaluador:		Cargo:	
Fecha del periodo a evaluar:		Fecha de evaluación:	

La siguiente Evaluación de Desempeño se enfoca en dos factores principales que completan el 100% de la evaluación y un factor adicional con el objetivo de complementar la información en base a Conductas de Apoyo que pueda presentar el colaborador.

### A. DESEMPEÑO EN LA TAREA (60%)

Marcar con una X para cada Indicador de Competencia de las 3 actividades esenciales que posee el cargo según el cuadro que se indica a continuación:

Altamente Efectivo	5
Efectivo	4
Medianamente Efectivo	3
Poco Efectivo	2
Inefectivo	1

Actividades esenciales	Indicadores de competencia	Nivel Alcanzado				
		5	4	3	2	1
1		5	4	3	2	1
		5	4	3	2	1
		5	4	3	2	1
2		5	4	3	2	1
		5	4	3	2	1
		5	4	3	2	1
3		5	4	3	2	1
		5	4	3	2	1
		5	4	3	2	1
TOTAL		(Sobre 45 puntos)				

### B. COMPETENCIAS LABORALES (40%)

Marcar con una X para cada Indicador de Conducta de las competencias laborales que posee el cargo del colaborador, según la frecuencia indicada en el cuadro que se indica a continuación:

Siempre	El evaluado muestra siempre la conducta descrita en el indicador.	5
Casi siempre	El evaluado muestra constantemente la conducta descrita en el indicador, salvo ciertas ocasiones.	4
Frecuentemente	El evaluado muestra en ocasiones promedio la conducta descrita en el indicador, ni muchas veces, ni muy pocas.	3
Pocas veces	El evaluado muestra en ocasiones puntuales la conducta descrita en el indicador, en su gran mayoría no lo hace.	2
Nunca	El evaluado no muestra la conducta descrita en el indicador.	1

Competencia	Definición	Indicador de Conducta	Nivel de Frecuencia				
			5	4	3	2	1
1			5	4	3	2	1
			5	4	3	2	1
			5	4	3	2	1
		PROMEDIO:					
2			5	4	3	2	1
			5	4	3	2	1
			5	4	3	2	1
		PROMEDIO:					
3			5	4	3	2	1
			5	4	3	2	1
			5	4	3	2	1
		PROMEDIO:					
4			5	4	3	2	1
			5	4	3	2	1
			5	4	3	2	1
		PROMEDIO:					
5			5	4	3	2	1
			5	4	3	2	1
			5	4	3	2	1
		PROMEDIO:					
TOTAL		/					

**C. CONDUCTAS DE APOYO**

Marcar con una X según corresponda a cada conducta indicada a continuación:

	Conductas de Apoyo	SI	NO	N/A
1	Atiende con prontitud las necesidades de quienes demandan su servicio			
2	Ayuda / Coopera con los demás			
3	Comparte sus conocimientos y experiencias			
4	Comunica activamente cuestiones de trabajo			
5	Contribuye a generar un ambiente de trabajo agradable			
6	Controla su temperamento en situaciones de estrés / presión			
7	Cuando habla se expresa con claridad			
8	Cumple con las reglas / normas / políticas de la institución			
9	Encuentra la manera de superar contratiempos / dificultades			
10	Establece relaciones cordiales de trabajo			
11	Mantiene se eficacia en situaciones de estrés / presión			
12	Muestra conocimiento de productos / servicios / metas de la institución			
13	Persiste hasta lograr sus metas / objetivos			
14	Reconoce sus errores / fallos			
15	Sugiere cambios / ideas / mejoras al trabajo			
16	Trabaja eficazmente con variedad de personas / grupos / ambientes			
17	Trata respetuosamente a los demás			

**Observaciones:**

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**D. COMENTARIOS**

EVALUADO: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 EVALUADOR: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**D. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN**

Factores de Evaluación	Puntuaciones por Factor	Puntuaciones Obtenidas por el Evaluado	Ponderación por Factor	Porcentaje Obtenido	Porcentaje de Evaluación del Desempeño
Desempeño en la Tarea	45		60%		0
Competencias Laborales	75		40%		

Porcentaje Alcanzado en la Evaluación de Desempeño	Nivel de Desempeño
90 - 100%	Excelente desempeño
80 - 89%	Muy buen desempeño
61 - 79%	Desempeño medio
50 - 60%	Desempeño inferior
Menor a 49%	Desempeño regular

**E. FIRMAS DE LOS INVOLUCRADOS (Fecha y Firma)**

\_\_\_\_\_  
 JEFE INMEDIATO (EVALUADOR)

\_\_\_\_\_  
 COLABORADOR (EVALUADO)

\_\_\_\_\_  
 JEFE DEL ÁREA

**Figura No 5:** Lupera Sebastián (2014), Formato de Hetero Evaluación de Desempeño

### **3.2.6. Entrevista de Retroalimentación**

A continuación, luego de completar los formatos de Autoevaluación y Hetero Evaluación, se procede a la entrevista de Retroalimentación con el colaborador, con el fin de analizar los resultados obtenidos, levantar las necesidades de capacitación o desarrollo y acordar un plan de acción.

Para llevar a cabo este procedimiento se tomó como referencia a Martha Alles (2008) en su libro *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°*, (2008), en el cual se indica los tres pasos fundamentales para obtener el mayor provecho de la reunión:

#### **a) Antes de la entrevista**

Los evaluadores deben tomar en cuenta las siguientes recomendaciones para estar preparados ante cualquier eventualidad antes que se pueda presentar durante la reunión:

- Organizar la charla
- Usar un lugar adecuado eliminando posibles interrupciones
- Revisar los resultados de la evaluación y desarrollar una secuencia provisoria en base a estos, como por ejemplo: objetivos o propuestas
- Tratar de anticipar las áreas problemáticas y las alternativas para mejorarlas

#### **b) Durante la entrevista**

Es importante que durante la entrevista se logre generar un ambiente de confianza entre el evaluador y el evaluado para obtener acuerdos enfocados al desarrollo del colaborador, tal como se indican en las siguientes recomendaciones:

- Generar un clima agradable, y un rapport adecuado

- Desarrollar la entrevista en base a “nosotros” (no “usted versus yo”), con ánimo de resolver problemas
- Comentar los aspectos positivos y por mejorar de la evaluación
- Realizar un enfoque para cada actividad esencial y competencia laboral, con oportunidad de expresarse ante cualquier inquietud
- Recomendar acciones específicas como resultado de la evaluación tales como: capacitación, participación en proyectos o asignaciones especiales
- Usar la retroalimentación de manera constructiva y de desarrollo, y evitar argumentos que puedan convertirse en conflicto
- Permitir que el colaborador proponga ideas, proyectos o compromisos de su parte
- Establecer fechas de inicio, revisiones parciales y fechas de cumplimiento
- Definir objetivos estratégicos, específicos, medibles, desafiantes y realistas a la vez, y delimitados en tiempo
- Verificar con el colaborador que se entiende cada compromiso pactado

### **c) Después de la entrevista**

Una vez finalizada la entrevista tomar en cuenta los siguientes aspectos para que la entrevista pueda obtener los mejores resultados:

- Comentar un resumen de lo establecido entre las dos partes
- Firmar el documento donde se plasmó los compromisos establecidos
- Dar seguimiento y apoyo regularme al colaborador a medida que se vayan cumpliendo los compromisos

La Entrevista de Retroalimentación es el momento en donde se plasma objetivamente el desarrollo del colaborador, por lo cual se lo debe manejar de la manera más profesional posible, ya que el objetivo principal del proceso de Evaluación de Desempeño depende de la generación de un buen plan de acción para el colaborador. En un paso fundamental donde se genera el compromiso del colaborador para mejorar como profesional y alinear su desempeño a los objetivos de la empresa. Además, a través de este paso, la comunicación entre el jefe directo y el personal a su cargo mejora y se conecta a las actividades del equipo. (Alles, 2008)

#### **3.2.6.1. Diseño del formato de Plan de Acción**

El formato realizado con el cual finaliza el proceso de Evaluación de Desempeño, nace de la Entrevista de Retroalimentación mediante las propuestas del evaluado y del evaluador, en donde se generan acuerdos o compromisos por cumplir en fechas establecidas, y fechas de seguimiento o supervisión por parte del Jefe Inmediato. La información acordada se registra en el formato de Plan de Acción para facilitar su seguimiento.

Para completar el formato adecuadamente se debe indicar el aspecto de desempeño que se trabajará tomando en cuenta los resultados de la Evaluación de Desempeño, el compromiso acordado para el dicho aspecto como: capacitaciones, proyectos, acuerdos, objetivos, etc.; y el indicador con el cual se medirá su cumplimiento. Adicional se debe indicar la fecha en la que se dará seguimiento y la fechas en la se proyecta el cumplimiento del compromiso.

Aspecto de Desempeño por trabajar:			
Compromiso:	Indicador de Cumplimiento	Fecha de Seguimiento	Fecha de Cumplimiento

**Tabla No 14:** Lupera Sebastián (2014), Tabla para Plan de Acción

Para completar el formato se debe tomar en cuenta que cada compromiso, objetivo o decisión es en base a los resultados de Evaluación de Desempeño y acordados por el evaluado y evaluador, por lo tanto estarán totalmente ligados uno al otro y no existirán propuestas sin fundamento.

Finalmente, con el formato completo y los compromisos que se hayan determinado, el evaluado y el evaluador deben firmar en constancia de lo establecido, y recordar al evaluado que este proceso va dirigido a su crecimiento personal y profesional.

Tras la aprobación de la Jefatura de Gestión Humana, el formato de Plan de acción quedó establecido de la siguiente forma:

## Formato de Plan de Acción

### PLAN DE ACCIÓN EMIECUADOR S.A

Nombre de Evaluado:		Cargo:	
Nombre de Evaluador:		Cargo:	
Fecha del periodo a evaluar:		Fecha de evaluación:	

<b>Aspecto de Desempeño por trabajar:</b>			
Compromiso:	Indicador de Cumplimiento	Fecha de Seguimiento	Fecha de Cumplimiento

<b>Aspecto de Desempeño por trabajar:</b>			
Compromiso:	Indicador de Cumplimiento	Fecha de Seguimiento	Fecha de Cumplimiento

<b>Aspecto de Desempeño por trabajar:</b>			
Compromiso:	Indicador de Cumplimiento	Fecha de Seguimiento	Fecha de Cumplimiento

<b>Aspecto de Desempeño por trabajar:</b>			
Compromiso:	Indicador de Cumplimiento	Fecha de Seguimiento	Fecha de Cumplimiento

**FIRMAS DE LOS INVOLUCRADOS (Fecha y Firma)**

-----  
 JEFE INMEDIATO (EVALUADOR)

-----  
 COLABORADOR (EVALUADO)

-----  
 JEFE DEL ÁREA

**Figura No 6:** Lupera Sebastián (2014), Formato de Plan de Acción

El objetivo de la creación de este formato es para llevar un registro de los compromisos acordados durante la entrevista de retroalimentación, en donde se detalla de forma clara y con el consentimiento de las dos partes, cual es el planteamiento para que se pueda desarrollar al colaborador en base a los resultados de la Evaluación de Desempeño, y poder darle su seguimiento y cumplimiento respectivo de acuerdo a las fechas pactadas en el formato.

### **3.2.7. Capacitación del Manual de Evaluación de Desempeño de la Empresa Emiecuador**

Para la correcta capacitación y difusión del Proceso de Evaluación de Desempeño se coordinó una capacitación piloto con los Jefes de cada área, con el objetivo de verificar que la información presentada sea comprendida de la mejor manera.

Los temas que se trataron durante la capacitación fueron los siguientes:

- 1) Objetivo de la capacitación
- 2) ¿Qué es una Competencia Laboral?
- 3) ¿Qué es una actividad esencial?
- 4) Personal Involucrado en el proceso de Evaluación de Desempeño
  - a) Evaluador o Jefe Inmediato
  - b) Asesor o Jefe Inmediato
  - c) Evaluado o Colaborador
- 5) Tres pasos Fundamentales del Proceso de Evaluación de Desempeño Emiecuador S.A.
  - a) Completar los formatos de Evaluación de Desempeño (Autoevaluación – Hetero evaluación)
  - b) Entrevista de Retroalimentación
  - c) Plan de Acción

La capacitación tuvo lugar en las instalaciones de la empresa, asegurándose previamente que el espacio sea adecuado, sin interrupciones, y se logre captar la atención de los participantes.

El material entregado a cada participante fueron las diapositivas impresas, junto a un espacio para anotaciones, el Manual de Evaluación de Desempeño, los formatos de Evaluación y un lápiz.

Durante la presentación se verificó constantemente que los temas tratados estaban siendo comprendidos con preguntas aleatorias y se buscó solventar cualquier inquietud que vaya surgiendo. La capacitación completa duró 50 minutos, en los cuales se dio un espacio para preguntas luego de haber concluido con la última diapositiva.

A continuación de la presentación se entregó un cuestionario con veinte preguntas de opción múltiple para identificar los temas comprendidos, los temas por reforzar y el nivel de satisfacción de la capacitación.

Luego de corregir los aspectos señalados por los participantes, la capacitación quedó establecida tal como se muestra en el Anexo 5.

## **4. CAPÍTULO 4 – PRODUCTO**

### **4.1. Objetivo del proyecto**

Proponer la mejora del proceso de Evaluación de Desempeño de la empresa Emiecuador S. A., adaptándolo a la evaluación por la tarea y competencias laborales, mediante un Manual del proceso, nuevos formatos y un entrenamiento al personal involucrado.

### **4.2.- Resultados esperados**

Se obtuvo una herramienta objetiva y útil para la empresa, que brinda facilidades en la toma de decisiones, planes de acción, capacitación y desarrollo de los colaboradores de la empresa. Un proceso que está estratégicamente establecido en un manual de Evaluación de Desempeño donde se explica el procedimiento claramente, sus formatos de evaluación enfocados a la tarea y competencias laborales de cada cargo con claridad en los factores valorados, y además una capacitación dirigida al personal encargado del proceso para su correcto proceder.

Con el uso de esta herramienta se puede obtener resultados que sean tomados en cuenta y no solamente archivados, como se lo estaba llevando anteriormente, con los cuales se pueden tomar acciones viables para el desarrollo de la empresa y sus colaboradores.

### **4.3. Actividades**

Primeramente se realizó un levantamiento de información con el personal de la empresa mediante el taller ACT, con el fin de determinar las actividades esenciales y los indicadores de competencia de cada cargo. A continuación se integró cuatro competencias laborales a cada actividad esencial y se procedió a adaptar la información obtenida a todos los perfiles de cargo de la empresa.

A través de reuniones con el Jefe de Gestión Humana se definió el proceso completo de Evaluación de Desempeño, ajustado a un manual y formatos que dan soporte al proceso, donde se explica detalladamente cada fase y las responsabilidades de los involucrados.

Una vez que se contó con los perfiles de cargo completos y los formatos de evaluación establecidos, se elaboró por cada cargo en la empresa un formato de Autoevaluación y Heteroevaluación para poder cumplir con lo esperado del procedimiento.

Finalmente, se realizó una capacitación direccionada a los involucrados en el proceso, en donde se detalla cada parte de la evaluación y se explica el procedimiento a cumplir por parte de los colaboradores de la empresa, para alcanzar los resultados esperados y generar desarrollo en base a ellos.

#### **4.4. Precondiciones**

El compromiso del área de Gestión Humana en llevar el presente proyecto a cabo y mantenerlo de acuerdo a lo propuesto, será la base para ganar posicionamiento del proceso en la empresa y en sus colaboradores, para que los evaluadores cumplan el procedimiento establecido, es necesario el direccionamiento y acompañamiento de Gestión Humana.

Además, para que el proceso se mantenga a través del tiempo, se debe cumplir con lo comprometido entre el evaluador y evaluado, de tal forma que genere cambios de mejora o desarrollo en el colaborador, y de la empresa a la vez, y así el proceso gane credibilidad y el valor que amerita.

#### **4.5. Indicadores**

Los perfiles de cargo como la herramienta índice de varios subsistemas de RRHH, tras la realización del presente proyecto, quedan actualizados y con información sumamente útil, como las actividades esenciales, con sus respectivas competencias laborales, y los indicadores de logro que son con los cuales se trabaja en los formatos de evaluación para determinar el nivel de eficacia de cada colaborador al realizarlas. Son indicadores de cumplimiento del proyecto que pueden generar grandes beneficios en su uso para varios subsistemas del departamento.

Además, el objetivo del proyecto es la mejora de un procedimiento interno de la empresa, que se ha venido llevando a cabo sin brindar resultados o beneficios para el colaborador o la empresa, por lo que el indicador del proyecto a largo plazo es el desarrollo de los colaboradores mediante planes de acción que nacen de la evaluación en sí y resultados de las Evaluaciones de Desempeño más favorables luego de haber realizado el proceso tras la primera vez.

#### **4.6. Fuentes de verificación**

El manual propuesto de Evaluación de Desempeño de la empresa, como fuente del proceso, cuenta con la información completa en donde se puede sustentar cada paso de la evaluación y solventar cualquier duda al respecto.

Para poder llevar un control de los compromisos establecidos entre evaluador y evaluado, existe el formato de “Plan de Acción” en donde se establece el compromiso, los indicadores de cumplimiento, las fechas de seguimiento y la fecha tope del cumplimiento a su cabalidad. Para lo

cual es necesario que se archive el documento adecuadamente en el file del colaborador y se lleve un control por parte de los Jefes inmediatos hasta lograr con su cumplimiento.

#### **4.7. Sostenibilidad**

Para que el proyecto se ejecute y se mantenga en el tiempo es necesario que se presente el proyecto a Emicolombia, siendo este la sucursal principal de la empresa donde se autorizan las nuevas prácticas en las sucursales que existen en los otros países, para obtener los permisos necesarios y la autorización de implantar la propuesta presente como un proceso propio de la empresa Emiecuador, debido a que fue adaptado exclusivamente a su realidad.

Además de contar con los permisos, es necesario que se lleve el procedimiento adecuadamente según los parámetros señalados en el manual del producto, con el fin de que los resultados sean factibles y generen trascendencia en la empresa.

#### **4.8. Medios e Insumos**

El principal recurso para llevar a cabo el presente proyecto es la predisposición de los evaluadores y evaluados, debido a que todo el proceso va en base a su participación activa. Por lo que la responsabilidad para que el personal se involucre en el proceso depende mucho del área de Gestión Humana, quienes son los encargados de difundir con el tiempo suficiente antes de que se lo ponga en práctica y se capacite a los evaluadores, además de la herramienta técnica, para que transmitan el compromiso del proceso.

Los insumos materiales que requiere el proceso no es realmente costoso ya que la preparación a los evaluadores puede ser vía digital y los formatos de evaluación se los puede imprimir a doble

hoja para ser completados. El costo de hora/hombre es una inversión a la cual se dedicará el tiempo en desarrollar el proyecto que dará resultados beneficiosos y favorables para cada miembro de la organización. Sin embargo, se presenta a continuación un cuadro tentativo de los insumos que necesitaría la empresa para llevar a cabo el proyecto:

Cantidad	Insumos	Costo Unidad	Valor Total	IVA	Total
1560	Papel Bond A4	0.024	38.058	4.567	42.625
130	Boligrafo Lexi	0.320	41.600	4.992	46.592
650	Horas / Hombre	Media:3.3541			2180.165
<b>TOTAL</b>					<b>2269.382</b>

**Tabla No 15:** Lupera Sebastián (2014), Insumos y Presupuesto

(Dilipa (2014), <http://www.dilipa.com.ec/index.php/dilipa/2013-01-07-18-06-01>)

#### 4.9. Presupuesto

Los recursos invertidos en el proyecto varía de acuerdo a las fases que se han realizado, sin embargo se podría estimar un tiempo de 108 horas aproximadas en que el personal ha intervenido mediante los talleres, focus group y entrevistas, las cuales equivalen aproximadamente a un valor hora hombre de 362.34 dólares, calculado por la media de los salarios del personal de la empresa.

Para la aplicación del proyecto de Evaluación de Desempeño en la empresa Emiecuador se estima que el personal invierta aproximadamente 650 horas en las que se toma en cuenta la preparación de los evaluadores, la aplicación del proceso y el seguimiento adecuado, lo cual representa 2180.165 dólares en horas hombre, más los insumos o materiales necesarios dan un valor total para la inversión del proyecto de 2269.382 dólares anuales, tal como se muestra en la Tabla No 15.

#### **4.10. Monitoreo**

El personal encargado de dar el respectivo seguimiento a la consecución del proceso de Evaluación de Desempeño es el área de Gestión Humana, y los responsables de velar por el cumplimiento y desarrollo de los compromisos son los Jefes inmediatos y sus respectivos encargados. Es un procedimiento que por política se lo debe cumplir una vez al año a todos los colaboradores y a los tres meses de ingreso a los nuevos empleados.

#### **4.11. Evaluación**

Los logros del proyecto se evidencian en la ejecución y viabilidad del proceso de Evaluación de Desempeño con el personal de la empresa Emiecuador. Cada implementación debe estar adecuadamente realizada, para que al momento de la evaluación la información coincida con las posiciones, las competencias correspondan según el perfil, la capacitación abarque todos los temas, etc. De esta forma la ejecución no tenga inconvenientes y los resultados sean confiables.

#### **4.12. Destinatarios**

El proceso de Evaluación de Desempeño está realizado individualmente para cada cargo de la empresa, lo que significa que el alcance del proyecto es para todo el personal que se encuentre en relación de dependencia de la empresa Emiecuador S. A.

#### **4.13. Difusión del Proyecto**

Para la comunicación efectiva del proyecto, se cuenta con el apoyo del departamento de Gestión Humana, específicamente con la Trabajadora Social, quien está encargada de la difusión de nuevas prácticas, información pertinente para el personal y en este caso, transmitir el nuevo

proceso de Evaluación de Desempeño por realizar. Previamente a la difusión, el Gerente del área verifica los medios que se pueden usar, el estilo de redacción y al personal que va direccionada cada comunicación. Por ser un proyecto nuevo y de gran valor, será transmitido con tiempo de anticipación mediante reuniones por área, emails corporativos y comunicados en las carteleras de la empresa.

#### **4.14. Cronograma**

AÑO 2015																																																								
ACTIVIDADES/TIEMPO	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8				Mes 9				Mes 10				Mes 11				Mes 12											
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
Planificación y Entrenamiento a evaluadores																																																								
Evaluación de Desempeño personal Emiecuador S.A.																																																								
Seguimiento para el cumplimiento del Plan de Acción																																																								
AÑO 2016																																																								
ACTIVIDADES/TIEMPO	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8				Mes 9				Mes 10				Mes 11				Mes 12											
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
Planificación y Entrenamiento a evaluadores																																																								
Evaluación de Desempeño personal Emiecuador S.A.																																																								
Seguimiento para el cumplimiento del Plan de Acción																																																								

Tabla No. 16: Lupera Sebastián (2014), Cronograma de implementación del proyecto

## 5. CAPÍTULO5 - MARCO CONCLUSIVO

### 5.1. Conclusiones

- El proyecto se fundamentó teóricamente con autores especializados en cada tema, como el Doctor Jaime Moreno, Idalberto Chiavenato, Martha Alles, Armando Cuesta y entre otros, que en base a un procedimiento establecido para cada fase realizada y el cumplimiento de cada objetivo, aseguró un resultado sólido, respaldado y confiable para su uso.
- Tras haber realizado el análisis del proceso de Evaluación de Desempeño que se usaba en la empresa Emiecuador, fue de gran importancia mejorarlo, debido a que no existía una herramienta sólida que pueda evaluar el desempeño de los colaboradores, para poder mantener los índices de servicio que brinda la empresa con el capital humano debidamente preparado.
- La metodología del Taller ACT, para el levantamiento de las actividades esenciales y los indicadores de competencia, fue las más convenientes debido a la necesidad de una herramienta clara y objetiva para encajar en su cultura organizacional, y que además brinde confianza a los colaboradores en cada fase del mismo.
- El proceso de Evaluación de Desempeño propuesto para la empresa Emiecuador contiene indicadores claros y específicos, como la evaluación por la tarea y competencias laborales, que ofrecen una evaluación real a los colaboradores y resultados confiables para los evaluadores.

- El diseño de un manual del proceso y una capacitación de mismo, asegura el correcto proceder en el uso de la herramienta para todos los colaboradores involucrados, que por su especificidad en la explicación, es amigable para el encargado del proceso.
- El contrato psicológico que se genera cuando un colaborador ingresa a la empresa o mediante la retroalimentación que es parte del proceso de Evaluación de Desempeño propuesto, ayuda a mantener claro cuáles son las expectativas de la empresa, del colaborador y viceversa, y de esa manera enfoca sus actividades y objetivos en función de lo esperado.
- El proceso de Evaluación de Desempeño propuesto involucra la interacción continua entre Jefe inmediato y su personal a cargo, lo que ayuda a mejorar la comunicación interna, el trabajo en equipo y el alineamiento de los objetivos del área.
- La colaboración y buena predisposición de los empleados de la organización fue de gran utilidad para poder llevar el proyecto a cabo, lo que indicó, que en su gran mayoría estaban interesados en que este proceso mejore y entendían que la finalidad era su desarrollo y el de la empresa a la vez.
- Las actividades que se desarrollaron durante la elaboración del proyecto ayudaron para generar mayor comunicación entre las áreas, que por la dinámica de su trabajo, no suelen mantener mucho contacto en el día a día. Esto aportó a que los colaboradores conozcan más del negocio, las actividades del resto de sus compañeros y se involucren de cierto modo en el proceso de Evaluación de Desempeño en el cual participarán.

## 5.2. Recomendaciones

- Solicitar las autorizaciones necesarias a Emicolombia para poder realizar el procedimiento de Evaluación de Desempeño al personal de Emiecuador de acuerdo a la metodología recomendada en este proyecto.
- Comunicar a todo el personal el proceso que se llevará a cabo mediante un cronograma con fechas establecidas y tiempo de anticipación, con el fin de que puedan programar sus actividades y no interfieran en el proceso de Evaluación.
- Capacitar a los evaluadores, sin excepción, antes de realizar el proceso completo de Evaluación de Desempeño, con el fin de reforzar el conocimiento y solventar dudas. En especial al personal que ingrese a la empresa y sea designado para llevar a cabo este proceso.
- Usar los perfiles de cargo actualizados, con las actividades esenciales y los indicadores de competencia, con los subprocesos del área de Gestión Humana, con el fin de obtener resultados confiables y de acuerdo a la realidad de la empresa.
- Seguir con el procedimiento propuesto al detalle para obtener resultados fiables y poder planificar un desarrollo adecuado al colaborador. En caso de dudas del proceso, tomar el

Manual del proceso de Evaluación de Desempeño como respaldo y sustento para cada fase a realizar.

- Capacitar al personal que forma parte del área de Gestión Humana respecto al procedimiento completo de Evaluación de Desempeño, con el objetivo de ser un soporte y apoyo a los evaluadores y evaluados mientras se lleve a cabo el proceso.
- Dar seguimiento a los planes de acción definidos por el evaluado y evaluador, para de esta forma observar los cambios y desarrollo de los colaboradores y de la empresa a la vez. De tal manera que el proceso de Evaluación de Desempeño logre posicionamiento en la empresa, permanencia y mayor impacto en el transcurso de los años.
- Establecer al proceso de Evaluación de Desempeño como un proceso fijo de la empresa, para que el o los encargados de llevarlo a cabo puedan tener libre acceso y evitar inconvenientes en el caso que de reestructuración o transferencia de personal, y el procedimiento perdure y trascienda a pesar de que varíen los encargados.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Libros**

- Alles, Martha (2004). *Diccionario de Comportamientos. Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. (3ra. Ed.). Buenos Aires, Argentina: Garnica.

- Alles, Martha (2006). *Diccionario de preguntas*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Alles, Martha (2008). *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Chiavenato, Idalberto (2003). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Editorial Nomos S.A.
- Cuesta, Armando (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Colombia: Editorial Ecoe.
- Levy-Leboyer, Claude (2000). *Gestión de las Competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Moreno, Jaime (2000). *Selección de Personal: Enfoque Clásico y de Competencias*. Trabajo para Principalización docente. Ecuador: PUCE.
- Pinilla, Mariela (2005). *Diccionario de competencias laborales*. Bogotá: Editores PSICOM,
- Werther, William y Davis, Keith (2003). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Editorial Libros MIG S. A.

### **Página WEB**

- Emiecuador(2013). Recuperado de <http://www.grupoemi.com/s-home/p-4/>
- Biblioteca PUCE (2013). Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/2434>.
- Grupo Falck (2013). Recuperado de <http://www.falck.com/en/heritage/values/>

- Hector Moguel. Artículo: *Competencias Laborales*. Consultor Asociado de Zeus Management Consultants. Zeus Consultores, México. Recuperado de <http://www.zeusconsult.com.mx/artclaborales.htm>.
- Ignacio, Fernández (2005). *Construcción de escala aditiva tipo Likert*. España. Recuperado de: [www.mtas.es/insht/ntp/ntp\\_015.htm](http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp_015.htm).
- Ministerio de Educación Nacional (2003), Bogotá. Recuperado de [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-81030\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-81030_archivo_pdf.pdf)
- Sandoval Franklin, Miguel Vanessa, Montañó Nora. *EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE COMPETENCIA LABORAL*. Venezuela. Recuperado de [http://www.ucv.ve/fileadmin/user\\_upload/vrac/documentos/Curricular\\_Documentos/Evento/Ponencias\\_6/sandoval\\_Franklin\\_y\\_otros.pdf](http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular_Documentos/Evento/Ponencias_6/sandoval_Franklin_y_otros.pdf).
- Spencer y Spencer. *Evaluación de Competencias en el Trabajo: Modelos para un desempeño superior*. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/19788609/Libro-Competencias-Spencer>.

## **Textos**

- Costales, Felipe Cordero (Octubre, 2008). *Teorías Contemporáneas sobre rendimiento laboral individual, El modelo de Campbell*.
- Moreno, Jaime (Octubre, 2009). *Teorías Contemporáneas Sobre el Desempeño Laboral: Implicaciones para la gestión de recursos humanos*.
- Moreno, Jaime (Enero, 2009). *Metodología ACT, Análisis de Competencias Técnicas*. Quito, Ecuador.

- Moreno, Jaime (2009) *Gestión del Desempeño, Principios, Fundamentos y herramientas*. Quito, Ecuador.

### **Disertaciones**

- Alvear. Ana (2012). *Diseño del programa de evaluación del desempeño por competencias laborales para la empresa Súper Pa-Co: Proyecto Aplicado a los grupos ocupacionales senior y junior para el año 2012*. (Disertación de grado. Pontificia Universidad Católica del Ecuador).
- Hutado, Lorena (2006). *Implementación de la evaluación del desempeño basada en competencias para el puesto de vendedor en Profer; aplicando la metodología MPC*.(Disertación de grado. Pontificia Universidad Católica del Ecuador).
- Muñoz, Jhonny (2007). *Diseño de un modelo de gestión por competencias según el método de incidentes críticos aplicado a puestos operativos y de coordinación*. (Disertación de grado. Escuela Politécnica Nacional).

