

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas



**“Propuesta Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por
Competencias”**

(Tesis de Licenciatura)

Paula Andrea Alonzo Figueroa

Guatemala, abril 2016

**“Propuesta Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por
Competencias”**

(Tesis de Licenciatura)

Paula Andrea Alonzo Figueroa

Ing. Fredy Girón (**Asesor**)
Lic. Federico Robles de la Roca (**Revisor**)

Guatemala, abril 2016

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretaría General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Vice Decano

M. Sc. Ana Rosa Arroyo

Coordinadora



UPANA

Universidad Panamericana
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E. ACCAA .CT.17001-PS.008.2016

LA DECANATURA DE LA FACULTAS DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 14 DE ABRIL DE 2016
ORDEN DE IMPRESIÓN


Tutor: Ingeniero Freddy Rolando Girón Azurdia
Revisor: Licenciado Federico Robles de la Roca
Carrera: Programa ACCA Administración de Empresas

Tesis titulada: "Propuesta Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias"

Presentada por: Paula Andrea Alonzo Figueroa

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

En el grado de: Licenciada

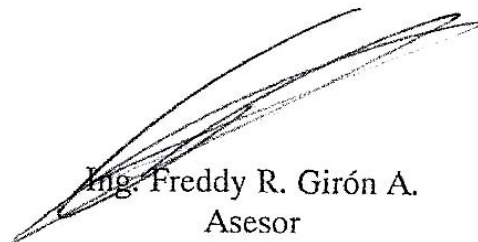

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano
Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala, 27 de agosto de 2015

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Propuesta Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias”**, presentado por la estudiante: **Paula Andrea Alonzo Figueroa**, previo a optar al grado Académico de **“Licenciado en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 85/100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.



Ing. Freddy R. Girón A.
Asesor

Guatemala, 18 de Octubre de 2015

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Propuesta Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por competencias”**, presentado por la estudiante: Paula Andrea Alonzo Figueroa, previo a optar al grado Académico de **“Licenciado en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Lic. Federico Robles de la Roca
Revisor

Agradecimientos

Le agradezco a mi Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad, y darme la sabiduría para culminar esta etapa académica y brindarme una vida llena de aprendizajes y experiencias.

Le doy gracias a mi madre Maria Guadalupe Figueroa Pinto por su apoyo, cuidado, amor y paciencia con mis hijas en el transcurso de mi carrera, por los valores que me ha inculcado para ser la persona que hasta el día de hoy soy y enseñarme que en la vida se lucha con garras para cumplir cada una de las metas que uno se propone.

A mi Padre Mario Estuardo Alonzo Peña, el cual a pesar de haberlo perdido a muy temprana edad, ha estado siempre cuidándome y guiándome desde el cielo.

Le doy gracias a mi esposo Gustavo Adolfo Fuentes Valenzuela, por ser una parte muy importante de mi vida, por haberme apoyado en las buenas y en las malas, sobre todo por su paciencia y amor incondicional. Te amo Gordo.

Agradezco a mis dos grandes tesoros mis hijas Andrea Sophia y Paula Isabella por ser mi fuerza y ser las personitas que hicieron levantarme cada día para cumplir mi meta y ser mi inspiración para finalizar esta etapa de mi vida, por su paciencia y amor incondicional. Las amo mis gordas hermosas.

A mis amigos por confiar y creer en mí y haber hecho de mi etapa universitaria un trayecto de vivencias que nunca olvidaré.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
FODA	
Capítulo 1	1
Marco Conceptual	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Planteamiento del problema	1
1.3. Pregunta de investigación	2
1.4. Justificación del problema	2
1.5. Objetivos	3
1.5.1. Objetivo General	3
1.5.2. Objetivos Específicos	3
1.6. Alcances y Limites	3
1.6.1. Alcances	3
1.6.2. Limites	4
Capítulo 2	5
Marco Teórico	5
2.1. Gestión de competencias	5
2.2. Beneficios de la Gestión de competencias	6
2.3. Definición de competencias	6
2.4. Tipos de competencias	8
2.4.1. Por dificultad de adquisición	8
2.4.2. Por similitudes temáticas entre competencias	8
2.5. Modelo de competencias	9
2.5.1. Implementación del modelo de competencias	9
2.5.2. Etapas para la implementación del modelo	9
2.5.3. Aplicación del modelo	10
2.6. Características de las competencias	11

2.7.	Competencias de las personas	12
2.8.	Herramientas para la evaluación de competencias	12
2.9.	Evaluación del desempeño	13
2.10.	Evaluación 360°	14
2.10.1.	¿Para qué sirve?.	14
2.10.2.	Objetivos de la Evaluación de 360°	15
2.10.3.	Ventajas de la evaluación de 360°	16
2.10.4.	Desventajas de la evaluación de 360°	16
2.10.5.	Factores que generalmente se evalúan	16
2.11.	Diccionario de competencias	17
2.11.1.	Competencias Genéricas	18
2.11.2.	Competencias Específicas	18
2.12.	Análisis del potencial	18
Capítulo 3		19
Marco Metodológico		19
3.1.	Tipo de investigación	19
3.2.	Sujetos de investigación	19
3.3.	Instrumento de recopilación de datos	20
3.4.	Diseño de la investigación	20
3.4.1.	Estructura de la investigación	20
3.4.2.	Programa de actividades de investigación	22
3.4.3.	Cronograma de investigación	24
Capítulo 4		25
Resultados de la Investigación.		25
4.1.	Muestreo	25
4.2.	Presentación de Resultados	31
Capítulo 5		34
Propuesta		34
5.1.	Introducción	34
5.2.	Objetivos	34

5.2.1. Objetivo General	34
5.2.2. Objetivos Específicos	35
5.3. Importancia de la aplicación del Sistema de Evaluación del desempeño por Competencias	35
5.4. Responsables de la aplicación del Instrumento de la Evaluación del desempeño por Competencias	35
5.5. Estrategias	35
5.6. Tácticas	36
5.7. Plan de Acción	36
5.7.1. Objetivo General	36
5.7.2. Estrategias del Plan de Acción	37
5.7.3. Establecimiento del Plan de Acción.	37
5.8. Establecimiento del Método	39
5.8.1. Indicadores de la Evaluación del desempeño por Competencias.	40
5.8.2. Descripción de los Indicadores	41
5.8.3. Puntaje de los Indicadores	43
5.9. Beneficios que obtendrá el personal al realizar la Evaluación del desempeño por Competencias	45
5.10. Para que van a servir los Resultados	45
5.11. Presupuesto.	45
5.12. Diseño del Sistema de Evaluación del desempeño por Competencias para personal operativo	46
5.13. Diseño del Sistema de Evaluación del desempeño por Competencias para jefes	47
Conclusiones	49
Recomendaciones	50
Referencias	51
Anexos	52

Resumen

Esta tesis hace referencia a la evaluación del desempeño por competencias el cual es un procedimiento estructural y sistemático que permite medir e influir sobre los atributos, comportamientos y una serie de resultados relacionados con el trabajador, con el fin de descubrir en qué medida es productivo y así mejorar su rendimiento a futuro. Se presentan los diferentes métodos de evaluación, se plantea la estructura y la problemática en una Institución del Estado, y con base en las características de dicha Institución se propone un Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias, adecuado a las normas y procedimiento existentes, se establecen los términos a implementar y se hace un análisis referente a los resultados obtenidos.

Abstract

This thesis refers to performance evaluation competency which is a structural and systematic procedure to measure and influence attributes, behaviors, and a series of results related to the worker, in order to discover to what extent is productive and improve their future performance. Different methods of evaluation are presented, the structure and problematic in a state Institution arises, and based on the characteristics of that Institution a Design System Performance Evaluation does proposed Competency appropriate to the rules and procedure exist implementing the terms and an analysis concerning the results is established.

Introducción

En el mundo actual los temarios de la globalización y competitividad están exigiendo mucha más eficiencia en el trabajo diario; logrando así una lucha interesante entre el éxito y la conformidad de cada persona. Por lo tanto los conocimientos adquiridos a lo largo de la educación, y la experiencia laboral como las competencias de las personas son fundamentales en la efectividad y alcance de logros en cada una de sus funciones.

Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado. Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos.

El objetivo de este trabajo es desarrollar la “Evaluación de Desempeño por Competencias”, como herramienta organizacional, para lo cual se abordará desde un marco teórico los distintos métodos de evaluación de desempeño, sus implicaciones, beneficios y desventajas, como así también los conceptos claves de la “Gestión por Competencias de los Recursos Humanos”, para luego focalizar el análisis en la evaluación de desempeño basada en competencias. El principal interés es conocer sus bases, las ventajas que impone a los otros métodos de evaluación y su relación e integración con el resto de los subsistemas de recursos humanos. Finalmente el trabajo de investigación concluye con el análisis y diseño de un sistema de evaluación de desempeño por competencias para una Institución del estado.

Matriz FODA:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Infraestructura adecuada y equipamiento tecnológico con software propio.• Facilitar los medios y recursos necesarios para resolver problemas.• Personal con experiencia para desarrollar efectivamente la gestión completa de Recursos Humanos.• Contar con servicio vehicular, parqueo, clínicas médicas y odontológicas, un centro recreativo y escuelas del INDE.• Servicio corporativo de los seguros institucionales.	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo de Proyectos de nuevas hidroeléctricas• Mejorar eficiencia energética• Ampliación de interconexiones con países Centroamericanos• Desarrollo de proyectos de paneles solares
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Limitaciones presupuestarias.• La Institución cuenta con infraestructura y equipo obsoleto y anticuado.• Falta de una evaluación de desempeño eficaz y procesos estandarizados y normados.• Falta de un sistema para la programación de compras por políticas internas.• Falta de personal en áreas como desarrollo y técnico.• Falta de comunicación en tiempo real.	<ul style="list-style-type: none">• Riesgo regulatorio• Eliminación de límite de importación de energía eléctrica• Resistencia de las Comunidades por proyectos de Hidroeléctricas• Interrupciones por fenómenos naturales y climáticos

Capítulo 1

Marco Conceptual

1.1. Antecedentes

El departamento de Recursos Humanos además de realizar procesos de selección y contratación de personal idóneo para cada puesto laboral vacante, y, del mantenimiento de una institución laboral con buenos ambientes de respeto y tolerancia, también tiene a su cargo realizar semestralmente la evaluación del desempeño con el objetivo de determinar problemas de supervisión y gerencia, integración de personas a la institución, adecuación de la persona al cargo o falta de capacitación, para establecer los medios y programas que contribuyan a la mejora en la calidad del trabajo y calidad de vida en la institución.

En el Instituto Nacional De Electrificación –INDE-, los trabajadores son evaluados dos veces al año, la primera evaluación se realiza de enero-junio y la segunda de julio-noviembre, los resultados se entregan a cada Jefatura, pero no se consideran válidos porque quedan sujetos a cambios con base en el análisis de cada Jefe de área.

La aplicación de este procedimiento, evidencia un sistema informal y poco sistemático, por esta razón se considera importante diseñar un sistema válido, práctico, confiable, efectivo y aceptado, directamente relacionado con los puestos, con niveles de medición o estándares completamente verificables, que permitan mejorar el desempeño de los colaboradores mediante la retroalimentación, capacitaciones, promociones y/o transferencias y aumentos salariales.

1.2. Planteamiento del problema

Para el sector empresarial de hoy en día es muy importante contar con talento humano comprometido con la organización, esto requiere destinar recursos importantes a la preparación de los colaboradores con el fin de hacerlos más competentes en su trabajo y que puedan

contribuir a maximizar su desempeño hacia el alcance de los objetivos tanto de la organización como personales.

El departamento de recursos humanos de INDE implementa un sistema inadecuado de evaluación de desempeño, herramienta que no permite identificar debilidades y fortalezas de los colaboradores, tiempo y estándares aceptables en el desempeño de sus funciones así como los factores de rendimientos críticos para optimizar resultados fomentando el desarrollo profesional, lo cual repercute en incentivos, movilidad de puestos y aumentos salariales.

Implementar un diseño de sistema de evaluación del desempeño por competencias permitirá a la Institución orientar sus esfuerzos a incrementar la efectividad de los trabajadores en su entorno laboral.

1.3. Pregunta de investigación

¿Cuáles son los elementos para diseñar un sistema de evaluación del desempeño por competencias en una Institución del Estado?

1.4. Justificación del problema

Cuando el colaborador recibe los resultados de su evaluación positivos o negativos, los factores personalidad y madurez influyen en su adaptación al cambio y/o corrección de errores, la presente investigación permitirá diseñar un sistema de evaluación del desempeño por competencias como instrumento que facilite a los jefes de área la relación con sus colaboradores creando un clima cordial y sincero, promover su motivación y sentido de responsabilidad, además de contribuir a la formación de equipos eficaces de trabajo.

1.5. Objetivos de la investigación

1.5.1. Objetivo General

Definir elementos para el diseño de un Sistema de Evaluación del desempeño por competencias en una Institución del Estado.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Identificar las competencias laborales dentro de la Institución.
- Analizar el modelo de evaluación del desempeño laboral que actualmente se implementa para demostrar su inaplicabilidad.
- Analizar la percepción de los empleados respecto de algunas variables relacionadas con el sistema de evaluación para inferir el posible impacto en la motivación y en el desempeño de las tareas.
- Elaborar la propuesta para fomentar y estimular el progreso de la eficiencia del personal.

1.6. Alcances y límites de la investigación

1.6.1. Alcances de la investigación

Este estudio permitirá identificar las competencias a evaluar y los programas que deberán ser implementados para fortalecer las capacidades de los colaboradores enfocados en oportunidades de crecimiento.

1.6.2. Límites de la investigación

Dentro de las limitaciones que pueden darse están:

- Falta de apoyo del Gerente de Servicios Corporativos para realizar las encuestas respectivas.
- Falta de participación de los trabajadores por miedo o resistencia al cambio. a presentar un diseño de evaluación del desempeño por competencias.
- Conflicto en la elección de competencias a evaluar.

Capítulo 2

Marco Teórico

2.1. Gestión de competencias

Hoy en día la evaluación de desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo, Este procedimiento de supervisión está destinado, a mejorar la actuación del empleado en el trabajo, valorando la actividad productiva, y estableciendo los medios y programas necesarios para lograr obtener las operaciones más efectivas y eficaces, mejorando la calidad del trabajo en las organizaciones

Las empresas que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiarán de una ventaja competitiva para entrar en el nuevo milenio, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mejor integrado esté el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa. Este enfoque se basa en la comprensión de que toda organización está constituida por personas, que darán a la organización su dimensión real, además de marcar las diferencias competitivas.

Para que la implantación de este enfoque sea posible, se requiere una dirección global que tenga una visión completa de la empresa, que sea capaz de integrar adecuadamente los equipos de trabajo y de dirigirlos hacia el logro de los objetivos planteados en función de los retos y de las oportunidades del entorno. Si los brazos y las manos de la organización son las personas que la integran, es necesario conocer las competencias que cada puesto exige y las que cada persona ofrece. (Ver Anexo 2, Figura 1)

2.2. Beneficios de la Gestión de competencias

La Gestión de competencias no entiende de tamaño de la organización o sector de actividad. Se basan en un plan efectivo, un liderazgo eficiente y el foco en las personas que son el activo más valioso de las empresas, lo cual aporta los siguientes beneficios:

- a. Branding: la excelencia en el desempeño hacia los clientes.
- b. Ventajas competitivas.
- c. Mejor rendimiento individual y organizacional: una evaluación continua del desempeño crea una cultura de empresa donde el rendimiento se percibe como algo beneficioso para todos. De esta forma, cada persona comprende la importancia de saber aprovechar las oportunidades, y al mismo tiempo se perciben a sí mismos como un importante activo de la empresa cuya participación es decisiva para mejorar el rendimiento general de la organización.
- d. Identificación de las personas con mejores estándares de desempeño: facilita la búsqueda de talento y creación de planes para desarrollo en la formación de carrera.
- e. Mayor efectividad en la retención y atracción del talento: los sistemas de gestión por competencias bien gestionados han sido identificados como una herramienta importante para mejorar las tasas de retención de los mejores empleados.
- f. Disminución de costos: eleva los niveles de satisfacción personal de los empleados que se sienten más motivados, aumenta la productividad y disminuye notablemente el absentismo laboral y la rotación de personal.

2.3. Definición de competencia

Las competencias son las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta. En definitiva, se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable.

Hay dos tipos de competencias:

- Competencias diferenciadoras: distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación mediana.
- Competencias umbral o esenciales: son las necesarias para lograr una actuación media o mínimamente adecuada.

Algunos autores definen competencia como:

“Cualquier característica personal susceptible de ser observada y medida de forma fiable. Por tanto se compone tanto de conocimientos y habilidades como de actitudes o valores, rasgos de carácter y motivos.” (Puchol, 2007:322).

“Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.” (Alles, 2005:39).

Las competencias son unidades de actuación del empleado en el trabajo, valorando la actividad productiva, y estableciendo los medios y programas necesarios para lograr obtener las operaciones más efectivas y eficaces, mejorando la calidad del trabajo en las organizaciones

Toda organización debe identificar las competencias claves que tienen influencia decisiva en el desarrollo del puesto de trabajo y, por tanto, en el funcionamiento de la empresa. Si se produce una adecuación entre las competencias de la persona y las requeridas por su puesto, el ajuste será óptimo. Si, por el contrario, hay un desfase entre las competencias requeridas por el puesto y las características de la persona, su adecuación se verá afectada negativamente.

De acuerdo al grado de especialidad, las competencias se dividen en dos grandes bloques:

- Conocimientos específicos: de carácter técnico, precisos para la realización adecuada de las actividades.
- Habilidades/cualidades: capacidades específicas precisas para garantizar el éxito en el puesto.

El diseño de un modelo de evaluación de gestión por competencias, es un cambio cultural en cuanto a cómo la empresa valora el conocimiento (lo capta, selecciona, organiza, distingue y presenta), y se focaliza en proteger sus activos intelectuales y aumentar la inteligencia y adaptabilidad a la empresa integrando un equipo de trabajo que conseguirá alcanzar los objetivos a corto, medio y largo plazo de manera efectiva.

2.4. Tipos de competencias

2.4.1. Por dificultad de adquisición

- Conocimientos: adquisición de la competencia según la aplicación de una técnica específica.
- Habilidades: normalmente se adquieren mediante formación y experiencia.
- Capacidades: algunas están relacionadas con rasgos o características personales, y son más difíciles de obtener y modificar en el corto plazo.

2.4.2. Por similitudes temáticas entre competencias

Se clasifican siguiendo el desarrollo de un tema central.

- Comunicación: capacidad para hablar en público; expresión oral y escrita fluida.
- Gerencia/gestión: planificación, dirección de equipos, liderazgo, resolución de conflictos.
- Influencia: motivación, relaciones públicas, trabajo en equipo.
- Solución e innovación: capacidad de aportar sugerencias, creatividad, capacidad de síntesis, orientación a resultados.
- Logro y acción: consecución de objetivos individuales o de grupo.
- Servicio: actitud disponible, puntualidad, orientación al cliente.

(Ver Anexo 5, Tabla 1, pág. 32)

2.5. Modelo de competencias

El modelo de competencias provee descripción en términos de comportamientos, de los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para un desempeño de alto valor. La observación y medición de estos patrones de comportamiento nos permiten actuar sobre su desarrollo, convirtiéndose en factores críticos para el éxito individual y la performance corporativa: en puesto o función, en una organización en particular o bien durante la ejecución de una estrategia determinada.

El modelo de competencias constituye la formalización de las competencias y sus comportamientos asociados. Dicho modelo puede presentarse en diferentes formas. Generalmente incluye el Diccionario de competencias y el perfil de competencias para cada cargo. El diccionario de competencias detalla las competencias identificadas y su descripción. El perfil de competencias es elaborado para cada cargo e incluye las competencias necesarias para el desempeño exitoso en cada cargo y el grado en que cada competencia debe estar presente.

“Modelo de Competencias es un conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales.” (Alles, 2010:86).

2.5.1. Implementación del modelo de competencias

Es deseable que la implementación del modelo se realice a nivel de toda la organización. Esto ayudara en la obtención de mejores resultados, ya que los beneficios se extenderán a todas las áreas.

2.5.2. Etapas para la implementación del modelo

Las etapas para implementar un modelo de competencias son las siguientes:

- a) Identificación de los factores clave de la organización: los factores clave de la organización deben reflejar su estrategia. Las habilidades, conocimientos y destrezas que la organización necesita para implementar la misma, se debería traducir, a nivel individual, en las competencias requeridas para cada cargo.
- b) Definición del directorio de competencias: se define con el conjunto de competencias necesarias para la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. Comprende tanto las competencias genéricas u organizacionales como las específicas.
- c) Identificación del perfil de competencias de cada puesto de trabajo: en esta instancia, se asignara a cada puesto de trabajo las competencias requeridas y el grado en el que la misma debe ser requerida.
- d) Evaluación de las competencias personales: una vez efectuado el diseño de los perfiles profesionales, corresponde proceder al análisis o evaluación de las competencias personales. Para esto, las organizaciones recurren a un número variado de metodologías, las que presentan ventajas y desventajas en función del tipo de competencias a evaluar, del tiempo y recursos disponibles. Las más conocidas son: evaluaciones del superior jerárquico, evaluación 360°, assesmet center y pruebas teórico-prácticas.
- e) Identificación de la brecha de competencias: permite evaluar a las personas comparándolas con el perfil de competencias del puesto, analizando la brecha entre los puntos fuertes del candidato y sus necesidades de desarrollo y las capacidades requeridas.
- f) Elaboración de planes de acción: a partir de la identificación de la brecha en el perfil de competencias se podrán accionar los distintos procesos de gestión de Recursos Humanos a efecto de disminuir la misma y así lograr el mayor acercamiento posible entre el puesto y su ocupante. A partir de analizar la brecha la empresa sabrá que hacer en el futuro, entrenar, cambiar de puestos o desarrollar en el futuro a su personal.

2.5.3. Aplicación del Modelo

Los modelos de competencias, juegan un rol vital en cada uno de los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencias. Identificando las competencias necesarias para un desempeño exitoso o superior en el trabajo. Una organización puede localizar sus sistemas de

selección, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, planificación de la sucesión, planificación de carrera y remuneración entre otros.

“Cuando el modelo de gestión por competencias esta funcionando, uno de los pilares es la selección; es decir que, a través de diversos métodos, se debe lograr que no ingresen a la organización personas que no posean las competencias necesarias y en el grado requerido.” (Alles, 2013:42).

Muchas organizaciones prefieren introducir el modelo en sus sistemas de forma gradual. La aplicación del modelo a los sistemas de selección o de capacitación y desarrollo, en una primera etapa, obtendrá más fácilmente la aprobación del personal, que si se intenta aplicar desde el principio a los sistemas de evaluación del desempeño o planificación de la sucesión. (Ver Anexo 3, Figura 2, pág. 30)

2.6. Características de las competencias

Al determinar el modelo de gestión por competencias que se implantará en la organización, hay que tener presente cuales son las características que deben poseer las competencias, con carácter general.

1. Adecuadas al negocios: es necesario identificar las competencias que tengan una influencia directa en el éxito de la empresa, tanto positiva como negativamente. El objetivo es mejorar el desempeño general de la empresa, así que hay que conocer las características de las personas implicadas.
2. Adecuadas a la realidad actual y futura: para considerar las adaptaciones y requerimientos que existirán en un futuro, se deben considerar la situación, las necesidades y las posibles deficiencias de la organización, así como el plan de desarrollo o evolución que tendrá la empresa.
3. Operativas, codificables y manejables: es necesario que cada competencia cuente con una escala de medición que se obtenga de manera clara y sencilla, puyes las cualidades no

deben ser atributos abstractos. Toda competencia debe tener la facultad de proporcionar una información que pueda ser medida y clasificada.

4. Exhaustiva: la definición de las competencias debe tener en cuenta todos los aspectos de la organización y de las personas.
5. Terminología y evaluación: se deben utilizar un lenguaje y unos conceptos estándares en la organización, con el objeto de que todas las personas conozcan lo que se espera de ellos y el sistema con el que serán evaluadas.
6. De fácil identificación: dentro del sistema se debe identificar el nivel o grado de la competencia de una manera fácil, es decir, que no sea necesario realizar un estudio profundo o complicado cada vez que se desea obtener información.

2.7. Competencias de las personas

La determinación del perfil de la persona se puede realizar utilizando la siguiente fuente de información:

- Evaluación por superiores
- Auto cuestionarios
- Evaluación por terceros (internos o externos)
- Pruebas profesionales
- Adecuación persona/puesto

2.8. Herramientas para la evaluación de las competencias

2.8.1. En un puesto de trabajo

- a) La Observación que indica la descripción de lugares con poco nivel de responsabilidad.
- b) La auto descripción de las actividades por parte de la persona o personas que ocupan el puesto.
- c) Entrevista con la persona que ocupa el puesto.

2.9. Evaluación del desempeño

En la gestión de los recursos humanos es necesario tomar decisiones sobre la promoción, desarrollo y reubicación de las personas. Generalmente esta práctica se divide en dos partes: una permite realizar una evaluación del desempeño (pasado) y otra que permite determinar el potencial de las personas dentro de la organización (futuro).

“Desempeño se refiere a la manera como un empleado realiza sus tareas; resalta además el nivel de cumplimiento de los requisitos de su puesto y su correspondencia con los resultados que se obtienen a nivel interno o global, o con aquellos que se tenga pensado obtener.” (Leon, 2006:245).

“Evaluación de desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos.” (Mondy, Noe, 2005:252)

Los sistemas de evaluación del desempeño basado en competencias incorporan a los estándares de evaluación tradicionales aquellas conductas del trabajo necesarias para realizar tareas específicas. Una evaluación del desempeño efectiva se basará en el análisis de adecuación de las personas en los puestos y en su evaluación, según unos parámetros predeterminados y objetivos para que proporcionen información medible y cuantificable.

Un método efectivo para una primera aproximación al desempeño de las personas es el análisis de adecuación al puesto. Se mantienen las mismas especificaciones técnicas de los perfiles definidos por competencias y se identifica el nivel de ajuste de la persona a la ocupación de manera objetiva, utilizando las competencias necesarias para cada puesto y definiendo los puntos débiles y fuertes de cada persona.

2.10. Evaluación 360°

En procesos tradicionales únicamente el jefe o superior inmediato realizaba la evaluación de cada uno de sus subordinados, que algunas veces veía influida, tanto positiva como negativamente, por aspectos subjetivos de la persona que no tenía relación directiva con su desempeño en el puesto de trabajo.

“La evaluación multifuente o Feedack 360° consiste en recoger información de cada individuo procedente de superiores, pares y subordinados y, si el sistema está muy maduro, de otros interlocutores externos como por ejemplo clientes y proveedores.” (Rabago, 2010:39).

Para obtener una visión más global y objetiva se ha implementado en las organizaciones lo que se denomina evaluación 360°. Con el enfoque de competencias, este método consiste en la cumplimentación de un cuestionario confidencial por parte de todas las personas relacionadas como el evaluado, ya sean internas o externas. Dicho cuestionario busca conseguir información acerca del desarrollo de las competencias para el puesto de trabajo de una manera objetiva y completa. Es decir, los superiores, compañeros, subordinados, proveedores y alguna otra persona que tenga relación profesional con el puesto, evalúan a la persona en relación con las competencias necesarias en esa tarea. (Ver anexo 4, Figura 3, pág. 31).

2.10.1. ¿Para qué sirve?

Es también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas. Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes:

- Medir el desempeño del personal
- Medir las competencias
- Diseñar programas de desarrollo

La evaluación de 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

La evaluación de 360° será una buena herramienta para el desarrollo de competencias del personal, siempre que se haya diseñado con base a los comportamientos esperados para la organización en particular. De ese modo serán los comportamientos necesarios para alcanzar los objetivos deseados.

El proceso no concluye cuando se presentan los resultados, ni después de su lectura y análisis. La persona debe incorporar, comprender el alcance y aceptar los resultados de la evaluación recibida. Luego, reflexionar para posteriormente encarar acciones concretas para mejorar aquellos que si lo requiera. Para la organización y para el individuo no presupone ningún logro si no se acompaña de un plan de acción concreto para desarrollar las competencias.

La validez de la evaluación de 360° dependerá del diseño de la misma, de la que desea medir, de las consistencias de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

2.10.2. Objetivos de la Evaluación de 360°

Los objetivos de realizar una evaluación de 360 grados son:

- Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.
- Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
- Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

El verdadero objetivo de las evaluaciones de 360° es el desarrollo de las personas.

2.10.3. Ventajas de la evaluación de 360°

- a) El sistema es amplio porque las respuestas se recolectan desde varios ángulos.
- b) Puede reducir prejuicios en la información que proceda de varias personas.
- c) La retroalimentación incentiva el desarrollo del empleado.
- d) Favorece a la organización dando políticas más claras de reclutamiento interno, basado en los resultados de la evaluación, permite asegurar el candidato adecuado para el cargo solicitado.
- e) Define planes de capacitación y desarrollo a las personas a base de resultados individuales.
- f) Permite identificar con mayor facilidad a personas exitosas y con potencial para reforzar, reconocer y estimular los resultados.

2.10.4. Desventajas de la evaluación de 360°

- a) El sistema es más complejo, al combinar todas las respuestas.
- b) La retroalimentación puede intimidar y provocar resentimientos del empleado.
- c) Opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde diferentes puntos de vista.
- d) Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.

2.10.5. Factores que generalmente se evalúan

- Conocimiento del trabajo
- Calidad del trabajo
- Relaciones con las personas
- Estabilidad emotiva
- Capacidad de síntesis
- Capacidad analítica

2.11. Diccionario de competencias

Se define como la empresa entiende que es una competencia y como reconoce su grado de desarrollo.

“Este diccionario debe de ser utilizado como lo que es: un punto de partida, un referente que sirva de guía a una empresa o institución de cualquier tipo que desee poner en marcha la gestión por competencias o revisar un sistema que ya está en funcionamiento.” (Alles, 2005:17)

- a. Conocimientos: es lo que podemos aprender de una determinada persona o institución a través de la educación formal o informal.
- b. Habilidades: las habilidades hacen referencia a las capacidades y a las potencialidades que tienen las personas para procesar información y obtener resultados o productos específicos con dicha información.
- c. Actitudes: son la forma como realizamos una actividad o tarea y nuestra predisposición a la misma.
- d. Destrezas: comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de actividades. Empiezan con el verbo.
- e. Característica subyacente: significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede presidir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.
- f. Casualmente relacionada: significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.
- g. Estándar de efectividad: significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien y quien pobremente, medio sobre un criterio general o estándar.

2.11.1. Competencias Genéricas

- Adaptación al cambio
- Creatividad e innovación
- Lealtad y sentido de pertenencia
- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo

2.11.2. Competencias Especificas

- Compromiso
- Credibilidad técnica
- Dinamismo
- Don de mando
- Liderazgo
- Pensamiento Estratégico
- Precisión
- Relaciones publicas
- Tolerancia a la presión

2.12. Análisis del potencial

Una vez conocidos los resultados que cada una de las personas ha aportado a la empresa, es necesario conocer su potencial de desarrollo dentro de la organización, lo que depende principalmente de los siguientes factores:

- Capacidades actuales
- Nivel de adecuación al puesto que ocupa
- Evaluación del desempeño, intereses profesionales.

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1. Tipo de investigación

De acuerdo al problema planteado, esta investigación se enmarca dentro de una investigación de tipo descriptiva, donde se pretende pormenorizar las particularidades de una realidad estudiada, su análisis y el planteamiento de soluciones, así como, evaluar y recolectar datos sobre las competencias que una persona debe tener para lograr mayor éxito en su puesto de trabajo, y tenga una mejora continua.

“En un estudio descriptivo se seleccionan una serie de cuestiones, mide o recolecta información sobre cada una de ellas para así describir lo que se investiga.”(Hernandez, 2006:112).

3.2. Sujetos de investigación

Los sujetos a estudio en esta investigación son: Gerentes, Jefes, Personal técnico, Personal Administrativo de Instituciones del Estado.

Muestra

Calculo de muestra para Población Finita

Como se conoce el total de la población aplicaremos la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2(N-1) + Z^2 pq}$$

Dónde:

N= 1,000

Z= 1.96 al cuadrado

p= 0.05

q= 0.95

e= 0.05 al cuadrado

$$n = \frac{((1.96*1.96)*(0.05*0.95)* 1,000) =}{((0.05*0.05)*(1,000-1))+((1.96*1.96)*(0.05*0.95))} \quad 68$$

El tamaño óptimo de la muestra es de 68 colaboradores.

3.3. Instrumento de recopilación de datos

Se utilizará como instrumento una encuesta, (ver Anexo 1, pag. 28), elaborada por la autora de esta investigación, está diseñada para la validación de la Evaluación de Desempeño por Competencias que permita fortalecer y fomentar la cultura organizacional y el mejoramiento continuo, los datos tomados y basados en la experiencia de los encuestados, sobre el grado de importancia que posee esta Evaluación de Desempeño por Competencias en la Institución, identificara las competencias de los ocupantes de cada puesto, de esta manera se podrá cotejar la importancia que el evaluador le otorga para su implementación.

3.4. Diseño de la investigación

3.4.1. Estructura de la investigación

a) Capítulo 1

Marco Conceptual

- ✓ Antecedentes
- ✓ Planteamiento del problema.
- ✓ Pregunta de investigación

- ✓ Justificación del problema
- ✓ Objetivos
- ✓ Objetivo General
- ✓ Objetivos Específicos
- ✓ Alcances y Limites
- ✓ Alcances
- ✓ Limites

b) Capítulo 2

Marco Teórico

- ✓ Gestión de competencias
- ✓ Beneficios de la Gestión de competencias
- ✓ Definición de competencias
- ✓ Tipos de competencias
- ✓ Por dificultad de adquisición
- ✓ Por similitudes temáticas entre competencias
- ✓ Modelo de competencias
- ✓ Implementación del modelo de competencias
- ✓ Etapas para la implementación del modelo
- ✓ Aplicación del modelo
- ✓ Características de las competencias
- ✓ Competencias de las personas
- ✓ Herramientas para la evaluación de competencias
- ✓ Evaluación del desempeño
- ✓ Evaluación 360°
- ✓ ¿Para qué sirve?
- ✓ Objetivos de la Evaluación de 360°
- ✓ Ventajas de la evaluación de 360°
- ✓ Desventajas de la evaluación de 360°
- ✓ Factores que generalmente se evalúan
- ✓ Diccionario de competencias

- ✓ Competencias Genéricas
 - ✓ Competencias Específicas
 - ✓ Análisis del potencial
- c) Capítulo 3
- ✓ Marco Metodológico
 - ✓ Tipo de investigación
 - ✓ Sujetos de investigación
 - ✓ Instrumento de recopilación de datos
 - ✓ Diseño de la investigación
 - ✓ Programa de actividades de investigación
 - ✓ Cronograma de investigación
- d) Referencias
- e) Anexos

3.4.2. Programa de actividades de Investigación

Identificar las competencias asociadas a la Institución.

- Entrevista con el Gerente de Servicios Corporativos de la Institución a fin de determinar que competencias aplican a los perfiles en cada área operacional.

Diseñar el instrumento de medición de desempeño

- Diseño de la estructura del instrumento de medición del desempeño.
- Identificar la escala de medición.
- Validar el instrumento de medición del desempeño.

Identificar el nivel de cada competencia en la evaluación global.

- Establecer el grado crítico de cada una de las competencias que apliquen a cada cargo.
- Establecer porcentajes asociados al grado crítico identificado para cada competencia.

Someter a revisión y aprobación por parte del Gerente General y el Gerente de Servicios Corporativos, y posteriormente iniciar con la aplicación a través del proceso de gestión humana, quienes serán los responsables del cumplimiento de las competencias en el interior de la Institución.

3.4.3. Cronograma de investigación

(Ver Anexo 6, Tabla 2, pág. 33)

Capítulo 4

Resultado de la Investigación

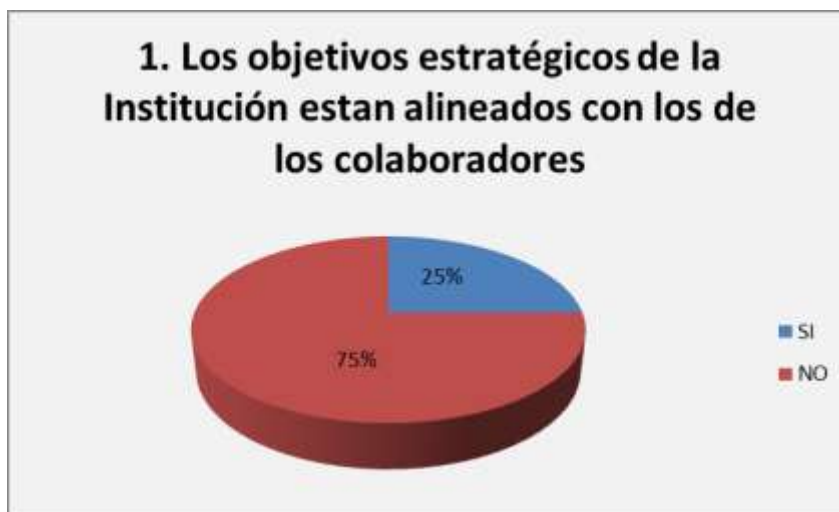
4.1. Muestreo

La presente investigación se propuso diseñar un instrumento con el objetivo de conocer la opinión del grupo de colaboradores de la Institución, con el fin de implementar una Evaluación del Desempeño por competencias que permita lograr incrementar el rendimiento de los trabajadores y estimular su actuar en el mejoramiento continuo en sus actividades y fomentar la cultura organizacional.

Durante la aplicación del cuestionario, este permitió conocer lo indispensable que es tener una evaluación del desempeño por competencias, ya que resulta ser un examen sistemático del desempeño en sus puestos de trabajo, donde evidencia las capacidades, debilidades y realizaciones que inciden directamente sobre la productividad organizacional, los resultados obtenidos establecen estrategias para desarrollar aprendizajes que vayan en pro de los objetivos propuestos del trabajador.

Al analizar los resultados obtenidos podemos observar gráficamente lo siguiente:

Gráfica #1



Fuente: Elaboracion Propia

Gráfica # 2



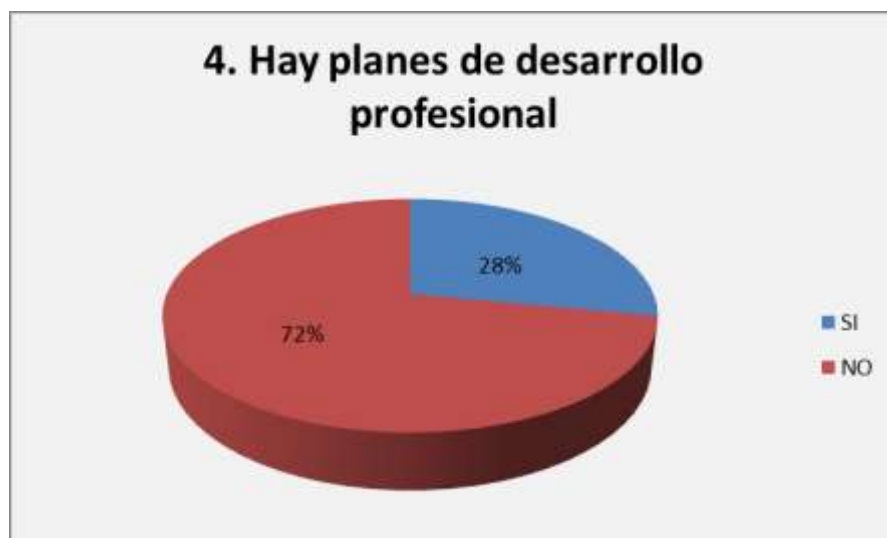
Fuente: Elaboracion Propia

Gráfica # 3



Fuente: Elaboracion Propia

Gráfica # 4



Fuente: Elaboracion Propia

Gráfica # 5



Fuente: Elaboracion Propia

Gráfica # 6



Fuente: Elaboracion Propia

Gráfica # 7



Fuente: Elaboracion Propia

Gráfica # 8



Fuente: Elaboracion Propia

Gráfica # 9



Fuente: Elaboracion Propia

Gráfica # 10



Fuente: Elaboracion Propia

4.2. Presentación de los resultados

Se pudo establecer la importancia del enfoque de las competencias en los puestos de trabajo, ya que dentro de las metodologías existentes de la evaluación del desempeño con la que cuenta la Institución es inaplicable, ya que los resultados del cuestionario determinan la falta de valor a cada uno de los colaboradores en la eficiencia y competencias de sus puestos de trabajo.

El valor agregado que se le puede dar a la organización es la implementación de un sistema de evaluación del desempeño por competencias, ya que se determinó lo siguiente:

El 75% de los colaboradores de la Institucion, afirmaron que los objetivos estrategicos de la Institucion no estan alineados con los objetivos de sus trabajadores, esto indica que no hay una relacion de lo que Organización quiere y lo que los trabajadores deben realizar.

El 90% de los colaboradores afirman que las competencias laborales necesarias en los puestos de trabajo no estan definidas, por lo que es necesario establecer competencias en cada puesto de trabajo, para que la Institucion trabaje con eficiencia y tenga un personal calificado.

El 95% de los colaboradores afirman que no se valora la idoneidad de las personas para cada puesto.

El 72% de los colaboradores afirman que no existen planes de desarrollo profesional en la Institucion, es importante que la organización valore el esfuerzo y profesionalismo que tienen cada uno de los empleados para que el cumplimiento de las actividades y tareas sean eficaces.

El 95% de los colaboradores afirman que no se les reconoce ni motivan el desempeño eficiente en cada area de trabajo por lo que la Institucion necesita establecer politicas de motivacion para que el personal se sienta recompensado por su trabajo.

Los colaboradores afirman que en la Institucion no se realiza una Evaluación por competencias en el desempeño de sus labores por lo que seria indispensable contar con una de ellas.

El 80% de los colaboradores confirmaron que una evaluacion del desempeño por competencias tiene un impacto positivo en su puesto de trabajo, un 15% afirma que a veces dicha evaluacion tiene un impacto positivo.

El 85% de los encuestados afirmaron que siempre una evaluacion del desempeño obliga a la actualizacion de sus conocimientos y un 10% afirman que a veces dicha evaluacion obliga a estar en actualizacion de conocimientos.

El 90% de los colaboradores afirman que siempre una evaluacion del desempeño por competencias es un beneficio para la formacion y crecimiento laboral, ya que dicha evaluacion evalua las competencias de cada uno para sus puestos de trabajo.

El 95% de los encuestados afirma que es necesario implementar una evaluacion del desempeño por competencias en la Institucion, ya que esta mejora la eficiencia laboral de cada uno de ellos.

En conclusión se identifica claramente que no existen criterios definidos en las competencias de los trabajadores por lo que no hay una orientación a los resultados. Es necesario detectar eficazmente y visualizar las competencias de cualquier colaborador; es importante recordar que toda organización deberá definir para cada cargo los criterios de desempeños requeridos para la labor en base a su misión y visión, y en función de su propia realidad empresarial, las condiciones del entorno, su cultura y estructura organizacional, cada modelo es único en las otras instituciones ya que la particularidad de cada una de ellas determina sus propias necesidades, tiempos de ejecución y la proporción de atributos y características del capital humano.

Al diseñar la propuesta del modelo de evaluación por competencias, ayuda a la combinación de los resultados de la institución las metas, misión con las competencias clave requeridas de las personas que participan en ellas, basándose principalmente en las funciones y los resultados esperados como medidas de desempeño y no en las actividades, tareas y procedimientos, ya que

reconoce las características individuales, es dinámico y flexible en contraposición al esquema tradicional que centraliza su interés en definir lo que se hace, como se hace y para que se hace.

Capítulo 5

Propuesta

5.1. Introducción

La evaluación de desempeño por competencias, es de vital importancia porque permite conocer el rendimiento global del empleado y así contribuir a su mejor funcionamiento, razón por la cual se presenta la Propuesta de un Diseño de sistema de evaluación de desempeño por competencias para mejorar la efectividad laboral de una Institución del Estado, con la finalidad de convertirse en un sistema para mejoramiento continuo.

La propuesta de un sistema de evaluación que se presenta a continuación comprende objetivos a los cuales se pretende llegar con la aplicación de la propuesta, así como la importancia que este representa para la Institución, por otra parte se incluye las estrategias a considerar en la evaluación y las tácticas que se necesitan aplicar, también se presenta el desarrollo de la propuesta la cual contiene un plan de acción donde se determinan los responsables de la evaluación, programación que consiste en el tiempo en que se desarrollará cada actividad para el proceso de evaluación, posteriormente se establece el método de evaluación que es de escala grafica de calificación por considerarse el más apropiado por su sencillez de aplicación, a la vez la aplicación del instrumento para jefes de departamento y personal operativo y finalmente los respectivos anexos.

5.2. Objetivos

5.3.

5.3.1. Objetivo General

Proponer un diseño de sistema de Evaluación de desempeño por competencias para mejorar la efectividad laboral de una Institución del Estado.

5.3.2. Objetivos Específicos

- Establecer estrategias y criterios a utilizar en la evaluación del personal.
- Aplicar un sistema de evaluación de acuerdo a las necesidades propias de la empresa y a las competencias de los puestos.

5.4. Importancia de la aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño por competencias

El Diseño de un Sistema de Evaluación del desempeño por competencias es una herramienta administrativa que hoy en día está siendo más utilizada debido al incremento de las competencias, exigiendo cada vez más que las empresas logren un mayor nivel de competitividad a través de la efectividad laboral.

En tal sentido la evaluación del desempeño constituye un procedimiento para medir y evaluar el comportamiento del personal dentro del área de trabajo. Permitiendo con los resultados de su aplicación un análisis del desempeño para identificar deficiencias y así buscar alternativas para rectificarlas mediante la capacitación, transferir al empleado o por ultimo tomar decisiones objetivas, y a la vez lograr la calificación de méritos para premiar actitudes positivas y eficiencia en el trabajo, mejorando así el rendimiento y satisfacción laboral.

5.5. Responsables de la aplicación del instrumento de la Evaluación del Desempeño por competencias

Dicho instrumento será aplicado por cada Jefe inmediato de cada departamento.

5.6. Estrategias

1. Aplicar un instrumento de evaluación con base al método propuesto.
2. Detallar cada uno de los indicadores necesarios para evaluar al personal.

3. Desarrollar las evaluaciones considerando el ambiente y los recursos necesarios.
4. Realizar las evaluaciones basado en competencia.
5. Realizar registro y control de las evaluaciones aplicadas.
7. Apoyar el desarrollo del sistema de evaluación de desempeño por mandos medios o altos responsables de coordinar el recurso humano.

5.7. Tácticas

1. El instrumento puede ser aplicado cada 6 meses específicamente los meses de junio y diciembre.
2. Indicadores de evaluación son: Motivación, responsabilidad, liderazgo, cumplimiento de metas, habilidades y destrezas, calificación de méritos, satisfacción laboral, rendimiento laboral, enseñanza, estándares de tiempo, eficiencia, gestión del recurso, trasferencia de conocimientos y técnicas de entrenamiento.
3. Para la aplicación del instrumento crear un ambiente adecuado y proporcionar materiales como papel y lapicero.
4. Se aplicará el método de Escala gráfica de calificación por su diseño y fácil aplicación.
5. Aplicar de acuerdo a las características y perfil del puesto.
6. Dar seguimiento a la aplicación del instrumento y resultados de la evaluación realizada como forma de solución de las deficiencias encontradas.

5.8. Plan de Acción

5.8.1. Objetivo General.

Desarrollar un diseño de sistema de evaluación del desempeño por competencias para mejorar la efectividad laboral en una Institución del Estado.

5.8.2. Estrategias del plan de acción

- Cada Jefe Inmediato será el encargado de realizar y aplicar la evaluación de desempeño por competencia apoyándose en la observación y en el registro de incidentes críticos relacionados con el desempeño, tienen la responsabilidad de presentar los resultados obtenidos en la evaluación.
- Cada Jefe Inmediato deberá establecer un procedimiento físico, condiciones de aplicación y seguimiento.
- Dar a conocer los resultados obtenidos al personal.
- Buscar medidas de solución de deficiencias encontradas como: Capacitación, sanciones y retroalimentación.

5.8.3. Establecimiento del plan de acción

Etapas para la aplicación del instrumento de Evaluación del Desempeño por Competencias



Etapa I. Organizar

Definición de Objetivos

- Cada Jefe inmediato vela por cumplir la evaluación de desempeño por competencia.
- Ofrecer capacitación a cada jefe inmediato de cada departamento para conocer la evaluación del desempeño por competencias.

Acciones

- Convocatoria al personal para dar a conocer el nuevo diseño del sistema de evaluación.

Recursos

Humanos: Personal de la Institución

Materiales: Papel, tinta y lapicero

Tiempo de Organización

Se necesitará de una semana para organizar al personal que se le dará a conocer el diseño de la Evaluación del desempeño por competencias.

Responsables de la Evaluación del Desempeño por Competencias

- Jefes inmediatos de cada departamento.

Etapa II. Administración del Instrumento

Definición de Objetivos

- Aplicar la evaluación de desempeño al personal de la Institución del Estado.
- Obtener información sobre el rendimiento del personal.

Acciones

- Cada jefe inmediato será el encargado de dar las indicaciones para la realización del instrumento.
- Desarrollo del instrumento de evaluación por el método de escala gráfica de calificación.

Tiempo de aplicación del Instrumento

El tiempo que se estima conveniente para la aplicación del instrumento de evaluación es de una semana.

Etapa III. Resultados

Definición de los Objetivos

- Tabular los resultados obtenidos en la evaluación realizada.
- Utilizar los resultados obtenidos de la evaluación para tomar medidas necesarias.

Acciones

- Tabulación de los resultados obtenidos por medio del instrumento.
- Comunicar los resultados obtenidos y dar seguimiento.

Periodo para presentación de resultados

Los resultados se presentarán un mes después de la aplicación del instrumento.

Programación para la aplicación del Instrumento

(Cronograma Anexo 7, Tabla No. 3)

5.9. Establecimiento del método

Método de Escala Gráfica de Calificación

Se considera el método más apropiado debido a su carácter técnico y a la relativa sencillez de su aplicación para evaluar el desempeño. Consiste en una escala que lista varias características y un rango de desempeño para cada una. A todo el personal se les califica encerrando en un círculo o marcando la calificación que mejor describe su nivel de desempeño.

5.9.1. Indicadores de la Evaluación del Desempeño por Competencias

Los indicadores de evaluación sugeridos a la Institución son los siguientes:

- Motivación
- Responsabilidad
- Liderazgo
- Comunicación
- Habilidades y destrezas
- Trabajo en Equipo
- Satisfacción laboral
- Rendimiento Laboral
- Resolución de Problemas
- Eficiencia
- Gestión del recurso
- Transferencia de conocimiento
- Iniciativa y emprendimiento

5.9.2. Descripción de los Indicadores

Determinando 11 indicadores para personal operativo y 11 para jefes de departamento que son los sujetos a evaluación, considerado la cobertura de la competencia del personal en los distintos puestos de trabajo. A continuación se presenta la definición de cada uno de los indicadores a considerar en la evaluación.

Indicadores de Personal Operativo	Indicadores Jefes de Departamento
Motivación	Motivación
Responsabilidad	Responsabilidad
Liderazgo	Liderazgo
Comunicación	Comunicación
Habilidades y destreza	Habilidades y destreza
Trabajo en Equipo	Trabajo en Equipo
Eficiencia	Eficiencia
Satisfacción laboral	Gestión del recurso
Resolución de Problemas	Resolución de Problemas
Rendimiento laboral	Transferencia de conocimiento
Iniciativa y Emprendimiento	Iniciativa y Emprendimiento

- **Motivación**

La Motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con la que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

- **Responsabilidad**

Obligación aceptada por un mando de cumplir la misión o tarea que le ha sido asignada por sus superiores, aceptando las consecuencias de las decisiones tomadas y las obligaciones contraídas.

- **Liderazgo**

El liderazgo es influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.

- **Comunicación**

La comunicación es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra, alterando el estado de conocimiento de la entidad receptora. Es conveniente que el emisor utilice un lenguaje claro y de acuerdo al nivel cultural del receptor para que el mensaje sea descifrado correctamente.

- **Habilidades y destrezas**

Afirma que el individuo que las posee puede encontrar su experiencia previa a la información y las técnicas apropiadas para responder efectivamente al desafío de dificultades y circunstancias distintas.

- **Trabajo en Equipo**

Es el trabajo hecho por varios individuos donde cada uno hace una parte pero todos con un objetivo común.

- **Satisfacción laboral**

Se refiere a la actitud general del individuo hacia su trabajo. Una persona con una gran satisfacción con su trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquellos que se sienten insatisfechos albergan actitudes negativas.

- **Rendimiento Laboral.**

Es la calidad de los bienes y/o servicios producidos por el trabajador y la forma de comportarse en su puesto de trabajo.

- **Resolución de problemas**

Es la fase que supone la conclusión de un proceso más amplio que tiene como pasos previos la identificación del problema y su modelado. Por problema se entiende un asunto del que se espera una solución que dista de ser obvia a partir del planteamiento inicial.

- **Eficiencia**

Proporción entre el logro de resultados y los insumos requeridos para conseguirlos.

- **Gestión del recurso**

Es el comportamiento dinámico de los resultados esperados que deben ser adaptables a las demandas del medio ambiente operacional y general.

- **Transferencia de conocimiento**

A mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas de puesto, corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que este conlleva.

- **Iniciativa y emprendimiento**

Iniciativa se trata del primer paso de un proyecto o del punto de partida de alguna acción.

El emprendimiento suele ser un proyecto que se desarrolla con esfuerzo y haciendo frente a diversas dificultades, con la resolución de llegar a un determinado punto.

5.9.3. Puntaje de los Indicadores

Cada una de las áreas deberá contar con un puntaje diferenciado en función de:

- 1) El evaluado
- 2) Los objetivos del departamento
- 3) El tiempo sujeto a evaluación y el seguimiento que se ha mantenido en este período como indicador, este puntaje será variable y podrán establecerse modificaciones para periodos diferentes o en su defecto considerarse o no uno o varios de los indicadores anotados para

lograr la superación, así será el porcentaje que se otorgara a cada uno de ellos, por ejemplo:

CLASIFICACION POR PUNTOS Y POR RANGO.

PUNTAJE POR INDICADOR. #	Indicadores de Personal Operativo	Puntajes
1	Motivación	15%
2	Responsabilidad	15%
3	Liderazgo	10%
4	Comunicación	10%
5	Habilidades y destrezas	10%
6	Trabajo en Equipo	10%
7	Satisfacción laboral	10%
8	Rendimiento laboral	5%
9	Resolución de Problemas	5%
10	Estándares de tiempo	5%
11	Iniciativa y Emprendimiento	5%
TOTAL	100%	
PUNTAJE POR INDICADOR. #	Indicadores Jefes de Depto.	Puntajes
1	Motivación	15%
2	Responsabilidad	15%
3	Liderazgo	15%
4	Comunicación	10%
5	Habilidades y destreza	5%
6	Rendimiento laboral	10%
7	Eficiencia	10%
8	Trabajo en equipo	5%
9	Transferencia de conocimiento	5%
10	Iniciativa y emprendimiento	5%
11	Gestión del recurso	5%
TOTAL	100%	

Escala	
Excelente	Entre 24 y 30
Muy bueno	Entre 18 y 23
Bueno	Entre 13 y 17
Regular	Entre 7 y 12
Deficiente	Entre 0 y 6

5.10. Beneficios que obtendrá el personal al realizar la Evaluación del Desempeño por Competencias

1. **Institución:** En toda su estructura podrá orientar y sistematizar todo un proceso de evaluación de desempeño del personal de la organización, el cual requerirá de tomar en cuenta los resultados de la investigación, así mismo orientar los resultados a la capacitación e incentivos.
2. **Personal Operativo:** Establecerá una conciencia más objetiva y conocerá el verdadero desempeño de su competencia y podrá adquirir mayor compromiso con el rendimiento en la Institución.
3. **Jefe del Departamento:** Conocerá pasa a paso los logros a alcanzar en una evaluación de desempeño y podrá administrar y orientar mejor los procesos de trabajo.
4. **Departamento de Recursos Humanos:** Contribuirá a la gestión de otras competencias que permitan al desarrollo de los objetivos institucionales y orientará mejor el proceso en el departamento de recursos humanos.

5.11. Para que van a servir los resultados

- Para saber cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño, a la vez sus fortalezas y debilidades.
- Conocer cuáles son las medidas que se van a tomar en cuenta para mejorar su desempeño.
- Estimular a los empleados para que brinden a la Institución sus mejores esfuerzos para el logro de los objetivos.

5.12. Presupuesto

Los recursos empleados para la propuesta de Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para una Institución del Estado, son designadas por la Gerencia de Servicios Corporativos como parte del compromiso adquirido con el proyecto. (Ver Cuadro No. 1)

5.13. Diseño del Sistema de Evaluación de desempeño por competencias para personal operativo

INSTITUCION NACIONAL DE ELECTRIFICACION -INDE-

HOJA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PERSONAL OPERATIVO

1. NOMBRE: _____ 2. PUESTO QUE OCUPA: _____
 3. LUGAR Y FECHA DE EVALUACION: _____ 4. UNIDAD: _____ 5. CALIFICACION: _____

7 No.	8 COMPETENCIAS	9 DESCRIPCION DE GRADOS			
I	MOTIVACIÓN	<input type="checkbox"/> Su forma de ser y de comunicarse se mantiene permanentemente motivado	<input type="checkbox"/> Ha sabido mantener elevada y constante motivación en su trabajo	<input type="checkbox"/> Hay motivación, aunque no siempre	<input type="checkbox"/> Sumamente desmotivado hacia su trabajo
II	RESPONSABILIDAD	<input type="checkbox"/> Realiza su trabajo antes del tiempo requerido, sin importarle el horario, para realizarlo	<input type="checkbox"/> Cumple con el horario establecido de labores	<input type="checkbox"/> Realiza de forma tardía sus tareas establecidas	<input type="checkbox"/> Regularmente realiza en forma deficiente, incompleta y tardía los labores por los que debe responder
III	LIDERAZGO	<input type="checkbox"/> Ha logrado gran influencia en su equipo, la gente sabe a donde va y como hacerlo	<input type="checkbox"/> Tiene el respeto de la mayoría ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza	<input type="checkbox"/> Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad	<input type="checkbox"/> Nula confianza y seguridad hacia el por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección
IV	COMUNICACIÓN	<input type="checkbox"/> Expresa ideas y opiniones de manera clara y comprensible	<input type="checkbox"/> Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha	<input type="checkbox"/> Se comunica muy poco	<input type="checkbox"/> Comunicación nula y difícil de entender
V	HABILIDADES Y DESTREZAS	<input type="checkbox"/> Siempre ha demostrado conocimientos habilidades y experiencia	<input type="checkbox"/> Su capacidad, experiencia y habilidad personal nunca ha dejado lugar a dudas	<input type="checkbox"/> En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad	<input type="checkbox"/> Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo
VI	TRABAJO EN EQUIPO	<input type="checkbox"/> Capacidad de trabajar con otras personas para lograr metas en común	<input type="checkbox"/> Muestra aptitud para integrarse al equipo	<input type="checkbox"/> Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo	<input type="checkbox"/> Estimula y motiva ocasionalmente a su personal. Rendimiento mediano.
VII	SATISFACCIÓN LABORAL	<input type="checkbox"/> Negativa o de rebelión, constantemente habla mal de la Institución.	<input type="checkbox"/> Su actitud es buena, esta satisfecho en la misma.	<input type="checkbox"/> Ha demostrado gran satisfacción de trabajar con la Institución.	<input type="checkbox"/> Algunas veces negativa o es indiferente, no se expresa mal de la Institución.
VIII	RENDIMIENTO LABORAL	<input type="checkbox"/> Rara vez llega a la hora, se ausenta.	<input type="checkbox"/> Rara vez llega a la hora debida. Falta frecuentemente.	<input type="checkbox"/> Algunas veces se presenta tarde o falta a su trabajo.	<input type="checkbox"/> Nunca se retrasa o ausenta sin una razón poderosa.
IX	EFICIENCIA	<input type="checkbox"/> Muy buena, casi no comete errores.	<input type="checkbox"/> Ha cometido errores de poca importancia.	<input type="checkbox"/> Necesita mucha revisión, verificación, orientación y control.	<input type="checkbox"/> Ha cometido errores de considerable importancia.
X	INICIATIVA Y EMPRENDIMIENTO	<input type="checkbox"/> Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos	<input type="checkbox"/> Se muestra asequible al cambio	<input type="checkbox"/> Se anticipa a las dificultades	<input type="checkbox"/> Tiene gran capacidad de resolver problemas
XI	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	<input type="checkbox"/> Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan	<input type="checkbox"/> Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan	<input type="checkbox"/> Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas que se presentan	<input type="checkbox"/> La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde
10. OBSERVACIONES: _____ _____			11. EVALUADO: NOMBRE: _____ CARGO: _____ FIRMA: _____		12. Vo.Bo.: _____ (F) JEFE DEPARTAMENTO

ESCALA

Excelente	Entre 24 y 30
Muy bueno	Entre 18 y 23
Bueno	Entre 13 y 17
Regular	Entre 7 y 12
Deficiente	Entre 0 y 6

5.14. Diseño de Evaluación de desempeño por Competencias para Jefes

INSTITUCION NACIONAL DE ELECTRIFICACION -INDE-

HOJA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PERSONAL OPERATIVO

1. NOMBRE: _____

2. PUESTO QUE OCUPA: _____

3. LUGAR Y FECHA DE EVALUACION: _____

4. UNIDAD: _____

5. CALIFICACION: _____

7 No.	8 COMPETENCIAS	9 DESCRIPCION DE GRADOS			
I	MOTIVACIÓN	<input type="checkbox"/> Su forma de ser y de comunicarse se mantiene permanentemente motivado	<input type="checkbox"/> Ha sabido mantener elevada y constante motivación en su trabajo	<input type="checkbox"/> Hay motivación, aunque no siempre	<input type="checkbox"/> Sumamente desmotivado hacia su trabajo
II	RESPONSABILIDAD	<input type="checkbox"/> Realiza su trabajo antes del tiempo requerido, sin importarle el horario, para realizarlo	<input type="checkbox"/> Cumple con el horario establecido de labores	<input type="checkbox"/> Realiza de forma tardía sus tareas establecidas	<input type="checkbox"/> Regularmente realiza en forma deficiente, incompleta y tardía los labores por los que debe responder
III	LIDERAZGO	<input type="checkbox"/> Ha logrado gran influencia en su equipo, la gente sabe a donde va y como hacerlo	<input type="checkbox"/> Tiene el respeto de la mayoría ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza	<input type="checkbox"/> Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad	<input type="checkbox"/> Nula confianza y seguridad hacia el por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección
IV	COMUNICACIÓN	<input type="checkbox"/> Expresa ideas y opiniones de manera clara y comprensible	<input type="checkbox"/> Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha	<input type="checkbox"/> Se comunica muy poco	<input type="checkbox"/> Comunicación nula y difícil de entender
V	HABILIDADES Y DESTREZAS	<input type="checkbox"/> Siempre ha demostrado conocimientos habilidades y experiencia	<input type="checkbox"/> Su capacidad, experiencia y habilidad personal nunca ha dejado lugar a dudas	<input type="checkbox"/> En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad	<input type="checkbox"/> Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo
VI	TRABAJO EN EQUIPO	<input type="checkbox"/> Capacidad de trabajar con otras personas para lograr metas en común	<input type="checkbox"/> Muestra aptitud para integrarse al equipo	<input type="checkbox"/> Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo	<input type="checkbox"/> Estimula y motiva ocasionalmente a su personal. Rendimiento mediano.
VII	GESTIÓN DEL RECURSO	<input type="checkbox"/> Revisa y valora los criterios de selección de personal	<input type="checkbox"/> Revisa programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro	<input type="checkbox"/> Pone en evidencias debilidades existentes entre las personas	<input type="checkbox"/> No tiene interés en relación al Recurso humano que forma parte de su equipo de trabajo
VIII	TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO	<input type="checkbox"/> Conoce en alto grado su trabajo	<input type="checkbox"/> Conoce muy bien su trabajo	<input type="checkbox"/> Posee los conocimientos suficientes para un desempeño normal	<input type="checkbox"/> Demuestra deficiencia en el conocimiento de su trabajo
IX	EFICIENCIA	<input type="checkbox"/> Muy buena, casi no comete errores.	<input type="checkbox"/> Ha cometido errores de poca importancia.	<input type="checkbox"/> Necesita mucha revisión, verificación, orientación y control.	<input type="checkbox"/> Ha cometido errores de considerable importancia.
X	INICIATIVA Y EMPRENDIMIENTO	<input type="checkbox"/> Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos	<input type="checkbox"/> Se muestra asequible al cambio	<input type="checkbox"/> Se anticipa a las dificultades	<input type="checkbox"/> Tiene gran capacidad de resolver problemas
XI	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	<input type="checkbox"/> Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan	<input type="checkbox"/> Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan	<input type="checkbox"/> Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas que se presentan	<input type="checkbox"/> La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde
10. OBSERVACIONES: _____ _____ _____			11. EVALUADO: NOMBRE: _____ CARGO: _____ FIRMA: _____		12. Vo.Bo.: _____ (F) JEFE DEPARTAMENTO

ESCALA

Excelente	Entre 24 y 30
Muy bueno	Entre 18 y 23
Bueno	Entre 13 y 17
Regular	Entre 7 y 12
Deficiente	Entre 0 y 6

RESUMEN ANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

1. NOMBRE DEL TRABAJADOR: _____		REGLON: _____			
2. LUGAR Y FECHA: _____ 3. PUESTO QUE OCUPA: _____ 4. UNIDAD ADMINISTRATIVA: _____	2. LUGAR Y FECHA: _____ 3. PUESTO QUE OCUPA: _____ 4. UNIDAD ADMINISTRATIVA: _____	2. LUGAR Y FECHA: _____ 3. PUESTO QUE OCUPA: _____ 4. UNIDAD ADMINISTRATIVA: _____			
5. EVALUACIONES REALIZADAS		5. EVALUACIONES REALIZADAS		5. EVALUACIONES REALIZADAS	
5.1	No.	5.2	Fecha Evaluación	5.3	Punteo Obtenido
_____		_____		_____	
_____		_____		_____	
5.4	TOTAL	_____		<input style="width: 30px; height: 15px;" type="text"/>	
5.5	CALIFICACION FINAL	_____		<input style="width: 30px; height: 15px;" type="text"/>	
6. OBSERVACIONES: _____		6. OBSERVACIONES: _____		6. OBSERVACIONES: _____	
7. ELABORO: NOMBRE: _____ CARGO: _____ FIRMA: _____	8. Vo.Bo. (F.) JEFE DEPARTAMENTO	7. ELABORO: NOMBRE: _____ CARGO: _____ FIRMA: _____	8. Vo.Bo. (F.) JEFE DEPARTAMENTO	7. ELABORO: NOMBRE: _____ CARGO: _____ FIRMA: _____	8. Vo.Bo. (F.) JEFE DEPARTAMENTO

Conclusiones

- Se evidenció la importancia del enfoque de la evaluación del desempeño por competencias laborales en cada departamento de la Institución.
- Se logró demostrar que la evaluación por competencias laborales es de gran importancia para identificar en qué medida el personal está siendo productivo en su puesto de trabajo; además que la Evaluación de desempeño que actualmente se implementa no llena los requisitos para el desempeño de los colaboradores, y este nuevo sistema de evaluación permite complementar y agilizar las medidas de acción que corrijan y/o motiven según los resultados del desempeño.
- Se logró identificar por medio de los resultados obtenidos a través de la evaluación del desempeño que son once competencias fundamentales las que determinan el éxito del puesto de trabajo de los colaboradores.
- Se logró evaluar el desempeño con enfoque en las competencias laborales, la cuales dieron como resultado que, son de gran influencia en el desempeño de los colaboradores, pues esta misma representa un medio que les exige actualizarse en conocimientos, e incluso mejorar sus habilidades para poder cumplir con las competencias establecidas y también desarrollar la actitud apropiada para desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo.
- Por los resultados anteriores se comprueba que la evaluación del desempeño por competencias laborales, tiene un impacto directo en el trabajo de los colaboradores de la Institución.

Recomendaciones


- Realizar la evaluación del desempeño por competencias laborales y evaluar a los trabajadores dos veces al año.
- Mejorar el proceso de inducción por competencias laborales en los colaboradores, implementando una inducción que permita un mejor aprendizaje y por lo tanto pueda desarrollar mejor los conocimientos en su puesto de trabajo.
- Continuar evaluando y retroalimentando a los colaboradores en las competencias detectadas a los colaboradores de la Institución.
- Recompensar a los empleados que superan los estándares de desempeño, para lograr armonía y sentido de pertenencia de los colaboradores en la Institución.

Referencias

- Puchol, Luis (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Buenos Aires. Editorial. Diaz de Santos. Pág. 322
- Alles, Martha (2005). *Gestión por Competencias*. Buenos Aires. Editorial Granica, S.A. Pág. 39.
- Alles, Martha (2005). *Gestión por competencias: el diccionario*. Buenos Aires. Editorial Granica, S.A. Pág. 17.
- R. Wayne Mondy, Robert M. Noe (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México. Editorial. Pearson Educación. Pág. 252.
- Leon, Angel (2006). *Métodos de Compensación basados en Competencias*. Colombia. Editorial Uninorte. Pág. 245.
- Hernandez, R. Fernandez-Collado, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México. Editorial Mc Graw Hi. Pág.112.
- Rábago, Eduardo (2010). *Gestión por Competencias*. España. Editorial Netbiblo. Pág. 39.
- Alles, Martha (2010). *Diccionario de Preguntas la Trilogía*. Buenos Aires. Editorial Granica, S.A. Pág. 86.
- Alles, Martha (2013). *Diccionario de competencias. La trilogía. Tomo 1: Las 60 competencias más utilizadas*. Buenos Aires. Editorial Granica, S.A. Pág. 42.

Anexos

Anexo 1

 UNIVERSIDAD PANAMERICANA		CUESTIONARIO EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS					
Estimado Colaborador: El presente cuestionario tiene como objetivo conocer la opinión del grupo de colaboradores de la Institución, con el fin de implementar una Evaluación de Desempeño por competencias que permita el mejoramiento continuo en sus actividades y fomentar la cultura organizacional. Nota: la información consignada en este cuestionario es de carácter anónima, es decir no requiere colocar su nombre							
Conteste de acuerdo a su criterio marcando con una (x) según corresponda.							
1. ¿Están alineados los objetivos estratégicos de la Institución con los de los colaboradores?							
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>				
2. ¿Están definidas las competencias laborales necesarias en los puestos de trabajo?							
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>				
3. ¿Se valora la idoneidad de las personas para cada puesto?							
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>				
4. ¿Existen planes de desarrollo profesional?							
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>				
5. ¿Se reconoce y motiva el desempeño eficiente del colaborador?							
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>				
6. ¿Se realiza una Evaluación a su desempeño laboral por sus Competencias?							
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>				
7. ¿Una Evaluación del desempeño por Competencias tiene un impacto positivo en su trabajo?							
Siempre	<input type="checkbox"/>	A veces	<input type="checkbox"/>	Raras veces	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>
8. ¿Qué evalúen su desempeño lo obligan a actualizar sus conocimientos?							
Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>	Algunas veces	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>
9. ¿La Evaluación de desempeño por Competencias es un beneficio para su formación y crecimiento laboral?							
Siempre	<input type="checkbox"/>	A veces	<input type="checkbox"/>	Raras veces	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>
10. ¿Implementar una Evaluación de desempeño por Competencias en la Institución mejorara su eficiencia laboral?							
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>				

Anexo 2

Figura 1

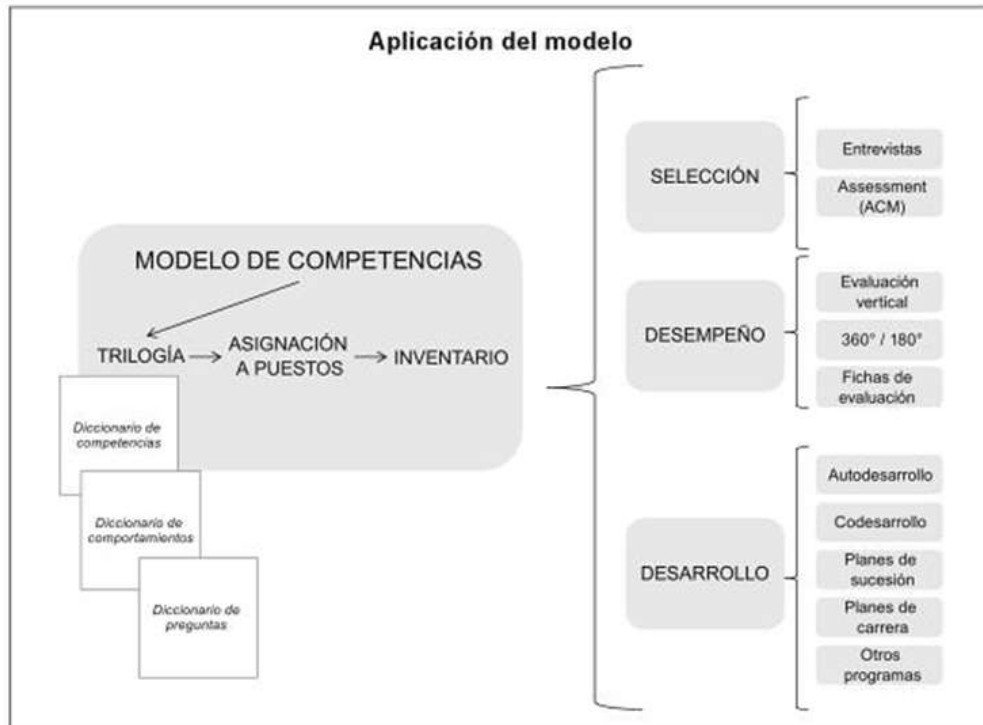
Gestión Integral



Fuente: Datos procedentes del Manual del director de recursos humanos. Ernst&Young Consultores.

Anexo 3

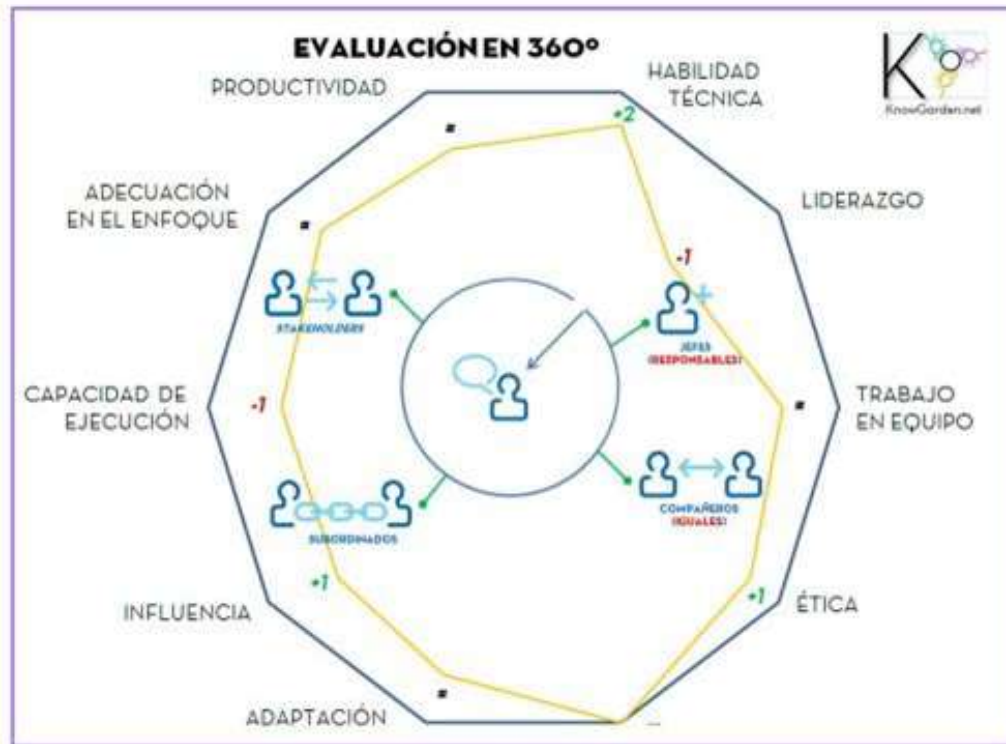
Figura 2
Aplicación del modelo



Fuente:

Anexo 4

Figura 3
Evaluación por Competencias 360°



Fuente: Datos procedentes Know Garden.net Consultores.

Anexo 5

Tabla 1
Tipos de Competencias

Conocimientos	Habilidades/cualidades
<ul style="list-style-type: none">• Informática.• Contabilidad financiera.• Contabilidad analítica.• Análisis financiero.• Consolidación contable.• Fiscalidad.	<ul style="list-style-type: none">• Aptitud directiva.• Relaciones públicas.• Habilidad de comunicación.• Trabajo en equipo.• Liderazgo.• Capacidad de síntesis.

Fuente: Datos procedentes del Manual del director de recursos humanos. Ernst&Young Consultores.

Anexo 6

Tabla 2

Cronograma de Actividades

ACTIVIDADES	Meses del Periodo del año 2015																
	FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
Aprobacion de Tema		■	■														
Presentacion del Diagnostico Integral de Empresa				■													
Presentacion del Marco Conceptual					■	■	■										
Presentacion del Marco Metodologico							■	■									
Diseño y Elaboracion del Formato de la Encuesta							■	■									
Aprobacion del Formato de la Encuesta							■	■									
Programa de Actividades							■	■									
Presentacion Marco Teorico									■	■	■						
Presentacion del Plan de tesis en Formato oficial de UPANA											■	■	■				

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 7

Tabla 3

Cronograma de Propuesta

ACTIVIDADES	Meses del Periodo del año 2015											
	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
ETAPA I. Organizar												
ETAPA II. Administracion del instrumento												
ETAPA III. Resultados												

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 8

Cuadro No. 1

PRESUPUESTO EXPRESADO EN QUETZALES

No.	Descripcion	Inversion	Fase del Proceso
1	Sensibilizacion	8,500.00	Inicio
2	Diagnostico del proceso actual de Evaluacion del desempeño de la Institucion	20,000.00	Inicio
3	Determinacion de las Competencias Institucionales y las de los perfiles de cargos	10,000.00	Etapa I
4	Diseño y Elaboracion de la Propuesta para la Institucion	25,500.00	Etapa I
5	Ajustes a la Propuesta realizada a la Institucion	5,000.00	Etapa II
6	Material y equipo	2,000.00	Etapa II
7	Seguimiento y eficacia a las acciones tomadas	9,000.00	Etapa III
TOTAL		80,000.00	

Fuente: Elaboración Propia