

5.

La evaluación por competencias: una herramienta para determinar la productividad del talento humano

Johanna Cordero 1, Cecilia Narváez 2, Juan Erazo 3,
1,2,3 Universidad Católica de Cuenca, 1 johanna.cordero@pedroaraneda.net, 2 inarvaez@ucacue.edu.ec, 3 jcerazo@ucacue.edu.ec

Fecha de presentación: 23 de mayo de 2019
Fecha de aceptación: 09 de junio de 2019

RESUMEN

El presente artículo surge de una investigación que se desarrolló durante los años 2017 y 2018 en la empresa Representaciones Pedro Araneda e Hijos Cía. Ltda., localizada en la ciudad de Cuenca, Ecuador. La empresa se dedica a la comercialización al por mayor y menor de equipos e insumos médicos para laboratorio clínico. El estudio se desarrolló bajo un diseño no experimental, con enfoque mixto, su alcance fue descriptivo-explicativo secuencial (DEXPLIS). Como derivación del levantamiento de la información mediante la aplicación de encuestas y entrevistas al personal y a los clientes de la empresa se identificó la necesidad de desarrollar planes de capacitación integrales, introducir procedimientos para evaluar el cumplimiento de objetivos y el desempeño de los trabajadores e incorporar técnicas de motivación y reconocimiento a fin de elevar su desempeño. A partir de estos resultados se propone un modelo de evaluación de desempeño por competencias.

Palabras clave: evaluación del desempeño, competencias, motivación, rendimiento, productividad.

ABSTRACT

This article emerged from the research developed in the years 2017 and 2018 in the Company Pedro Araneda e Hijos located in the city of Cuenca, Ecuador. The company is focusing on wholesale and retailer trade of medical supplies for laboratories. The study was developed under a non-experimental design based on the Explanatory Sequential Mixed Method (PDF). The process to gather the information was through surveys and interviews applied to the employees and clients of the company. Thus, the conclusions of the polls identified the following needs; develop comprehensive training plans, establish procedures to assess implementation of objectives, work performance evaluation, and incorporate motivation and recognition techniques to improve the job performance of the workers. From these results, it is proposed the implementation of a Competency Assessment Model.

Keywords: performance evaluation, competency, motivation, performance, productivity.

Introducción

Los procesos de gestión, desarrollo y evaluación en las organizaciones, centrados en las competencias, plantean múltiples interrogantes, entre ellas: ¿Cómo se demuestran las competencias? ¿Qué parámetros considerar en su evaluación? ¿Qué criterios de evaluación se empleará? ¿Cuál es el proceso adecuado para una evaluación eficiente? ¿Cómo proceder con los resultados de la evaluación? ¿Qué acciones tomar en caso de obtener resultados negativos?, en este sentido, los primeros cuestionamientos a los que se tratará de dar respuesta en esta investigación se relacionan con la evaluación de las competencias a partir de la valoración de actitudes, aptitudes, habilidades, conocimientos, valores y motivaciones.

La evaluación de competencias laborales es un proceso a través del cual, los evaluadores recogen evidencias de desempeño de los trabajadores a efectos de determinar su nivel de competencia para desempeñar una función o tareas específicas en un puesto de trabajo. Este proceso complejo requiere previamente la definición de perfiles ocupacionales entorno a características propias de cada organización, a priori, se necesita diseñar los instrumentos de medición que darán cuenta de las evidencias de cada una de las competencias evaluadas.

Desarrollo

La evaluación de desempeño (ED), parte de una estructura que permite que el empleado sea evaluado dentro de su trabajo (Alles, 2005). Para Dessler y Varela (2011) significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares. Además, considera que la ED supone que se dará a los trabajadores la retroalimentación y los incentivos para ayudar a resolver las deficiencias en el desempeño o para que continúen desempeñándose de manera sobresaliente. Según Casado (2011) la ED es útil para ayudar al cumplimiento de los objetivos del trabajador, valorar el desempeño del personal, determinar estrategias de mejora continua, argumentar la distribución salarial y, desarrollar una oportunidad (de tipo motivacional). El

autor menciona además que, este proceso se efectúa con fines administrativos para generar una reflexión sistemática que sustente los incrementos salariales, ascensos, transferencias y en determinadas circunstancias el despido de los trabajadores, así como también para desarrollar funciones de control.

Por otra parte, se realiza también con fines de desarrollo para potenciar la comunicación entre la gerencia y el personal sobre el rendimiento de su trabajo, así como la formulación de recomendaciones con alusión a las actitudes, habilidades o conocimientos que debe incrementar o perfeccionar, la valoración empleada por la dirección como referencia para liderar e influir sobre el personal respecto a su desempeño; identificar las necesidades de formación y capacitación; detectar las deficiencias del personal; impulsar a los colaboradores a conectar sus objetivos individuales con los de la empresa; promover e impulsar a los trabajadores a obtener resultados eficientes; y, generar datos e información necesaria para la gestión de talento humano.

La evaluación de desempeño como parte de un modelo de gestión de desempeño

La evaluación del desempeño individual toma auténtico sentido en el momento que integra un modelo amplio de gestión de desempeño. En tal sentido, se convierte en una herramienta de direccionamiento fundamentada en una serie de procedimientos de revisión de lo efectuado por un trabajador en un periodo de tiempo (comúnmente 12 meses) por parte de un superior jerárquico con el fin de establecer qué se ha realizado apropiadamente y cuales han sido las principales deficiencias del rol ejecutado o de las actividades determinadas para el cargo (Scott, 2008). Esta acción, busca la interacción dinámica mediante reuniones estructuradas, lo que sirve como base para obtener una perspectiva general del pasado que se convierta en la referencia para incrementar la eficiencia de ese trabajador para el futuro. Consecuentemente, el desarrollo de la ED tiene una dimensión enfocada a la planificación proyectada en el mediano y largo

plazo, en donde se contemplan los objetivos de trabajo como las actividades de mejora que cada empleado debe ejecutar.

En la figura 1 se explica la interacción entre el direccionamiento organizacional (misión, visión, funciones y objetivos), el mismo que se convierte en la base para alinear los fines de la evaluación del desempeño con los resultados que busca obtener la organización en el presente y futuro.

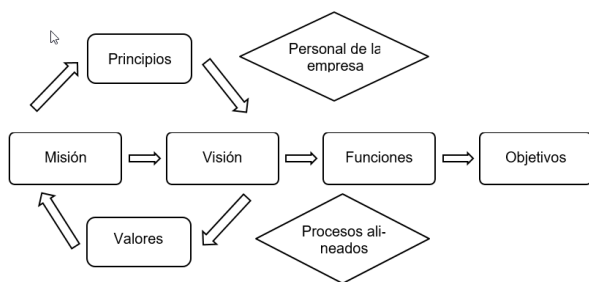


Figura 1. Sistematización del direccionamiento estratégico.

Fuente: (Reus, 2005)

El nivel formal de la ED se encuentra estructurado por el informe de resultados que se realiza siguiendo parámetros normados de acuerdo a un proceso o política de ED. En el contexto del desarrollo de la ED, la gestión de desempeño individual (Individual Performance Management) se establece consecuentemente como la actividad principal del proceso (Performance Appraisal o Performance Evaluation) (Westman, 2013). Para lograr una adecuada evaluación del desempeño, el gerente (directivo) debe hacer énfasis en la gestión del talento humano y para esto debe: establecer objetivos, el coaching, la corrección de deficiencias a nivel laboral, el estímulo formal o informal, la estructura argumental del estudio salarial, el reconocimiento de niveles de mejora personal, el reconocimiento de fortalezas y debilidades del personal, la apreciación del potencial de las habilidades del trabajador, la planificación del desarrollo profesional, la planificación de planes de carrera y la disponibilidad de infraestructura y equipamiento adecuado (Senge, 2013).

El conjunto de actividades descritas

anteriormente responden a la interacción entre los procesos del modelo de evaluación del desempeño y de quienes lo integran, mediante el ajuste cuantitativo y cualitativo del talento humano a los objetivos empresariales, mismos que se hacen factibles mediante la aplicación de estrategias organizativas, los planes de sucesión, el fortalecimiento de la calidad en la selección de personal, la sustentación de una política de recompensas basada en el rendimiento, la revisión de la estructura de los puestos de trabajo, los modelos de control, la integración y empoderamiento del personal y la resolución de conflictos individuales.

Scott (2008) manifiesta que una perspectiva simplificada del modelo de gestión del desempeño (aislando los efectos organizacionales y de proceso sobre el desempeño) podría establecer los siguientes cinco procesos:

- Determinación de objetivos empresariales a nivel organizacional.
- Desarrollo de objetivos individuales.
- Intervención continua o coaching durante los procesos de gestión de talento humano.
- Evaluación, valoración y recompensa.
- Planificación del futuro: contenido de trabajo y desarrollo individual.

Para el desarrollo de los procesos de ED se debe iniciar por la definición de los objetivos empresariales y de los valores o criterios de evaluación de desempeño, de acuerdo a las condiciones de la cultura organizacional de la empresa (Robertson, 2012). En consecuencia, la ED no puede ser exitosa sin establecer sus propósitos, o implicaciones sobre la política de recompensa, sobre la política de formación y desarrollo, la planificación de la carrera profesional y los modelos de retención de personal. Los componentes del modelo de evaluación del desempeño, deben ser desarrollados integralmente para lograr una eficiente valoración del trabajo individual y organizacional de la empresa, siendo sus principales elementos los siguientes:

Clima laboral: contempla el conjunto de actividades encaminadas a formar un entorno de trabajo saludable y acorde a las necesidades del personal, para que logren desenvolverse eficientemente y puedan mostrar su potencial, es así que, sus resultados responden a la adecuada organización interna y la socialización de los objetivos empresariales. Dentro de este proceso se desprende la resolución de conflictos como elemento clave para mantener un clima laboral saneado y propenso hacia el empoderamiento del personal.

Comunicación: es una de las piezas claves para la correcta aplicación del modelo, por lo tanto, debe procurar a través de acciones concretas el fortalecimiento de las relaciones de confianza entre trabajadores.

Información: integrada por el conjunto de datos que se derivan de las actividades, procedimientos y procesos que la empresa realiza diariamente, por tal razón, se debe estructurar una base de datos y sistematizar los resultados de la evaluación del desempeño para así tener un cuadro de mando capaz de detectar deficiencias de forma oportuna.

Formación: se convierte en parte fundamental del modelo de gestión de evaluación del desempeño, pues de su correcta aplicación depende el mejoramiento permanente de las capacidades del trabajador. Para la formación del personal dentro del modelo es necesario estructurar un instrumento (formatos) viable para el levantamiento de necesidades del personal, que se convierten en el medio con el cual la organización se retroalimenta para estructurar programas de capacitación.

Vínculos de la evaluación de desempeño con los modelos de planificación, retribución y desarrollo

En la actualidad la gestión integrada del talento humano busca incorporar todas las actividades de esta área dentro de un todo, donde los modelos organizacionales mantengan relación entre sí de forma integral. En este contexto, se entiende que la eficiencia de una parte del modelo afecta en la eficiencia de los otros. Por

tanto, la gestión del talento humano reviste un papel fundamental en las operaciones de la organización (Casado, 2011). En este sentido, el reclutamiento, selección, inducción, formación, evaluación, desarrollo, recompensa y reconocimiento, requieren de un tratamiento profundo para lograr el funcionamiento eficiente de la empresa. Cabe señalar que el tiempo que se requiere para ejecutar este tratamiento depende de la estructura y organización de cada empresa.

Para las organizaciones estas actividades habituales parten de la definición de la cultura organizacional con su misión, visión, objetivos, estrategias y valores que son la columna vertebral de la gestión empresarial (Chiavenato, 2009). Esto adicionalmente es complementado por el soporte de herramientas comunes, como los modelos sustentados en competencias. Por lo tanto, se debe entender a la ED como un elemento clave que potencia la cultura organizacional, promueve la gestión del personal orientada hacia la consecución de los objetivos de la empresa, haciendo referencia a una organización orientada hacia resultados. De hecho, actualmente las empresas han tomado la decisión de implantar la denominada "dirección por objetivos", en donde el desempeño individual y grupal es guiado por la determinación de metas claras, realistas y óptimas, que a la vez promueven altas expectativas.

En la práctica una empresa con un enfoque por objetivos, en la que no se integren comportamientos personales, no logra sus metas fijadas, sobre todo para el crecimiento sostenido en el mediano y largo plazo. En consecuencia, lo que en la actualidad se encuentra en las empresas son modelos combinados –mixtos– (Senge, 2013). Al referirse a los valores, factores como el respeto, la confianza en el colaborador, fomenta la creatividad y la expectativa de un alto grado de contribución, lo que no significa inobservar el bajo rendimiento. El resultado de la conjugación de estos elementos de acción sirve para formar el carácter de una empresa; el efecto de los valores culturales en la estructuración o sostenimiento de un modelo

de ED es fundamental. Por lo menos una vez al año, el desempeño de cada trabajador debe ser considerado como marco referencial para el análisis de los valores que se quiere instaurar en la empresa, lo que resulta en la socialización y fortalecimiento de los mismos, o en la identificación de deficiencias básicas entre los valores practicados por el personal y aquellos establecidos por la empresa, con lo cual se podría detectar al mismo tiempo problemas motivacionales que pueden dar lugar a la salida del personal de la organización de forma directa o inducida.

Los objetivos de la empresa (de forma general procedente de la misión) en su especificación temporal referida en el mediano y largo plazo (en determinadas organizaciones se realizan de forma semestral), establecen de forma visible los parámetros de la ED (Costello, 2004). Los objetivos van a ser el punto de partida para la estructuración de las funciones y actividades que debe realizar el personal y sobre las cuales se va a valorar el desempeño logrado. Por lo tanto, una definición ineficiente de los objetivos puede afectar al desempeño general de la organización, razón por la cual, para su planteamiento se debe evitar tanto el excesivo así como también el bajo nivel de ambición, limitada claridad y medición, demasiados propósitos establecidos, ser poco realistas, no establecer el tiempo en el que se conseguirán, que no estén determinados en función de los resultados esperados, no ajustados a los objetivos que persigue el giro del negocio e incluso que hayan acciones ineficientes para conseguir el beneficio global.

Aplicación del modelo de evaluación del desempeño.

1. Fase de planeación: determinar objetivos del plan de evaluación del desempeño

Para iniciar el periodo de la evaluación se debe concretar una reunión entre los superiores o jefes de cada departamento y los colaboradores, con el fin de establecer de forma clara los objetivos individuales que debe cumplir el personal en su puesto de trabajo en base a sus responsabilidades y funciones

correspondientes, para el periodo en curso (Westman, 2013). En este primer procedimiento se definen los índices de medición a utilizarse, así como el detalle de cálculo. Estos objetivos tienen que alinearse con la estrategia de la organización y deben ser concretos, valorables y alcanzables por los colaboradores. Una vez que la dirección o jefe de departamento haya llegado a un acuerdo en cuanto a los objetivos alcanzables con el trabajador, los resultados medidos a través de los indicadores de gestión deberán ser registrados.

2. Segunda fase de planeación: establecer los comportamientos estimados por la organización.

Al igual que el procedimiento anterior, es necesario que tanto los superiores como el personal lleguen a determinar en consenso las capacidades, destrezas, cualidades y comportamiento que la empresa considera como esencial para el desarrollo organizacional e individual, de tal forma que el colaborador tenga conocimiento del tipo de evaluación a la cual será sometido y qué respuesta se espera de él.

3. Fase de seguimiento: desarrollar la supervisión constante del desempeño del personal. Los encargados de direccionar cada departamento dentro de la organización son los responsables de desarrollar la supervisión y control constante del rendimiento del personal, con el objetivo de producir una retroalimentación integral capaz de sistematizar la información del desempeño individual y grupal (ibídem).

Por tanto, la dirección es la encargada de enseñar, administrar, liderar y motivar a sus trabajadores para conseguir las metas propuestas. En este sentido, según Scott (2008), se debe considerar tres aspectos:

- Si un trabajador no tiene conocimiento del funcionamiento de una máquina o de las actividades que debe realizar en su cargo, es necesario capacitarlo previamente en su utilización o aplicación de conocimiento y constatar que ha asimilado adecuadamente la instrucción.

- Si un cliente manifiesta que su requerimiento no ha sido atendido, se debe tener una conversación profunda con el trabajador responsable y proporcionarle una guía adecuada para el buen trato al cliente.
- Si existen diferencias constantes en la calidad del producto o servicio, el supervisor o gerente debe dar conocimiento al trabajador encargado de la producción o prestación del servicio sobre lo importante que es el cuidado de cada proceso o actividad dentro de su puesto de trabajo para que el resultado sea eficiente.

4. Fase de evaluación: revisar y verificar los resultados del año.

En esta parte de la aplicación del modelo, la dirección y los trabajadores realizan el análisis y ponderación de los resultados obtenidos a lo largo del año de funciones, estableciendo como referencia a los objetivos fijados en la etapa de planificación (Westman, 2013). El fin de este nivel de implementación no se centra únicamente en calificar el propio comportamiento, sino examinar lo que se ha realizado de forma adecuada, así como también los aspectos que se deben mejorar para alcanzar un servicio o producto óptimo, de calidad, desarrollado en base a las necesidades y requerimientos del cliente.

Dentro de esta dinámica de evaluación se establecen las siguientes pautas para una correcta retroalimentación: (a) la falta de retroalimentación es uno de los factores que indican en el mal funcionamiento de los negocios, por tanto, merece atención prioritaria, lo que debe conllevar a las organizaciones a estructurar planes de comunicación capaces de integrar a todos los niveles de la empresa; (b) el feedback se constituye en una base de datos e información exacta sobre el desempeño del trabajador y de forma conjunta de la organización, por tanto disminuye las deficiencias en la información y que puedan dar una perspectiva inadecuada sobre el desempeño del trabajador; (c) la retroalimentación sirve de dirección y de guía

para conocer el rendimiento y aspectos a mejorar. El jefe debe entregar el documento de evaluación al responsable del área de Recursos Humanos, según el cronograma establecido.

5. Fase de reconocimiento: Identificar los resultados alcanzados.

En este nivel de acción la dirección debe buscar formar relaciones eficientes para justificar los incrementos salariales y otras formas de recompensa que generen en el trabajador un sentido de pertenencia y responsabilidad que mejore notablemente su participación en la empresa (ibidem). Por lo tanto, es fundamental que el reconocimiento ya sea tangible o intangible fortalezca el desempeño de toda la organización. Es factible definir un valor o escala de puntuación mínima que el personal deba alcanzar para obtener reconocimiento y con esto impulsar a que cada vez y con mayor frecuencia el sentido de superación se difunda en toda la empresa.

Método de evaluación del desempeño por competencias

Para entender el método de evaluación por competencias es necesario determinar que son las competencias laborales:

Boyatzis (2010) establece que las competencias son particularidades generadas a través del tiempo mediante formación y experiencias en una persona y son coherentes con un desenvolvimiento adecuado en un puesto de trabajo. De acuerdo a Bunk (2011) una persona tiene competencia profesional, si posee los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para practicar una profesión, tiene la facultad de resolver los problemas profesionales y es apto para aportar a su ambiente profesional y en el desarrollo del trabajo. Por su parte, Ducci (2012) manifiesta que la competencia laboral es el conjunto de aprendizajes, necesarios para el desempeño productivo en un contexto real de trabajo que se logra no únicamente con la formación académica, sino también a través de la experiencia en circunstancias específicas de trabajo.

Las competencias pueden dividirse en dos

grupos: (a) fáciles de desarrollar y detectar: como son los conocimientos y habilidades los cuales son logrados mediante la formación y la experiencia, tienen un mayor alcance y pueden formar parte del comportamiento del personal de forma rápida y, (b) difíciles de desarrollar y detectar: como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores. Estos al formar parte de las características individuales de cada persona, tienden a arraigarse como parte del comportamiento y tienen un nivel mucho más elevado de dificultad de desarrollo por sus características duraderas en el ser humano, pues responden a hábitos y no al aprendizaje.

Para Alles (2010), la competencia es un comportamiento superior en relación con un estándar de éxito en un puesto o situación determinada. La autora desarrolla un diccionario de competencias generales cuya finalidad es establecer una base referencial que pueda ser adaptada a las necesidades y requerimientos de cada organización.

En el mismo sentido, es preciso comprender que es la evaluación del desempeño por competencias, según Mertens (1997) establece la relación entre el enfoque de competencias y las transformaciones productivas suscitados en los años 80's. La globalización generó una carrera a nivel empresarial por liderar los mercados y una presión por incrementar la calidad y la de reducir los costos de producción. Como resultado de este fenómeno, las organizaciones comprendieron la necesidad de estructurar ventajas competitivas como la alternativa viable para mantenerse en el mercado, en consecuencia, el talento humano toma importancia como pieza clave para el desarrollo empresarial y forma parte de la ventaja competitiva empresarial. La estrategia de competitividad fortalece el factor humano para lograr la diferenciación de la empresa, considerando, el aporte que realizan los trabajadores en favor del logro de los objetivos organizacionales.

De acuerdo a Alles (2002) la evaluación de desempeño por competencias conforma el proceso a través del cual se valora el rendimiento

integral del personal, haciendo énfasis en que cada colaborador no es competente para todas las actividades y no está interesado en todos los tipos de actividades que se realizan dentro de la organización, por tanto, se debe considerar el perfil profesional de cada trabajador bajo la óptica de que éste permitirá desarrollar actividades laborales con perfección.

La mayoría del personal de una empresa busca tener una retroalimentación continua sobre la forma en que desarrolla sus actividades, correspondiéndole esta responsabilidad a la dirección, la cual deben evaluar el desempeño de cada colaborador para tomar decisiones enfocados en el mejoramiento del rendimiento de los trabajadores. Por lo tanto, es necesario sistematizar el modelo de evaluación del desempeño por competencias para que la dirección logre reconocer a los trabajadores que cumplen o superan las expectativas y a los que no satisfacen los estándares impuestos por la organización, para de esta forma identificar las deficiencias de conocimiento y capacitación. Los trabajadores cuyo rendimiento es ineficiente pueden evidenciar la aplicación de procesos desacertados de selección, inducción y capacitación, o a la vez pueden establecer el diseño deficiente de los puestos de trabajo al no considerar de forma integral las capacidades del personal (íbidem).

Desde otra perspectiva, pero con la misma directriz, Tobón (2013) determina que la evaluación de competencias como herramienta de valoración es un proceso para crear valor (reconocimiento) de lo que las personas aprenden. La valoración entonces se basa en un conjunto de actividades orientadas hacia la retroalimentación a través del cual las personas, los trabajadores y la empresa en sí, consiguen información cualitativa y cuantitativa del nivel de desarrollo, construcción y aplicación de las competencias. Adicionalmente, Canon (2011) establece que la evaluación de competencias, es la operación que se fundamenta en definir el estado de las destrezas y capacidades de una persona, y dentro del contexto laboral de un trabajador.

Alles (2010) establece un procedimiento metodológico integral dividido por niveles para una mejor aplicación dentro de la organización. Este inicia con la definición de los objetivos estratégicos de la empresa, así como la misión y visión como parte del direccionamiento que la organización debe aplicar para alinear sus metas a corto y mediano plazo. Con esta base de información, el siguiente procedimiento se concentra en la identificación de las áreas que serán estudiadas y en las cuales se empleará el método de evaluación por competencias.

En la figura 2 mostrada a continuación se establece el modelo de evaluación del desempeño por competencias expresado a través de la metodología que se debe utilizar para su aplicación en la empresa.

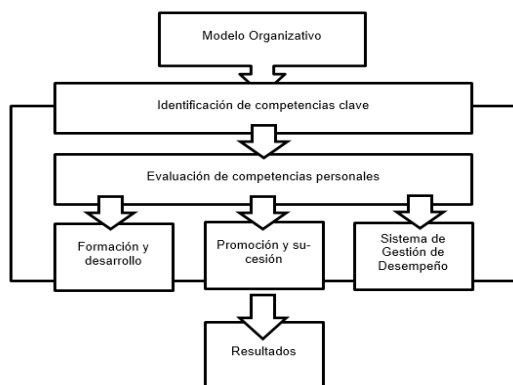


Figura 2. Metodología de evaluación del desempeño por competencias

Fuente: (Alles, 2010)

Para la identificación de competencias clave la autora señala tres aspectos a considerar:

A. Definición de las bases del modelo

Como primera instancia dentro de la formación del modelo de evaluación es necesario tomar decisiones sobre la trascendencia, orientación, tipos de competencias, número de niveles y estrategias de gestión del talento humano a los que va encaminado.

Se determinan los parámetros para la selección y conformación de los equipos de trabajo, los llamados paneles de expertos, los mismos que son:

- a. Equipo desarrollador del diccionario de competencias.
- b. Equipo desarrollador del perfil de competencias.

Como parámetros de selección para el personal que debe integrar los equipos, la autora señala: el conocimiento de la empresa (funcionamiento, comportamiento, historia, organización interna, objetivos) y, personal con experiencia en su puesto de trabajo y que goce del reconocimiento de sus compañeros y así como de sus responsables.

B. Estructuración del diccionario y mapa de competencias

Una de las bases en las cuales se debe soportar el modelo de gestión por competencias es el diccionario de competencias que sirve como referencia para el diseño del mapa de competencias en el que queden agrupados los comportamientos y las capacidades que la empresa cree necesario que su personal tenga. El desarrollo del diccionario de competencias se realiza en base al conjunto de competencias recogidas por Alles, descritas en la tabla 2. Una vez seleccionadas las competencias tanto generales como específicas se realiza el mapa de competencias, en el cual se asigna una denominación a cada competencia para su fácil identificación y consecuentemente se establece su alcance de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la organización.

A continuación, se presenta un modelo ejemplo en base a 5 competencias laborales:

Tabla 1

Mapa de competencias

Competencia	Descripción
1. Orientación hacia el cliente (OC):	Atención a las necesidades y requerimientos del cliente. Gestión de la satisfacción del cliente. Enfoque hacia el cliente interno y externo.
2. Enfoque al logro (EL):	Gestión de los estándares de cumplimiento. Orientación hacia la calidad (mejora continua).
3. Trabajo en equipo (TE):	Conciliación de equipos de trabajo. Resolución de problemas. Enfoque motivacional.
4. Flexibilidad (F):	Adaptación. Consistencia. Abierto al cambio.

5. Identificación con la empresa (IE):	Fidelidad con la empresa. Compromiso los objetivos y metas de la empresa.
--	---

Fuente: (Alles, 2010)

C. Definición del perfil de competencias

Es la agrupación de competencias que debe haber desarrollado o desarrollar el personal que ocupa un puesto o cargo determinado dentro de la empresa para poder desempeñar eficientemente sus funciones y actividades laborales en concordancia con los requerimientos del modelo de gestión (misión, visión, objetivos y valores). Para esto es necesario establecer niveles de cumplimiento en concordancia con las funciones de cada cargo (ibidem)

Tabla 2

Perfil de competencias

Competencia Funcional: Administración	Nivel					
	0	1	2	3	4	5
1. Identificación con la empresa (IE):						
Ponderación: 0: No se requiere en el cargo 1: Conocimientos de dirección 2: Conocimientos básicos de administración 3: Capacidad de realizar análisis sistemáticos 4: Capacidad para preparar información de gestión 5: Consolida información integral, desarrollo de políticas						

Fuente: (Alles, 2010)

Así mismo, Alles (2006) considera importante la evaluación de competencias personales basadas en la definición del grado de experticia de una persona en su contexto de trabajo. Evaluar las competencias significa detallar por parte del analista, la información de la realización y el establecimiento del nivel de competencia del evaluado. La evaluación de competencias como herramienta de valoración para el desarrollo profesional, para los procesos de selección y ajuste de perfiles a puestos de trabajo.

Método de evaluación por incidentes críticos

De acuerdo a Wayne y Robert (2003) este método ocurre cuando la conducta de un empleado origina un éxito o un fracaso en

alguna área del trabajo. Este método se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativo (fracaso). Para Robbins (2005), se trata de una técnica en que el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados.

Método de evaluación del desempeño 360°

Según Alles (2002) la evaluación del desempeño de 360° o evaluación integral consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional. Este método constituye una herramienta para obtener una retroalimentación desde todas las perspectivas de la organización. Por ende, su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra. Esta herramienta de evaluación de 360° consiste en un cuestionario/formulario de carácter anónimo a través del cual el evaluador realiza dos apreciaciones: (a) valora la efectividad del evaluado en condiciones normales de trabajo, es decir, en su día a día y, (b) valora sobre las mismas competencias, pero en condiciones especiales como: estrés, plazos cortos, tareas de alta complejidad y frecuencia. Así mismo es importante recalcar que se considera a la frecuencia como la segunda valoración o elemento de ponderación.

Otro aspecto muy importante de este método es la selección de los evaluadores, esta parte del proceso depende de diferentes aspectos que pueden estar relacionados con el tipo de negocio, el momento por el que está pasando la empresa, en si este proceso llega a depender de cada empresa. Sin embargo, los evaluadores deben ser personas que tengan oportunidad de ver al evaluado en acción para que puedan estimar sus competencias, por ende, tener una relación mínima de seis meses, de igual forma deben ser elegidos por el evaluado de acuerdo con las pautas dadas por los diseñadores de

la herramienta. Se recomienda elegir a gente que aporte comentarios válidos sobre cómo se están haciendo las cosas; de esta manera se obtendrá un resultado que sirva de base para el desarrollo de sus competencias.

Según la autora, estos son los aspectos fundamentales para el éxito de su aplicación.

- Diseño de la herramienta.
- Prueba piloto: permite convalidar el formulario, la primera evaluación es algo así como una "prueba piloto".
- Entrenamiento a todo el personal involucrado en el proceso.
- Manuales de instrucción: para todos los evaluadores.
- Procesamiento externo: a través de un consultor externo.
- Informes: formato de informe.
- Devoluciones: entrevista de feedback por consultor externo acerca del resultado de sus evaluaciones haciendo énfasis en el desarrollo de las personas.
- Seguimiento: durante todo el año, coaching.
- Continuidad: una evaluación formal, una vez al año.

La evaluación de 360° busca dar al personal de las empresas y a la organización en sí, una visión de su desempeño, la más apropiada y viable desde todos los ángulos posibles: directivos, compañeros, trabajadores y clientes externos. El fin de aplicar la evaluación de 360° es entregarle al funcionario la retroalimentación básica para realizar acciones que ayuden a mejorar su desempeño, su conducta y comportamiento o los tres, y entregar a la dirección de la organización la información necesaria para la toma de decisiones para los siguientes años de funcionamiento (Vela, 2004).

Método de evaluación del desempeño de 180°

La evaluación del desempeño de 180° se basa en la evaluación entre el personal, su superior, sus compañeros y esporádicamente los clientes.

Se distingue de la evaluación de 360 grados en la no inclusión del nivel de subordinados (ibídem). En tal contexto, Daza (2007) establece que la evaluación de 180° es una alternativa intermedia entre la evaluación de 360° y la evaluación de desempeño vista desde su perspectiva tradicional, personificado por la relación del trabajador con su jefe inmediato.

De esta forma Andreu (2012) señala que los evaluadores deben ser personas que hayan tenido la oportunidad de observar al evaluado en sus actividades cotidianas, para lograr evaluar sus competencias. De forma que será posible realizar un análisis comparativo de la autoevaluación con las evaluaciones efectuadas por los observadores. Por lo tanto, quienes participan como evaluadores son:

- Clientes: este proceso genera la oportunidad para que los clientes tanto internos como externos tengan opinión y decisiones dentro de la evaluación.
- Colaboradores: desde diferentes perspectivas, autovalorándose y valorando a otros, tanto superiores, como pares o dependientes, de acuerdo a como corresponda.
- Integrantes del equipo de trabajo: es fundamental, que esta clase de evaluación se aplique para facilitar la detección real de deficiencias de los equipos de trabajo para mejorar su rendimiento.
- Jefes: el proceso abre su visión desde la perspectiva que le permite al jefe reducir el tiempo que utilizado en las evaluaciones individuales. Adicionalmente, les facilita a los líderes obtener información integral sobre la empresa y entender sus fortalezas y debilidades.

De acuerdo a Alles (2010), el esquema que justifica la evaluación 360° está integrado también por la evaluación 180°, lo que se demuestra en la figura 3 en donde se detalla de acuerdo a cada perspectiva de evaluación (90, 180, 270 y 360 grados) quien evalúa al

evaluado dentro de la empresa.

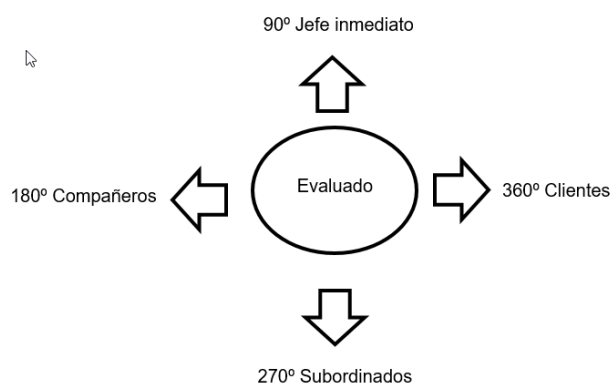


Figura 3. Evaluación 360°

Fuente: (Alles, 2010)

Método de evaluación del desempeño por objetivos

Este tipo de evaluación se concentra en el alineamiento de los objetivos de la empresa con los objetivos de los departamentos y por lo tanto forman parte de las actividades diarias de los trabajadores quienes son los encargados de alcanzar los estándares definidos por la organización (Martínez, 2012). No obstante, la evaluación por objetivos permite mejorar continuamente el rendimiento del personal en base a las necesidades de la empresa.

De acuerdo a Rodríguez (2004), el modelo de evaluación por objetivos debe estar alienado a las necesidades de la organización que se evidencia mediante las dimensiones; filosofía, cultura y tamaño. Las dimensiones que se deben considerar para la aplicación del modelo son: (a) el diagnóstico situacional, (b) el análisis de la estructura organizacional y (c) el análisis del perfil del cargo.

Luego de haber realizado una revisión teórica integral de los métodos de evaluación del desempeño, para el desarrollo de la investigación de campo en la empresa Representaciones Pedro Araneda Ferrer e Hijos Cía. Ltda., se determina por las características y beneficios que ofrece la evaluación del desempeño por competencias es una alternativa viable para estructurar los procesos de retroalimentación necesarios para detectar deficiencias en el rendimiento del personal.

En base a la dinámica establecida por Martha Alles es importante considerar y diferenciar las distintas capacidades desprendidas de cada nivel de la organización, lo que permite obtener información específica en base a las funciones y actividades que desarrolla cada colaborador. Ahora a partir de esta retroalimentación se busca adicional a la generación de promociones, reconocimientos y ascensos el mejoramiento continuo de las capacidades y destrezas de los trabajadores que por las condiciones actuales en las cuales se desenvuelve siente insatisfacción, lo cual repercute a nivel individual y consecuentemente en toda la empresa.

Con el método de evaluación del desempeño se establece en la organización un modelo de conducta estándar que el personal debe seguir para lograr los resultados impuestos por su departamento y a la vez los definidos por la organización. A diferencia de la evaluación del desempeño por resultados, el modelo por competencias integra la variable conductual para diferenciar los distintos grados de capacidad requeridos para los diferentes puestos de trabajo, pues en definitiva el gerente de la empresa no debe poseer las mismas competencias que los vendedores o personal técnico. En este sentido la evaluación por competencias se muestra como una herramienta integral que mide el rendimiento desde varios puntos de vista.

2. Método

El presente estudio fue de tipo no experimental ya que no se trabajó con grupo de control y con grupo de intervención, sino que se limitó a describir el fenómeno estudiado y a plantear una propuesta que mejore el rendimiento del personal de la empresa objeto de estudio. Su enfoque fue mixto, puesto que se desarrolló una aproximación cuantitativa en el tratamiento de la información proporcionada por los clientes y el personal que conforma la empresa, a través de sus respuestas a las encuestas aplicadas, mientras que se asumió el enfoque cualitativo para el análisis de los métodos de evaluación de desempeño. El alcance fue descriptivo, en razón que se limitó a presentar, a través de

frecuencias y porcentajes y haciendo uso de métodos observacionales, la situación actual de la empresa, así como las experiencias que se desarrollaron en otros entornos empresariales.

Entre los métodos que fueron útiles para el desarrollo de la presente investigación se puede señalar: el inductivo – deductivo, a partir de una primera etapa caracterizada por la inducción de principios explicativos basados en la realidad observada en la empresa RPA e hijos, se elaboraron conclusiones que describieron de manera general a la empresa; el histórico – lógico, se aplicó al momento de revisar la evolución de los modelos de evaluación de desempeño que han demostrado una mayor efectividad durante su aplicación a nivel empresarial; el analítico – sintético, se empleó en el análisis de cada uno de los elementos que constituyen la realidad actual de la empresa, lo que implica una aproximación fragmentaria de la realidad y posteriormente se procedió a realizar una síntesis de los hallazgos más significativos; y finalmente, el modelado: puesto que se consideró como modelo a seguir otras experiencias e investigaciones que han planteado modelos de evaluación al desempeño del talento humano, para, a partir de ellas observar sus modos de operación y considerar aquellos aspectos que pueden ser propicios a ser replicados o adaptados en RPA e hijos Cía. Ltda.

Se estableció como unidad de análisis a la empresa RPA e hijos Cía. Ltda. en la ciudad de Cuenca; la población de estudio estuvo conformada por 15 personas, profesionales en las áreas de: ingeniería comercial, electrónica, aplicaciones y contabilidad, así como también, por 100 clientes de laboratorios clínicos, hospitales públicos y privados. Se obtuvo una muestra de 80 clientes luego de aplicar la fórmula para cálculos muestrales basados en el intervalo de confianza de una proporción esperada del 50% y 15 trabajadores de la empresa, a quienes se les aplicó una encuesta estratificada y una entrevista en el caso del gerente de la empresa.

3. Resultados

En base al diagnóstico efectuado se pudo obtener los siguientes resultados:

Se determinó que es necesario implementar de forma integral planes de capacitación para todos los integrantes de la empresa, con el objetivo de mejorar la capacidad resolutoria de problemas, ya que, el 40% de los trabajadores manifiestan que nunca reciben capacitaciones, situación que influye en su nivel de conocimiento, disminuyendo su capacidad profesional y limitando su rendimiento.

Se identificó que no se han establecido estrategias que contribuyan a un aprovechamiento más efectivo de las capacidades de los trabajadores. Esto afecta negativamente al funcionamiento interno de la organización, pues es importante que la dirección mantenga en acción constantemente tácticas que fortalezcan el potencial de los trabajadores y los motive a seguir superándose y a aceptar desafíos.

Otro de los aspectos que incide en el desempeño del personal, es la falta de un modelo de recompensas y retribuciones para el cumplimiento de metas, lo que repercute directamente sobre la motivación de los trabajadores, puesto que el 47% de los trabajadores respondió que solamente a veces la empresa acostumbra reconocer y recompensar a sus trabajadores, por lo que, se puede deducir que en la empresa no se aplica estrategias motivacionales, lo cual puede influir en el desempeño del personal.

Adicionalmente, se determinó que en la empresa no se desarrollan actividades que fomenten la integración de los colaboradores lo cual desfavorece al clima laboral. Este comportamiento de la organización en general se ve reflejado en la forma en la que interactúan con el cliente, consecuentemente, esta relación (empresa – cliente) se ha visto deteriorada.

En cuanto a la evaluación del desempeño, se determinó que actualmente no existen procesos para medir los resultados individuales y grupales, sin embargo, la empresa cuenta con un manual de cargos y procedimientos

actualizado que beneficia a la aplicación de un modelo de evaluación del talento humano. La situación antes expuesta, no le permite a la dirección identificar y tomar acciones sobre las debilidades del trabajador, cabe señalar que, el conocimiento del proceso de evaluación es importante para que el trabajador sea consciente sobre el cómo debe desempeñarse. En este contexto, el 73% del personal considera que nunca ha tenido conocimiento de este proceso; este resultado es un indicador crítico que establece una deficiencia considerable y por tanto forma parte del problema actual que atraviesa la empresa.

Respecto al cumplimiento efectivo de las tareas asignadas a su cargo, el 87% de los trabajadores encuestados considera que siempre las efectúa, este es un indicador directo de su rendimiento, siendo este aceptable pues sobrepasa el 50%, por otra parte, es necesario que constantemente el cumplimiento tienda a llegar al 100% para obtener un mejor desempeño a nivel individual y organizacional.

En lo referente conocimiento sobre las metas y objetivos de la organización, el 60% de los trabajadores encuestados considera que únicamente a veces conoce esta información, mostrando un nivel de noción aceptable, sin embargo, éste debe incrementarse significativamente para que el trabajador pueda cumplir con los objetivos propuestos por la empresa, puesto que el desconocimiento limita el rendimiento de los trabajadores.

El 69% de los clientes, tiene una percepción positiva con respecto a la imagen profesional de la empresa RPA e hijos Cía. Ltda. Esta retroalimentación permite establecer la imagen a través de la cual la empresa se presenta ante el público y al ser aceptable se debe potenciar. Así mismo se determinó que el 74% de los clientes estarían dispuestos a comprar en la empresa, siendo este un indicador que promueve a seguir mejorando el servicio que ofrece la organización, pues el objetivo se centra en incrementar este porcentaje hasta llegar al 100%.

En cuanto a la eficiencia en la respuesta de

gestión de pedido, el 39% de los clientes considera que esta es buena, sin embargo, un porcentaje similar de encuestados con el 35% percibe a la eficiencia como muy buena, siendo estos resultados positivos para la empresa, no obstante, los trámites de pedidos deben mejorar constantemente para satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente, consecuentemente, es válido incrementar el nivel de respuesta de la organización. Así mismo, el 55% de los clientes, consideran que el conocimiento y formación que posee el personal de RPA e hijos Cía. Ltda. es bueno, siendo importante que este propenda a ser excelente, en este sentido, la empresa debe emprender acciones para incrementar el conocimiento de los colaboradores.

De igual manera, el 48% de clientes considera que el trato recibido por parte del personal de la empresa RPA e hijos Cía. Ltda. es regular, lo que muestra que el comportamiento de los colaboradores debe mejorar sustancialmente, para de esta manera incrementar el nivel de ventas y fidelizar al cliente.

En cuanto a la percepción de la calidad de los servicios que brinda la empresa, se tiene que el 44% de los clientes considera que es regular, siendo este un indicador directo del funcionamiento interno de la organización, lo que muestra la ineficiencia del personal, y por lo tanto, determina la necesidad de intervención inmediata de la dirección para mejorar la calidad del servicio. Así mismo, el 49% de los clientes consideran que el personal de RPA e hijos reaccionan de forma regular a los reclamos, lo que da a conocer que este representa un punto débil en la atención al cliente.

Propuesta.

El esquema de la propuesta representa el orden de desarrollo del modelo de evaluación del desempeño generado a partir de las necesidades y requerimientos de la empresa. Para esto se disponen de 4 fases; la fase 1 se enfatiza en el análisis de los puestos de trabajo de la empresa y con lo cual se tiene una base para la identificación de competencias generales

y específicas; la fase 2 se concentra en definir el método de evaluación del desempeño en referencia al contexto planteado que se orienta hacia la valoración de competencias; la fase 3 se enfoca en el diccionario de competencias y comportamientos; finalmente en la fase 4 se diseñan los instrumentos de medición aplicables para la organización.

Diseño del

MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
RPA E HIJOS CÍA. LTDA.



Figura 4. Propuesta de modelo de evaluación de desempeño.

El Modelo de evaluación de desempeño propuesto a RPA e hijos Cía. Ltda. va desde el diseño de la herramienta de evaluación hasta los diccionarios que permitirán a los evaluadores corregir los cuestionarios de los evaluados. Este modelo se desarrolla en base a la metodología de evaluación de desempeño 180° propuesto por la Dra. Martha Alles, sin embargo, se le ha adaptado de acuerdo a las necesidades de la empresa con el fin de que contribuya a mejorar el rendimiento del desempeño laboral. Para esto se considera mejorar la visión y misión de la empresa:

Misión propuesta

RPA e hijos Cía. Ltda., es una empresa referente a nivel local por la calidad de los equipos e insumos médicos para laboratorio clínico que comercializa los cuales están acompañado por un servicio de soporte continuo, comprometida con la satisfacción de las necesidades de los clientes y de sus colaboradores, ofreciendo constantemente al mercado nuevas formas de negocio y asesoramiento para alcanzar el liderazgo en la provincia.

Visión Propuesta

Ser la empresa líder a nivel nacional en los equipos e insumos médicos para laboratorio clínico, mediante la aplicación de procesos técnicos y herramientas tecnológicas adecuadas para garantizar la calidad del servicio, buscando constantemente cumplir con las necesidades y requerimientos de los clientes tanto internos como externos, diversificando e innovando la cartera de productos para conseguir la ventaja comparativa y competitiva dentro del sector en un periodo de 5 años.

- Análisis de los puestos de trabajo

Para el desarrollo de esta primera fase se procede a identificar el cargo y las funciones correspondientes a cada puesto.

Identificación del cargo

Esta etapa se inicia con la elaboración de la matriz de identificación de cargo. Dentro de los aspectos a investigar se encuentra el departamento, la jornada laboral, nivel jerárquico, tipo de vacante, cargo que ocupa y por último los cargos con los que coordina cada miembro de la empresa. Así mismo cabe recalcar que esta etapa toma en cuenta aspectos importantes que generan valor para el posterior desarrollo de las siguientes fases. A partir de esto se procede a clasificar al personal de RPA e hijos Cía. Ltda. en 3 niveles jerárquicos: nivel directivo, nivel profesional y por último nivel asistencial.

Nivel Directivo: dentro de este nivel se encuentran los empleos relacionados con el desempeño de funciones gerenciales, en donde se desarrollan políticas, planes y programas relacionados con la empresa.

Nivel Profesional: en este nivel se incluyen los empleos que están relacionados con cualquier profesión excepto la formación técnica profesional, ya que le exige al empleado ejecutar y aplicar los conocimientos desarrollados durante su formación académica e incluso realizar actividades orientadas a la supervisión, control, coordinación y desarrollo de proyectos de la empresa.

Nivel Asistencial: en este nivel se agrupan los empleos que desarrollan funciones encaminadas a apoyar y complementar las tareas concernientes a los niveles superiores. Así mismo realizan actividades manuales y de simple ejecución.

A continuación, se presenta el formato correspondiente a la matriz de identificación de cargo y sus respectivas variables a investigar dentro de los departamentos que conforman la empresa RPA e hijos Cía. Ltda.

Tabla 3

Matriz de identificación de cargo

Matriz de identificación de cargo	
a. Nombre del cargo	
b. Nivel jerárquico	Directivo / Profesional / Asistencial
c. Departamento al que pertenece	
d. Cargos con los que coordina	
e. Número de plazas	1
f. Banda salarial	
g. Jornada laboral	Completa / Parcial
h. Tipo de vacante	De planta / Sin relación de dependencia

En el transcurso de esta etapa se levanta la información con respecto a las funciones de cada puesto. Para ello, se realiza una entrevista a los miembros de la empresa en la cual dan a conocer sus funciones y tareas a desarrollar dentro de la jornada de trabajo. Sin embargo, para un mejor resultado de validez de contenido se utiliza como base el manual de puestos de la empresa. A partir de esta información se realiza la matriz de funciones correspondientes a cada puesto dentro de RPA e hijos Cía. Ltda. la cual va a permitir seleccionar las competencias adecuadas para cada nivel jerárquico, tal como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4

Matriz de funciones

Matriz de funciones • Facturadora

1	Realizar facturas		
	Proceso involucrado		
	Rol		
	1.1	Elaborar facturas a clientes del sector público y privado	Responsable
2	1.2	Controlar las facturas que se han emitido, revisando que los datos del cliente sean correctos.	Responsable
	1.3	Verificar que el producto que se le envía al cliente contenga el código adecuado y los respectivos descuentos de cada cliente.	Responsable
	Atender pedidos		
	Proceso involucrado		
	Rol		
	1.4	Atender llamadas telefónicas en las que los clientes solicitan productos.	Responsable
	1.5	Informar a los clientes con respecto a los productos	Responsable

• Método de evaluación

El método de evaluación seleccionado está enfocado en la evaluación de las competencias de los trabajadores de la empresa.

Se elige el método de evaluación de desempeño por competencias de 180° ya que es una herramienta que permite que el personal mejore su rendimiento laboral. Por tanto, este método de evaluación se enfoca en el progreso del personal de RPA e hijos Cía. Ltda. quienes son el principal componente del capital humano en la empresa. Así mismo la aplicación de esta herramienta permitirá a la empresa emprender acciones sobre una o varias competencias, implementando capacitaciones relacionadas con temas necesarios para el desarrollo del personal dando como resultado la mejora del rendimiento de los miembros de la empresa. La aplicación de este método también puede activar el auto perfeccionamiento de los miembros de la empresa, ya que al conocer las características y competencias que la empresa valora dentro de sus miembros el personal se puede interesar en gestionar su propio desarrollo.

En esta etapa se trabaja de la mano del Gerente quien es la máxima autoridad en la empresa, junto con él se identifican las competencias generales y específicas por niveles jerárquicos de acuerdo a las necesidades de la empresa RPA e hijos Cía. Ltda., en base a la misión y visión de la misma. Las competencias generales

permiten tener una perspectiva global sobre el comportamiento que debe tener el personal, visto desde diferentes niveles o etapas de desarrollo.

Tabla 5

Matriz de clasificación de competencias generales

Matriz de clasificación de competencias generales
Competencias
Perseverancia en la consecución de objetivos Orientación al cliente externo e interno Iniciativa

Para la definición de competencias por niveles jerárquicos se trabaja con la matriz de identificación de cargo ya que en ella se evidencia el nivel jerárquico en el que se encuentran los diferentes empleados de la empresa, luego se procede a analizar las funciones y competencias adecuadas para cada nivel. En este sentido, debido a que hay varios cargos que requieren estas mismas competencias con un grado de desarrollo diferente se define el perfil requerido para cada trabajador. Para ello se establecen 4 grados (A, B, C, D) en donde A es el grado máximo y D es el grado mínimo requerido para un cargo en particular. Como resultado de este procedimiento se delimitan las competencias específicas de cada nivel jerárquico tal como se puede apreciar en la tabla 6.

Tabla 6

Matriz de clasificación de competencias por niveles jerárquicos

Matriz de clasificación de competencias específicas por niveles jerárquicos		
Nivel Jerárquico	Cargos	Competencias
Directivo	Gerente general	Conocimiento de la industria y el mercado Liderazgo para el cambio Conducción de personas Visión estratégica

Profesional	Contadora	Conocimiento de la industria y el mercado Influencia y negociación Toma de decisiones Trabajo en equipo
	Especialistas de compras	
	Vendedores	
	Especialistas de aplicaciones	
	Ingenieros de campo	
Asistencial	Operario de limpieza	Manejo de la información Colaboración Flexibilidad
	Despachador	
	Bodeguero	
	Facturadora	
	Auxiliar contable	

Diseño de glosarios

El objetivo de los glosarios es establecer una base de comportamientos que puedan servir como referencia para la evaluación integral del desempeño de los trabajadores por nivel y de forma general de toda la empresa. Por lo tanto, el propósito de los glosarios es acercar al evaluador y al evaluado hacia los parámetros de conducta que debe desarrollar para mejorar su rendimiento y el de la organización.

Diseñar diccionario de competencias.

El objetivo del diccionario de competencias es detallar el alcance de las competencias generales y específicas para cada nivel de la empresa; directivo, profesional y asistencial. A través de esta compilación se tiene la base para desarrollar el diccionario de comportamientos. Un ejemplo de matriz correspondientes al diccionario de competencias específicas, nivel directivo y el desarrollo de la competencia con sus diferentes grados, se presenta en el anexo 1.

Diseño del diccionario de comportamientos

El objetivo del diseño del diccionario de comportamientos es establecer los parámetros de conducta de acuerdo a las competencias de cada nivel jerárquico. En el anexo 2 se definen los comportamientos para cada competencia y se fijan los distintos grados para cada una de ellas (se presenta un ejemplo).

Definir el perfil de competencia requerido para cada miembro de la empresa

A partir del desarrollo del diccionario de competencias y de comportamientos se realiza el perfil de competencias requerido para cada miembro de la empresa RPA e hijos Cía. Ltda. Los niveles de requerimiento de cada competencia obedecen a las funciones establecidas para cada colaborador de la organización y por tanto la estructuración del perfil es un proceso sistemático que involucra la realidad organizacional con lo que se busca obtener en el corto y mediano plazo a través de la evaluación continua del desempeño. Las matrices del perfil requerido por cada miembro de la entidad se muestran en el anexo 3 (se presenta un ejemplo).

Instrumento de evaluación

Como resultado de todo este proceso se desarrollan los cuestionarios e instructivos de evaluación para los miembros de la empresa. La elaboración de este instrumento implica realizar un análisis de las diferentes matrices que se han trabajado dentro del desarrollo del modelo de ED. Por lo tanto, se crea una herramienta adecuada para el personal de RPA e hijos Cía. Ltda.

Herramienta para la evaluación del desempeño por competencias 180°

Instrucciones generales

Esta evaluación del desempeño por competencias se debe realizar cada año, para lo cual la elección de los evaluadores está a cargo del evaluado, quien seleccionará al número de evaluadores acorde a las pautas definidas por los desarrolladores de la herramienta (3 pares, 2 clientes y 1 jefe).

Instrucciones para la aplicación

En primera instancia se pone en conocimiento tanto del evaluador como del evaluado el enfoque de 180° que integra dentro de la evaluación a los jefes, clientes externos, pares o compañeros, por tanto, se tiene la siguiente estructura para la aplicación:

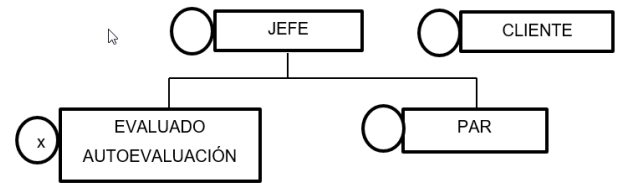


Figura 5. Esquema de aplicación de la evaluación.

Se marca con una x en el círculo el nivel al cual se va a evaluar pudiendo de esta forma tener una perspectiva del alcance de la aplicación. De acuerdo a los tres niveles jerárquicos se han establecidos diferentes competencias específicas. Por su parte las competencias generales son las mismas para todos los cargos: (a) perseverancia en la consecución de objetivos, (b) orientación al cliente externo e interno y (c) iniciativa. Para un mejor reconocimiento de las competencias específicas de cada cargo se presenta el detalle de las mismas en la tabla 7.

Tabla 7

Competencias específicas por cargo

Nivel Jerárquico	Cargos	Competencias
Directivo	Gerente general	Conocimiento de la industria y el mercado Liderazgo para el cambio Conducción de personas Visión estratégica
Profesional	Contadora	Conocimiento de la industria y el mercado Influencia y negociación Toma de decisiones Trabajo en equipo
	Especialistas de compras	
	Vendedores	
	Especialistas de aplicaciones	
	Ingenieros de campo	
Asistencial	Operario de limpieza	Manejo de la información Colaboración Flexibilidad
	Despachador	
	Bodeguero	
	Facturadora	
	Auxiliar contable	

El instrumento consta de 3 partes; en la primera parte se ubican las competencias que serán evaluadas; en la segunda parte se encuentra la escala de avance representada por las letras A, B, C y D; en la tercera parte se encuentra la escala de frecuencia la cual puede ir de 25% a 100%. Todos estos detalles se muestran en la figura 6:

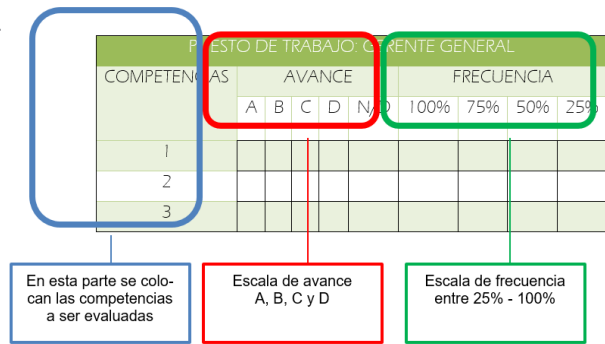


Figura 6. Estructura del instrumento

Reconocimiento del alcance de competencias

Para la comprensión de las competencias (significado) y de los comportamientos que se derivan de cada una de estas es necesario que el evaluador se dirija al diccionario de competencias, diccionario de comportamientos y el perfil de competencias establecido para cada puesto de trabajo.

Reconocimiento de la escala de avance

La escala de avance tiene 4 valores; a la letra A se le asigna el valor 100% que significa "referencia de rol"; a la letra B se le asigna el valor 75% y significa "nivel de competencia alto"; a la letra C se le asigna el valor de 50% y significa "competente"; a la letra D se le asigna el valor 25% y significa "requiere desarrollarse". Por defecto si no se encuentra en ninguna categoría se le asigna 0% que significa "requiere desarrollarse de forma importante". Para un mejor reconocimiento a continuación se detalla la estructura y significado de los niveles de la escala:

Tabla 8

Escala de puntuación por avance

Escala	Puntuación	Significado	Medida a tomar
--------	------------	-------------	----------------

N/D	0%	Requiere desarrollarse de forma importante	Requiere mejoras urgentes para lograr la eficiencia en la competencia.
D	25%	Requiere desarrollarse	Requiere determinadas mejoras para lograr la eficiencia en la competencia.
C	50%	Competente	Posee la capacitación necesario y cumple con lo esperado.
B	75%	Nivel de competencia alto	Presenta eficiente y supera lo esperado en la competencia.
A	100%	Referencia de rol	Modelo de excelencia dentro de la competencia.

Reconocimiento del nivel de frecuencia

El evaluador debe reconocer adicionalmente la escala de puntuación por avance, la cual valora la frecuencia del comportamiento del evaluado. Se podrá establecer la conducta del trabajador entorno a cada competencia evaluada. La puntuación tiene los siguientes niveles; 100% que significa "siempre"; 75% que significa "frecuente"; 50% que significa la "mitad del tiempo"; y 25% que significa "ocasionalmente". Para una mejor comprensión se muestra un ejemplo en el anexo 4.

Entregado el instrumento (formulario) al consultor externo o a la persona de recursos humanos encargada de procesar la información, este tendrá que ser minucioso con la evaluación puesto que de este proceso dependerá el resultado final atribuido por una medida cuantitativa. Una vez realizada la evaluación del desempeño se ingresan los datos en la siguiente matriz para el cálculo automático de la ponderación final de cada competencia de 180°. El ejemplar del detalle de la matriz de cálculo de competencias generales y específicas, se muestran en el anexo 5.

4. Discusión

La evaluación del desempeño por competencias se centra en la valoración del rendimiento

integral del personal, haciendo énfasis en que cada colaborador no es competente ni está interesado en todas las actividades que se realizan dentro de la organización. Bajo este precepto, se determina la forma en la cual se diseña la herramienta de evaluación para cada nivel de la empresa, siendo esto importante, pues no todo el personal se comporta de la misma manera.

La empresa al especializarse en ventas aplica lineamientos para la gestión de estas actividades pues son el soporte de los ingresos que se generan para el adecuado funcionamiento interno, no obstante, es necesario que se dé un tratamiento integral a todas las actividades de la organización como; la gestión financiera, gestión contable, gestión de servicios y sobre todo la gestión del talento humano, para incrementar la productividad de la empresa.

Un elemento que incide en la falta de interés del trabajador por mejorar sus conocimientos y desarrollarse profesionalmente en la empresa es la falta de incentivos y recompensas, esto considerando que al no tener estándares mínimos de cumplimiento el colaborador no presta la importancia debida a su rendimiento. Por lo que, es fundamental que se implemente un modelo de evaluación en la empresa, para retroalimentar al personal con el fin de que tome conciencia sobre la relevancia de su trabajo.

Un aspecto significativo que incide en el desempeño del personal es la falta de capacitación, lo que en cierta medida limita los conocimientos para desempeñar sus cargos. Esto en consecuencia genera que las actividades y procesos administrativos y operativos no se interrelacionen correctamente, haciendo que la calidad del servicio disminuya. Por tanto, es necesario que mediante la evaluación del desempeño sirva como herramienta para potencializar las capacidades del trabajador para que pueda realizar eficientemente sus funciones.

Por otra parte, en cuanto a los requerimientos del cliente se ha encontrado que estos son solucionados de forma rápida, generando un

valor agregado importante en el servicio que presta la empresa. Aun así, es fundamental que el tratamiento de la gestión del cliente sea continuo y busque un incremento de su satisfacción.

Contrario a la atención de los requerimientos del tratamiento de reclamos, no sucede lo mismo con el trato al cliente por parte del personal pues este es deficiente, mostrando así una inadecuada gestión del cliente que nace de la falta de capacitación y formación orientada hacia el mejoramiento permanente de la satisfacción del cliente. Desde la perspectiva general el trato que se le da al cliente no es el adecuado lo que recae sobre la calidad del servicio.

Cabe señalar que, el trabajo ha girado en torno al desarrollo de los componentes del modelo de evaluación del desempeño del personal de la empresa RPA e hijos Cía. Ltda. Para esto en primera instancia se ha revisado las directrices empleadas para el modelamiento de la evaluación del desempeño, que de acuerdo a las necesidades de la organización se realiza mediante las competencias laborales con una aplicación de 180°: clientes externos e internos, pares y jefes. Por tanto, el enfoque de este modelo es integral y busca que la empresa recurra a los instrumentos dispuestos para lograr una evaluación del desempeño efectiva.

Como resulta de esta investigación, quedan centadas las bases en la empresa RPA e hijos Cía. Ltda., para que en un futuro no lejano se establezcan indicadores para medir el capital intelectual constituido por el activo intangible generador de valor con el que cuenta la organización, en tal virtud, se buscará identificar los conocimientos individuales y grupales de la empresa, derivados de las relaciones, procesos, cogniciones e innovaciones realizadas en los últimos tiempos.

El modelo de evaluación del desempeño desarrollado está orientado hacia la valoración tanto del avance como de la frecuencia en la cual el trabajador se comporta en base a las competencias designadas para su puesto de trabajo. Por tanto, se han establecido un total

de 7 competencias promedio por cada puesto de trabajo, 3 generales y 4 específicas, mismas que se han dispuesto para la evaluación del desempeño por competencias de 180°: autoevaluación, clientes externos o internos, pares y jefes.

5. Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2002). Desempeño por competencias. Argentina: Granica.
- Alles, M. (2005). Desarrollo del Talento Humano, Basado en Competencias. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). Selección por Competencias. Buenos Aires : Granica .
- Alles, M. (2010). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. México: Pearson.
- Andreu, E. (2012). Cómo gestionar una PYME mediante el cuadro de mando. España: ESIC.
- Boyatzis, R. (2010). The competent manager a model for effective performance. Estados Unidos: Mitrani.
- Bunk, G. (2011). La transmisión de las competencias en la formación. México : El Cid.
- Cano, E. (2011). La evaluación por competencias. España: Revista de currículum y formación del profesorado.
- Casado, L. (2011). Organizaciones y Sistemas Humanos. Una nueva gestión empresarial. España: Kairós.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México: McGrawHill.
- Costello, S. (2004). Effective Performance Management. México: McGraw-Hill.
- Daza, J. (2007). Evaluación clínico-funcional del movimiento corporal humano. Colombia: Panamerica.
- Dessler, G., & Verela, R. (2011). Administración de Recursos Humanos un enfoque latinoamericano. México: Pearson.
- Ducci, A. (2012). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Inglaterra: Biblioteca Bodleriana.
- Martínez, M. d. (2012). La evaluación del rendimiento: La gestión empresarial. España: Díaz de Santoz.
- Mertens, L. (1997). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelo. Argentina: Cinterfor.
- Reus, A. (2005). Modelo Ericcson de competencias. España : Plataforma .
- Robbins, S. (2005). Administración de Personal. México: McGraw Hill.
- Robertson, M. (2012). Managing Knowledge Work. Estados Unidos : Basingstoke.
- Rodríguez, J. (2004). El modelo de gestión de recursos humanos. España: Editorial UOC.
- Scott, F. (2008). The Appraisals Pocketbook. Estados Unidos : Ed. Mgmt Pocketbooks.
- Senge, P. (2013). La quinta disciplina: el arte y la practica de la organización abierta al aprendizaje. México: Lectorum.
- Tobón, S. (2013). Formación basada en competencias. Colombia: Ecoe.
- Vela, L. (2004). Gestión por competencias. Madrid: ESIC.
- Wayne, R., & Robert, M. (2003). Métodos de Evaluación del Desempeño. México: Pearson.
- Westman, D. (2013). Seven Steps to Successful Performance Management. Estados Unidos: ACA.