



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Facultad Ciencias Administrativas

Carrera Ingeniería Comercial

Tema de Tesis:

“Propuesta de implementación de un Modelo de Evaluación de Desempeño, bajo la Teoría de las Competencias para el área administrativa de La Compañía “EL CAFÉ” como piloto en El Plan de Mejoramiento del Departamento de Desarrollo Organizacional”

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA COMERCIAL

Autor:

Gladys Mejía Chele

Director Técnico de Trabajo de Grado:

Mba. María Auxiliadora Guerrero Bejarano

Guayaquil – Ecuador

10 de Septiembre del 2013

CERTIFICACIÓN

Yo, Gladys Mejía declaro que soy la autora exclusiva de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal mía. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi exclusiva responsabilidad.



Gladys Mejía

CI: 0926244237

Yo, María Auxiliadora Guerrero Bejarano declaro que, en lo que yo personalmente conozco, a la señorita, Gladys Mejía es la autora exclusiva de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal suya.

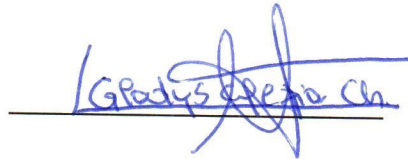


María Auxiliadora Guerrero Bejarano

CI: 0911601235

DECLARACIÓN EXPRESA

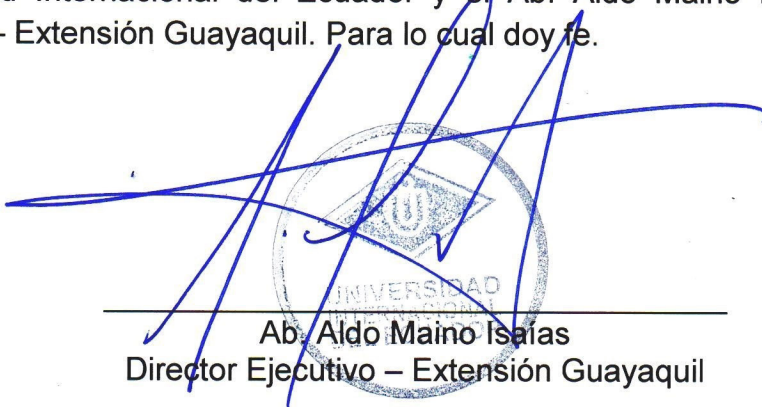
La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestos en este trabajo de grado, corresponden exclusivamente a su autor, y el patrimonio intelectual del trabajo de Grado corresponde a la "Universidad Internacional del Ecuador"



Gladys Mejía Chele

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

En la ciudad de Guayaquil, a los 10 días del mes Septiembre de 2013, se suscribe la siguiente acta de Defensa de Grado, de la estudiante, Gladys Alba Mejía Chele, de la carrera de Ingeniería Comercial, siendo las principales autoridades: el Ec. Marcelo Fernández Sánchez, Rector de universidad Internacional del Ecuador, Ing. Xavier Fernández Orrantía, Vicerrector de la Universidad Internacional del Ecuador y el Ab. Aldo Maino Isaías, Director Ejecutivo – Extensión Guayaquil. Para lo cual doy fe.



Ab. Aldo Maino Isaías
Director Ejecutivo – Extensión Guayaquil

MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO



Miembro Principal

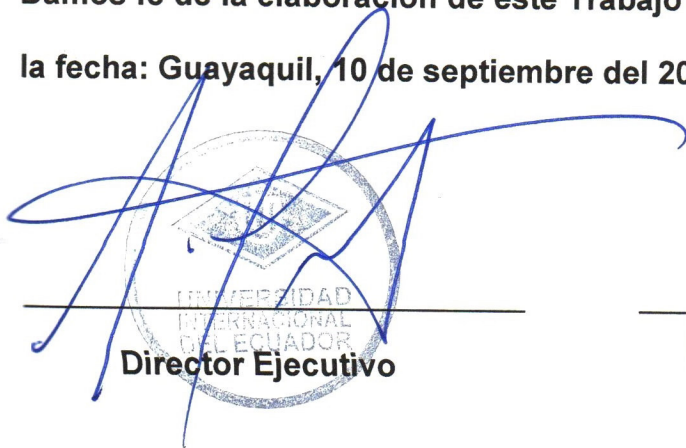


Miembro Principal

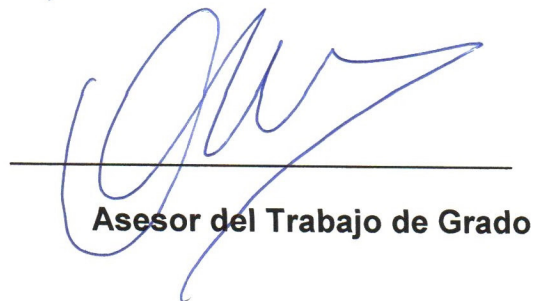


Miembro Principal

**Damos fe de la elaboración de este Trabajo de Grado, que fue presentado en
la fecha: Guayaquil, 10 de septiembre del 2013**



Director Ejecutivo



Asesor del Trabajo de Grado

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer, en primer lugar, a Dios por haber guiado mi camino y darme la oportunidad de terminar este trabajo con éxito.

A mi familia por siempre brindarme su apoyo incondicional que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora.

A mi tutora la Mba. María Auxiliadora Guerrero, por acompañarme en el desarrollo de mi tesis, gracias por su dedicación, su paciencia y enseñanza a lo largo de este proceso estudiantil.

Y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad la cuál abrió sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

Gladys Mejía

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de Tesis a Dios y a mis padres. A Dios por estar conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar. A mis padres que a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, depositando su confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento de mi inteligencia y capacidad

Gladys Mejía

ÍNDICE GENERAL

CAPITULO I	3
1. EL PROBLEMA.....	3
1.1. ANTECEDENTES.....	3
1.2. DECLARACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.3. PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.4. NATURALEZA DEL ESTUDIO	6
1.4.1. Preguntas de Investigación:	7
1.5. LIMITACIONES.....	7
1.6. DELIMITACIONES	7
2. REVISIÓN DE LA LITERATURA – MARCO TEÓRICO	8
2.1. CONCEPTOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	8
2.2. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	9
2.3. PROBLEMAS AL EVALUAR EL DESEMPEÑO	16
2.3.1. Problemas de Percepción.....	18
2.3.1.1. Los efectos de las aureolas.....	18
2.3.1.2. Los efectos de los tridentes.....	19
2.3.1.3. Otros errores comunes.....	20
2.4. TIPOS DE MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	21
2.4.1. Métodos de evaluación con base en el pasado.....	21
2.4.1.1. Las escalas gráficas de calificación.....	22
2.4.1.2. Listas de verificación	24
2.4.1.3. Método de selección forzada.....	25
2.4.1.4. Método de verificación de campo	26
2.4.1.5. Enfoques de evaluación comparativa.....	27
2.4.2. Métodos de evaluación con base en el desempeño futuro.....	27
2.4.2.1. Autoevaluaciones	27
2.4.2.2. Administración por objetivos.....	28
2.4.2.3. Evaluaciones psicológicas.....	28
2.4.3. Método de evaluación basada en realimentación	29
2.4.4. Beneficios de la evaluación del desempeño	31
2.4.4.1. Beneficios para el subordinado.....	31
2.4.4.2. Beneficios para el jefe.....	32
2.4.4.3. Beneficios para la organización	32

2.4.5.	Motivación.....	33
2.4.5.1.	Supuestos de la Teoría X.....	34
2.4.5.2.	Supuestos de la Teoría Y.....	34
2.4.5.3.	Teoría de la Jerarquía de las Necesidades.....	35
2.4.5.4.	Teoría Motivacional de la Expectativa.....	37
2.4.5.5.	Teoría de las necesidades y la motivación de Mc Clelland.....	37
2.4.5.5.1.	Técnicas Motivacionales Especiales.....	38
2.4.5.5.2.	Enriquecimiento de Puestos.....	38
2.4.5.5.3.	El alargamiento de puestos.....	38
2.5.	TEORÍA DE LAS COMPETENCIAS.....	39
2.5.1.	Tipos de Competencias.....	43
2.5.1.1.	Competencias Técnicas.....	43
2.5.1.2.	Competencias Directivas.....	43
2.5.1.2.1.	Competencias Estratégicas.....	45
2.5.1.2.2.	Competencias intratégicas.....	46
2.5.2.	Importancia del modelo de competencias.....	48
2.5.3.	Modelo de Competencias.....	49
2.5.4.	Premisas básicas del Modelo.....	50
2.5.5.	La Gestión estratégica por competencias.....	51
3.	ANÁLISIS SITUACIONAL.....	54
3.1.	HISTORIA EL CAFÉ S.A.....	54
3.2.	PRINCIPIOS Y VALORES.....	56
3.3.	MISIÓN.....	57
3.4.	VISIÓN.....	57
3.5.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO.....	58
3.6.	FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO.....	60
3.7.	FORMATO DE LA ENTREVISTA.....	60
3.8.	RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.....	61
3.9.	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO UTILIZADA ACTUALMENTE.....	79
3.10.	PARÁMETROS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE EL CAFÉ.....	82
4.	PROPUESTA.....	88
4.1.	CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS:.....	88

4.2.	PASOS NECESARIOS PARA EJECUTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	91
4.3.	COMO DEFINIR CRITERIOS EFECTIVOS DE COMPETENCIAS.....	91
	Los pasos necesarios:	91
4.4.	DEFINICIÓN DE LOS NIVELES DE COMPETENCIA	92
4.5.	DIAGRAMA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE 360°	94
4.6.	UNA PRUEBA PILOTO	95
4.7.	LA IMPORTANCIA DEL ENTRENAMIENTO A TODOS LOS EVALUADORES	96
4.7.1.	Los manuales de instrucción.....	96
4.7.2.	Procesamiento fuera de la organización.....	97
4.7.3.	Informe de la evaluación.....	97
4.7.4.	La devolución al participante o feedback a los evaluados.....	97
4.7.5.	Los workshop de devolución	98
4.7.6.	Seguimiento con los evaluados	98
4.7.7.	Continuidad del proceso.....	99
4.7.8.	Competencias Generales.....	100
4.7.9.	Competencias Específicas para el Jefe de Compras.....	101
4.7.10.	Competencias Específicas para el Auxiliar de Compras.....	102
4.8.	PERFILES DE PUESTOS.....	103
4.9.	EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	108
4.10.	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS –EL CAFÉ S.A.	113
	CAPÍTULO V	127
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	127
5.1.	CONCLUSIONES	127
5.2.	RECOMENDACIONES.....	128

ÍNDICE DE CUADROS

Gráfico 1. El proceso de la evaluación de desempeño.....	15
Gráfico 2. Criterios para la evaluación de desempeño.....	16
Gráfico 3. Escala gráfica de evaluación de desempeño.....	24
Gráfico 4. Método de evaluación de desempeño por medio de listas de Verificación	25
Gráfico 5. Método de evaluación de desempeño por medio de la elección Forzada.....	26
Gráfico 6. Evaluación de 360 grados.....	31
Gráfico 7. Pirámide de las necesidades de Maslow.....	36
Gráfico 8. Comparación de teoría de Maslow y teoría de Herzberg.....	36
Gráfico 9. Teoría de competencias.....	45
Gráfico 10. Organigrama del Departamento Administrativo.....	59
Gráfico 11. Resultados Pregunta No.1 de las encuestas.....	62
Gráfico 12. Resultados Pregunta No.2 de las encuestas.....	63
Gráfico 13. Resultados Pregunta No.3 de las encuestas.....	64
Gráfico 14. Resultados Pregunta No.4 de las encuestas.....	66
Gráfico 15. Resultados Pregunta No.5 de las encuestas.....	67
Gráfico 16. Resultados Pregunta No.6 de las encuestas.....	68
Gráfico 17. Resultados Pregunta No.7 de las encuestas.....	69
Gráfico 18. Resultados Pregunta No.8 de las encuestas.....	70
Gráfico 19. Resultados Pregunta No.9 de las encuestas.....	71
Gráfico 20. Resultados Pregunta No.10 de las encuestas.....	72
Gráfico 21. Resultados Pregunta No.11 de las encuestas.....	73
Gráfico 22. Resultados Pregunta No.12 de las encuestas.....	74
Gráfico 23. Resultados Pregunta No.13 de las encuestas.....	75

Gráfico 24. Resultados Pregunta No.14 de las encuestas.....	76
Gráfico 25. Resultados Pregunta No.15 de las encuestas.....	77
Gráfico 26. Resultados Pregunta No.16 de las encuestas.....	78
Gráfico 27. Cronograma de actividades para ejecutar la implementación de la evaluación de desempeño.....	125
Gráfico 28. Presupuesto General del Plan.....	126

**Propuesta de implementación de un Modelo de Evaluación de
Desempeño, bajo la Teoría de las Competencias para el área
administrativa de la compañía “EL CAFÉ” como piloto en el Plan de
Mejora del Departamento de Desarrollo Organizacional**

El talento humano en las organizaciones, sin lugar a dudas, es uno de los recursos de mayor importancia para cualquier tipo de organización, debido a su trascendencia en los distintos procesos que permiten finalmente a las empresas ofertar sus productos o servicios. A pesar de los recursos tecnológicos y financieros con los que las compañías puedan contar, el talento humano es una pieza clave para el correcto desenvolvimiento de las operaciones de la misma y la obtención de los resultados esperados.

El caso particular de la compañía de elaborados de café “El Café”, existen algunas problemáticas internas que no permiten aprovechar al máximo el recurso humano, siendo este, como en el caso de todas las compañías, un recurso valioso que podría, en mejores circunstancias permitir obtener resultados mucho más positivos que los que se obtienen en la actualidad. La empresa cuenta con un departamento de Recursos Humanos, apoyado por un área de Desarrollo Organizacional que busca mejorar los desempeños, reducir los índices de rotación, que en estos momentos son bastante altos, sobre el 15% anual y generar en el futuro un plan de carrera para los diferentes elementos de la empresa.

La herramienta que se utiliza actualmente para medir el desempeño, no es adecuada, ya que evalúa puntos muy generales, el rango de evaluación es muy abierto y se realiza una vez al año. Es importante destacar que esta

evaluación es igual para absolutamente todo el personal, desde el guardia de seguridad, hasta los Gerentes de primer nivel. La herramienta actual de medición de desempeño, no permite evaluar a los colaboradores adecuadamente, éstos no reciben una realimentación eficaz, no son incentivados, ni motivados a mejorar en las destrezas necesarias, en los conocimientos técnicos propios de cada puesto, lo que genera un estancamiento, falta de interés, desmotivación y por último una alta rotación del mismo.

Conscientes que este punto es neurálgico para mejorar resultados, El Café ha decidido implementar un plan de mejoras, elaborado por el departamento de Desarrollo Organizacional, en el que como uno de sus puntos está la creación de un modelo de evaluación de desempeño, bajo la teoría de las competencias, que permita medir los rendimientos de los diferentes puestos de las distintas áreas de la empresa. Para empezar, debido a la complejidad del tema, el tamaño de la empresa y los recursos, tanto humanos como financieros necesarios para la correcta implementación de la herramienta, se decide empezar con una de las áreas que presenta mayores problemas de desempeño, pero que tiene suficiente información previa que permitirá de manera más real determinar las competencias necesarias para cada puesto del área en mención.

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTES

La compañía de elaborados de café, El Café C.A, es una empresa ecuatoriana que nació en 1978, convirtiéndose en una fuerte exportadora de café en grano, adquiriendo vasta experiencia y prestigio en el mercado internacional. Entendiendo que las empresas son entes sociales conformadas por las personas, y que estas mismas son consideradas su principal activo, debido al nivel de dependencia que esta tiene para su correcto desempeño y poder garantizar su supervivencia se define la necesidad de crear un plan de mejora que permita mantener el mejor recurso, capacitarlo y sacar el máximo provecho del mismo.

El manejo adecuado de este recurso se puede lograr a través de mecanismos que permitan aprovechar al máximo su potencial y determinar cuales factores son los necesarios para su motivación persiguiendo un beneficio para la organización u sus miembros .En estos tiempos, la mayoría de las empresas se encuentra en constantes mejoras y cambios, buscando obtener cada vez, mejores recursos de acuerdo a las variaciones que sufre el mercado laboral, existe un incremento en la preparación de los jóvenes que se postulan para los diferentes puestos que se ofertan.

Actualmente la prestación de servicio de los empleados es pagada por un sueldo asignado, pero es importante reconocer el desempeño de su trabajo, para establecer si se está cumpliendo con los objetivos del cargo y de la empresa. La evaluación debe realizarse correctamente de tal manera que

permita conocer sus destrezas, conocimientos y actitudes, es decir, determinar cuales deben ser las competencias laborales específicas de cada empleado en función de su puesto de trabajo, adicionalmente servirá para desarrollar planes de capacitación que contribuyan al plan de carrera y al incremento de la motivación de los empleados, y será la base para el análisis de la remuneración y la gestión de compensaciones que será parte de un segundo proyecto que se implementará en la compañía. En estos momentos la empresa no controla si los objetivos planteados se cumplen, debido a que el desempeño es medido ineficientemente. Este estudio busca generar cambios en este sentido y permitir tanto a la empresa como a los colaboradores obtener beneficios que permitan el crecimiento de ambos entes. Al implementar el nuevo modelo de Evaluación de desempeño va a ser posible generar una comunicación constante entre los jefes y colaboradores de la compañía mejorando la calidad de trabajo de ambos, garantizando el cumplimiento de los objetivos que se persiguen, consiguiendo cada vez mejores resultados. Ayudará a que las experiencias diarias de trabajo sean fuentes de aprendizaje y de esta manera guiar y orientar los esfuerzos de trabajo, corrigiendo oportunamente las desviaciones. Permitirá propiciar la capacitación y desarrollo de todos los empleados de la compañía. Así como apoyará a la toma de decisiones de promociones, aumentos de salarios y asignación de responsabilidades. Según Chiavenato la administración de recursos de humanos, es una de las áreas que requiere de mayor atención y minuciosidad y que involucra a la psicología industrial y organizacional, entre otras ciencias que engloban el estudio de esta área. Recursos Humanos utiliza diferentes campos del conocimiento y permite aplicar e interpretar pruebas psicológicas y

entrevistas para luego dar paso a otras herramientas como las técnicas de aprendizaje individual, el cambio organizacional, la formación de grupos de trabajo. Esta área fundamental para toda la organización deberá definir antes de cualquier otro elemento los distintos perfiles y funciones que los diferentes puestos realizarán, trabajará en desarrollar procesos que permitan medir el nivel de satisfacción de los empleados, junto con otros factores como ausentismo, salarios, disciplinas, actitudes, cumplimiento de obligaciones, etc. El departamento de Recursos Humanos tendrá que velar por los intereses de los trabajadores, así como por cumplir los objetivos financieros del área en la organización y su cumplimiento de objetivos establecidos. Los temas tratados por la ARH se refieren a aspectos internos de la organización y aspectos externos o ambientales. Chiavenato, también define que en los aspectos externos las técnicas más utilizadas, son la investigación de salarios y beneficios, relaciones con sindicatos, relaciones con instituciones de formación profesional, legislación laboral. En relación a los aspectos internos, las técnicas más utilizadas son: análisis, descripción y evaluación de cargos, capacitación, evaluación del desempeño, plan de carreras, plan de beneficios sociales, política salarial, higiene y seguridad.

Algunas técnicas de ARH se aplican directamente a las personas, que son los sujetos de su aplicación, éstas se refieren al reclutamiento, entrevistas, selección, integración, evaluación del desempeño, capacitación, desarrollo de personas. Otras, se aplican indirectamente a las personas, bien sea a través de los cargos que ocupan: cargos ocupacionales, análisis y descripción de cargos, evaluación y clasificación de cargos: o bien mediante planes o programas globales o específicos: higiene y seguridad, planes genéricos, planeación de

recursos humanos, base de datos, plan de beneficios sociales, plan de carrera, administración de salarios. (Chiavenato).

1.2. DECLARACIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad la empresa El Café, no cuenta con un correcto diseño de evaluación de desempeño, lo que impide obtener los mejores resultados posibles de los colaboradores, medir los objetivos establecidos y genera un estancamiento y desinterés del talento humano hacia la empresa. Este estudio busca generar el cambio en esta situación, implementando un modelo de evaluación de desempeño que pueda medir mediante la teoría de las competencias el rendimiento de los diferentes puestos y áreas de la organización.

1.3. PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito de este estudio es proponer un modelo de evaluación de desempeño por competencias para mejorar e incrementar la motivación y recompensa de los trabajadores. Estableciendo las competencias laborales cardinales y específicas necesarias para las políticas de desempeño y diseñando las herramientas técnicas de la evaluación, definiendo los criterios de evaluación de acuerdo a los diferentes puestos de un área determinada.

1.4. NATURALEZA DEL ESTUDIO

Este estudio será realizado bajo la metodología cualitativa, se aplicará entrevistas semiestructuradas a los empleados de El Café, de las diferentes áreas, con el fin de conocer sus percepciones sobre el método actual de medición de desempeño que rigen en la organización. Es un estudio exploratorio que buscará conocer el estado actual de la empresa para luego sugerir un método distinto de medición de desempeño que se aplicaría por

etapas en los diferentes departamentos empezando por el departamento administrativo.

1.4.1. Preguntas de Investigación:

¿Puede mejorar el desempeño de los trabajadores de una organización, la evaluación periódica del mismo?

¿Qué efectos tienen la realimentación de desempeño en los diferentes colaboradores de una organización?

¿Será un factor motivacional para los empleados de una organización, que sus incrementos salariales estén directamente relacionados a sus niveles de desempeño?

1.5. LIMITACIONES

Se encuentran limitaciones en el interior de la compañía, al no tener bien estructurado el organigrama general de la empresa, así como los perfiles de puestos. Por esta razón se decide delimitar el trabajo a una de las áreas que mayor organización posee.

Este estudio supone que todas las personas que participarán en él poseen la voluntad de colaborar en el mismo para la obtención de mejores resultados, tanto para la organización como para cada uno de sus miembros.

1.6. DELIMITACIONES

Este trabajo de investigación se realiza en una de las secciones de la compañía El Café, como un piloto de lo que será la implementación de este sistema en todas las áreas de la compañía, por la complejidad en el uso de las competencias.

CAPÍTULO II

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA – MARCO TEÓRICO

2.1. CONCEPTOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La Evaluación del Desempeño es considerada un instrumento gerencial, dinámico y amplio, que busca mostrar con exactitud el desenvolvimiento de una persona en un puesto de trabajo, con visión de futuro y con la mayor precisión posible. Es un proceso real que permite medir y juzgar las cualidades de los empleados por parte de las personas que ejercen la supervisión directa sobre los mismos determinando el grado de contribución de aquellos a los resultados de la organización. El fin de estas evaluaciones es alcanzar la disponibilidad de trabajadores idóneos y motivados. (Rodríguez, 2007). La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de la actividad de cada persona en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial desarrollo, es un proceso que sirve para observar y evaluar, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo su contribución al negocio de la organización. (Chiavenato, 2009).

Para Chiavenato, (2011) la evaluación del desempeño es un proceso administrativo y dinámico que incluye tanto al evaluado como a su gerente, jefe o supervisor; significa una técnica de dirección invaluable en la actualidad, debido a que permite encontrar problemas de supervisión, capacitación, motivación en los distintos miembros de los departamentos de una organización. Al tener esta herramienta y poder conocer deficiencias, se tiene intrínsecamente la oportunidad de resolver y mejorar continuamente, la calidad del trabajo, los niveles de motivación, lo que permitiría obtener una mejor

calidad de vida en las organizaciones. Este proceso forma parte del gran sistema de ARH, que tiene como objetivo el análisis, clasificación y valoración de los puestos, para poder enriquecerlos y desarrollar la jerarquía de los mismos. Contribuye en la realimentación de cada puesto, el desarrollo adecuado de funciones y procesos.

Para Martha Alles (2006) existe una relación directa entre el desempeño y la estrategia de cualquier compañía, considerando que cualquier tipo de empresa, con o sin fines de lucro, tiene objetivos y planes anuales, trimestrales, semestrales o de cualquier otra duración. Si se relacionan estos objetivos con los puestos de trabajo y éstos a su vez tienen objetivos, considera que se obtiene la piedra fundamental de un sistema de evaluación de desempeño. En primera instancia se define la estrategia organizacional y a partir de esta un desempeño esperado global. De allí surgirán los objetivos individuales. Una organización, según Alles, para recibir retroalimentación, puede utilizar diferentes herramientas, ya sea midiendo el desempeño individual que por sumatoria permitirá evaluar el rendimiento o desempeño de toda la organización o incorporando otras herramientas como evaluaciones de 360° o de 180°, donde es posible incorporar el feedback de personas ajenas a la organización que también dirán cómo se desempeña el empleado en particular y la empresa en general.

2.2. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Desde siempre ha existido la práctica natural de medir y juzgar por parte de los supervisores las cualidades de trabajadores e intentar determinar el grado de contribución de los mismos hacia los resultados de la empresa. Resulta entonces un proceso racional y lógico. Existe un rechazo humano a

ser evaluado, debido a circunstancias de la misma naturaleza que derivan de: la inadecuada aplicación, errores en la selección de la metodología, la no adaptación del método con la cultura organizacional de la empresa, lo que genera que los colaboradores se sientan más juzgados que realimentados, temerosos de sanciones o represalias por los posibles resultados obtenidos en la evaluación, así como a la subjetividad que forma parte del proceso al estar basado en las percepciones del evaluador.

De acuerdo con Dubrin (2008) muchas de las funciones que realizan los directivos para alcanzar sus objetivos personales y de las organizaciones, pueden mejorarse con el uso efectivo de la evaluación del desempeño, este proceso sistemático, que juzga a un empleado por su capacidad de trabajo, tendrá de por sí una proyección superior a aquella, como es la desarrollar esas potencialidades y mantenerlas en estándares superiores para jerarquizarlas según sus aportes, análisis de competencias y autorealizaciones. El reto de armonizar intereses y las contribuciones individuales, ha determinado que a los evaluadores se les exija las condiciones de: inteligencia, voluntad, deliberación, juicio crítico, lógica, ética, libertad de actuación, moral, conocimiento, madurez de pensamiento, objetividad, control de emociones y pasiones; factores de personalidad que deben caracterizar a un ser honesto, justo e imparcial. Por tanto las evaluaciones, serán un proceso superior humano, que exige juicios de valor, que solo los da el hombre.

Según Chiavenato, (2011) la evaluación del desempeño o evaluación de resultados, genera y descubre valores que dan realidad a las cosas, entes y personas; por tanto, todo puede ser evaluado, siempre y cuando sean susceptibles al conocimiento humano. Esto lleva a concluir diciendo que este

proceso de medición preste atención al valor intrínseco del hombre y de las cosas. Esta evaluación del personal, trata de medir ese mérito individual o valor agregado que dan las personas al ejercicio de su trabajo, volviéndolo meritorio y eficaz. Por ello se buscan procedimientos sistematizados que traten de medir esa expresión de resultados agregados al trabajo, y que le den valor. Las exigencias de tales procedimientos aparecen a lo largo de los años con experimentaciones nacidas básicamente en el sector público, por su configuración organizacional amplia y geográficamente dispersa por toda una nación; posteriormente se la trasladó a empresas privadas, de gran magnitud y complejidad, donde era imperativo empezar a discriminar al personal por sus méritos funcionales y laborales desatacados, en el afán de premiarlos y a los de rendimiento insatisfactorio, buscar medidas para reforzar sus competencias por medio de procesos de capacitación, entrenamientos de mejora de sus relaciones actitudinales.

Para Chiavenato (2009) la preocupación principal de las organizaciones, por lo general, se centra en la medición, la evaluación y el monitoreo de cuatro aspectos centrales: (1) los resultados: concretos y finales que una organización desea alcanzar dentro de un determinado período; (2) el desempeño: es el comportamiento o los medios instrumentales con los que pretende ponerlo en práctica; (3) las competencias: las habilidades individuales que le aportan o agregan las personas y (4) los factores críticos para el éxito: los aspectos fundamentales para tener éxito en su desempeño y en sus resultados. Muchas organizaciones cuentan con distintos sistemas de evaluación para medir los resultados financieros, los costos de producción, la cantidad y la calidad de los

bienes producidos, el desempeño individual de los colaboradores y la satisfacción de los clientes.

Según Martha Alles (2006) si una organización está lo suficientemente madura para poder decir claramente qué quiere hacer y qué espera de sus empleados tiene más posibilidades de alcanzar las estrategias de negocios, ahí radica la importancia de las evaluaciones de desempeño. Por este motivo las evaluaciones de desempeño, así como la apertura de grados de las competencias y otras mediciones deben responder a metas altas pero realistas, deben suponer un desafío que pueda alcanzarse. No hay nada más desmotivante que una meta imposible de alcanzar. Por el contrario es igualmente desmotivante una meta muy baja. Por ello, una buena administración de las evaluaciones de desempeño deberá incluir la revisión de las metas para evitar esos efectos negativos. Evaluar el desempeño no debe verse como un momento de rendir examen sino como una oportunidad de expresarse y mejorar. Las empresas que lo logran, mejoran en todos los aspectos, desde el clima laboral hasta los índices que miden la rotación y calidad de vida del personal.

Las evaluaciones de desempeño incluyen seis puntos fundamentales:
¿Por qué se evalúa el desempeño? ¿Cuál desempeño se debe evaluar?
¿Cómo se debe evaluar el desempeño? ¿Quién debe evaluar el desempeño?
¿Cuándo se debe evaluar el desempeño? ¿Cómo se debe comunicar la evaluación de desempeño? El desempeño humano en la organización depende de muchas contingencias, varía de una persona a otra y de una situación a otra, porque depende de innumerables factores condicionantes que influyen en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del

esfuerzo determinan la medida del esfuerzo individual que la persona está dispuesta a hacer. La forma en que cada persona percibe la relación costo/beneficio evalúa la medida en que considera que vale la pena hacer determinado esfuerzo. A su vez, el esfuerzo individual depende de las condiciones individuales de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar. (Chiavenato, 2011).

La evaluación de desempeño se puede enfocar en el puesto que ocupa la persona o en las competencias que aporta a la organización para contribuir al éxito de esta. Se definen diferencias entre estos dos tipos de evaluaciones, para Chiavenato (2011) la Evaluación del desempeño en base a los puestos tiene como objetivo primario evaluar el desempeño en el puesto, su objetivo final será medir el trabajo debidamente desempeñado por el ocupante de dicho puesto, su eficiencia radica en conseguir ocupantes adecuados para los puestos, la eficacia en que la fuerza de trabajo se ciñe al conjunto de puestos de la organización, el indicador que surge de este tipo de evaluación es el que se obtiene del análisis de los puestos ocupados y los ocupados y bien desempeñados en una organización. Por el otro lado la evaluación con base en las competencias tiene como objetivo primario evaluar las competencias individuales o grupales, su objetivo final tener competencias debidamente aplicadas por las personas en su trabajo, la eficiencia de este método radica en tener competencias adecuadas para el negocio de la organización, su eficacia será el resultado de las competencias aplicadas al negocio, el indicador que se obtiene surge del análisis de las competencias aplicables y aplicadas/costos de evaluación del desempeño.

Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son: recompensas, la evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salarios, promociones, transferencias y muchas veces despidos de trabajadores.

Realimentación: La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las interactúa el colaborador, tanto de su desempeño como de sus actitudes y competencias.

Desarrollo, la evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes y los débiles.

Relaciones, la evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean porque sabe qué tan bien evalúan su desempeño.

Percepción, la evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su derredor piensan respecto a él; esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.

Potencial de desarrollo, la evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etcétera. Asesoría, la evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores.

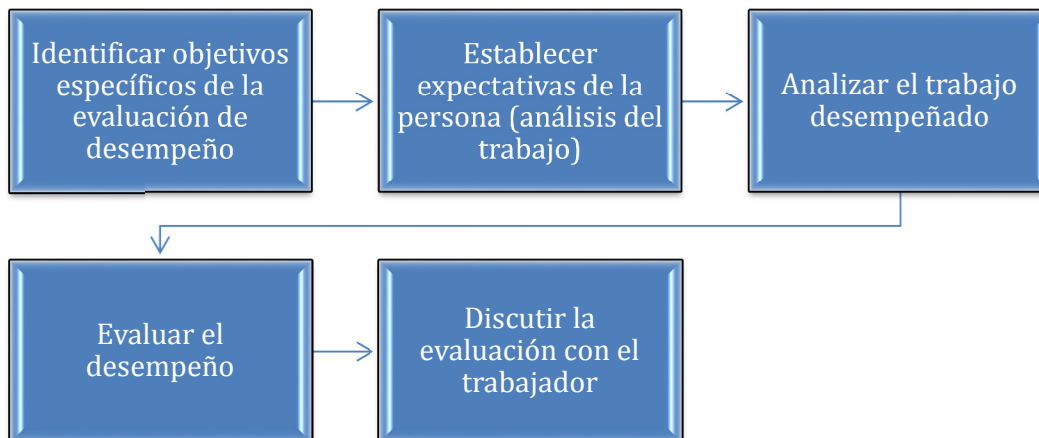


Gráfico #1. El Proceso de evaluación del desempeño. Elaborado por el Autor.
Fuente Chiavenato (2009).

El proceso de evaluación de desempeño encuentra su inicio en la identificación de los objetivos de la misma, es decir, en lo que la organización busca al iniciar un programa de medición de desempeño, generalmente el mejoramiento continuo y el incremento en la rentabilidad de la empresa son los principales objetivos para este tipo de programas. El establecer expectativas de la persona a ser evaluada es el segundo paso de este proceso, que tiene como finalidad que la evaluación sea beneficiosa en dos vías es decir, tanto para la organización como para el evaluado, el tercer paso del proceso es la ejecución de la evaluación en sí, que podría compararse con el llenado de una encuesta, lo que significa que el evaluador desarrolla la evaluación con un instrumento que va a variar en cada organización dependiendo lo que se desea medir y el tipo de puesto que es medido. El cuarto paso del proceso es el análisis de los resultados obtenidos en la evaluación por parte del evaluador lo que culminará el proceso con la discusión de ese análisis y los resultados con el evaluado, a

fin de otorgar una realimentación de su trabajo, es importante señalar que de esta manera se fijan objetivos a cada colaborador, de una forma más eficiente y motivadora, puesto que son fijados en conjunto, lo que implicará un mayor compromiso por parte del empleado para alcanzar esos objetivos establecidos.

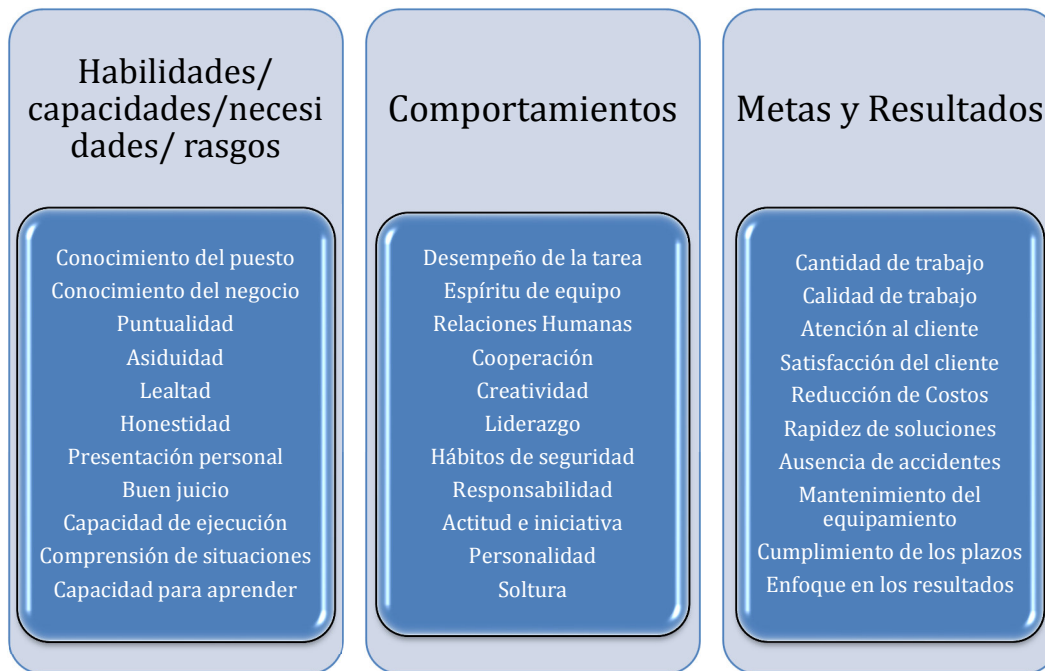


Gráfico #2 Criterios para la evaluación del desempeño. Elaborado por el autor.

Fuente: Chiavenato (2009).

2.3. PROBLEMAS AL EVALUAR EL DESEMPEÑO

Existen ciertos problemas potenciales de consistencia que los supervisores deben tener presentes al evaluar el desempeño.

- **Diferencias entre los evaluadores:** Suponiendo que diferentes áreas tengan un desempeño relativamente igual, algunos supervisores darán evaluaciones altas a su personal mientras que otros las darán bajas.
- **Diferencias entre niveles:** Algunos supervisores distribuyen las evaluaciones de su personal entre los diferentes niveles de la escala; por

ejemplo: el 10% es “sobresaliente”, el 20% es “bueno” y el 70% es “satisfactorio”. Otros, se limitan a cierto nivel de la escala; por ejemplo: el 80% es “bueno”.

- **Diferencias entre grupos:** Debido a la selección original del personal o a diferencias en liderazgo y motivación, o ambas razones, un grupo que desempeña funciones similares puede ser superior a otro. Estas diferencias se deben tomar en consideración para tratar en forma justa a los miembros individuales de cada grupo.
- **Las palabras tienen diferentes significados para diferentes personas:** Los factores de desempeño en los cuales están basadas las evaluaciones están sujetos a interpretaciones individuales. (lo que constituye “buena iniciativa” frente a “Debió haber pensado en eso, ese es su trabajo.”) También estarán sujetos a interpretaciones individuales los significados de los cinco niveles de desempeño: Sobresaliente (5); Bueno (4); Satisfactorio (3); Por debajo del Promedio (2); Insatisfactorio (1). La información que Gerencia obtenga sobre cada empleado deberá ser la más objetiva posible.
- **Prejuicio con respecto a los factores:** Lo que un supervisor considera sumamente importante puede no ser visto de igual forma por otro.
- **Criterios no objetivos:** Usar información que no está relacionada con el trabajo y diferencias subjetivas de opiniones, percepciones y personalidades al evaluar el desempeño de tu personal. Hay que basarse en hechos, no en percepciones.

2.3.1. Problemas de Percepción

Como la base de todas las evaluaciones son las apreciaciones que los evaluadores tienen al respecto del trabajo de los colaboradores, los errores en la evaluación se refieren a las distorsiones que se pueden producir de forma sistemática o por influencia personal cuando un individuo observa y evalúa a otro, generalmente se produce de manera inconsciente o consciente; siendo situaciones difíciles de prevenir a pesar de la capacitación que puedan tener los evaluadores para garantizar su imparcialidad a la hora de evaluar. (Chiavenato, 2009). Es importante tener en mente que existen ciertos elementos que pueden conducir a inconsistencias en la evaluación del desempeño de los empleados. Entre ellos:

2.3.1.1. Los efectos de las aureolas

- **Efecto del desempeño pasado.-** las buenas obras y el trabajo eficiente de un pasado lejano pueden influenciar la evaluación del periodo actual.
- **Efecto de compatibilidad.-** los empleados que nos caen bien, que están de acuerdo con nosotros y que siguen nuestro ejemplo son los que obtienen las evaluaciones más altas.
- **El efecto de lo reciente.-** “¿qué has hecho por mí últimamente?” El desempeño de la semana pasada puede nublar lo que el empleado logró o no logró durante todo el periodo de evaluación.
- **Un tributo sobresaliente.-** El pico de oro, las bellas piernas, o el empleado que se graduó en una institución de prestigio recibe la mayor evaluación.
- **El efecto deslumbrador.-** Sus credenciales y referencias pueden ocultar su falta de aportaciones concretas.

- **El empleado callado.-** El evaluador recompensa a los empleados sumisos; no causan dolores de cabeza y nunca se quejan. Los empleados eficientes que hablan demasiado y con mucha insistencia reciben evaluaciones más bajas.

2.3.1.2. Los efectos de los tridentes

- **El pez fuera del agua.-** el efecto de la persona inconforme, solitaria, extraña, obscurece un nivel alto de desempeño. ¿Puede una “imagen” diferente afectar una evaluación de desempeño?
- **La estrella de un equipo perdedor.-** Un empleado eficiente en un área poco productiva recibe evaluaciones más bajas que los empleados mediocres en un equipo campeón.
- **Las asociaciones.-** “Dime con quién andas y te diré quién eres”.
- **Incidente crítico.-** Dar demasiada importancia a una “metida de pata” o a un “éxito” reciente en la evaluación global del desempeño.
- **El efecto del espejo.-** El supervisor quiere que se haga en la misma forma como él o ella lo hacía.
- **Personalidad positiva o negativa.-** Algunas personas son excesivamente arrogantes o demasiado humildes para el gusto del supervisor. Ciertos “rasgos” son buenos o malos.
- **La profecía que se cumple.-** Los empleados son clasificados como “buenos trabajadores” o “trabajadores mediocres”. Al ser tratados en esa forma, acaban por comportarse así.

2.3.1.3. Otros errores comunes

- **Estimación temporal parcial**, considera la buena o mala apreciación que se tenga de un individuo, en un período, se lo extiende por todo el tiempo considerado en la evaluación. Lo común es acordarse de lo bueno o malo en cierta época y se lo generaliza para todo el tiempo.
- **Tendencia central**, considera una situación media en todos los factores evaluados. Es gente que no quiere hacerse problema con sus colaboradores y centraliza su apreciación a una media de comportamiento.
- **Dureza o benevolencia**, en este caso los evaluadores considera a los colaboradores en un extremo superior a todos ellos o a la inversa, todos son inferiores o de mal rendimiento. Es decir hay la consideración de un supervisor paternalista (buenas calificaciones); o un tirano (malas calificaciones).
- **Tendencia a medir la importancia de las tareas**, hay ciertos supervisores que cometen el error de apreciar la importancia relativa del puesto en el resultado de las evaluaciones. Si ocupa un alto cargo, las evaluaciones son mejores; por el contrario si el puesto es menos complejo y de posiciones inferiores, la apreciación serán en esa dimensión inferior.

Estos y otros errores comunes en las evaluaciones hacen de éstas menos confiables y objetivos. Hay quien sostiene que en los resultados de las apreciaciones del desempeño influye la edad, el sexo, el grupo de colaboradores, la proyección de simpatías o antipatías que se traducen en las evaluaciones que se hacen a las personas. Por ello, el sentido de imparcialidad, objetividad, raciocinio y sobre todo ética son elementos claves para traducir en calificaciones objetivas y confiables. Consiguientemente ciertos

autores sostienen que no son malas las metodologías instrumentos y formas de evaluación del desempeño, sino las inadecuadas actitudes que toman los evaluadores al momento de evaluar y presentar los resultados. “En todos los procesos de evaluación y por sobre todo en la del desempeño, es necesario observar ciertos cuidados, que en suma sirven de guía a los evaluadores y evaluados, a aceptar de mejor manera esta herramienta de control de gestión administrativa: (a) No dar importancia exagerada al formulario de evaluación en forma aislada. Es necesario el acompañamiento profesional permanente. (b) No evaluar por la fuerza del hábito, repitiendo a los trabajadores sus puntos positivos o negativos. Tal medida crea insatisfacción (c) Negligencia. Cada nueva evaluación es un descubrir de nuevos hechos y hay que reconocerlos. (d) Desarrollar las mejores y permanentes relaciones jefe – subordinado. Hoy se habla no de superior a inferior, sino de igual a igual; jefe – colaborador. (e) No dejarse llevar por antipatías o simpatías, evaluar en forma imparcial. (f) Evaluar el desempeño y no basarse en simples opiniones o apreciaciones subjetivas. (g) Evaluar al trabajador por lo que hace y no por la posición que ejerce.

2.4. TIPOS DE MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

2.4.1. Métodos de evaluación con base en el pasado

Los métodos de evaluación que se basan en el desempeño pasado comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que, en consecuencia, puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. Sin embargo, “cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber si dirigen

sus esfuerzos hacia la meta adecuada y modificar su conducta si es necesario”.

Las técnicas de evaluación del desempeño de uso más común son:

- Las escalas gráficas de calificación
- Listas de verificación
- Método de selección forzada
- Método de verificación de campo
- Enfoques de evaluación comparativa

2.4.1.1. Las escalas gráficas de calificación

Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño. Una seria limitación del método radica en que sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica. La mayoría de los supervisores no mantiene actualizados los registros, por tanto se reduce la efectividad de este enfoque. Estos instrumentos son muy simples y ampliamente utilizados en la evaluación del desempeño laboral. Es la más antigua y de fácil aplicación ya que la mecánica determina que el evaluador de una apreciación del rendimiento a lo largo de una escala, de arriba hacia abajo; sujetándose exclusivamente a la indicación del factor de evaluación, normalmente detallado en la parte principal del formulario y un esquema de grados que se utilizan para depositar el resultado evaluatorio. Estas escalas pueden ser cuantitativas

continuas. Es decir son ayudas descriptivas que orientan al supervisor el rango de apreciaciones entre las que tiene que discriminar, midiendo el real comportamiento y resultados obtenidos por parte del empleado que está siendo evaluado. Cuando se utilizan estas escalas descriptivas, habrá que cuidar lo siguiente: Que el factor sea claro y sobre todo objetivo de ser medido, la descripción debe ser un calificativo comprensible y preciso; nunca debe utilizarse negaciones en la descripción del grado, ya que confunde la respuesta.

Esta herramienta es como se dijo sencilla, rápida en su ejecución, muy económica en su elaboración, de fácil comprensión por evaluadores y evaluados; los resultados son fáciles de procesar. El diseño del formato no exige mayor preparación de los evaluadores, ya que la comprensión del mismo es bastante rápida. La utilización puede ser para una gran cantidad de trabajadores, que no se dificulta su empleo. Las desventajas de este método radica en la apreciación objetiva del supervisor, el mismo que puede dar apreciaciones a su conveniencia de cada factor o grado de apreciación especificados en el formulario.

Factores	Excelente	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
Producción (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los parámetros	A veces supera los parámetros	Satisface los parámetros	A veces debajo de los parámetros	Siempre debajo de los parámetros
Calidad (esmero en el trabajo)	Trabajo de calidad excepcional	Trabajo de calidad superior	Calidad satisfactoria	Calida insatisfactoria	Trabajo de pésima calidad
Conocimiento del trabajo (pericia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
Cooperación (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
Comprensión de la situaciones (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad intuitiva	Buena capacidad intuitiva	Satisfactoria capacidad intuitiva	Poca capacidad intuitiva	Ninguna capacidad intuitiva
Creatividad (capacidad para innovar)	Siempre tiene excelentes ideas	Casi siempre tiene excelentes ideas	Algunas veces presenta ideas	Rara vez presenta ideas	Nunca presenta ideas
Realización (capacidad para hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

Gráfico # 3 Escala gráfica de evaluación del desempeño. Fuente: Chiavenato (2009) Elaborado por el autor.

2.4.1.2. Listas de verificación

Esta metodología requiere que el evaluador escoja frases o palabras que describen las características y el rendimiento de cada trabajador. Este método complementa al anterior, en la medida que abre un abanico de apreciación que puede orientar de mejor manera al supervisor que está desarrollando este proceso de calificación. De igual forma en ciertos formatos bajo esta modalidad, se adiciona la descripción del factor a que sea mejor comprendido por parte de los evaluadores y no sufran confusiones. La ventaja de este método radica en la facilidad de administrar el proceso; es de fácil comprensión por parte de evaluadores y evaluados; el tiempo en su diseño o es mayor; su costo es relativamente manejable, aunque requiere de cierta

especialidad en quienes elaboran este instrumento. La desventaja radica en la falta de precisión de las listas de verificación, o la relación incompleta de rangos a ser medios, que impiden una real apreciación del rendimiento laboral de los trabajadores.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO																			
Nombre: _____			Puesto: _____			Departamento: _____													
Áreas de Desempeño					1	2	3	4	5	Áreas de Desempeño					1	2	3	4	5
Habilidades para decidir										Iniciativa personal									
Acepta cambios										Soporta la tensión y la presión									
Acepta dirección										Conoce el trabajo									
Acepta responsabilidades										Liderazgo									
Actitud										Calidad del trabajo									
Cumple reglas										Cantidad de producción									
Cooperación										Prácticas de seguridad									
Autonomía										Planificación y organización									
Presta atención a los costos										Cuida el patrimonio									

Gráfico #4 Método de evaluación del desempeño por medio de listas de verificación.

2.4.1.3. Método de selección forzada

El método de selección forzada obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. Por ejemplo: 1. Aprende con rapidez. 2. Trabaja con gran empeño. En algunos casos el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de tres y hasta cuatro frases. Sin considerar las variantes ocasionales, los especialistas en personal agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales y así sucesivamente. El grado de efectividad del

trabajador en cada uno de estos aspectos puede computarse sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
Nombre: _____		Puesto: _____		Departamento: _____			
A continuación encontrará bloques de frases. Anote una X en la columna que aparece a un lado con el signo + para indicar cuál es la frase que mejor define el desempeño del trabajador, y con el signo - para la que menos lo define. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.							
	Nº	+	-		Nº	+	-
Presenta producción elevada				Tiene dificultad para lidiar con las personas			
Comportamiento dinámico				Tiene bastante iniciativa			
Tiene dificultad con los números				Le gusta reclamar			
Es muy sociable				Teme pedir ayuda			
Tiene espíritu de equipo				Tiene potencial de desarrollo			
Le gusta el orden				Toma decisiones con criterio			
No aguanta la presión				Es lento y tardado			
Acepta críticas constructivas				Conoce su trabajo			
Tiene buena presencia personal				Nunca es desagradable			
Comete muchos errores				Producción razonable			
Ofrece buenas sugerencias				Tiene buena memoria			
Difícilmente decide				Se expresa con dificultad			

Gráfico #5 Método de evaluación por medio de la elección forzada

2.4.1.4. Método de verificación de campo

Con el fin de lograr una mayor estandarización en las evaluaciones, se ha desarrollado el método de las verificaciones de campo. En él, un representante calificado del departamento de personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información acerca del desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación le envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta, primero con el experto de personal y después con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones en los formularios que la empresa destina para ello.

2.4.1.5. Enfoques de evaluación comparativa

Los enfoques de evaluación comparativa, también llamados de evaluación en grupos, pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general estas evaluaciones las conduce el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago con base en el mérito, las promociones y las distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor.

2.4.2. Métodos de evaluación con base en el desempeño futuro

Los métodos de evaluación con base en el futuro se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Pueden considerarse tres técnicas básicas:

- Auto evaluaciones
- Administración por objetivos
- Administraciones psicológicas

2.4.2.1. Autoevaluaciones

La autoevaluación de un empleado constituye una técnica muy útil, si el objetivo es alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan, en mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual. Si las autoevaluaciones

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

2.4.2.2. Administración por objetivos

Esta técnica consiste en que el supervisor y el empleado establezcan conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean medibles de manera objetiva. Si se cumplen ambas condiciones, los empleados estarán más motivados para lograr sus objetivos porque participaron en su formulación. Como además pueden medir su progreso, es posible efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograr sus objetivos. Cuando se fijan los objetivos a futuro, los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica para organizar y dirigir sus esfuerzos. Los objetivos a futuro ayudan también a que empleado y supervisor comenten las necesidades específicas de desarrollo del empleado.

2.4.2.3. Evaluaciones psicológicas

Algunas organizaciones (por lo general las de gran tamaño) utilizan los servicios de planta de psicólogos profesionales. Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial consiste en la evaluación del potencial del individuo y no en la determinación de su desempeño anterior. La evaluación suele constar de entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones.

2.4.3. Método de evaluación basada en realimentación

La mayoría de la gente desea obtener feedback sobre su labor siempre y cuando refleje la percepción que tienen de sí mismos. Solo les satisface el reflejo cuando estos coinciden. Como resultado, muchas organizaciones tienden a tratar el tema a la ligera. Una herramienta relativamente útil que está siendo usada por un gran número de compañías que buscan mejorar el valor de evaluar el desempeño tanto del empleado como de la empresa, es llamado Realimentación 360°, y puede ayudarle a identificar las fortalezas y necesidades de desarrollo de su gente solicitando información a todas aquellas personas que interactúan con el colaborador.

Esta forma de evaluación brinda realimentación del desempeño de todo el círculo de contactos diarios que tiene el empleado, desde los mensajeros hasta los clientes, jefes y compañeros. Con esta amplitud de información se pueden obtener datos útiles y concretos que ayuden a mejorar el rendimiento. La tendencia emergente es la de encadenarla Realimentación 360° con los diferentes procesos de gerencia que agrupan la efectividad en el desempeño con las compensaciones. Las organizaciones tanto pequeñas como grandes están buscando esta tendencia. Todas las anteriores formas o métodos de evaluación permiten a cada evaluado, luego de finalizado el proceso evaluativo, que se le comunique o se le retroalimente sobre los resultados de la misma, ya que lo que se desea es que haya una mejora en los niveles de desempeño. La diferencia de este método se basa en el hecho que la retroalimentación no proviene de una sola persona, llámese superior o evaluador, si no que proviene de un entorno global que incluye incluso al evaluado, a los niveles jerárquicos superiores, a los inferiores, a clientes y otras

personas incluso fuera de la organización. Por lo tanto, esta retroalimentación se convierte en aceptable o creíble para el evaluado. Esta forma ayuda a reducir los desvíos a partir de proveer una retroalimentación balanceada dada la variedad de fuentes. Las evaluaciones pueden ser tan pocas como tres o cuatro o tantas como 25, si bien la mayor parte de las organizaciones obtiene de cinco a 10 por colaborador.

Las personas anónimamente evalúan al individuo en una amplia variedad de habilidades y prácticas necesarias para un desempeño satisfactorio luego se hacen análisis a través del cruzamiento de información que ayudan a identificar y observar claramente cualquier desvío. Previamente un equipo de consultores externos preferiblemente, ha verificados las diferentes áreas necesarias para hacer una posición lo más productiva posible y desarrollan encuestas en ese sentido. Existen encuestas para superiores, subalternos, los de la misma posición jerárquica, autoevaluaciones, para clientes, proveedores y cualquier otra persona que tenga contacto con el colaborador. Estas encuestas se ponen de forma anónima de tal suerte que el evaluador se sienta libre al responder y se recomienda que el diseño sea de escoger la mejor respuesta y están divididas por áreas aunque no siempre se les puede formular el enunciado igual, depende del contacto de esa persona con el colaborador.

Los resultados de cada área se llevan a términos porcentuales y también se promedian en su conjunto para tener una idea general del desempeño. Estos resultados se pueden graficar o simplemente mostrar en una tabla y ayudarán, de gran manera, a identificar las áreas a mejorar como también a que el colaborador conozca lo que su entorno percibe de su trabajo.

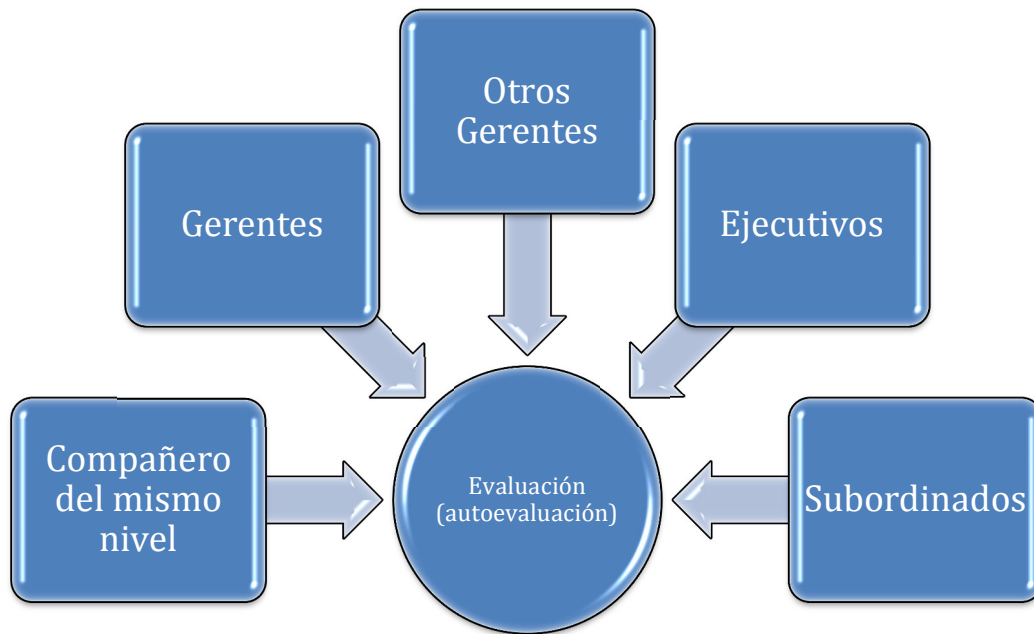


Gráfico #6 Evaluación de 360°. Elaborado por el Autor.

2.4.4. Beneficios de la evaluación del desempeño

Las evaluaciones de desempeño pueden ser muy beneficiosas si se encuentran bien planeadas, son coordinadas adecuadamente, es decir, se realizan todas las actividades previas a desarrollarlas (capacitación a los evaluadores y evaluados) con el fin de obtener los mejores resultados del programa de evaluación. Generalmente los beneficiarios directos de este tipo de actividades son: el evaluado, el jefe o gerente y la organización. Cabe resaltar que indirectamente se beneficia a la comunidad en la que la empresa se desenvuelve.

2.4.4.1. Beneficios para el subordinado

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.

- Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)
- Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol.

2.4.4.2. Beneficios para el jefe

Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

2.4.4.3. Beneficios para la organización

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo

2.4.5. Motivación

“Lo principal para toda compañía en dificultades es que el reconocimiento apropiado inspira a los empleados a comprometerse con la causa de la organización y a comprender la función importante que desempeñan en el éxito de largo plazo de la empresa” –Chester Elton. (Autor, orador motivacional, profesor y experto en la contratación de empleados).

La motivación en el trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de cierta manera. Desde un punto de vista ideal, estas conductas se dirigirán al logro de una meta organizacional, la motivación del trabajo es una combinación compleja de fuerzas psicológicas dentro de cada persona, y los empleados tienen un interés vital en tres elementos de ella: (a) dirección y enfoque de la conducta: factores positivos, son la confiabilidad, creatividad, sentido de ayuda, oportunidad; factores disfuncionales son los retrasos, ausentismo, retiro y bajo desempeño. (b) Nivel de esfuerzo aportado, contraer compromiso pleno con la excelencia, en lugar de hacer lo suficiente para salir adelante y (c) Persistencia de la conducta, mantener repetidas veces el esfuerzo en contraste con su abandono prematuro.

La motivación requiere también descubrir y comprender los impulsos y necesidades de los empleados pues se origina en ellos, los empleados estarán más motivados cuando tengan metas claras. Existen diferentes teorías de motivación, se describirán las más conocidas, empezando por el **Modelo de la Teoría X y Y (MCGREGOR)** que expresa una visión particular de la naturaleza de los seres humanos., su punto de partida es la administración, debe ser la pregunta básica acerca de ¿cómo se ven a sí mismos? los administradores en

relación a los demás. Este punto de vista requiere de ciertas reflexiones sobre la percepción de la naturaleza humana

2.4.5.1. Supuestos de la Teoría X

(a) los seres humanos promedio poseen disgusto inherente por el trabajo y lo evitarán tanto como sea posible, (b) dada la característica humana de disgusto por el trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que empeñen los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, (c) los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición relativamente limitada y, por encima de todo, ansían seguridad.

2.4.5.2. Supuestos de la Teoría Y

(a) la inversión de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso, (b) el control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzos dirigidos al cumplimiento de objetivos organizacionales. Las personas ejercen autodirección y autocontrol a favor de los objetivos con los que se comprometen, (c) el grado de compromiso con los objetivos está en proporción con la importancia de las recompensas asociadas con su cumplimiento; (d) en las condiciones adecuadas, los seres humanos promedio aprenden no solo a aceptar responsabilidades, sino también a buscarlas; (e) la capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales se halla amplia, no estrechamente, distribuida en la población; (f) en las condiciones de la vida industrial moderna, las

potencialidades intelectuales de los seres humanos se utilizan solo parcialmente.

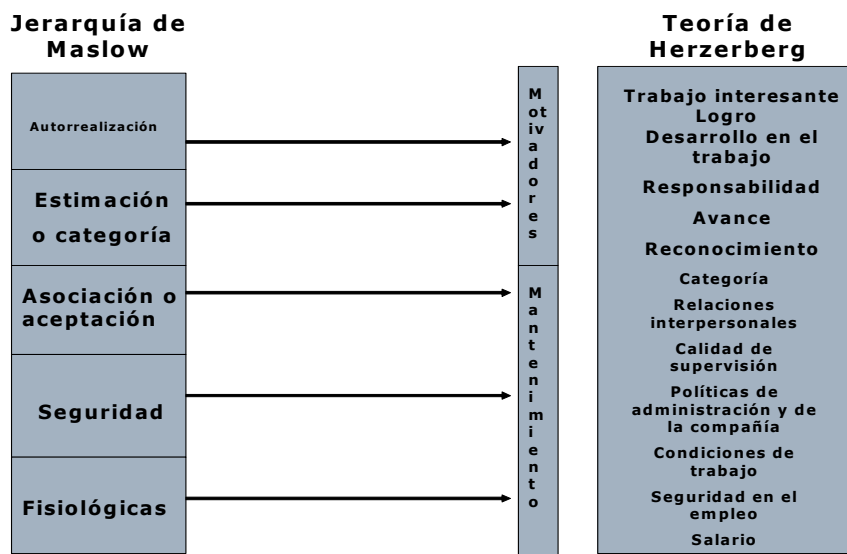
2.4.5.3. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades

Es una de las teorías más conocidas sobre la motivación, concibió las necesidades humanas bajo la forma de una jerarquía, la cual va de abajo hacia arriba y concluyó que una vez satisfecha una serie de necesidades, éstas dejan de fungir como motivadores, define cinco tipos de necesidades: (1) Necesidades Fisiológicas, son las básicas para el sustento de la vida humana, tales como alimentos, agua, calor, abrigo y sueño. Según Maslow, en tanto estas necesidades no sean satisfechas en el grado indispensable para la conservación de la vida, las demás no motivarán al individuo; (2) Necesidades de Seguridad, éstas son las necesidades para librarse de riesgos físicos y del temor a perder el trabajo, la propiedad, los alimentos o el abrigo; (3) Necesidades de aceptación o asociación, en tanto que seres sociales los individuos experimentan la necesidad de pertenencia, de ser aceptado por los demás; (4) Necesidades de estimación, de acuerdo con Maslow, una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación tanto propia como de los demás. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, categoría y seguridad en uno mismo; (5) Necesidad de autorrealización, Maslow consideró a ésta como la necesidad más alta de su jerarquía. Se trata del deseo de llegar a ser lo que se es capaz de ser; de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso.



Gráfico #7 Pirámide de las Necesidades de Maslow. Elaborado por el Autor

El Enfoque de Motivación-Higiene de la Motivación (Herzerberg): teoría de dos factores de la motivación: (a) Insatisfactores, que no son motivadores, llamados también factores de mantenimiento, higiene y contexto del trabajo; (b) Satisfactores son motivadores y se relacionan con el contenido del trabajo



Gráfico#8 Comparación de Teoría de Maslow y Teoría de Herzerberg.

Elaborado por el Autor. Fuente: Chiavenato (2010).

2.4.5.4. Teoría Motivacional de la Expectativa

Vroom sostuvo que la gente se sentirá motivada al realizar cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de esta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla.

“Todo lo que se hace en el mundo se hace con esperanza”: Fuerza = valencia x expectativa; fuerza es la intensidad de la motivación de una persona, valencia es la intensidad de la preferencia del individuo por un resultado y expectativa es la probabilidad de que cierta acción particular conduzca al resultado deseado.

2.4.5.5. Teoría de las necesidades y la motivación de Mc Clelland

Identificaron tres tipos de necesidades básicas de motivación: (1) Necesidades de poder, (2) Necesidad de asociación y (3) Necesidad de logro. Las personas con una gran necesidad de poder se interesan enormemente en ejercer influencia y control. Por lo general tales individuos persiguen posiciones de liderazgo; son con frecuencia buenos conversadores, si bien un tanto dados a discutir; son empeñosos, francos, obstinados y exigentes, y les gusta enseñar y hablar en público. Las personas con gran necesidad de asociación suelen disfrutar enormemente que se les tenga estimación y tienden a evitar la desazón de ser rechazados por un grupo social. Como individuos, es probable que les preocupe mantener buenas relaciones sociales, experimentar la sensación de comprensión y proximidad, estar prestos a confortar y auxiliar a quienes se ven en problemas y gozar de interacciones amigables con los demás. Los individuos con una gran necesidad de logro poseen un intenso deseo de éxito y un igualmente intenso temor al fracaso; gustan de retos y se proponen metas moderadamente difíciles; son realistas frente al riesgo; es

improbable que sean temerarios, puesto que más bien prefieren analizar y evaluar los problemas, asumir la responsabilidad personal del cumplimiento de sus labores y les gusta obtener retroalimentación específica y expedita sobre lo que hacen. Tienden a ser infatigables, les gusta trabajar largas jornadas, no se preocupan en exceso por el fracaso en caso de que éste ocurra y por lo general prefieren hacerse cargo ellos mismos de sus asuntos.

2.4.5.5.1. Técnicas Motivacionales Especiales

(a) Dinero, bien puede exceder su estricto valor monetario, pues también puede significar categoría, poder u otras cosas. (b) Las recompensas intrínsecas, incluyen el sentimiento de haber alcanzado un logro o incluso la autorrealización. (c) Las recompensas extrínsecas se encuentran prestaciones, reconocimientos, símbolos de estatus y desde luego, dinero. El pago puede basarse en el desempeño de individuos, grupos y organizaciones.

2.4.5.5.2. Enriquecimiento de Puestos

De la investigación y análisis de la motivación se ha desprendido la importancia de que los puestos de trabajo ofrezcan retos y sean significativos. Esto se aplica por igual a los puestos de los administradores como de los demás empleados. El enriquecimiento de puestos debe distinguirse del alargamiento de puestos.

2.4.5.5.3. El alargamiento de puestos

Significa extender el alcance de las funciones mediante la adición de tareas similares sin que ello implique mayor responsabilidad, con el enriquecimiento de puestos se pretende dotarlos de un mayor sentido de reto y logro.

2.5. TEORÍA DE LAS COMPETENCIAS

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), a lo largo de los años se ha ido delimitando el significado de lo que son las competencias hasta llegar a designar únicamente aquellos comportamientos observables que contribuyen al éxito de una tarea o de la misión de un puesto. Siguiendo esta disminución, conviene distinguir entre dos tipos de comportamientos: esporádicos y habituales. Ciertos comportamientos esporádicos, como el tener una idea creativa, podrían contribuir en gran medida al éxito de una tarea o misión. Sin embargo el término competencia se usa correctamente solo cuando se designa comportamientos habituales, debido a que son los hábitos los que dan a las competencias su carácter predictivo.

Desde el siglo XV el verbo “competir” significa “Pelear con”, generando sustantivos como competencia, competidor, y el adjetivo, competitivo. En el contexto actual, COMPETENCIAS, se define como: “comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hacen más eficaces en una determinada situación.

Por tanto una definición correcta del término competencia sería:

“Aquel comportamiento observable y habitual que posibilita el éxito de una persona en su actividad o función”

Las competencias son objetivas en cuanto que son observables pero son también subjetivas en cuanto que la percepción de las mismas depende del observador.

Para que una persona muestre los comportamientos que componen las competencias incluidas en los perfiles requeridos (por su trabajo o por las

situaciones personales que afronta), es necesaria la presencia y conjunción de los siguientes elementos:

Saber.- Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales).

La experiencia juega un papel esencial como “conocimiento adquirido a partir de percepciones y vivencias propias, generalmente reiteradas”. Entre otras disciplinas psicológicas, la Psicología Cognitiva ofrece en la actualidad importantes desarrollos orientados a mejorar las estrategias de aprendizaje; bajo denominaciones como “aprender a aprender” o “aprender a pensar”, se proporcionan recursos cuya aplicación facilita la adquisición de nuevos conocimientos, su integración en los que ya poseemos, su utilización orientada a la práctica y la posibilidad de que nos convirtamos en gestores de nuestro propio aprendizaje.

Saber hacer.- Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de: (a) habilidades técnicas (para realizar tareas diversas, por ejemplo, hacer una pared de ladrillos, operar a un paciente o realizar un balance contable, habilidades sociales (para relacionarnos con los demás en situaciones heterogéneas; trabajar en equipo, ejercer liderazgo, negociar, hablar en público) y (b) habilidades Cognitivas (para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar para analizar situaciones, tomar decisiones, etc...). Lo habitual es que las distintas habilidades interactúen entre sí; por ejemplo, dar una charla en público puede implicar no solo el acto en sí de dirigirse a una audiencia y hablarle de algún

tema (habilidad social), sino también, analizar sus reacciones, anticipar preguntas o críticas, estructurar mentalmente el contenido (habilidades cognitivas) reducir la ansiedad que le crea la situación (por medio de estrategias que implican habilidades motoras y cognitivas) y utilizar los medios audiovisuales de apoyo a la charla (habilidades técnicas). Lo referido anteriormente acerca del aprendizaje de conocimientos sirve también para el aprendizaje de habilidades; de igual modo, disciplinas como la Psicología Social o la Modificación de Conducta, y orientados como las del Aprendizaje Social, entre otras aportan suficientes conocimientos y procedimientos en cuanto a la concepción, evaluación y entrenamiento de dichas habilidades.

Saber estar.- Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.). En un sentido amplio, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y aptitudes en tanto elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

Querer hacer.- Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.) a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia.

Poder hacer.- Conjunto de factores relacionados con: (a) desde el punto de vista individual: La capacidad personal. Las aptitudes y rasgos personales, dos temas de gran tradición en Psicología, se contemplan aquí como potencialidades de la persona, como variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien mostrará un comportamiento

determinado, o sobre su potencial de aprendizaje. A diferencia de conceptos tradicionales, desarrollos más recientes (por ejemplo, el concepto de “inteligencias múltiples” o el enfoque interactivo de la personalidad aportan una visión más flexible y operativa componentes de las competencias; (b) desde el punto de vista situacional: El grado de “favorabilidad” del medio. Diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado; por ejemplo, la presencia de un grupo que nos “presiona”, la interacción con un jefe autoritario u ocupar un nivel jerárquico o rol concreto. La Psicología Social, la Psicología de los Grupos y la Psicología de las Organizaciones ofrecen un amplio de conocimientos respecto a la influencia de las situaciones sobre nuestros comportamientos. De igual modo, cabría destacar la disponibilidad o no de medios y recursos que faciliten o dificulten el desempeño de la competencia.

Todos estos elementos nos llevan, en conjunto, a la competencia, al “hacer”, que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño (regular, bueno, excelente, etc...) de las personas en su ámbito personal y/o profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales. Estos distintos elementos se pueden evaluar y mejorar. Queda pendiente, no obstante, comprobar cómo interactúan entre sí, tarea que requiere un importante esfuerzo de investigación en el futuro más inmediato. Cada competencia se define o se torna operativa, mediante una serie de descriptores que intentan detallar comportamientos observables, reduciendo de este modo el nivel de subjetividad o libre interpretación que ante la lectura o análisis de una misma competencia dos o más personas puedan desarrollar. (OIT).

2.5.1. Tipos de Competencias

Hay dos tipos fundamentales de competencias que conviene distinguir: Las Competencias Técnicas o de Puesto y las Competencias Directivas o Genéricas. Las Competencias Técnicas se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto de trabajo determinado.

2.5.1.1. Competencias Técnicas

Conocimientos, habilidades o aptitudes específicas necesarias para desempeñar una tarea concreta. Por ejemplo determinados puestos pueden requerir cierto dominio del inglés o manejo de computadores serían competencias técnicas para estos puestos.

2.5.1.2. Competencias Directivas

Comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Estas competencias son más genéricas, y aunque cada empresa pueda enfatizar más unas u otras, pueden estudiarse de manera conjunta a partir de análisis de la función directiva.

La función directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolos con la misión de la empresa. Una Estrategia que consiguiera valor económico empobreciendo las capacidades de sus empleados o disminuyendo su unidad con la empresa, no sería una estrategia válida, puesto que entre otras cosas, debilitaría la capacidad de la empresa para conseguir valor económico en el futuro. Por lo tanto la función directiva incluye además de una dimensión estratégica, otra dimensión intratética, ésta última se dirige al desarrollo de los

empleados y al incremento de su grado de compromiso con la misión de la empresa. Mientras que la estrategia se mide por la eficacia de los resultados económicos, la intrategia se mide por la unidad, esto es, el grado de compromiso y confianza de los empleados de la empresa.

De este análisis de la función directiva se deducen dos tipos de competencias directivas: **Las Competencias Estratégicas**, que son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos y las **Competencias Intratégicas**, que son aquellas competencias necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza en la empresa. A estos dos tipos de competencias directivas propiamente empresariales, habría que añadir las llamadas **competencias de eficacia personal**.

Las competencias de eficacia personal, son aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno. Estos hábitos se refieren tanto al equilibrio y desarrollo personal, como al mantenimiento de una relación activa, realista y estimulante con el entorno. Estas competencias miden la capacidad de autodirección, imprescindibles para dirigir a otras personas. Por ello estas competencias potencian la eficacia de las competencias estratégicas e intratégicas y deben considerarse también como competencias directivas.

Cada empresa debe decidir las competencias que necesita desarrollar en sus directivos, para lograr sus fines específicos. El perfil de competencias elegidos es una expresión clara y específica de la cultura que la empresa quiere promover y puede utilizarse, por tanto, como herramienta de cambio cultural.



Gráfico #9 Tipos de Competencias. Elaborado por el Autor. Fuente OIT

2.5.1.2.1. Competencias Estratégicas

Se refieren a la capacidad estratégica de un directivo y a su relación con el entorno externo, para este grupo se proponen, competencias básicas tales como:

- Visión de negocio. Reconoce y aprovecha las oportunidades los peligros y las fuerzas externas en repercuten en la competitividad y efectividad del negocio.
- Resolución de problemas. Identifica los puntos clave de una situación o problema complejo y tiene capacidad de síntesis y de toma de decisiones.
- Gestión de recursos. Utiliza los recursos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.
- Orientación al cliente. Responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente.
- Red de relaciones afectivas. Desarrolla y mantiene una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la empresa y del sector.

- Negociación. Consigue el apoyo y la conformidad de las personas y grupos clave que influyen en su área de responsabilidad.

2.5.1.2.2. Competencias intratégicas

- Comunicación.- Comunica de manera efectiva, empleando tanto procedimientos formales con informales, y proporcionan datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.
- Organización. Asigna objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo y planifica su seguimiento.
- Empatía.- Escucha tiene en cuenta las preocupaciones de los demás y respeta sus sentimientos.
- Delegación. Se preocupa de que los integrantes de su equipo dispongan de la capacidad de tomar decisiones y de los recursos necesarios para lograr sus objetivos.
- Coaching.- Ayuda a sus colaboradores a descubrir sus áreas de mejora y a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales.
- Trabajo en equipo.- Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo y los estimula hacia el logro de los objetivos comunes.

Competencias de eficacia personal: Es el grupo de competencias directivas que se refiere a los hábitos básicos de una persona con ella misma y con su entorno. Estas competencias potencian la eficacia de los otros dos grupos de competencias directivas. Propondremos una lista de cuatro competencias básicas cada una de las cuales se divide en cuatro subcompetencias:

- Proactividad:

- Iniciativa.- Muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad.
- Creatividad.- Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan.
- Autonomía personal.- Toma decisiones con criterio propio, no como resultado de una simple reacción a su entorno.
- Autogobierno.
 - Disciplina.- Hace en cada momento lo que se ha propuesto realizar, sin abandonar su propósito a pesar de la dificultad de llevarlo a cabo.
 - Concentración.- Mantiene un alto grado de atención ante uno o varios problemas durante un largo periodo de tiempo.
 - Autocontrol.- Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.
- Gestión Personal
 - Gestión de tiempo: Prioriza sus objetivos, programando sus actividades de manera adecuada y ejecutándolas en el tiempo previsto
 - Gestión del estrés: mantiene el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.
 - Gestión del riesgo: toma decisiones adecuadas en situaciones de gran responsabilidad y alto grado de incertidumbre
- Desarrollo Personal
 - Autocrítica: evalúa con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y la realidad que lo circunda.

- Autoconocimiento: conoce sus puntos fuertes y sus puntos débiles, tanto en el ámbito profesional como personal.
- Cambio personal: cambia sus comportamientos, con el fin de fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos débiles.

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

2.5.2. Importancia del modelo de competencias

Es una de las herramientas diferenciadoras en el desarrollo del Capital Humano. La gestión por competencias, sin lugar a dudas, hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia, que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional. Sería importante entonces, validar los conocimientos o experiencias más operativa –menos mental- por llamarle de algún modo, que es una forma de "llamar" a este movimiento a un mayor número de personas, y de hacerlo también más entendible y aceptable por todos los trabajadores de la organización.

Un tema crítico al que se aboca directamente el paradigma, es el impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico, ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por él puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para

conseguir el perfil requerido. Se incentiva así el clima innovador impacta desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo-direccionado.

Todo esto permite profundizar la Alianza Estratégica empresa - trabajadores al generar mejores RR.HH. con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad.

También ayudará a realizar proyectos empresariales de bajo costo y alto Valor Agregado Neto a través de la utilización de los mejores recursos humanos de la empresa, asignándolos según las necesidades de cada emprendimiento y permitiendo de esta forma la capitalización de experiencias y conocimientos existentes

2.5.3. Modelo de Competencias

La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento en el que se evalúan las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo favoreciendo el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados.

Pensamiento básico. Se estudian los comportamientos observables de las personas que realizan su trabajo con eficacia y se define el puesto en función de los mismos. En contraposición al anterior, el enfoque de competencias: Al centrarse en los comportamientos observables y no en rasgos subyacentes de la persona, facilita el empleo de conceptos más objetivos, operativos y compartidos en la organización. En consecuencia, es más fácil establecer los perfiles de exigencias de un puesto y definir objetivamente los comportamientos observables requeridos.

Facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas y, por tanto, las predicciones son más

seguras, válidas y fiables. Permite emplear pruebas de evaluación diversas (por ejemplo, basadas en la observación conductual), más objetivas, relacionadas con las actividades del trabajo y con un mayor poder predictivo del éxito en el mismo. Otros aportes al modelo de competencias son:

- Está orientado a los resultados. Se buscan rendimientos excelentes, aunque hay también quien plantea la posibilidad de que el desempeño pueda ser simplemente satisfactorio.
- Se consideran un buen predictor del comportamiento futuro de las personas en las organizaciones. Comportamientos competentes que se han dado en situaciones similares en el pasado, es muy probable que vuelvan a producirse. En cualquier caso, si eso no ha ocurrido, se deja abierta la posibilidad de quien quien no ha actuado de una manera excelente en el pasado pueda hacerlo con posterioridad; en congruencia con el enfoque, se admite (y fomenta) la posibilidad de aprendizaje de los individuos.
- Es más comprensible para todos los implicados y muestra claramente que se espera de cada uno. Qué competencias y qué resultados.

2.5.4. Premisas básicas del Modelo

Al establecer un modelo de Gestión de Competencias, se hace necesario adoptar algunas premisas básicas que avalarán las acciones gerenciales:

Concientizarse de que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencias.

Reconocer que aquellos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y la adquisición de nuevas competencias.

Estar convencido de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias, y que a lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrán agregársele nuevos desafíos. Estas premisas básicas deben ser difundidas hasta que sean parte de la cultura general y sean internalizadas en las actitudes y comportamientos de todos.

2.5.5. La Gestión estratégica por competencias

Es muy que las reglas de juego que prevalecen en un ambiente competitivo empresarial están regidas por la obtención de altos beneficios, es así, como las altas empresas en estos momentos o productos cuya participación en el mercado sea escasa, deben ser objeto de un replanteamiento estratégico para mejorar su posición competitiva o en caso contrario reubicar sus recursos en otra actividad.

De aquí, que la gestión por competencias se convierte en una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio, a través de ella se impulsan a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo con las necesidades operativas; garantizándose el desarrollo y administración del potencial de las personas, “de lo que saben hacer” o podrían hacer.

En este sentido, diversos autores como Hamel y Prahalad destacaron los aportes de la dirección estratégica, éstos autores a través de la evolución de sus estudios, continuaron con el concepto de competencias esenciales o

habilidades distintivas que surgían de dos fuentes complementarias conformadas por los recursos y las capacidades.

Los recursos, pueden ser tangibles o intangibles y engloban los medios físicos, financieros, humanos, tecnológicos y organizacionales de la compañía, pero que para ser fuente de una habilidad distintiva, deben ser únicos, valiosos y estar apoyados por las capacidades de la compañía para coordinar esos recursos y destinarlos al uso productivo.

Pero las capacidades, que resultan de la interacción, cooperación y toma de decisión dentro de la organización, pueden ser fuente de habilidades distintivas coordinando recursos comunes que pueden no ser únicos ni valiosos, pero que crean las fortalezas en la empresa que la hacen lograr condiciones superiores en eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacción del cliente; estos factores son generadores de ventajas competitivas.

Prahalad y Hamel señalaron que el desarrollo de las actividades para impulsar competencias distintivas o esenciales, era el camino que se debía andar para alcanzar el éxito. Entendían que la generación de ventajas competitivas sostenibles y ampliables en el mediano o largo plazo debían fundamentarse no tanto en la búsqueda de sectores, empresas, productos con oportunidades especiales, sino en el aprendizaje continuo capaz de crear esas competencias distintivas o habilidades impulsoras reales de las ventajas competitivas, centradas en los conocimientos y capacidades que son necesarios para desarrollarlos y posicionarse de una manera efectiva en el mercado.

Lo que hace la empresa está profundamente relacionado con los recursos tangibles e intangibles, incluyendo en estos los conocimientos que en alguna forma conforman su capital intelectual y que son producto de su proceso de aprendizaje.

Y lo que es capaz de ser y hacer, es según ellos el reflejo de la calidad de sus capacidades, y fruto de sus habilidades, experiencias, creatividad, destrezas y motivaciones.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1. HISTORIA EL CAFÉ S.A.

Históricamente la zona de Jipijapa, en la provincia de Manabí, ha sido uno de los lugares preponderantes para el cultivo del café, teniéndose datos que a partir del año 1860, ya se cultivaba el producto en este lugar. Según algunos conocedores del tema, por los años 1871 y 1876 este cultivo se encontraba en una etapa incipiente. Pero al abrirse el comercio mundial se dio un impulso significativo a las pequeñas plantaciones, alcanzando un cierto grado de desarrollo, hasta constituirse el café en un producto de exportación importante no solo para las familias que cultivaban el producto, sino también para la economía del país en general. Este fenómeno se dio casi de manera conjunta con otro producto de similares características, el cacao.

Por el año 1903 según referencias históricas; el cultivo del café pierde importancia y es abandonado por quienes se dedican a esta actividad, pero años más tarde se retornó a su cultivo cuya producción se exporta a países europeos, desde el puerto de Manta. Para el año 1935 las exportaciones ascendían a 220.000 sacos, en 1960 a 552.000, sacos en 1975 a 1'018.000 sacos, para 1989 se exporto 1'810.000 sacos y para 1995 el promedio exportado descendió a 1'080.000 sacos.

El cultivo, producción, comercialización, industrialización y exportación del café, constituye un sector relevante a la economía del país, por lo que siempre ha sido necesario que los sectores privados y públicos trabajen mancomunadamente, a fin de lograr un desarrollo sostenido y alcanzar un

mejoramiento socioeconómico de los agricultores dedicados a esta actividad, así como el fortalecimiento y ampliación de las exportaciones y el incremento del aporte en divisas para la economía ecuatoriana.

La superficie cafetalera cultivada en Ecuador es 219.611 hectáreas de café, de las cuales 148.357 hectáreas corresponden a café arábigo y 71.255 hectáreas de café robusta. El área de producción efectiva de café es 164.709 hectáreas. La productividad del café arábigo es 5,28 quintales/hectáreas. La productividad del café robusta es mayor que la de café arábigo alcanzando niveles de 5,48 quintales/hectáreas. Ecuador produce aproximadamente 650,000 sacos de café verde, equivalente a 39.000 toneladas.

Compañía de Elaborados de café, EL CAFÉ, es una empresa ecuatoriana de café soluble industrializado, fundada en 1978, inició sus operaciones con café soluble atomizado y aglomerado. Ultramares Corporation, su compañía hermana, es una empresa líder en la exportación de café en grano, con más de 80 años de presencia en el negocio. EL CAFÉ, garantiza trabajo directo a 1.250 ecuatorianos y trabajo indirecto a aproximadamente 800 personas entre contratistas y proveedores de servicios, tiene liderazgo en Ecuador con el 35% de participación de mercado en la categoría de café soluble. En la actualidad, tiene una capacidad instalada anual de más de 27.000 Toneladas en sus dos plantas procesadoras de café soluble ubicadas en Guayaquil y Montecristi.

ELCAFE demanda más de un millón doscientos mil sacos de café de 60 kilos para procesarlos en café soluble incorporando valor agregado a través de la tecnología de liofilización, café que es exportado principalmente a Rusia y

ala Comunidad Europea. Cuenta con certificación ISO-9001-2008 y se beneficia de un sistema interno de Calidad el cual cubre las BPF, HACCP y Seguridad Ambiental. Está comprometida con el medio ambiente cumpliendo todos los estándares de calidad establecidos por la legislación ecuatoriana concernientes a aguas residuales, control de emisiones de gases y ruidos, control del aire y control de residuos sólidos como aporte a la comunidad.

3.2. PRINCIPIOS Y VALORES

La Mejora Continua.- Los integrantes de esta empresa se proponen metas y estrategias para alcanzarlas midiendo sus resultados a través de un sistema dinámico en primer lugar cuestionarnos sobre los procesos actuales, lo q funciona relativamente bien no debería alterarse y no detenerse a buscar mejores soluciones.

La necesidad de capacitarnos.- El deseo de conocer, investigar, entender los fundamentos del funcionamiento de un equipo, un proceso, un procedimiento.

Eficiencia.- Utilizamos de forma adecuada los medios y recursos con los cuales contamos, para alcanzar nuestros objetivos y metas programadas, optimizando el uso de los recursos y el tiempo disponible.

Calidad.- Nuestra empresa ha tenido la iniciativa de forjar su propia cultura de calidad, a través de la formación de grupos de mejora con el objetivo de compartir el conocimiento de los colaboradores más expertos de cada área y desarrollar sinergias.

Integración y trabajo en equipo.- Integración de los colaboradores para construir los pilares de un sistema de calidad de producción eficiente. Los

Humanos ocupan un lugar destacado al predecir quien rendirá más y mejor en los puestos de trabajo, parece que este enfoque no resulta muy adecuado, tanto más cuando se dispone de una nueva alternativa.

3.3. MISIÓN

Consolidar la preferencia y satisfacción de nuestros clientes y consumidores ofreciendo café soluble en polvo, aglomerado y liofilizado de calidad óptima para asegurar fidelidad y continuidad a través del tiempo. Promover un ambiente seguro y armonioso para nuestros colaboradores y contribuir a través de la capacitación continua con su desarrollo profesional y personal (Talento Interno). Alcanzar un crecimiento rentable y sostenible que incentive a los accionistas a reinvertir en mayor capacidad instalada y nuevas tecnologías para mejorar eficiencia y productividad.

3.4. VISIÓN

Agregar valor a través de la liofilización, debido al déficit de la materia prima, emulando a los países de Europa del Norte al producir y exportar conocimiento local en lugar de café. Ofrecer precio, calidad e innovación a nuestros clientes estratégicos, en el momento justo. Ofrecer nuestros productos a las Marcas Privadas europeas, así como los propietarios de marcas mundiales que tienen capacidad limitada en café soluble. Promover un proceso continuo de monitoreo y evaluación de costos de producción de productores eficientes de café en grano, así como el desarrollo de una cultura de “Auto-Sostenibilidad” en Ecuador, comparándonos con Brasil (Espíritu Santo) y Vietnam.

Liofilizar café auto sostenible como un diferenciador social y comercial – un nuevo ingrediente en la Familia de Productos de ELCAFE.

3.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO

ADMINISTRATIVO

Para realizar esta investigación se delimitó la misa al Departamento Administrativo de la Organización debido a que es el departamento que tiene el mejor diseño de funciones establecidas, de esta forma será posible desarrollar el Plan Piloto para la implementación paulatina de las mejoras en el proceso de evaluación de desempeño a las demás áreas de la empresa, considerando que, como se verá más adelante en la propuesta, implementar la evaluación por competencia es un proceso que requiere no solo planificación, sino también capacitación sobre la teoría de la competencia, puesto que primero se deben definir las competencias generales de la organización para luego definir las específicas del área y/o puesto y a partir de eso seleccionar los aspectos que se medirán. A continuación podremos observar el organigrama con el que se desarrollarán las evaluaciones.

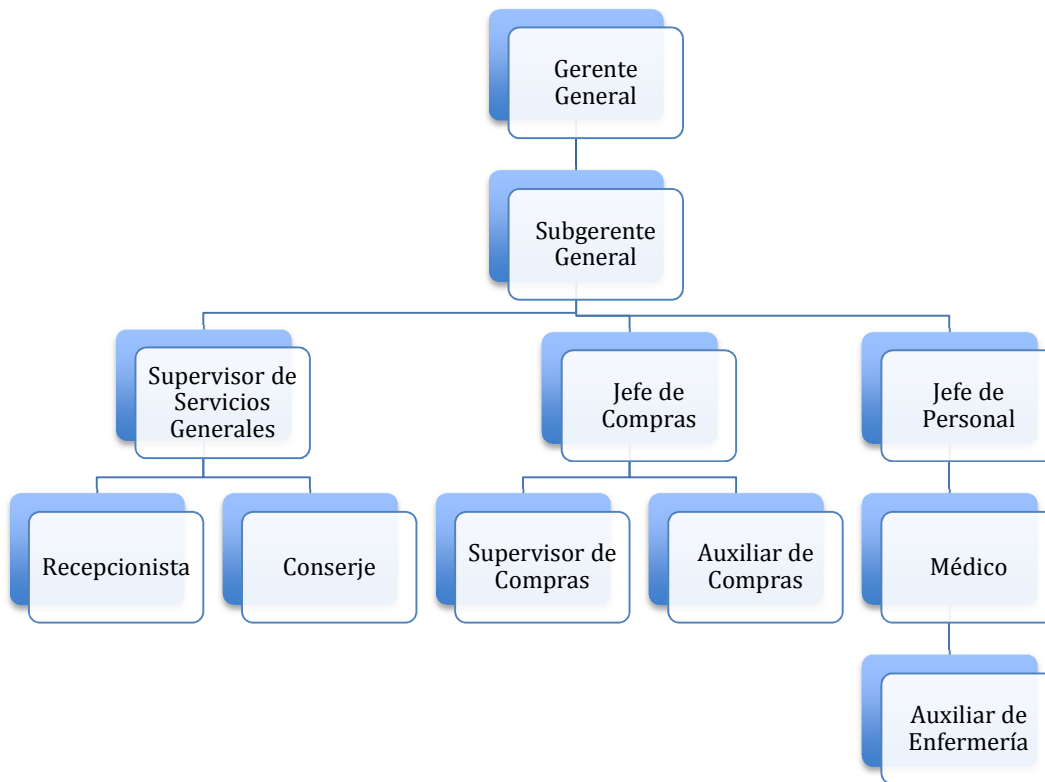


Gráfico #10 Organigrama del Departamento Administrativo. Elaborado por el autor. Fuente: EL CAFÉ S.A

Este Organigrama es descendente, las líneas jerárquicas son directas, cada Supervisor o Jefe cumple funciones específicas que se detallan más adelante en el Anexo 1 (Manual de Funciones del área administrativa). Se debe recalcar que El Café opera también en la ciudad de Montecristi, y en esa sede, existen ciertas diferencias en las funciones, puesto que los supervisores y auxiliares de compras, así como el médico le reportan directamente al Subgerente General debido a que no existen en esa sede los puestos de Jefe de Compras y Jefe de Personal.

3.6. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

El anexo 1 muestra los diferentes puestos considerados parte del Departamento Administrativo, se define el perfil de cada puesto y sus funciones principales, así como el nivel de reporte.

3.7. FORMATO DE LA ENTREVISTA

1. ¿HACE CUÁNTO TIEMPO LABORAS EN EL CAFÉ?

1 a 3 años 4 a 6 años 7 o más años

2. ¿CONOCES SU MISIÓN Y VISIÓN?

Sí No

3. ¿SABES SUS PRINCIPIOS Y VALORES?

Sí No

4. ¿QUÉ CARGO OCUPAS?

5. ¿EN QUÉ ÁREA TE DESEMPEÑAS?

6. ¿SABES LO QUE ES UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?

Sí No

7. ¿PARA QUÉ SIRVE?

8. ¿TE HAN HECHO EN ALGUNA OPORTUNIDAD UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?

Sí No

9. ¿CUÁNTAS VECES TE HAN EVALUADO?

1 a 3 veces 4 a 6 veces 7 o más veces

10. ¿CÓMO FUE EL PROCESO DE EVALUACIÓN?

11. ¿TE PARECE POSITIVA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?

Sí No

12. ¿POR QUÉ?

13. ¿CUÁNDO FUE TU ÚLTIMO INCREMENTO DE SUELDO?

12 meses o menos 18 meses 24 meses o más

14. ¿CONSIDERAS QUE EL INCREMENTO DE SUELDO OBTENIDO ES JUSTO?

Si No

15. ¿POR QUÉ?

16. ¿TE GUSTARÍA QUE LOS INCREMENTOS FUERAN DE ACUERO AL DESEMPEÑO QUE CADA UNO TIENE EN EL TRABAJO?

Sí No

3.8. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

Fueron encuestados los 40 empleados que actualmente trabajan en el área administrativa de la Compañía de Elaborados de Café “ELCAFE”.

Pregunta 1

¿HACE CUÁNTO TIEMPO LABORAS EN EL CAFÉ?		
Opciones	Frecuencia	%
1 a 3 años	12	30%
4 a 6 años	10	25%
7 o más años	18	45%
Total	40	100%

Tabla #1 Tabulación pregunta 1



Gráfico #11 Resultados Pregunta #1

Interpretación:

El 45% de las personas entrevistadas tienen 7 o más años trabajando en la empresa, el 25% entre 4 y 6 años y el 30% entre 1 y 3 años. Estos resultados nos permiten obtener resultados que pueden contar de manera histórica la evolución de la evaluación de desempeño como herramienta de medición dentro de la organización.

Pregunta 2

¿CONOCES SU MISIÓN Y VISIÓN?		
Opciones	Frecuencia	%
SI	35	88%
NO	5	13%
Total	40	100%

Tabla #2 Tabulación pregunta 2



Gráfico #12 Resultados Pregunta #2

Interpretación:

El 88% de las personas entrevistadas, afirman conocer la misión y la visión de la empresa, lo que permite suponer que existe un correcto proceso de socialización de estos conceptos importantes para cualquier empresa, cabe recalcar que este conocimiento no implica compromiso implícito para la ejecución de la misión o el cumplimiento de la visión.

Pregunta 3

¿CONOCES SUS PRINCIPIOS Y VALORES?		
Opciones	Frecuencia	%
SI	31	77,5%
NO	9	23,5%
Total	40	100%

Tabla #3 Tabulación pregunta 3



Gráfico #13 Resultados Pregunta #3

Interpretación:

El 78% de las personas entrevistadas afirman conocer los principios y valores de la empresa, lo que permite suponer que existe un correcto proceso de socialización de estos conceptos importantes para cualquier empresa, cabe recalcar que este conocimiento no implica comprensión de los mismos, como política El Café S.A. tiene letreros con esta información en distintas áreas de la empresa. Se debe mencionar que los principios y valores son los conceptos

guías para la toma de decisiones de una organización, al tener este nivel de conocimiento de los mismos, se podría afirmar que las decisiones tomadas por los distintos empleados están acorde a la cultura organizacional de la empresa.

Pregunta 4

¿QUÉ CARGO OCUPAS?		
Cargo	Frecuencia	%
Asistentes	13	33%
Auxiliares	10	25%
Analistas	6	15%
Coordinadores	3	8%
Supervisores	3	8%
Jefes	4	10%
Gerente	1	3%
Total	40	100%

Tabla #4 Tabulación pregunta 4

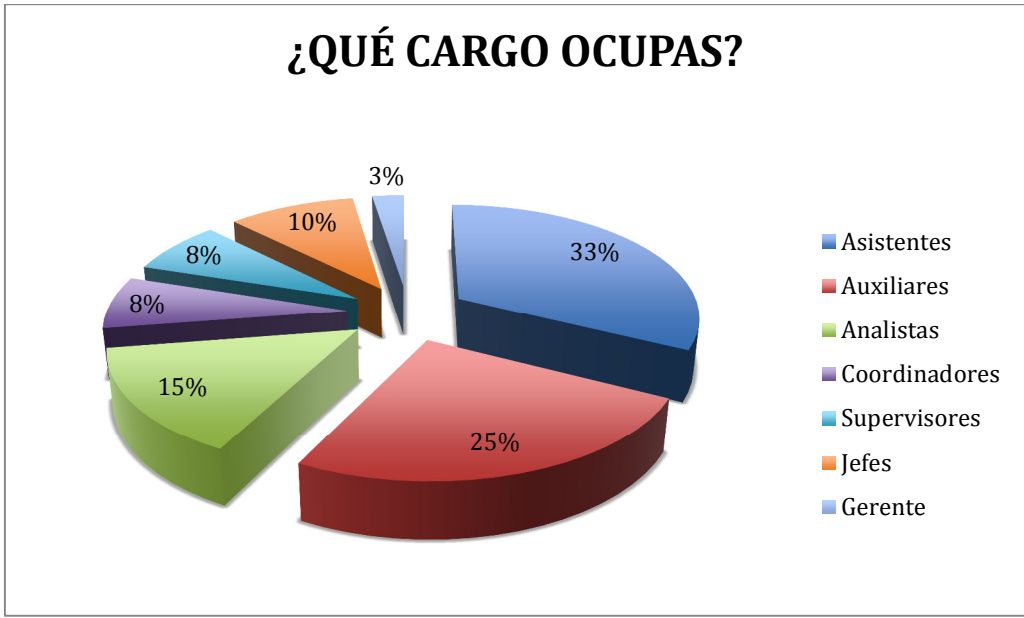


Gráfico #14 Resultados Pregunta #4

Interpretación:

El 73% de los entrevistados ocupan jerárquicamente puestos de mandos medios hacia abajo, la variedad de cargos obtenidos permitiría obtener información de dos vías respecto de las evaluaciones de desempeño, es decir, como evaluado y como evaluador.

Pregunta 5

¿EN QUÉ ÁREA TE DESEMPEÑAS?		
Cargo	Frecuencia	%
Servicios Generales	1	3%
Compras	7	18%
Comercio Exterior	4	10%
Contabilidad	4	10%
Administración	8	20%

Legal	4	10%
Comercial y Marketing	5	13%
Desarrollo Organizacional	3	8%
Recursos Humanos	2	5%
Contraloría	1	3%
Financiero	1	3%
Total	40	100%

Tabla #5 Tabulación pregunta 5

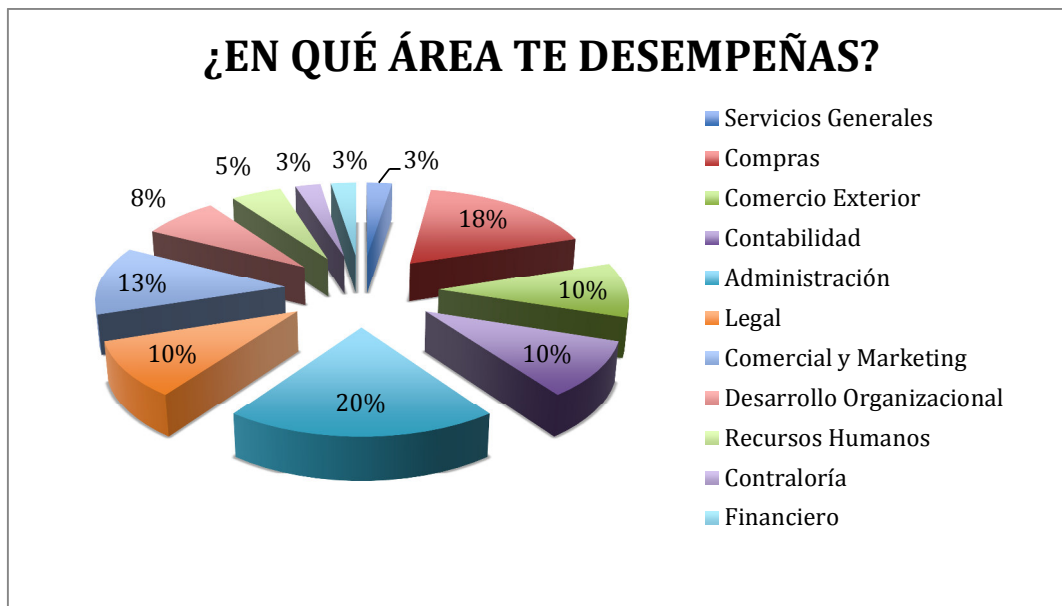


Gráfico #15 Resultados Pregunta #5

Interpretación:

Se obtiene en los resultados información de 11 áreas de la organización, que permitiría tener representatividad en las respuestas, sabiendo que en muchos casos están basadas en la percepción y experiencias de los empleados.

Pregunta 6

¿SABES LO QUE ES UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?		
Opciones	Frecuencia	%
SI	39	98%
NO	1	3%
Total	40	100%

Tabla #6 Tabulación pregunta 6



Gráfico #16 Resultados Pregunta #6

Interpretación:

El 98% de los entrevistados afirma conocer lo que es una evaluación de desempeño, lo que nos permite concluir que el departamento de Recursos Humanos, socializa el uso de la herramienta para medir el desempeño de los trabajadores de manera periódica.

Pregunta 7

¿PARA QUÉ SIRVE?		
Cargo	Frecuencia	%
Conocer tu desempeño	31	78%
Corregir errores	7	18%
Medir eficiencia y eficacia	2	5%
Total	40	100%

4. **Tabla #7** Tabulación pregunta 7



Gráfico #17 Resultados Pregunta #7

Interpretación:

El 78% de los entrevistados afirma que el fin de las evaluaciones es conocer el desempeño de cada trabajador, el 18% tiene la percepción que el fin de esta herramienta es corregir los errores presentes en los distintos puestos de trabajo, el 5% utilizó los términos eficiencia y eficacia, es decir que consideran que la herramienta permite medir resultados en torno a estos dos conceptos.

Pregunta 8

¿TE HAN HECHO EN ALGUNA OPORTUNIDAD UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?		
Opciones	Frecuencia	%
SI	40	100%
NO	0	0%
Total	40	100%

Tabla #8 Tabulación pregunta 8



Gráfico #18 Resultados Pregunta #8

Interpretación:

El 100% de los entrevistados afirma haber sido evaluado en algún momento, lo que confirmaría la política de la empresa con respecto al uso de este tipo de herramienta para medir resultados o desempeño de los diferentes trabajadores (cargos) en las distintas áreas.

Pregunta 9

¿CUÁNTAS VECES TE HAN EVALUADO?		
Opciones	Frecuencia	%
1 a 3 veces	12	30%
4 a 6 veces	15	38%
7 o más veces	13	33%
Total	40	100%

Tabla #9 Tabulación pregunta 9



Gráfico #19 Resultados Pregunta #9

Interpretación:

El 33% de los entrevistados han sido evaluado 7 o más veces, el 38% entre 4 y 6 veces, y el 30% entre 1 y 3 veces, esto coincide con el tiempo que llevan laborando en la organización, lo que confirma que esta es una herramienta utilizada una vez al año con cada trabajador. Entre las personas que tienen más de 7 años dentro de la empresa, existen personas que no han

sido evaluadas siete veces, debido a que los primeros 3 años en el proceso de implementación de la evaluación no fueron consideradas todas las áreas por encontrarse en prueba el proceso.

Pregunta 10

¿CÓMO FUE EL PROCESO DE EVALUACIÓN?		
Respuestas	Frecuencia	%
Bien, fácil y Sencillo	1	3%
Describen proceso	10	25%
Falencias y perjuicios en el proceso de evaluación	1	3%
Básico, rápido y sin mucho detalle	16	40%
No hay claridad en el proceso	7	18%
Proceso poco satisfactorio	5	13%
Totales	40	100%

Tabla #10 Tabulación pregunta 10

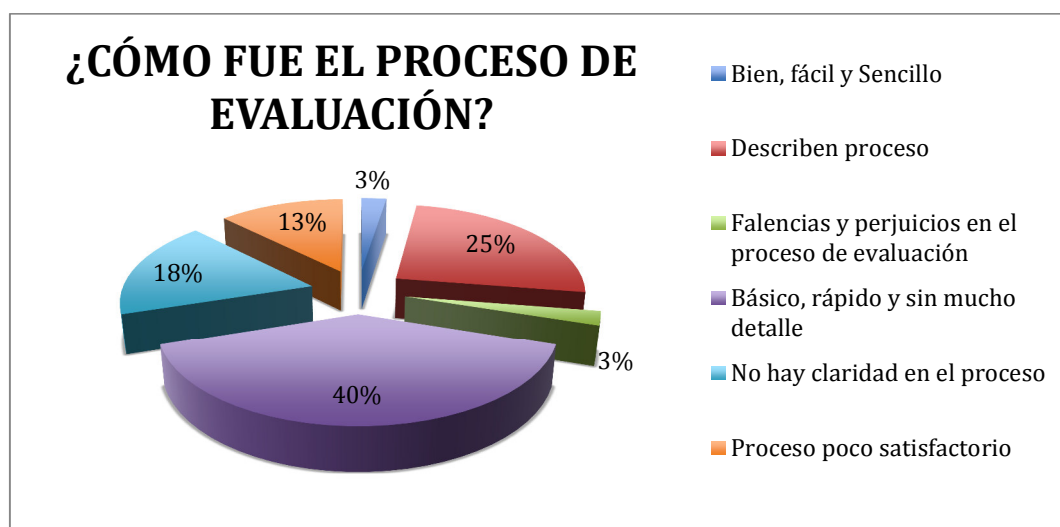


Gráfico #20 Resultados Pregunta #10

Interpretación:

El 25% de los entrevistados describieron el proceso de evaluación, que será detallado más adelante, apenas el 3% afirma que el proceso está bien, es fácil o sencillo. El 72% restante no está conforme con el proceso de evaluación de desempeño, habiendo un 3% que se siente perjudicado cada vez que es evaluado.

Pregunta 11

¿TE PARECE POSITIVA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?		
Opciones	Frecuencia	%
SI	37	93%
NO	3	8%
Total	40	100%

Tabla #11 Tabulación pregunta 11



Gráfico #21 Resultados Pregunta #11

Interpretación:

El 93% de los entrevistados tienen una percepción positiva sobre la evaluación de desempeño como herramienta de control, pese a encontrarse insatisfecho con el proceso dentro de la empresa.

Pregunta 12

¿POR QUÉ?		
Respuestas	Frecuencia	%
La evaluación me permite mejorar	31	78%
Evalúa el nivel del desempeño del empleado	3	8%
Permite tener un control del rendimiento	3	8%
No es entendible	1	3%
No es elaborado de forma científica	1	3%
No hay un claro proceso de evaluación	1	3%
Totales	40	100%

Tabla #12 Tabulación pregunta 12

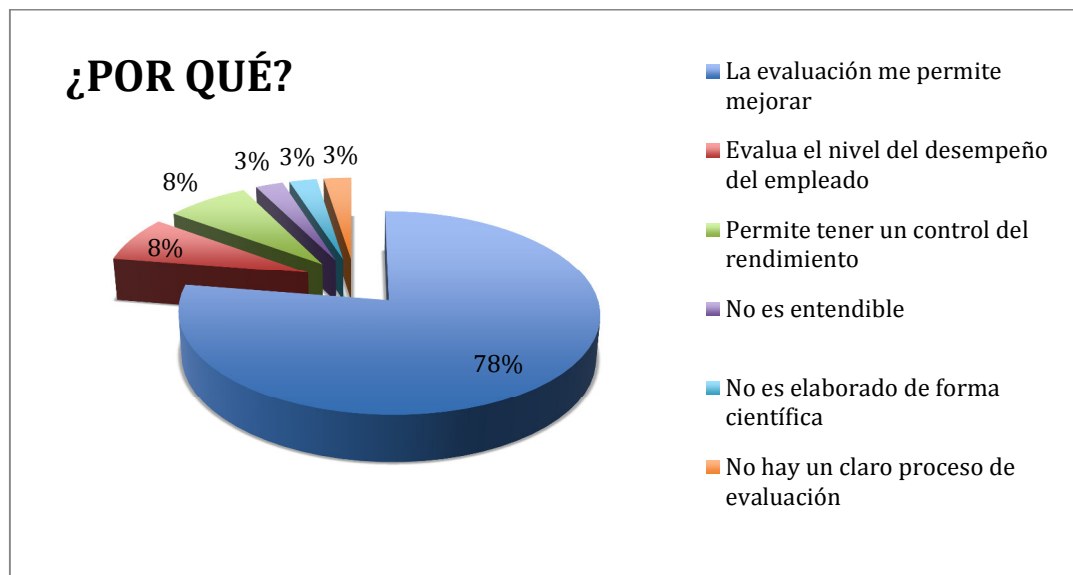


Gráfico #22 Resultados Pregunta #12

Interpretación:

El 78% de los entrevistados tienen una percepción positiva sobre la evaluación de desempeño basados en que la evaluación permite mejorar, un 16% por su fin u objetivo (evaluar al empleado) Un 9% considera que no es positiva porque no es realizada de forma científica y porque no existe dentro de la empresa un proceso claro.

Pregunta 13

¿CUÁNDO FUE TU ÚLTIMO INCREMENTO DE SUELDO?		
Opciones	Frecuencia	%
12 meses o menos	29	73%
18 meses	3	8%
24 meses o más	8	20%
Total	40	100%

Tabla #13 Tabulación pregunta 13

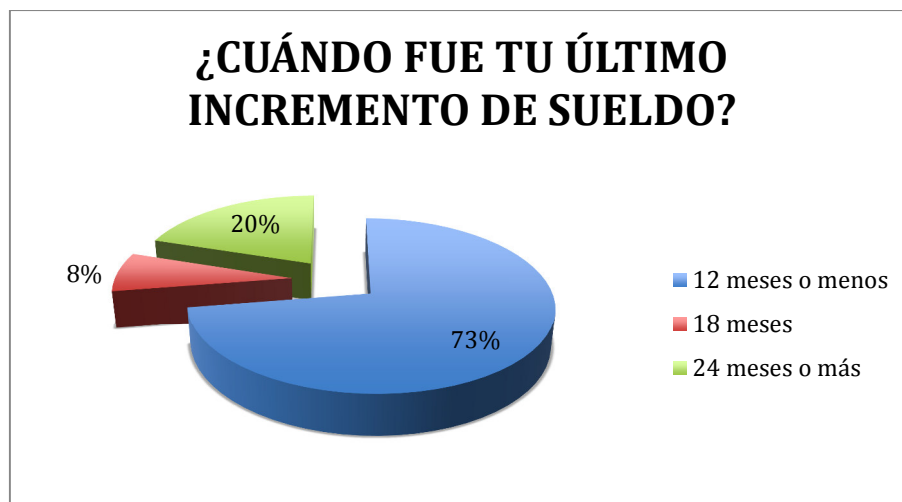


Gráfico #23 Resultados Pregunta #13

Interpretación:

El 73% de los entrevistados afirman haber obtenido un aumento de sueldo en el último año, un 20% que no ha recibido un incremento hace más de 2 años y un 8 % que hace año y medio no le suben el sueldo, se debe recalcar que la política de la empresa es de hacer incrementos de sueldos anuales, no al mismo tiempo que las evaluaciones. Estos incrementos no se cumplen en todos los casos.

Pregunta 14

¿CONSIDERAS QUE EL INCREMENTO OBTENIDO FUE JUSTO?		
Opciones	Frecuencia	%
SI	10	25%
NO	30	75%
Total	40	100%

Tabla #14 Tabulación pregunta 14

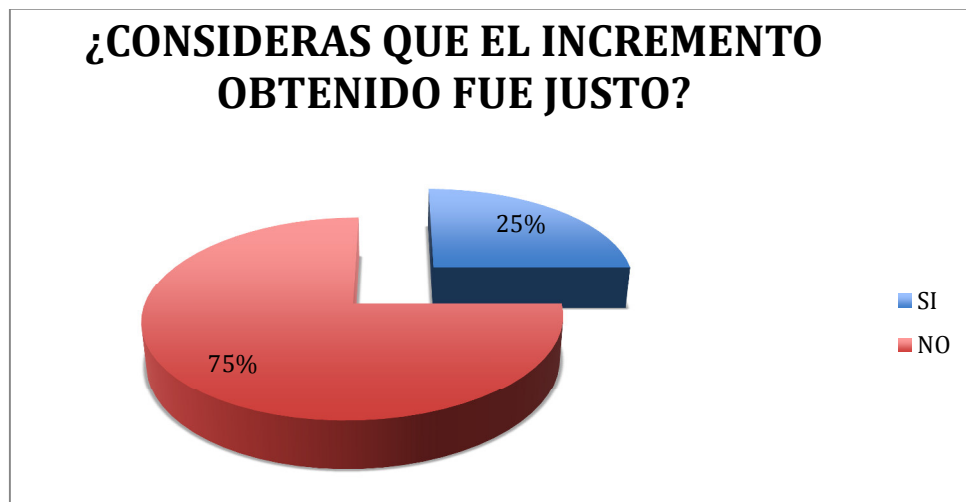


Gráfico #24 Resultados Pregunta #14

Interpretación:

El 75% de los entrevistados afirman no estar conforme con el incremento obtenido, lo que significaría que no se llega a cumplir las aspiraciones de los trabajadores. Solo un 25% de los encuestados afirma sentirse satisfecho con el incremento obtenido.

Pregunta 15

¿POR QUÉ?		
Respuestas	Frecuencia	%
Bajos niveles de sueldos como política	2	5%
No existe una política justa de incrementos	4	10%
No está de acuerdo con el nivel de responsabilidad	24	60%
Me incrementan de acuerdo a evaluación	8	20%
Es más que el sueldo básico	2	5%
Totales	40	100%

Tabla #15 Tabulación pregunta 15

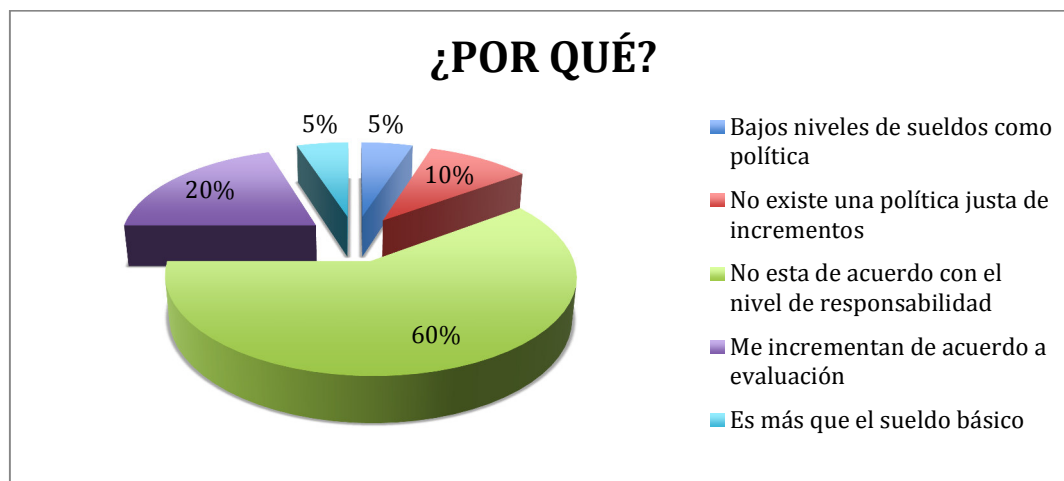


Gráfico #25 Resultados Pregunta #15

Interpretación:

El 60% de los entrevistados afirman no estar conforme con el incremento obtenido porque consideran que no está acorde con el nivel de responsabilidades que tienen, un 5% afirma que la empresa tiene una política de bajos salarios, un 20% de los trabajadores se sienten satisfechos afirmando que reciben lo justo de acuerdo a su desempeño. El 10 % explica que no existe una política justa de incrementos.

Pregunta 16

¿TE GUSTARÍA QUE LOS INCREMENTOS FUERAN DE ACUERDO AL DESEMPEÑO?		
Opciones	Frecuencia	%
SI	39	98%
NO	1	3%
Total	40	100%

Tabla #16 Tabulación pregunta 16



Gráfico #26 Resultados Pregunta #16

Interpretación:

El 98% de los entrevistados afirman desear que los incrementos de salarios estén directamente relacionados con los resultados de las evaluaciones de desempeño, se debe recalcar que el 3% que contestó negativamente lo hizo en base a su percepción negativa sobre el proceso actual de evaluación que se aplica en la organización.

Resultado global de las encuesta.

La evaluación de desempeño en la compañía ELCAFE, se ejecutó por primera vez hace 7 años, en su mayoría los entrevistados afirman conocer dicha herramienta la cual es aplicada al colaborador una vez al año. Sin embargo consideran que no es realizada de manera correcta, no existe un proceso claro para su aplicación, y existe inconformidad porque en varias ocasiones se sintieron perjudicados. Con lo que respecta a los salarios, manifiestan que desearían, éste se encuentre de acuerdo a sus responsabilidades y desempeño.

3.9. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO UTILIZADA ACTUALMENTE

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Fecha de Evaluación :
 Nombres y Apellidos del Evaluado :
 Código del Empleado :
 Sección - Departamento :
 Nombre del Jefe Inmediato :
 Periodo de Evaluación :

FACTORES DE EVALUACIÓN		CALIFICACIÓN
Conocimiento del Cargo - Puesto	Dominio y familiarización del colaborador con las actividades del cargo - puesto que desempeña. Pone en práctica sus conocimientos: técnicas, métodos e instrucciones pertinentes a su trabajo.	
Disciplina	Cumplimiento de Normas y Disposiciones descritas en el Reglamento Interno de Trabajo y de las Disposiciones dadas por la Gerencia de la Institución	
Calidad de Trabajo	Su trabajo es preciso y completo. No requiere correcciones.	
Cantidad de trabajo / Orientación de Resultados	Considera el volumen de trabajo producido en condiciones normales y extraordinarias	
Responsabilidad	Organiza su trabajo de acuerdo a las necesidades y prioridades de tal manera que realiza las tareas rutinarias y atiende debidamente los trabajos no rutinarios. Efectúa seguimiento de asuntos pendientes.	
Iniciativa y Criterio	Dentro del alcance de sus responsabilidades anticipa las necesidades y encuentra métodos prácticos para producir resultados y resolver problemas con mínima supervisión, da y pone en práctica sugerencias útiles para mejorar resultados.	
Trabajo en Equipo	Mantiene relaciones de trabajo cooperativas, productivas y contribuye al trabajo de equipo y de la Unidad.	
Actitud	Tiene buena disposición para la Empresa, sus políticas, procedimientos y las responsabilidades del cargo - puesto.	
Seguridad, Orden y Limpieza	Cumple y práctica activamente en la prevención de accidentes, ejecutando las normas de Seguridad Industrial, Buenas Prácticas de Manufactura, Higiene y de Salud Ocupacional definidas por la institución	
TOTAL		

RESULTADOS DE LA CALIFICACIÓN		VALORES
Excelente	Cumple eficaz y eficientemente con los requisitos del puesto.	90 - 100
Muy Bueno	Posee habilidad y experiencia. Atiende y anticipa las exigencias del puesto.	76 - 88
Bueno	Constituye el nivel que satisface los requerimientos del puesto.	60 - 74
Regular	Requiere mejorar su desempeño.	42 - 58
Deficiente	Su rendimiento es bajo. No tiene ningún deseo de superación.	24 - 40

Para mejorar en su trabajo el evaluado necesita : * _____

	EVALUADO	
Estoy de acuerdo con la evaluación :	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
_____ Firma del Evaluado		_____ Firma del Jefe Inmediato
<p style="font-size: small;">En caso de no estar de acuerdo con el resultado de esta evaluación, envíe una comunicación al Departamento de Personal e indique el porqué de su inconformidad.</p>		

RH-6.2-FR-05 Rev. 07

* En caso necesario adjuntar comentarios en hoja adicional.

Evaluación del Desempeño

Califique cada factor de evaluación con criterio independiente encerrando en un círculo la descripción que mejor se adapte al Empleado a evaluar. Tome en cuenta las situaciones ordinarias de trabajo y el comportamiento del Evaluado durante el período sujeto a evaluación y no los de los últimos días o semanas.

TABLA DE CALIFICACIÓN

FACTORES DE EVALUACIÓN	VALOR	FACTORES DE EVALUACIÓN	VALOR
A. Conocimiento del Cargo - Puesto		D. Iniciativa y Criterio	
1 No posee conocimientos ni habilidades para el desempeño del cargo.		1 Requiere instrucciones detalladas y guía permanente.	
2 Conoce sus obligaciones pero no logra dominarlos.		2 Tiene acciones lentas. Con frecuencia hay que guiarle en su trabajo.	
3 Conoce sus obligaciones y las cumple satisfactoriamente.		3 Ocasionalmente hay que guiarle en su trabajo.	
4 Conoce bien sus obligaciones y cada día se supera en el mejor desempeño de sus labores.		4 Resuelve por sí solo problemas que se le presentan. Aporta con ideas.	
5 Conoce perfectamente sus funciones y demuestra condiciones excepcionales para el cargo.		5 Contribuye con ideas y sugerencias. Resuelve por sí solo problemas que se le presentan.	
B. Disciplina			
1 Acepta, cumple con prioridad y acata las órdenes y Disposiciones generales, Muy cuidadoso en su observancia estricta a las Normas, Reglas y Disposiciones de la Institución			
2 Se mantiene en el marco de cumplimiento de las Normas, Reglas y Disposiciones establecidas en la Institución.			
3 Cumple sin objetar ordenes disposiciones a menos que exista una razón poderosa, lo cual hace saber a sus superiores			
4 En alguna ocasión protesta y reacciona desfavorable ante la órdenes o las disposiciones generales			
5 Desacata, Protesta y se resiste a obedecer órdenes adecuadas. Las Reglas, Normas y Disposiciones Generales parecen no importarle		E. Trabajo en Equipo	
C. Calidad de Trabajo			
1 Comete errores con frecuencia. Su trabajo es insatisfactorio.		1 No posee condiciones para trabajar en equipo.	
2 Cumple en forma aceptable con las obligaciones de su puesto. Debe mejorar la calidad de su trabajo.		2 Le cuesta integrarse en cualquier equipo de trabajo.	
3 La calidad de su trabajo es satisfactorio.		3 Se integra fácilmente en determinados equipos.	
4 Hace su trabajo con exactitud, pulcritud y minuciosidad.		4 Se integra plenamente con el equipo donde debe ejecutar su trabajo.	
5 Su trabajo es excepcional. Totalmente bueno y se supera cada vez más.		5 Se integra fácilmente a cualquier equipo de trabajo.	
C. Cantidad de Trabajo / Orientación de Resultados			
1 Su trabajo nunca se atrasa, planifica sus actividades, aun en situaciones			
C. Responsabilidad		F. Actitud	
1 Requiere supervisión permanente. Debido a sus continuos errores.		1 Critica negativamente su Centro y área de trabajo.	
2 Necesita frecuente supervisión para cumplir bien su trabajo.		2 No muestra ningún interés por su Centro o área de trabajo.	
3 Requiere eventual supervisión.		3 Muestra interés por su Centro y área de trabajo.	
4 Requiere supervisión en casos especiales.		4 Se preocupa por el prestigio de su Centro y área de trabajo.	
5 No requiere supervisión.		5 Se esfuerza por elevar el prestigio de su Centro y área de trabajo.	

3.10. PARÁMETROS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE EL CAFÉ

1. Conocimiento del Cargo – Puesto (Dominio y Familiarización del colaborador con las actividades del cargo-puesto que desempeño. Pone en prácticas sus conocimientos; técnicas, métodos e instrucciones pertinentes a su trabajo)

- a. Conoce perfectamente sus funciones y demuestra condiciones excepcionales para el cargo
- b. Conoce bien sus obligaciones y cada día se supera mejor en el desempeño de sus labores
- c. Conoce bien sus obligaciones y las cumple satisfactoriamente
- d. Conoce sus obligaciones pero no logra dominarlas
- e. No posee conocimientos ni habilidades para el desempeño del cargo

2. Disciplina (Cumplimiento de Normas y Disposiciones descritas en el Reglamento Interno de Trabajo y de las Disposiciones dadas por la Gerencia de la Institución)

- a. Acepta, cumple con prioridad y acata las órdenes y Disposiciones generales, Muy cuidadoso en su observancia estricta a las Normas, Reglas y Disposiciones de la Institución
- b. Se mantiene en el marco de cumplimiento de las Normas, Reglas y Disposiciones establecidas en la Institución.
- c. Cumple sin objetar órdenes disposiciones a menos que exista una razón poderosa, lo cual hace saber a sus superiores
- d. En alguna ocasión protesta y reacciona desfavorablemente ante las ordenes o las disposiciones generales

- e. Desacata, Protesta y se resiste a obedecer órdenes adecuadas.
Las Reglas, Normas y Disposiciones Generales parecen no importarle
3. Calidad de Trabajo (Su trabajo es preciso y completo. No requiere correcciones)
- a. Su trabajo es excepcional. Totalmente bueno y se supera cada día más.
 - b. Hace su trabajo con exactitud, pulcritud y minuciosidad
 - c. La calidad de su trabajo es satisfactorio
 - d. Cumple en forma aceptable con las obligaciones de su puesto.
Debe mejorar la calidad de su trabajo
 - e. Comete errores con frecuencia. Su trabajo es insatisfactorio
4. Cantidad de Trabajo / Orientación de Resultados (Considera el volumen de trabajo producido en condiciones normales y extraordinarias)
- a. Su trabajo nunca se atrasa, planifica sus actividades, aun en situaciones extraordinarias cumple su cometido
 - b. Cumple generalmente un volumen adecuado de trabajo, generalmente se encuentra al día. Salvo en ocasiones extraordinarias.
 - c. Cumple con las tareas que se le encomienda
 - d. Cumple con el mínimo indispensable, constantemente se atrasa.
En ocasiones pierde el tiempo
 - e. Rara vez termina el trabajo que se le encomienda. Rinde poco, es muy lento.

5. Responsabilidad (Organiza su trabajo de acuerdo a las necesidades y prioridades de tal manera que realiza las tareas de rutinas y atiende debidamente los trabajos no rutinarios. Efectúa seguimiento de asuntos pendientes.)

- a. Muy responsable no requiere supervisión alguna.
- b. No requiere de supervisión continua. Se responsabiliza y cumple
- c. Requiere eventual supervisión en casos especiales
- d. Necesita frecuente supervisión para cumplir bien su trabajo
- e. Requiere supervisión permanente, debido a sus continuos errores

6. Iniciativa y Criterio (Dentro del alcance de sus responsabilidades anticipa las necesidades y encuentra métodos prácticos para producir resultados y resolver problemas con mínima supervisión, da y pone en práctica sugerencias útiles para mejorar resultados.)

- a. Dinámico, ingenioso, contribuye con ideas y sugerencias.
Resuelve por sí solo problemas que se le presentan
- b. Resuelve por sí solo problemas que se le presentan. Aporta con ideas
- c. Acción adecuada por iniciativa propia, ocasionalmente hay que guiarle en su trabajo
- d. Raramente tiene sugerencias: con frecuencia necesita recordatorios y dirección
- e. Requiere instrucciones detalladas y guía permanente

7. Trabajo en Equipo (Mantiene relaciones de trabajo cooperativas, productivas y contribuye al trabajo de equipo y de la Unidad)

- a. Se integra fácilmente al grupo de trabajo. Brinda espontáneamente su ayuda en relación con otras labores fuera de su rutina. Siempre puede contarse con este empleado
 - b. Demuestra capacidad para compartir información y trabajar cooperativamente con sus compañeros de trabajo
 - c. Se integra adecuadamente al grupo de trabajo. Brinda su ayuda solo cuando se le pide realizar alguna labor fuera de su rutina
 - d. Se integra al grupo de trabajo con cierta dificultad. Algunas veces se presta, aunque con cierta renuencia a realizar alguna labor fuera de su rutina
 - e. Se aísla. No es capaz de formar un equipo de trabajo. No se presta a realizar una labor fuera de su rutina
8. Actitud(Tiene buena disposición para la Empresa, sus políticas, procedimientos y las responsabilidades del cargo – puesto)
- a. Se esfuerza por elevar el prestigio de su Centro y área de trabajo
 - b. Se preocupa por el prestigio de su Centro y área de trabajo
 - c. Muestra interés por su Centro y área de trabajo
 - d. No muestra ningún interés por su Centro o área de trabajo
 - e. Critica negativamente su Centro y área de trabajo.
9. Seguridad, orden y limpieza (Cumple y participa activamente en la prevención de accidentes, ejecutando las normas de Seguridad Industrial, Buenas Prácticas de Manufactura, Higiene y de salud ocupacional definidas por la Institución)
- a. Sobresaliente apego a normas y procedimientos de Seguridad, Orden y Limpieza. Lleva record sin accidentes

- b. Limpieza y orden en su área de trabajo, sin embargo en seguridad puede mejorar. Buen record sin accidentes
- c. La inconsistencia en Seguridad, Orden y Limpieza, han provocado de vez en cuando problemas y accidentes, aunque muy leves
- d. Hay deficiencias notables en limpieza, orden y seguridad, lo que se den accidentes serios.
- e. La falta de trabajo en Seguridad, Orden y Limpieza, da muy mala imagen de su área de trabajo. Ha habido constantes y serios accidentes.

Se debe destacar que esta evaluación de desempeño actualmente utilizada en la empresa EL CAFÉ ha sido constantemente revisada. Su primera revisión fue en agosto del 2006, teniendo una segunda revisión en abril del 2008, una tercera en diciembre del 2012 y la más reciente realizada en junio del presente año. Podemos encontrar un claro interés por la Gerencia de esta empresa en mejorar la forma de medir el desempeño de sus colaboradores con la finalidad de obtener mejores resultados en todos los departamentos. Con base en los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a los cuarenta miembros de la organización podríamos concluir lo siguiente:

- No existe una correcta capacitación sobre lo que es la evaluación de desempeño, su importancia y uso
- En algunos casos se presenta un orden para aplicarla (proceso) pero en la mayoría de los casos los trabajadores no tienen conocimiento de en qué momento los evalúan, ni de qué manera o bajo qué criterios.

- La evaluación es generalizada dando el mismo peso para todas las actividades en todos los puestos, cuando por la especificidad de cada uno la importancia de las distintas actividades puede variar.
- Solo existe una vía de evaluación (jefe directo – subordinado) lo que hace que el resultado de la misma tenga un sesgo de subjetividad por parte del evaluador.
- No se realiza una discusión de resultados con evaluados, ni de forma grupal o individual, el empleado no siempre se encuentra de acuerdo con su evaluación, pero de acuerdo a lo que comentaron en las entrevistas, muchas veces es obligado a firmar.

No existe una relación directa en los incrementos de sueldo y el desempeño o el volumen de responsabilidades que cada empleado posee.

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA

Con fundamento en la información obtenida en la investigación, se propone el siguiente plan de acción para desarrollar, basados en la teoría de la competencia aplicada por Martha Alles (2005) quien cree que la mejor forma de medición de desempeño en la de 360° y define las competencias con base en la teoría de motivación de Mc Clelland que determina que las personas tienen necesidades de logro y poder. Alles define en sus textos que, Spencer y Spencer, son los de mejor manera definen lo que es una competencia, afirmando que es una característica subyacente de un individuo que está casualmente relacionada a un estándar de efectividad y/o una Performance superior en un trabajo o situación. Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Casualmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. Las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un lapso determinado”.

4.1. CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS:

Alles (2005) en su diccionario de competencia señala que existen cinco principales tipos de competencias: (1) Motivación: pudiendo identificarse como

los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones y objetivos y lo alejan de otros. (2) Características: físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Por ejemplo el autocontrol y la iniciativa son respuestas consistentes a situaciones. Los motivos y las características son operarios intrínsecos o rasgos supremos propios que determinan como se desempeñarán las personas a largo plazo en sus puestos sin una supervisión cercana (3) Concepto propio o concepto de uno mismo: las actitudes, valores o imagen de una persona. Los valores de las personas son motivos reactivos que corresponden o predicen como se desempeñarán en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo. (4) Conocimiento: la información que una persona posee sobre áreas específicas. Esta es una competencia compleja, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto. Muchas evaluaciones de conocimiento miden la memoria, cuando lo que realmente importa es la información. (5) Habilidad, capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Spencer y Spencer definen la siguiente clasificación de tipos de competencias:

- Competencias de logro y acción
 - Orientación al logro
 - Preocupación por el orden, localización y la 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/de dirección
- Competencias de eficacia personal
 - Autocontrol
 - Confianza en sí mismo
 - Comportamiento ante los fracasos
 - Flexibilidad

Según Alles (2006) para evaluar el desempeño por competencias la empresa debe haber definido previamente que son las competencias. Por lo tanto, antes de referirnos a la evaluación de desempeño por competencias, la Gerencia deberá definir cuáles son las competencias generales de mayor importancia para la empresa, así como las específicas

por cada puesto. La gestión por competencias no es algo nuevo, pero todavía no está muy difundida en países de Latinoamérica, adonde ha llegado -en general- de la mano de las grandes multinacionales, que son las que primero aplicaron estos sistemas en sus casas matrices. Generalmente en las diferentes organizaciones se contrata a una persona por sus conocimientos y se la despide por su comportamiento. La gestión por competencias hace referencia justamente al comportamiento.

4.2. PASOS NECESARIOS PARA EJECUTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Según Alles (2006) para trabajar con un esquema por competencias es necesario "empezar por el principio". Esto es, definir la visión de la empresa: hacia dónde vamos; los objetivos y la misión: que hacemos; y a partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación, decidir cómo lo hacemos:

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

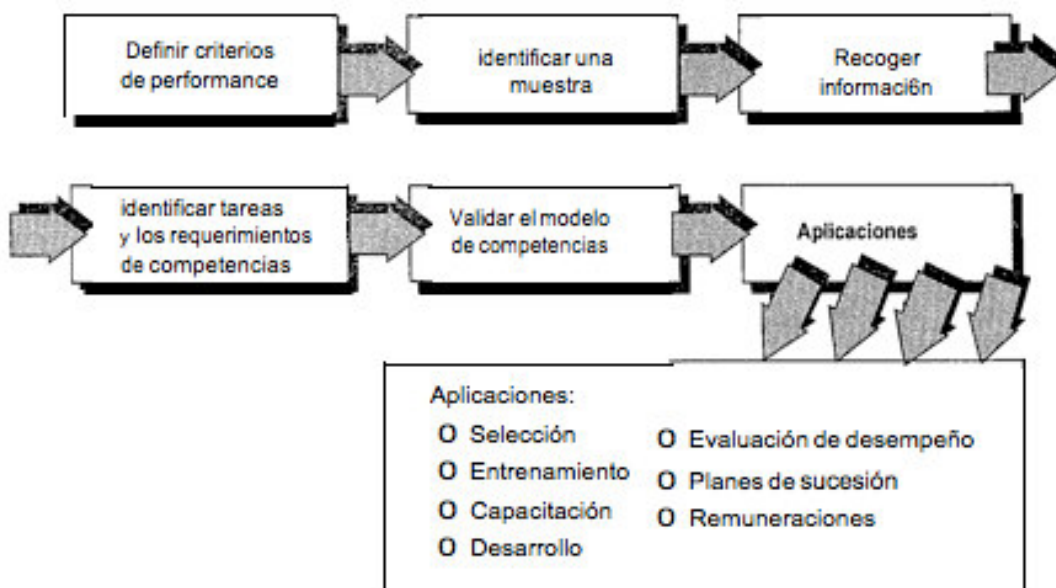
4.3. COMO DEFINIR CRITERIOS EFECTIVOS DE COMPETENCIAS

Los pasos necesarios:

- Definir criterios de desempeño.
- Identificar una muestra.

- Recoger información.
- Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.
- Validar el modelo de competencias.
- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento, capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneraciones.

Criterios efectivos para definir competencias



Fuente: Libro Gestión por competencia Autor: Martha Alles (2006)

4.4. DEFINICIÓN DE LOS NIVELES DE COMPETENCIA

Martha Alles (2006) sugiere cuatro grados de manera arbitraria, advirtiendo que se pueden utilizar más niveles para medir los niveles de competencia. (A) Alto desempeño superior que según la autora sería es

una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral.(B) Bueno, por sobre el estándar.(C): Mínima necesaria para el puesto pero dentro del perfil requerido. El grado C en esta calificación según indica Alles (2006) relaciona con la definición sobre desempeño eficaz: por lo general, esto significa un nivel "mínimamente aceptable" de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado; de lo contrario, no se lo consideraría competente para el puesto. No indica una subvaloración de la competencia.(D) Insatisfactorio. Este nivel no se debe aplicar en la descripción del perfil, si se esperara este tipo de nivel la competencia se consideraría no necesaria para el puesto.

Cuando una empresa desee implementar un esquema de gestión por competencias, según Alles (2006) el primer proceso que deberá encarar es la descripción de puestos por competencia, siendo esto la piedra fundamental, ya que a partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos. Por esta razón se menciona arriba que se debe aplicar gestión por competencia en cada proceso de recursos humanos. Así también para seleccionar por competencias primero deberá confeccionarse los perfiles y las descripciones de puestos por competencias. A partir del perfil, el puesto requerido tendrá competencias derivadas del conocimiento, así como las competencias derivadas de las conductas o de gestión. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos, ya que el conjunto conformará el perfil requerido.

Como se mencionó anteriormente Alles (2006), recomienda la

evaluación 360° como idónea para evaluar el desempeño por competencias, se define entonces los pasos que la autora recomienda para la implementación de este tipo de método de evaluación: empieza determinando cuáles son las claves para el éxito de este tipo de evaluaciones; la herramienta (su elaboración), realizar una prueba piloto, entrenar a los evaluadores y a los evaluados sobre el tipo de evaluación, desarrollar manuales de instrucción, que se realice un procesamiento externo y objetivo de los resultados de las evaluaciones, los informes, la devolución a las evaluados que significa el discutir los resultados con ellos, darle seguimiento a los evaluados y mantener una continuidad con el proceso.

Un adecuado diseño de la herramienta significa que se considerarán aspectos generales que compaginan con la estructura organizacional y estratégica de la empresa a la hora de definir las competencias que serán medidas. Así mismo que la herramienta es de fácil aplicación para todos los niveles, se debe recordar que este tipo de evaluación se caracteriza por los diferentes evaluadores presentes en la evaluación de cada empleado.

4.5. DIAGRAMA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE 360°

Los detalles administrativos de un proceso de evaluaciones de 360° son fundamentales para garantizar la confidencialidad del proceso y para que la misma, además de ser real, sea vista de esta manera. Alles (2006) sugiere lo siguiente: Recursos Humanos revisa y define el formulario con el consultor externo y se hace cargo de imprimir la cantidad necesaria según el número de evaluados y de evaluadores. Se sugiere imprimir el nombre de cada evaluado en los formularios. Luego

entrega a cada evaluado su lote de formularios respectivos, cada uno en un sobre con el nombre del consultor, el domicilio y el método de entrega (además del timbre postal). El evaluado se queda con el correspondiente a la autoevaluación y entrega en mano los formularios con sus sobres a los evaluadores que seleccionó. Si se desea, y para evitar errores, en este momento puede ponerle a cada uno el nombre del evaluador. (Recordar la confidencialidad del proceso, en el cual se puede escribir el nombre porque solo lo ve el consultor externo.) Otra variante es identificarlo por la relación del evaluador con el evaluado, por ejemplo: supervisado, cliente, etc. Los evaluadores completan sus respectivos formularios y los envían en mano o por correo al consultor externo. Los formularios no son devueltos a la empresa y son archivados por el consultor externo, así como los papeles de trabajo (planillas de cálculo y procesamiento). El consultor externo procesa las evaluaciones y elabora uno solo informe de 360° que le entrega al evaluado en la reunión de devolución realimentación. Si hubiese una situación especial se remitirá en sobre cerrado con una inscripción de privado y confidencial y una firma a modo de cierre inviolable. El consultor externo le presentará a la empresa un informe consolidado del grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.

4.6. UNA PRUEBA PILOTO

La prueba piloto se puede hacer de diferentes maneras, por ejemplo con un grupo de personas dentro de la organización y realizando una experiencia previa que convalide el formulario y las demás pautas fijadas para la evaluación. En grandes empresas se puede elegir un área

y aplicar primero en ella la herramienta para luego extenderla a toda la organización. Es muy importante la elección del área. Algunos elementos que se deben tener en cuenta son: que ha-ya un clima maduro en cuanto a relaciones interpersonales y-en lo posible- un buen líder al frente. Otra opción posible es la aplicación lisa y llana de la evaluación de 360° con el colectivo que la empresa haya decidido como foco de la actividad y en los distintos hitos de entrenamiento y evaluación. Se debe tener en cuenta que el primer hito de aplicación es algo así como una "prueba piloto". Esto quiere decir, que si bien la puesta en marcha es real, como es el primer año de aplicación todos los participantes pueden opinar y aportar ideas para delinear el sistema definitivo de la empresa. De un modo u otro es importante que empleados y directivos sepan que los sistemas de evaluación de 360° necesitan un periodo de adaptación, que siempre es superior a un año.

4.7. LA IMPORTANCIA DEL ENTRENAMIENTO A TODOS LOS EVALUADORES

Si bien es un punto que no se discute, no está debidamente implementado en las empresas, por lo cual muy buenas herramientas pueden fracasar o al menos no dar los frutos esperados. El entrenamiento debe hacer foco en distintos puntos: (a) Las competencias, su apertura en grados, como debe interpretarse, los ejemplos. (b)El uso del formulario. Parece una recomendación superflua, pero es muy necesaria

4.7.1. Los manuales de instrucción

Son muy importantes, sobre todo cuando se complementan con un buen entrenamiento. Se sugiere lo habitual de cualquier instructivo,

claridad y simplicidad. Para este caso en particular es importante la claridad en los ejemplos.

4.7.2. Procesamiento fuera de la organización

Para garantizar la confidencialidad del proceso, el consultor externo que lo llevará a cabo, recibirá en sobre cerrado y por correo directamente de manos del evaluado cada uno de los formularios confeccionados por los evaluadores.

4.7.3. Informe de la evaluación

Debe ser claro y suficientemente explicativo por si mismo. Solo habrá un ejemplar de informe de evaluación que será remitido al participante por el consultor responsable del proceso de evaluación de 360°. El informe debe invitar a la reflexión personal, por lo cual contenido y presentación deben transmitir los conceptos de manera clara. Solo el participante conoce la situación y los observadores que él ha elegido; por lo tanto si es el único que puede interpretar y analizar los resultados.

4.7.4. La devolución al participante o feedback a los evaluados

Se ha hecho referencia a la importancia de la entrevista de evaluación y, más allá de las herramientas utilizadas, a la comunicación de los resultados de la evaluación como aspecto clave de cualquier proceso. Estos conceptos son básicos y universales, aplicables también a la evaluación de 360°. Enviar al participante los resultados por escrito no es una buena idea. Una completa evaluación acompañada por una guía de comprensión sobre 360° realimentación puede ser muy útil, pero no suficiente. No reemplaza una reunión explicativa. Todo será en vano si no

se hacen todos los esfuerzos para que el proceso sea creíble; para ello los participantes deben estar seguros de la confidencialidad del sistema y de la credibilidad del consultor que hizo el procesamiento, y la herramienta debe ser útil a los evaluados.

4.7.5. Los workshop de devolución

Una adecuada comunicación en una reunión grupal, bajo un esquema de workshop puede incitar a cada participante a compartir la información con los otros. En una media jornada los participantes serán capaces de comprender su realimentación, crear planes de acción y compartir con otros en el workshop. El esquema persona-persona puede ser muy productivo y focalizado, y eficaz para mejorar el desempeño individual. A su vez la estructura persona-persona es necesaria para quienes atraviesan problemas conocidos y para ejecutivos con posiciones estratégicas dentro de la organización.

4.7.6. Seguimiento con los evaluados

Debe implementarse alguna instancia de seguimiento de proceso desde el área de Recursos Humanos y -además- los superiores deben estar abiertos a recibir las inquietudes de sus subordinados en materia de la evaluación de 360°. Desde el área de Recursos Humanos se pueden instrumentar dos tipos de acciones:

Generales: cuando una organización haya detectado que toda ella está lejos de lo esperado en alguna competencia en particular (o en varias de ellas), incluir dentro de los planes de formación actividades para el desarrollo de estas competencias. La dirección de la compañía recibirá,

según se expone al final de este capítulo, un informe global (consolidado) sobre el nivel de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.

Particulares: se deberán ofrecer a cada uno de los evaluados ideas y sugerencias para el autodesarrollo. Desde la Intranet de la empresa o utilizando cualquier otra variante de comunicación interna, informar a los integrantes de la organización como se pueden desarrollar las distintas competencias: lecturas sugeridas u otras actividades. Igualmente los evaluados deberán tener acceso a las competencias requeridas para su puesto en comparación con el resultado de sus evaluaciones y -a pedido- podrán acceder a las competencias de un nivel superior al propio

4.7.7. Continuidad del proceso

Las dudas más frecuentes de los participantes en este tipo de procesos de evaluación suelen centrarse en la continuidad del proceso, expresadas en comentarios tales como: "Preguntemos si la 360 se hará todos los años". Más allá de comentarios puntuales, la preocupación de estas personas sobre la continuidad del sistema es fundamental. Al haber mencionado que muchas veces puede tomarse el primer año de la puesta en práctica como una "prueba piloto", ya que se requieren varios años para que un proceso de aplicación de 360° quede afianzado como sistema e incorporado a la cultura organizacional. Desde la perspectiva del evaluado es a su vez muy tranquilizador, ya que siente que el tema tiene continuidad; si bien el primer año lo vive con cierta incertidumbre y sin saber muy bien cómo seguir, tiene en claro que un sistema con continuidad resulta serio y confiable. En esta compañía no se optará por la evaluación 360ª debido al tiempo y costo que este tipo de evaluación conlleva, EL CAFÉ C.A. es una

empresa grande que cuenta con más de mil empleados por lo que realizar una evaluación de este tipo tomaría demasiado tiempo y recursos. Se trabajará con una evaluación de una vía, Supervisor – Empleado.

4.7.8. Competencias Generales

Se definen las competencias laborales transversales que deben regir en todos los perfiles de puestos de la empresa, estos perfiles para esta propuesta fueron definidos en una pequeña reunión, junto con dos compañeros del departamento administrativo: un auxiliar de compras y el jefe de compras. Estos puestos se utilizarán para desarrollar los perfiles y las evaluaciones de desempeño que servirán de guía para la propuesta más adelante.

IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS UNIVERSALES O CARDINALES: PARA TODOS LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA

COMPETENCIA	NIVEL DE				COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
	A	B	C	D	
COMPROMISO	X				Asume como propios los objetivos de la organización Motiva a sus pares y supervisados Apoya las decisiones organizacionales Comprometido con el logro de los objetivos Cumple sus compromisos
ETICA	X				Demuestra en todos sus actos sus valores morales Responsable Se comporta acorde al reglamento Humilde Genera confianza
ORIENTACION CLIENTE	X				El cuidado del cliente forma parte siempre de su estrategia Planifica sus acciones, considerando las necesidades de los clientes Se anticipa a las necesidades del cliente Usa las herramientas existentes para beneficiar al cliente Trato cordial a proveedores y clientes
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	X				Enfocado en mejoramiento continuo Brinda apoyo y da ejemplo en términos de preocuparse por mejorar la calidad y eficiencia Reconoce y recompensa los resultados grupales e individuales Gusta de la realimentación Trabaja con objetivos establecidos
CALIDAD DE TRABAJO	X				Estructura su organización sobre la base de equipos altamente eficientes Constantemente monitorea y asesora a sus pares y supervisados Posee amplio conocimiento del mercado Promueve el desarrollo de prácticas sencillas

4.7.9. Competencias Específicas para el Jefe de Compras

Se definen las competencias laborales específicas para el jefe de compras, basados en las labores actuales que el encargado de ese puesto realiza y en las exigencias propias del puesto.

IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS PARA EL JEFE DE COMPRAS

COMPETENCIA	NIVEL DE				COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
	A	B	C	D	
LIDERAZGO	X				Sabe comunicar los objetivos a sus supervisados Establece claramente los objetivos del grupo Obtiene el compromiso de todos respecto de la misión y los valores Hace uso de su autoridad en forma justa y equitativa Incentiva el empowerment
APRENDIZAJE CONTINUO	X				Se actualiza continuamente Permanece firmemente orientado a la investigación Tiene una permanente actitud de aprendizaje Se preocupa por la administración del conocimiento y del capital humano Utiliza herramientas que ayudan a externalizar, transferir y generar conocimiento
INICIATIVA II		X			Presenta propuestas y cambios innovadores Se adelanta a posibles problemas o situaciones poco definidas Detecta oportunidades de mejora para su área o para el negocio en general Realiza acciones preventivas para evitar crisis futuras Promueve la creatividad
PERSEVERANCIA	X				Insiste en sus acciones hasta lograr sus propósitos y no desfallece hasta conseguirlos Trabaja con firmeza en sus proyectos hasta completarlos Es metódico, sistemático y organizado Maneja adecuadamente las objeciones de clientes o proveedores Ejecuta sus tareas con cuidado
CONCIENCIA ORGANIZACIONAL	X				Utiliza estructuras, políticas, sistemas de la organización Visualiza las necesidades cambiantes de los clientes clave Posee un amplio conocimiento de la cultura de la organización Actúa con eficiencia en el desarrollo de vínculos con personas dentro de la organización

4.7.10. Competencias Específicas para el Auxiliar de Compras

Se definen las competencias laborales específicas para el auxiliar de compras, basados en las labores actuales que el encargado de ese puesto realiza y en las exigencias propias del puesto.

IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS PARA EL AUXILIAR DE COMPRAS

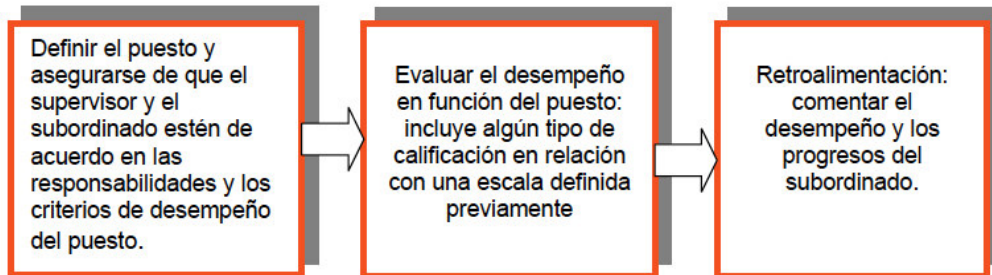
COMPETENCIA	NIVEL DE				COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
	A	B	C	D	
ALTA ADAPTIBILIDAD	X				Está atento a las necesidades cambiantes del contexto Visualiza rápidamente la necesidad de un cambio Propone acciones atinadas Lidera el cambio dentro de la organización o grupo en que actúa Se abre a alternativas innovadoras, llevándolas a la práctica
CAPACIDAD PARA APRENDER	X				Innova permanentemente y siempre propone nuevas herramientas Identifica con facilidad nueva información, trasladándola a su ámbito de trabajo Está abierto a abandonar viejas prácticas Se interesa y preocupa por capacitarse en aquello que se relaciona con su trabajo Infiere con naturalidad en su entorno
PRODUCTIVIDAD	X				Se conduce con gran responsabilidad Se autoexige en cada proyecto del que participa Propone con buen criterio alternativas que contribuyen a la realización de un buen trabajo Está atento y se propone desafíos cada vez mayores Lidera y sienta precedente en todas las tareas en las que se involucra
TOLERANCIA A LA PRESIÓN	X				Resuelve eficientemente sus tareas aún cuando convergen al mismo tiempo problemas Actúa con flexibilidad ante situaciones límite, planteando nuevas estrategias Mantiene su predisposición y actitud positiva en ocasiones estresantes Es referente en situaciones de alta exigencia Se conduce con alto profesionalismo en épocas de trabajo de mayor esfuerzo
TRABAJO EN EQUIPO	X				Orienta fácilmente los esfuerzos de su grupo de trabajo Alienta la comunicación y busca la manera de colaborar para cumplir objetivos Antepone los intereses del grupo a los personales Es participativo y mantiene una actitud activa de escuchar a los demás

4.8. PERFILES DE PUESTOS

Para efectos de ejemplificar la propuesta se diseñarán dos perfiles de puestos de diferentes niveles jerárquicos, con la finalidad de desarrollar luego de acuerdo a las competencias que cada puesto debería tener, evaluaciones de desempeño que también sirvan como guía a la hora de implementar el modelo en las diferentes áreas de EL CAFÉ S.A. Se describe como se puede observar el perfil con funciones y las competencias establecidas para cada puesto.

PASOS DE UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Tres pasos clave en la evaluación de desempeño



FUENTE: DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS (MARTHA ALLES)

De acuerdo con el Modelo de Martha Alles, para poder definir evaluaciones de desempeño por competencias, primero deben definirse adecuadamente los perfiles de cada puesto para luego determinar las evaluaciones. Se escogen para ejemplificar el proceso el Cargo de Jefe de Compras y el de Auxiliar de Compras, los dos puestos del área administrativa de la Organización, con la finalidad de cubrir dos niveles jerárquicos y trabajar con cargos que cuentan con sus funciones claramente determinadas, puesto que el área administrativa de la empresa es la que cuenta con el organigrama mejor estructurado y los perfiles de puestos bien definidos en el Manual de Funciones que se presenta en los anexos.

EMPRESA EL CAFÉ S.SA	
PERFIL DE CARGO	
CARGO	JEFE DE COMPRAS
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Planifica, dirige y supervisa la realización de las actividades del Departamento a su cargo, para el cumplimiento de los objetivos trazados y el desarrollo organizacional.	
RELACIONES DEL CARGO	
Reporta a:	Subgerente Administrativo
Supervisa a:	Personal del departamento
Trabaja con:	Todos los demás Jefes de la Organización
Educación:	Indispensable estudios superiores. De preferencia Ingeniero Comercial, Economista o afines.
Formación:	Cursos sobre Logística, Desarrollo de habilidades de negociación o Administración efectiva de compras.
Experiencia:	2 años en cargos similares
Habilidades:	Liderazgo, manejo de recursos humanos, capacidad organizacional, delegación efectiva de actividades, buenas relaciones interpersonales, capacidad para trabajar en equipo, cultura de servicio al cliente, iniciativa y creatividad para proponer ideas y soluciones.
RESPONSABILIDADES Y DEBERES	
Planificar, coordinar, dirigir y controlar todas las actividades relacionadas con las compras de insumos, repuestos, materiales y otros para la División Café.	
Abastecer oportunamente, conforme a las prioridades, los requerimientos de las distintas áreas, obteniendo los materiales al menor precio pero compatibles con la calidad deseada y canalizando	
Buscar, desarrollar y seleccionar potenciales proveedores (locales, nacionales y extranjeros) para el abastecimiento de los productos requeridos, negociando con los proveedores, precios, calidad y	
Evaluar a los proveedores conjuntamente con Control de Calidad, área Comercial, área Técnica y Mercadeo; y, gestionar en coordinación con los titulares de áreas, los reclamos acerca de los	
Evaluar las existencias de los inventarios en las bodegas de insumos y repuestos, y controlar el cumplimiento de las políticas de stock establecidas.	
Generar las Solicitudes Internas de compra y las órdenes de compra.	
Conocer y cumplir las normas, reglamentos y demás disposiciones que rigen el desenvolvimiento general de la empresa relacionados con el área.	
Cumplir con las demás funciones y responsabilidades dispuestas por el jefe inmediato superior, enmarcadas dentro del ámbito de su competencia	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
Conducir eficientemente las actividades de su Departamento, reflejándose en la realización a tiempo de todas las tareas previstas y manteniendo los costos bajo presupuesto.	

PERFIL DE COMPETENCIA PARA EL JEFE DE COMPRAS				
	25%	50%	75%	100%
COMPETENCIAS	D	C	B	A
Compromiso				<input type="checkbox"/>
Ética				<input type="checkbox"/>
Orientación al cliente				<input type="checkbox"/>
Orientación a los resultados				<input type="checkbox"/>
Calidad de Trabajo				<input type="checkbox"/>
Liderazgo				<input type="checkbox"/>
Aprendizaje continuo			<input type="checkbox"/>	
Iniciativa II			<input type="checkbox"/>	
Perseverancia				<input type="checkbox"/>
Conciencia Organizacional				<input type="checkbox"/>

EMPRESA EL CAFÉ S.SA	
PERFIL DE CARGO	
CARGO	AUXILIAR DE COMPRAS
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Se encarga de hacer pedidos para suplir las necesidades de las diferentes áreas, encargado de obtener las mejores opciones de precios y calidad para mantener estándares y costos	
RELACIONES DEL CARGO	
Reporta a:	Jefe de Compras
Supervisa a:	N/A
Trabaja con:	Todos los demás Auxiliares de la Organización
Educación:	Bachiller. De Preferencia Estudios superiores en Administración, Economía o afines..
Formación:	Cursos sobre Logística y Atención al Cliente.
Experiencia:	1 año en cargos similares
Habilidades:	Capacidad organizacional, buenas relaciones interpersonales, manejo de sistemas computarizados y utilitarios, capacidad para trabajar en equipo, cultura de servicio al cliente.
RESPONSABILIDADES Y DEBERES	
Efectuar compras directas en los almacenes de proveedores y Supermercados.	
Retirar diariamente los artículos y mercaderías comprados para la empresa, desde los almacenes de los proveedores, verificando que los materiales estén de acuerdo a las especificaciones requeridas e ingresando a la bodega correspondiente los artículos comprados, con su respectiva documentación.	
Mantener un archivo de la documentación enviada y recibida y de las órdenes de compra emitidas	
Conocer y cumplir las normas, reglamentos y demás disposiciones que rigen el desenvolvimiento general de la empresa relacionados con el área.	
Cumplir con las demás funciones y responsabilidades dispuestas por el jefe inmediato superior, enmarcadas dentro del ámbito de su competencia.	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
Realizar con constancia sus funciones, cumpliendo con los procesos para obtener los resultados y mantener los estándares	

PERFIL DE COMPETENCIA PARA EL AUXILIAR DE COMPRAS				
	25%	50%	75%	100%
COMPETENCIAS	D	C	B	A
Compromiso				<input type="checkbox"/>
Ética				<input type="checkbox"/>
Orientación al cliente				<input type="checkbox"/>
Orientación a los resultados				<input type="checkbox"/>
Calidad de Trabajo			<input type="checkbox"/>	
Alta Adaptabilidad				<input type="checkbox"/>
Capacidad para aprender				<input type="checkbox"/>
Productividad				<input type="checkbox"/>
Tolerancia a presión			<input type="checkbox"/>	
Trabajo en equipo				<input type="checkbox"/>

4.9. EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

Se desarrolla un formato para los dos perfiles que evalúan las competencias generales y específicas de ambos puestos. Este diseño es una propuesta por lo que la Dirección de la empresa puede variarlo de acuerdo a la conveniencia del proyecto. También se debe destacar que para poder llegar a implementar el proyecto se debe reestructurar el proceso de selección de personal.

EVALUACION DEL EMPLEADO

EMPRESA: EL CAFÉ S.A.

FECHA EVALUACIÓN:

PUESTO: JEFE DE COMPRAS

EVALUACIÓN ANTERIOR:

JEFE:

PRÓXIMA EVALUACIÓN

COMPETENCIA	NIVEL DE				COMENTARIOS
	A	B	C	D	
COMPROMISO					
ETICA					
ORIENTACION CLIENTE					
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS					
CALIDAD DE TRABAJO					
LIDERAZGO					
APRENDIZAJE CONTINUO					
INICIATIVA II					
PERSEVERANCIA					
CONCIENCIA ORGANIZACIONAL					

A: Superior/Continuamente excede las expectativas y estándares (100%)

B: Bueno /Sobre el promedio; a veces excede las expectativas (75%)

C: Promedio / Usualmente cubre las expectativas (50%)

D: Inaceptable/ No cubre requerimientos básico (25%)

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN ANTERIOR

METAS ESPECÍFICAS EN EL TRABAJO (Completadas hasta la próxima evaluación)

OTROS OBJETIVOS (Completadas hasta la próxima evaluación)

RECOMENDACIONES ADICIONALES DE LA GERENCIA

Firma del Empleado _____ Fecha: _____

Firma del Asistente _____ Fecha: _____

Firma del Gerente _____ Fecha: _____

EVALUACION DEL EMPLEADO

EMPRESA: EL CAFÉ S.A.

FECHA EVALUACIÓN:

PUESTO: AUXILIAR DE COMPRAS

EVALUACIÓN ANTERIOR:

JEFE:

PRÓXIMA EVALUACIÓN

COMPETENCIA	NIVEL DE				COMENTARIOS
	A	B	C	D	
COMPROMISO					
ETICA					
ORIENTACION CLIENTE					
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS					
CALIDAD DE TRABAJO					
ALTA ADAPTIBILIDAD					
CAPACIDAD PARA APRENDER					
PRODUCTIVIDAD					
TOLERANCIA A LA PRESIÓN					
TRABAJO EN EQUIPO					

A: Superior/Continuamente excede las expectativas y estándares (100%)

B: Bueno /Sobre el promedio; a veces excede las expectativas (75%)

C: Promedio / Usualmente cubre las expectativas (50%)

D: Inaceptable/ No cubre requerimientos básico (25%)

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN ANTERIOR

METAS ESPECÍFICAS EN EL TRABAJO (Completadas hasta la próxima evaluación)

OTROS OBJETIVOS(Completadas hasta la próxima evaluación)

RECOMENDACIONES ADICIONALES DE LA GERENCIA

Firma del Empleado_____ Fecha:_____

Firma del Asistente_____ Fecha:_____

Firma del Gerente_____ Fecha:_____

4.10. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS –EL CAFÉ S.A.

1. **ADAPTABILIDAD.-** Modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno.
2. **AMBICIÓN PROFESIONAL.-** Intentar alcanzar posiciones más altas en la organización, mostrando conductas orientadas al desarrollo de carrera y al éxito. Esforzarse por el propio desarrollo profesional.
3. **ANÁLISIS DE PROBLEMAS.-** Identificar problemas, reconocer información significativa, buscar coordinar datos relevantes; diagnosticar posibles causas.
4. **ANÁLISIS NUMÉRICO.-** Habilidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, por ejemplo, datos financieros y estadísticos.
5. **APRENDIZAJE.-** Asimilar nueva información y aplicarla eficazmente.
6. **ATENCIÓN AL CLIENTE.-** Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darles satisfacción razonable con el menor costo posible.
7. **ATENCIÓN AL DETALLE.-** Manejo eficaz y prolongado de información detallada.
8. **ASTUCIA ORGANIZACIONAL.-** Trabaja en todas la áreas, elimina límites funcionales y construye relaciones de colaboración basadas en beneficio mutuo; lo cual implica anticipar y reconocer las consecuencias de acciones y decisiones en las actividades de la organización y en su estrategia de negocios.

9. **AUTOCONFIANZA.-** Controla y dirige a otros; acepta roles de liderazgo para ayudar a la organización a resolver problemas acuciantes, obtiene la confianza y seguridad en los demás.
10. **AUTOORGANIZACIÓN.-** Organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficiente posible.
11. **BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN.-** Busca estar bien informado con respecto a su trabajo y a la empresa, para brindar confianza y transparencia en el proceso.
12. **CAPACIDAD DE ANTICIPACIÓN.-** Se anticipa a los hechos, problemas y oportunidades, preparándose para enfrentarlos y obtener los mejores resultados. Advierte y comunica a los demás lo que se debe hacer ante la situación prevista. Actúa para conseguir los recursos o medios que le permitan lograr los resultados y hacer que sucedan acontecimientos favorables para el trabajo o se eviten aquellos inapropiados.
13. **CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN.-** Identificar las posiciones propias y ajenas de una negociación, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía de ganar-ganar.
14. **COMPROMISO ORGANIZACIONAL.-** Apoya de manera incondicional intentando ver en la empresa el cumplimiento de sus propios objetivos aún si las condiciones no fuesen las mejores o deseadas por él o ella.
15. **COMUNICA EFECTIVAMENTE.-** Transmite sus mensajes de manera clara, ordenada, utilizando palabras comprensibles para quien lo recibe. Usa ejemplos para ilustrar temas complejos, haciéndolos interesantes y

- comprensibles. Enfatiza los puntos importantes o claves al expresar sus ideas.
16. **COMUNICACIÓN ESCRITA.-** Expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito.
 17. **COMUNICACIÓN ORAL.-** Canalizar clara y comprensivamente ideas y opiniones hacia los demás a través del discurso hablado.
 18. **CONOCIMIENTO DEL ENTORNO.-** Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno de trabajo. Dominar información actualizada sobre el entorno del negocio de la actividad profesional.
 19. **CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL.-** Posee un óptimo conocimiento de cómo funciona la organización a todos los niveles y procura estar actualizado en el conocimiento de cómo funcionan otras entidades de donde captarse futuros socios.
 20. **CONTROL DIRECTIVO.-** Establecer y aplicar procedimientos para el seguimiento y regulación de procesos y políticas internos y/o externos.
 21. **DECISIÓN.-** Toma de decisiones activa, eligiendo entre varias alternativas de solución a un problema. Comprometerse con opiniones concretas y acciones consecuentes con éstas, aceptando la responsabilidad que implican.
 22. **DEFENSA DEL CLIENTE.-** Representa agresivamente la perspectiva del cliente con los asociados internos, a fin de mejorar las actividades del trabajo y lograr soluciones aceptables que mejoren las relaciones.
 23. **DELEGACIÓN.-** Asignar las propias responsabilidades de autoridad al miembro del equipo adecuado de forma inequívoca.

24. **DESARROLLO/APOYO DE COLABORADORES.-** Analizar las necesidades de desarrollo de los colaboradores e iniciar actividades de desarrollo relacionadas con los puestos de trabajo actuales y futuros.
25. **DESTREZA PARA DESARROLLAR A LOS SUBALTERNOS.-** Define las necesidades de desarrollo de los subordinados en relación con las necesidades de la organización y las oportunidades, ayuda a otros a desarrollar sus aptitudes, habilidades y capacidades; dirige e identifica experiencias que provean oportunidades de autodescubrimiento y aprendizaje.
26. **DISCIPLINA.-** Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales. Buscar información de los cambios en la autoridad competente. Su comportamiento se ajusta a las normas y disposiciones de carácter obligatorio que regulan las actividades del puesto y que son particulares a la empresa.
27. **DOMINIO DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL.-** Conocer y utilizar adecuadamente el lenguaje corporal en las situaciones de comunicación interpersonal.
28. **DOMINIO DE LOS MEDIOS AUDIOVISUALES.-** Utilizar de manera fluida y eficaz, las diversas técnicas de comunicación audiovisual como soporte a la comunicación interpersonal en cualquier situación
29. **DOMINIO TÉCNICO.-** Demuestra conocimiento actualizado en su área de especialidad, demuestra un aprendizaje continuo de habilidades y destrezas; demuestra conocimiento detallado de la empresa y su organización; transmite a otras personas los conocimientos adquiridos relacionados con el negocio y les ayuda a desarrollar habilidades; absorbe

- rápidamente nuevas técnicas y herramientas y las aplica a sus actividades de trabajo.
30. **ENERGÍA.-** Habilidad para crear y mantener un nivel de actividad apropiadamente dirigido, capacidad para trabajar duro. Impulso.
 31. **ESCUCHA ACTIVA.-** Escucha activa demostrada tomando notas durante la comunicación oral de los aspectos importantes, preguntando hasta que los mensajes del emisor estén totalmente claros y estando alerta a las reacciones el riesgo que comportan.
 32. **ESPIRITU EMPRENDEDOR.-** Busca activamente oportunidades en el mercado (tanto en las actividades y servicios ya existentes como en otros nuevos) sacando al máximo de ellas y comprendiendo el riesgo que comportan.
 33. **EVALUACIÓN DE LOS COLABORADORES.-** Demostrar habilidad y perspicacia en la evaluación de los aspectos profesionales del desempeño de los colaboradores utilizando adecuadamente las técnicas de entrevista, apreciación del desempeño, proyección del potencial, etc.
 34. **FACILITAR/PARTICIPAR EN REUNIONES.-** Actuar eficazmente como presidente de reuniones, desarrollando su agenda, efectuando la convocatoria y canalizando la participación ordenada de todos los asistentes. Jugar adecuadamente el papel de participante en una reunión desarrollando las propias posturas con coherencia y con las formas aceptables y cooperativas de comunicación con los demás participantes.
 35. **FLEXIBILIDAD.-** Facilidad para cambiar de criterios y orientación de la propia forma de pensar y enjuiciar situaciones, personas y cosas cuando cambian las premisas básicas, las condiciones del entorno o se recibe

- nueva información. Se adapta efectivamente con diversos grupos, individuos y situaciones. Puede entender y apreciar puntos de vista diferentes y opuestos, siempre está abierto a nuevas experiencias de trabajo y tiene disposición para asimilar el cambio.
36. **GAMA AMPLIA DE INTERESES.-** Mostrar un amplio rango de intereses personales y profesionales. Manifestar interés y motivación por muy diversos aspectos de la vida profesional y de los conocimientos sociales, científicos, artísticos, técnicos, etc.
 37. **HABILIDAD CONCEPTUAL.-** Asimila y entiende información numérica abstracta y verbal; analiza aspectos complejos y obtiene conclusiones lógicas basadas en su priorización.
 38. **HABILIDAD INTERPERSONAL DE ANÁLISIS.-** Identifica, entiende y acepta diferentes tipos de personas, sus destrezas y estilos de comunicación. Ejercita el autocontrol en circunstancias de sensibilidad emocional y situaciones de confrontación.
 39. **HABILIDAD PARA COLABORAR.-** Promueve objetivos comunes, para construir cooperación entre varios individuos y organizaciones.
 40. **HABILIDAD PARA COMUNICARSE.-** Comparte información y datos con los miembros del equipo, expresa conceptos efectivamente, de forma oral o escrita, con un lenguaje apropiado; alienta a los demás a expresar sus opiniones libremente, utiliza preguntas concretas que descubren aspectos importantes.
 41. **HABILIDAD PARA PLANIFICAR Y ORGANIZAR.-** Organiza y ejecuta proyectos y actividades de manera que se optimicen resultados, mientras

- se logra resultados deseables. Se fija objetivos apropiados para uno mismo y los demás, con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.
42. **IDENTIFICACIÓN DIRECTIVA.**- Explorar y anticiparse a los problemas de dirección, así como difundir las decisiones de la línea de mando.
 43. **IDENTIFICA ORGANIZACIONES Y CONOCE SU AMBIENTE.**- Busca información sobre los diversos mercados y empresas que pueden ser clientes potenciales, conversa y recolecta información sobre las mismas para enterarse con mayor profundidad sobre las características de su negocio, organización y factores del entorno que afectan de manera relevante en sus operaciones.
 44. **IMPACTO.**- Generar y mantener una primera impresión favorable en los demás.
 45. **INDEPENDENCIA.**- Actuar sobre la base de las propias convicciones más que intentar satisfacer las expectativas de los demás. Mantener el mismo punto de vista mientras se puede (razonablemente).
 46. **INICIATIVA.**- Su forma de trabajo está orientada a la acción yendo más allá de lo requerido por el puesto y superando las expectativas de sus jefes. Genera sugerencias con visión de futuro que permitan mejorar el funcionamiento del negocio. Busca oportunidades y origina ideas y acciones; pide información relevante sobre problemas; adapta nuevos métodos destrezas y objetivos; acepta sugerencias de los demás.
 47. **INFLUENCIA.**- Convince a otros para aceptar nuevas ideas y obtiene respaldo para ideas propias, gana la confianza de otros, modifica el estilo personal o la forma de colaborar con el fin de obtener los resultados deseados. Presenta ideas y hechos de una manera convincente.

48. **INNOVACIÓN.-** Genera e introduce nuevas ideas, modelos y métodos que optimicen el mejoramiento del rendimiento; desarrolla soluciones creativas e imaginativas, es capaz de reemplazar métodos tradicionales de trabajo con totalmente nuevos que incrementen la productividad. Descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo y con alternativas a sus soluciones, métodos y formas clásicas de resolución.
49. **INTEGRIDAD.-** Actuar conforme a las normas éticas y sociales en las actividades relacionadas con el trabajo.
50. **INTERÉS POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD.-** Actúa para mantener ordenado su puesto de trabajo, los insumos, documentos u otro tipo de herramientas; mantiene su agenda actualizada, desarrolla cronogramas de actividades para distribuir el tiempo y saber que tiene que hacer..
51. **JUICIO.-** Considerar factores y posibles desarrollos de la acción a la luz de criterios relevantes y llegar a juicio realistas.
52. **LIDERAZGO DE GRUPOS.-** Guiar y dirigir un grupo y establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para alcanzar sus objetivos del mismo.
53. **LIDERAZGO DE PERSONAS.-** Dirigir y aconsejar a los miembros de su equipo en el desempeño de su trabajo.
54. **ORIENTACIÓN AL LOGRO.-** Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño medio.

55. **ORIENTACIÓN AMBIENTAL.-** Demostrar sensibilidad hacia los desarrollos sociales, económicos y políticos y otros factores ambientales que puedan, presumiblemente, afectar al trabajo o a la organización.
56. **ORIENTACIÓN AL CLIENTE.-** Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales pueden requerir en el presente o en el futuro, y ser capaz de darles satisfacción desde cualquier ámbito de la organización.
57. **PENSAMIENTO ANALÍTICO.-** Trabaja de manera ordenada y sistemática descomponiendo los problemas que se presentan en sus partes más importantes para revisarlas por medio de un proceso lógico y encontrar la solución más adecuada para el caso.
58. **PENSAMIENTO CONCEPTUAL.-** En su trabajo lleva a la práctica conceptos y teoría asimilando problemas y proponiendo nuevos puntos de vista.
59. **INTEGRA LOS INSUMOS O INFORMACIÓN.-** Agrupa los recursos, aportes de información u otro tipo de insumo dentro de una perspectiva más amplia y consistente, que permite interpretar y/o emprender acciones que facilitan el avance hacia un objetivo principal dentro del trabajo.
60. **OBJETIVOS ORIENTADOS.-** Define objetivos de desafío y demuestra la capacidad de lograr resultados significativos; desafía la situación actual; desea construir una visión de futuro, sin anteponer intereses propios.
61. **ORIENTACIÓN AL CLIENTE.-** Centra el trabajo en entender y conocer las necesidades de los clientes externos.

62. **PERSISTENCIA.**- Sigue hasta que los problemas sean resueltos o que las acciones sugeridas sean implementadas satisfactoriamente, a pesar de las resistencias o dificultades.
63. **PERSUASIÓN.**- Tener habilidad para persuadir a otros con argumentos relevantes sobre la base de un estilo positivo, para adaptarse a ciertos puntos de vista o ponerse de acuerdo sobre ciertos planes.
64. **PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN.**- Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.
65. **PRESENTACIÓN.**- Presentar ideas y hechos de una forma clara, usando los medios adecuados.
66. **PROFESIONALISMO.**- Identifica problemas y resuelve asuntos corporativos implementando soluciones factibles, tiene la capacidad de trabajar a un alto ritmo por períodos largos de tiempo con excelentes resultados, a pesar de las presiones y el stress. Amplía continuamente el conocimiento en áreas profesionales y de negocios; reconoce las necesidades de desarrollo personal y busca oportunidades para satisfacerlas.
67. **RESOLUCIÓN.**- Eficacia y agilidad para dar soluciones a problemas detectados, emprendiendo las acciones correctoras necesarias con sentido común, sentido del costo e iniciativa.
68. **SACRIFICIO PERSONAL.**- Demuestra esfuerzo por culminar sus actividades trabajando horas extras sin buscar remuneración adicional, antepone sus asuntos e intereses personales con el objeto de cumplir con las responsabilidades cuando el momento lo requiere.

69. **SENSIBILIDAD INTERPERSONAL.**- Mostrar que es consciente de los demás y del entorno así como de la influencia que se ejerce sobre ambos. Desarrollar una conducta que refleje el reconocimiento de los sentimientos de los demás.
70. **SENSIBILIDAD ORGANIZACIONAL.**- Tener conciencia de la repercusión que tienen en el medio plazo las propias acciones y decisiones sobre el conjunto de organizaciones complejas y grandes. Conocer y/o anticipar las consecuencias individuales que tendrá la propia conducta sobre los polos o partes muy lejanas de la organización.
71. **SENTIDO DE LA URGENCIA.**- Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo.
72. **SOCIABILIDAD.**- Interactuar sin esfuerzo con otras personas. Tener facilidad para hacer contactos hasta que no resulte razonable insistir en él.
73. **SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.**- Aporta con ideas útiles para enfrentar una situación inesperada, riesgosa o que comprometa la provisión del servicio a los clientes. Emprende acciones y demuestra habilidad para proporcionar alternativas e implementarlas obteniendo los resultados favorables dentro del trabajo.
74. **TENACIDAD.**- Mantener el punto de vista o plan de acción hasta conseguir el objetivo perseguido o hasta que no resulte razonable insistir en él.
75. **TOLERANCIA AL ESTRÉS.**- Seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad.

76. **TOMA DE RIESGOS.**- Tomar riesgos calculados para obtener ventajas específicas.

77. **TRABAJO EN EQUIPO/COOPERACIÓN.**- Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio.

78. **VISIÓN.**- Pensar sobre la base de la estrategia de la empresa y convertida en objetivos concretos para el propio campo de responsabilidad. Ser capaz de hacer contribuciones a la formulación de la estrategia de la organización.

Se definen en base a los puestos escogidos para ejemplificar posibles evaluaciones de desempeño, que tienen aspectos generales en común, que evalúan Competencias Generales y se encuentra en cada evaluación la medición de las Competencias Específicas por puesto. Es importante recalcar que se debe establecer un diccionario de competencias que permita a los evaluadores comprender el significado de cada competencia definida por el equipo encargado del proyecto.

Todos estos aspectos mencionados se establecen para poder visualizar las diferencias entre la situación actual y lo que debería pasar si se adapta el modelo de competencias. A continuación se establecen las actividades que deberían realizarse para poder implementar el modelo en mención y se cuantifica la inversión del proyecto.

ACTIVIDADES	MESES												RESPONSABLE	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1. Presentación de propuesta a Gerencia General	█													Desarrollo Organizacional
2. Selección de grupo consultor	█	█												Desarrollo Organizacional
3. Socialización del plan con Gerencias		█	█											Desarrollo Organizacional
4. Socialización del plan con las jefaturas		█	█	█										Desarrollo Organizacional
5. Socialización del Plan con los supervisores			█	█	█									Desarrollo Organizacional
6. Programa de Capacitación de competencias para Gerencias, jefaturas y supervisores			█	█	█	█								Desarrollo Organizacional
7. Determinación de Competencias Generales				█	█	█	█							Gerentes, jefes y Supervisores
8. Reuniones por áreas para complementar capacitación				█	█	█	█	█						Gerentes, jefes y Supervisores
9. Determinación de Competencias Específicas					█	█	█	█	█					Gerentes, jefes y Supervisores
10. Diseño de Proceso de Selección por competencia					█	█	█	█	█	█				Gerentes, jefes y Supervisores
11. Diseño de Evaluación por Competencia						█	█	█	█	█	█			RRHH
12. Implementación Plan Piloto											█	█	█	RRHH y Administración
13. Replica en cada área													█	RRHH y demás DPTOS

Gráfico #27 Cronograma de actividades para ejecutar la implementación de la Evaluación de Desempeño.

Presupuesto General del Plan		
ACTIVIDADES		
	MENSUAL	ANUAL
Consultoría	\$ 1.200,00	\$ 14.400,00
Programa de Capacitación Gerencias, Jefaturas y supervisores	\$ 320,00	\$ 1.600,00
Capacitación Resto Personal	\$ 320,00	\$ 6.400,00
Material Didáctico Capacitaciones	\$ 5,00	\$ 6.000,00
Gastos de Refrigerios en capacitaciones	\$ 320,00	\$ 8.000,00
TOTAL PRESUPUESTO		\$36.400,00

Gráfico # 28 Presupuesto General del plan

Este Presupuesto es referencial, el costo de consultoría, que es el rubro más importante del proceso podría variar dependiendo del Consultor o la Empresa contratada, deberá cumplir con los requisitos explicados anteriormente, y tener la disponibilidad para trabajar al menos 3 horas diarias en la ejecución del proyecto. Los programas de capacitación estarían diseñados para 40 horas de capacitación en sesiones de 8 horas por fecha. Se planifican 5 capacitaciones para las Gerencias, jefatura y supervisores y 20 capacitaciones para el resto del personal. Se presupuesta también un costo de material didáctico con el que se impartirá la teoría por competencias. Adicionalmente por dictar cursos de ocho horas cada uno, se deberá brindar servicio de refrigerios para el personal y los asistentes al evento.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Existe una necesidad latente en la empresa EL CAFÉ de implementar un nuevo modelo de evaluación de desempeño que permita controlar de mejor forma la obtención de objetivos
- Para poder cumplir con el objetivo planteado se debe rediseñar diferentes procesos en el departamento de Recursos Humanos, como el proceso de selección
- Se debe diseñar un plan piloto para obtener mejores resultados en la implementación del modelo.
- La Gerencia General debe estar involucrada en todo el proceso, sobretodo en la elección de competencias generales
- Debe existir constante realimentación en el plan piloto para corregir y ajustar cualquier diferencia entre los objetivos planteado del proyecto y los resultados obtenidos.
- La implementación del modelo podría generar no solo mejores niveles de desempeño, sino un elevado nivel de motivación entre el personal que, de acuerdo a los resultados de la entrevista realizada, se encuentra altamente interesado en ser evaluado periódicamente bajo los estándares adecuados.

5.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda contratar a un Consultor o equipo de Consultores especializado en Gestión del Talento Humano y con experiencia en Competencias Laborales para guiar la implementación del modelo.
- Se debe capacitar a todo el personal en la Teoría de las Competencias, empezando por la Alta Gerencia y el Departamento de Recursos Humanos para que puedan corregir las falencias presentes en la estructura organizacional y definir los procesos necesarios para implementar el modelo.
- Se recomienda empezar con el Departamento Administrativo como plan piloto debido a las condiciones organizacionales del mismo, cuenta con un organigrama claro y un manual de funciones adecuado.
- Se recomienda reuniones periódicas durante el proceso que permitan que la Alta Gerencia se encuentre informada del proceso y de su aporte
- Se debe establecer objetivos e indicadores para la implementación del plan y así poder medir los resultados obtenidos y generar realimentación para los involucrados
- Se recomienda la implementación del modelo.

GLOSARIO

Administración: proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficaz y eficientemente seleccionados.

Administración por objetivos: enfoque se utiliza en ocasiones para evaluar el desempeño mediante objetivos verificables.

Calidad de vida laboral: programa que representa un enfoque de sistemas para el diseño del puesto y el enriquecimiento del trabajo que harán más interesantes y retadores los empleos.

Comunicación: transferencia de información de una persona a otra, siempre que el receptor la comprenda.

Control: función administrativa que consiste en medir corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes, implica medir el desempeño con metas y planes, mostrar donde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlas.

Creatividad: capacidad para desarrollar nuevos conceptos, ideas y soluciones a problemas.

Cultura organizacional: patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

Dirección: función administrativa que implica el proceso de influir sobre las demás personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo, se relaciona principalmente con el aspecto interpersonal de administrar.

Eficacia: es la consecución de los objetivos, logro de los efectos deseados.

Eficiencia: logro de los fines con la menor cantidad de recursos, es decir, es el logro de los objetivos al menor costo y otras consecuencias no deseadas.

Evaluación del desempeño: es una apreciación sistemática del comportamiento de las personas en los cargos que ocupan. Es una responsabilidad de línea y una función de staff, también están a cargo de la evaluación del desempeño el superior inmediato del empleado.

Liderazgo: influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo.

Motivación: el motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera y es provocado por un estímulo externo, que proviene del ambiente, o puede ser generados internamente en los procesos mentales del individuo.

Organización: función administrativa que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberían desempeñar en una empresa.

Planeación o planificación: función administrativa que se encarga de establecer las misiones y objetivos, estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos.

Políticas: declaraciones o interpretaciones generales que guíen el pensamiento durante la toma de decisiones.

Sistema: grupo o conjunto de cosas relacionadas e interdependientes y que se afectan mutuamente para formar una unidad compleja.

Workshop: talleres que se utilizan para fomentar y fortalecer el sentimiento de trabajo en equipo.

ARH: Administración de Recursos Humano.

Retroalimentación: Se define como el proceso en virtud del cual al realizar una acción, con el fin de alcanzar un determinado objetivo, se realimenta las acciones previas de modo que las acciones sucesivas tendrán presente el resultado de aquellas acciones pasadas.

Café robusta: café con mayor contenido de cafeína, del 2 al 4%, es un grano amarillento y con olor a paja seca.

Café arábigo: café con niveles de cafeína bajas del 1 al 1.5%, de coloración verde azulada y olor a verde.

Liofilización: un proceso en el que se congela el producto, es decir una técnica de deshidratación por frío.

HACCP: análisis de riesgos en puntos críticos de control, es un sistema que te garantiza que al fabricar alimentos estos serán inocuos.

Performance: son las acciones de un individuo o un grupo, en un lugar determinado y durante un tiempo concreto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, Martha (2006) *Desempeño por competencias de 360* Buenos Aires, Argentina: Ediciones Garnica

Alles, Martha (2005) *Diccionario de Competencias* , Buenos Aires, Argentina: Ediciones Garnica

Chiavenato, Idalberto (2011) *Administración de Recursos Humanos*, (9ª ed.) México, México: Mc Graw Hill

Chiavenato, Idalberto (2009) *Gestión del Talento Humano*, (3ª ed.) México, México: Mc Graw Hill

Dubrin, Andrew (2008) *Relaciones Humanas, Comportamiento Humano en el trabajo*, (13ª ed.) México, México: Pearson

Newstrom, Jhon (2011) *Comportamiento Humano en el trabajo*, (13ª ed.) México, México: Mc Graw Hill

Papalia, Diane; Wendkos, Sally & Duskin, Ruth (2010) *Desarrollo Humano*, (11ª ed.) México, México: Mc Graw Hill

Rodríguez, Mercedes (2007) *Procesos de trabajo, teoría y casos prácticos*, Madrid, España: Pearson

ANEXOS

Este estudio busca generar el cambio en esta situación, implementando un modelo de evaluación de desempeño que pueda medir mediante la teoría de las competencias el rendimiento de los diferentes puestos y áreas de la organización. El propósito de este estudio es implementar un modelo de evaluación de desempeño por competencias para mejorar e incrementar la motivación y recompensa de los trabajadores. Estableciendo las competencias laborales cardinales y específicas necesarias para las políticas de desempeño y Diseñando las herramientas técnicas de la evaluación, definiendo los criterios de evaluación de acuerdo a los diferentes puestos de un área determinada.

Este trabajo de investigación se realiza en una de las secciones de la compañía El Café, como un piloto de lo que será la implementación de este sistema en todas las áreas de la compañía, por la complejidad en el uso de las competencias. Se escogen para ejemplificar el proceso el Cargo de Jefe de Compras y el de Auxiliar de Compras, los dos puestos del área administrativa de la Organización, con la finalidad de cubrir dos niveles jerárquicos y trabajar con cargos que cuentan con sus funciones claramente determinadas. La implementación del modelo podría generar no solo mejores niveles de desempeño, sino un elevado nivel de motivación entre el personal que, de acuerdo a los resultados de la entrevista realizada, se encuentra altamente interesado en ser evaluado periódicamente bajo los estándares adecuados. Con esta propuesta se busca realizar planes de capacitación que ayude a los empleados a desarrollar sus habilidades ya mejor su rendimiento en el puesto de trabajo.

PALABRAS CLAVES: Competencias, Evaluación de Desempeño, control, dirección, comunicación, motivación, eficacia, liderazgo

MATERIA PRINCIPAL: 1. Administración

MATERIA SECUNDARIA: 1. TalentoHumano

TRADUCCIÓN AL INGLÉS

TITLE: Proposed implementation of a Performance Evaluation Model under the Theory of competencies for the administrative area of the company "EL CAFÉ" as a pilot in the Enhancement Plan Organizational Development Department.

ABSTRACT:

The company made coffee, El Café CA, is an Ecuadorian company that was born in 1978, becoming a strong exporter of coffee beans, gaining vast experience and prestige in the international market. At present the company El Café, does not have a proper design performance evaluation, which prevents the best results possible collaborators, measure the objectives set and generates a stagnation and lack of human talent to the company. This study seeks to bring about change in this situation, implementing a performance evaluation model that can be measured by the theory of performance competencies of different positions and areas of the organization

The purpose of this study is to implement a performance assessment model for competencies to improve and increase motivation and reward employees.

Establishing cardinal labor competencies needed for specific policies and designing tools performance evaluation techniques, defining the evaluation criteria according to the different positions of a given area.

This research was conducted in a company sections Coffee, as a pilot of that will be the implementation of this system in all areas of the company o, the complexity in the use of competencies. Are chosen to illustrate the process Charge of Chief Procurement and Purchasing Assistant, two posts in the administrative area of the organization, in order to cover two hierarchical levels and work with positions that have clearly defined functions.

The implementation of the model could generate not only higher levels of performance, but a high level of motivation among staff, according to the results of the interview, is highly interested in being regularly evaluated under appropriate standards. This proposal seeks to conduct training plans to help employees develop their competencies and better their performance in the workplace.

KEYS WORDS: Competencies, Performance Evaluation, control, leadership, communication, motivation, effectiveness.

FIRMAS:



.....

DIRECTOR



GRADUADO

NOTAS: