

*“Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Empresa Mesilsa S:A de Junio a Agosto 2005”*

# **UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION

Escuela de Psicología Laboral y Organizacional

**“DISEÑO, APLICACION Y VALIDACION DE PROCESO DE  
EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DE LA  
EMPRESA MESILSA S.A. DE JUNIO A AGOSTO 2005”**

Proyecto de graduación Previo a la obtención  
del título de Psicólogo Laboral y Organizacional

**DIRECTOR:** **Cristina Crespo Andrade**

**AUTOR:** **Tahinyss A. Torres A.**

**CUENCA – ECUADOR**

**2005**

*“Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Empresa Mesilsa S:A de Junio a Agosto 2005”*

## **DEDICATORIA**

**Dedico la monografía de manera muy especial a mis padres Aurena Ávila y Eduardo Torres que han sido mi apoyo y fortaleza durante todos los años de mi vida, brindándome la confianza, los valores y el amor necesario para saber siempre que la perseverancia y el deseo de salir adelante es lo que impulsa a lograr todo lo que se desea en la vida.**

**A mis hermanos Dr. José Eduardo Torres, Dra. Thayss Torres y Eduard Torres que han sido mi ejemplo y orgullo y me dan las fuerzas necesarias para seguir creciendo como profesional y ser humano.**

**También de manera muy especial dedico esta monografía a las personas que con su amistad y cariño me apoyaron y me tendieron su mano en los momentos que necesite de un amigo, a ellos también les debo mi triunfo**

*“Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Empresa Mesilsa S:A de Junio a Agosto 2005”*

### **AGRADECIMIENTO**

**Agradezco primeramente a Dios, que me dio el entendimiento e inteligencia para llevar a cabo mis metas y ante todo me dio la fortaleza necesaria para cumplir mi sueño estando tan lejos de mi familia y país.**

**No puedo dejar de nombrar a la universidad del Azuay que me adopto por cinco años consecutivos dándome la oportunidad de desarrollarme personal y profesionalmente permitiendo así explotar mi potencial.**

**A mi directora de monografía Psicóloga Cristina Crespo Andrade que fue mi guía y me ayudo en el transcurso de todo el proceso.**

**A la empresa Mesilsa s.a. que me abrió las puertas de su organización para implementar y desarrollar mi proyecto dándome la oportunidad de poner en práctica lo aprendido así como también de experimentar en mi campo laboral.**

**De manera muy especial agradezco a todas las personas que de una u otra manera contribuyeron a lograr mi meta y sentirme orgullosa de la cosecha de todos estos años.**

*“Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Empresa Mesilsa S:A de Junio a Agosto 2005”*

### **ABSTRACT EN ESPAÑOL**

La siguiente monografía analiza la aplicabilidad y efecto de la implementación del enfoque de competencias basándose en el proceso de evaluación de personal en la empresa siendo como el objetivo primordial el de diseñar, aplicar y validar el proceso de evaluación por competencia en la empresa Mesilsa S.A. y se busca lograr con esta implementación un desarrollo en la organización en términos de potencial humano ya que la evaluación de 360° nos ayuda a definir el plan de carrera el mismo que nos permite analizar hasta donde podemos ser productivos en nuestro cargo a si ayudar al beneficio y crecimiento de la empresa.

### **ABSTRACT EN INGLES**

The following monograph analyzes the applicability and effect of the implementation of the focus of competitions being based on the evaluation process of personal in the company being as the primordial objective the one of designing, to apply and to validate the evaluation process for competition in the company Mesilsa S.A.. and it is looked for since to achieve with this implementation a development in the organization in terms of human potential the evaluation of 360° he/she helps us to define the career plan the same one that allows us to analyze up to where we can be productive in our position to if to help to the benefit and growth of the company.

*“Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Empresa Mesilsa S:A de Junio a Agosto 2005”*

## **INDICE**

<b>DEDICATORIA</b>	<b>i</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>ii</b>
<b>ABSTRACT EN ESPAÑOL E INGLES</b>	<b>iii</b>

<b>INTRODUCCION</b>	<b>1</b>
---------------------	----------

## **CAPITULO I: MARCO TEORICO**

<b>QUE SON LAS COMPETENCIAS</b>	<b>3</b>
---------------------------------	----------

<b>IMPORTANCIA MODELO DE COMPETENCIAS</b>	<b>6</b>
---	----------

<b>VENTAJAS DEL ENFOQUE DE COMPETENCIAS</b>	<b>7</b>
---	----------

<b>Facilita el uso del lenguaje común de la empresa</b>	<b>7</b>
---	----------

<b>Focaliza los esfuerzos de todas las personas de la organización hacia los resultados</b>	<b>8</b>
---	----------

<b>Es preeditor del comportamiento futuro de la persona dentro de la empresa.</b>	<b>8</b>
---	----------

<b>Facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de la persona.</b>	<b>8</b>
--	----------

<b>GESTION POR COMPETENCIAS Y GESTION DE CALIDAD (ISO 9001)</b>	<b>9</b>
---	----------

<b>EVALUACION POR COMPETENCIAS</b>	<b>10</b>
------------------------------------	-----------

<b>EL ROL DE RRHH EN LA EVALUACION POR COMPETENCIAS</b>	<b>11</b>
---	-----------

<b>METODO TRADICIONAL VS. EVALUACION POR COMPETENCIAS</b>	<b>11</b>
---	-----------

<b>INSTRUMENTOS Y TECNICAS DE EVALUACION DE CANDIDATOS</b>	<b>13</b>
--	-----------

<b>Método de formas narrativas</b>	<b>13</b>
------------------------------------	-----------

*“Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Empresa Mesilsa S:A de Junio a Agosto 2005”*

<b>Método de incidentes críticos</b>	<b>13</b>
<b>Evaluación de desempeño</b>	<b>13</b>
<b>EVALUACION DE DESEMPEÑO</b>	<b>13</b>
<b>ENTREVISTA DE EVALUACION</b>	<b>15</b>
<b>Como realizar una entrevista de evaluación</b>	<b>15</b>
<b>Mejoramiento del desempeño</b>	<b>16</b>
<b>ESQUEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	<b>16</b>
<b>Análisis del rendimiento o evaluación por objetivos</b>	<b>16</b>
<b>Análisis de desempeño en función de competencias</b>	<b>17</b>
<b>EVALUACION DE 360°</b>	<b>18</b>
<b>Como se realiza la evaluación de 360°</b>	<b>18</b>
<b>Cuando puede ser útil la evaluación de 360°</b>	<b>18</b>
<b>QUIENES PARTICIPAN COMO EVALUADORES</b>	<b>19</b>
<b>CLAVES DEL EXITO</b>	<b>20</b>
<b>CAPITULO II: APLICACION PRACTICA</b>	
<b>APLICACION DEL PROCESO</b>	<b>24</b>
<b>Jefe de Recursos Humanos</b>	<b>25</b>
<b>Jefe de ventas</b>	<b>28</b>
<b>Jefe de compras</b>	<b>31</b>
<b>Auxiliar de ventas</b>	<b>34</b>
<b>Contadora</b>	<b>37</b>

*“Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Empresa Mesilsa S:A de Junio a Agosto 2005”*

<b>INSTRUCTIVO DE UTILIZACION DEL PROCESO DE EVALUACION POR COMPETENCIAS</b>	<b>40</b>
<b>VALIDACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS</b>	<b>41</b>
<b>GRAFICO DE RRHH</b>	<b>43</b>
<b>INFORME INDIVIDUAL DE RESULTADOS DE RRHH</b>	<b>44</b>
<b>GRAFICO DE AUXILIAR DE VENTAS</b>	<b>45</b>
<b>INFORME INDIVIDUAL DE RESULTADOS DE AUXILIAR DE VENTAS</b>	<b>46</b>
<b>GRAFICO ORGANIZACIONAL DE RESULTADOS</b>	<b>47</b>
<b>INFORME ORGANIZACIONAL DE RESULTADOS</b>	<b>48</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>49</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>50</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>51</b>

#### **ANEXOS**

<b>ANEXO 1:</b>	<b>MARCO TEORICO</b>
<b>ANEXO 2:</b>	<b>FORMATO DE PERFILES</b>
<b>ANEXO 3:</b>	<b>FORMATO DE EVALUACION</b>
<b>ANEXO 4:</b>	<b>DICCIONARIO DE COMPETENCIAS</b>

*“Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Empresa Mesilsa S:A de Junio a Agosto 2005”*

# **CAPITULO I**

# **MARCO TEORICO**

*“Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Empresa Mesilsa S:A de Junio a Agosto 2005”*

## **INTRODUCCIÓN**

Hoy en día la visión de las organizaciones en cuanto a la gestión de competencias como la evaluación están orientándose hacia el futuro buscando que los trabajadores puedan desarrollar su máximo potencial en el campo laboral y como resultado será beneficiosa para la organización.

Mesilsa S.A. es una empresa que se inicio hace 25 años aproximadamente con la producción de Silicato líquido y sólido utilizado generalmente como materia prima para detergente y otros químicos, posteriormente se expandió a la producción de meta silicato utilizado como materia prima para la elaboración de cerámicas.

Actualmente la empresa también funciona con sucursal en Milagro donde se produce Ácido Sulfúrico y Ácido de Aluminio, además de que se esta implementando otra planta de silicato. La empresa se dedica también a la Distribución de Vidrio al por mayor y a nivel nacional.

El crecimiento que se fue presentando a nivel empresarial y las exigencias del mercado dio cabida a los cambios beneficiando tanto a la organización como a los empleados de la empresa. La gestión por competencias se encuentra formalizada en el proceso ISO 9001 de gestión de calidad dentro de la organización, por lo que su implementación y desarrollo conjuntamente con el modelo de competencias se obtendrán los beneficios que la empresa vea necesarios ayudados también con la implementación y aplicación de evaluación de 360° que será el apoyo técnico y especializado; ya que el mismo ayudara a la organización a su desarrollo como a las personas que la integran.

Beneficios Específicos que se obtendrían

- Herramienta para el desarrollo personal.
- Entabla compromiso entre la empresa y el personal que lo integra.
- Apoya al desarrollo de acciones dirigidas a una acción en particular o varias.

*“Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Empresa Mesilsa S:A de Junio a Agosto 2005”*

- Implementa actividades de entrenamiento y capacitación sobre temas específicos.
- Gestión de Auto desarrollo
- Auto evaluación combinada con otros puntos de vista que nos ayuda a definir el problema.

Objetivos Específicos:

- Realizar el levantamiento de perfiles ocupacionales de cinco cargos de la empresa.
- Diseñar el proceso de evaluación de 360° por competencias para todos los cargos.
- Aplicar el proceso de evaluación de 360° por competencias con dos cargos:
- Validar el proceso de evaluación con expertos.

Por lo tanto la gestión por competencias es un modelo a seguir por las empresas con visión al futuro ya que nos permite a los líderes de la organización evaluar las competencias personales requeridas para el puesto estimulando al trabajador a su superación personal y por ende al crecimiento de la organización.

La base del desarrollo del capital humano de la organización nos lleva a realizar en la empresa estudios de la estructura del puesto, desarrollo organizacional, como también estudiar el entrenamiento que lleven los trabajadores para así desarrollar sus habilidades y dar planes de capacitación que integren así el progreso de los empleados. Como podemos observar esto son una de las tantas cosas que podemos hacer para beneficiar a la organización teniendo como base el desarrollo de los trabajadores. Como resultado espero que esto sea un gran aporte en el ámbito de las empresas como también social y del trabajador, para así poder contribuir al éxito organizacional.

*“Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Empresa Mesilsa S:A de Junio a Agosto 2005”*

## **QUE SON LAS COMPETENCIAS**

Los cambios que se han producido en las organizaciones y responder a estas exigencias da a la dirección de Recursos Humanos analizar la apertura positiva al desarrollo de las competencias en las que la organización; pero ante todo al capital humano tiene mucho que ver para su éxito.

Es un modelo que se viene diseñando como uno de los más adecuados para los nuevos tiempos en que las exigencias laborales y de personal nos ha implicado a llevar a cabo el estudio y la profundización de la Gestión por Competencias.

Desde mucho tiempo el "competir" ha significado pelear y por ende buscar el mejor resultado y si este es positivo somos vencedores y estamos actos para desarrollarnos y mejorar. Existirán momentos en la organización o puestos de trabajo en el que se presentaran determinadas situaciones y existirán personas que dominaran mejor que otras y buscaran alternativas provechosas para así tener un resultado positivo de acuerdo a su potencial y capacidad al momento de presentarse dificultades. Las competencias pueden observarse en una situación cotidiana de trabajo y una persona presenta un perfil de competencias alto cuando demuestra las cualidades requeridas para llevar a cabo determinadas misiones o tareas.

**David C. McClelland** hace referencia a que *“la motivación humana es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias”*<sup>1</sup>. Ya que define a la motivación humana como el interés que nos lleva a lograr un determinado objetivo basándonos en un incentivo natural, ya que este nos estimula, orienta y selecciona nuestro comportamiento.

Esta definición es una forma de aclarar el estado del ser humano en el momento en que se presenta el motivo por el cual este debe actuar de la mejor manera para lograr sus objetivos, es decir; una persona que esta motivada por su trabajo y sabe que realizarlo

---

<sup>1</sup> ALLES, Martha Alicia, “Desempeño por Competencias – Evaluación de 360º”, Primera Edición, Editorial Granica, Argentina, Año 2000 pág. 75

*“Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Empresa Mesilsa S:A de Junio a Agosto 2005”*

bien tiene una recompensa valiosa hará todo lo necesario para mantenerse ya que sabe que su conocimiento dará como resultado éxito tanto en su trabajo como en la organización y que el hecho de ser incentivado por sus propósitos de éxito dará como efecto un fuerte candidato para lograr y desarrollar competencias que le permitan mejorar.

**David C. McClelland** tiene tres sistemas importantes de motivación humana:

- **Los logros como motivación:** Es un interés demandante por hacer algo mejor.
- **El poder como motivación:** La necesidad de poder siempre ha implicado en las personas un interés de lograr prestigio y popularidad en cuanto al trabajo o actividades que desarrollan; pero de acuerdo a las exigencias de la sociedad esta motivación puede variar dependiendo en lo que las personas han interiorizado como comportamientos aceptables.
- **La pertenencia como motivación:** Se deriva de la necesidad de estar con otros.

Otro concepto interesante de competencias es la definición dada por **Spencer y Spencer:** *“competencias es una característica subyacente en el individuo que esta casualmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior de un trabajo o situación”*<sup>2</sup> Este concepto nos da la referencia a que la característica subyacente del individuo es decir las competencias forman parte de su personalidad y esto da cabida responder a la situación que se le pueda presentar a la vez que esta origina el desempeño del individuo, como también hace referencia a que las competencias pueden pronosticar nuestras acciones sean buenas o malas al momento de desempeñar nuestras actividades dentro del campo laboral. Es decir; que las competencias son originales y esenciales del individuo que nos puede indicar la manera de actuar y pensar en un determinado momento y en diversas situaciones.

Para **Spencer y Spencer** son cinco los principales tipos de competencias:

---

<sup>2</sup> ALLES, Martha Alicia, “Desempeño por Competencias – Evaluación de 360°”, Primera Edición, Editorial Granica, Argentina, Año 2000 pág.78

*“Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Empresa Mesilsa S:A de Junio a Agosto 2005”*

- ⇒ **Motivación:** son las que *“dirigen conllevan y condicionan”* nuestro comportamiento hacia objetivos o acciones.
- ⇒ **Características:** físicas como también nuestra respuestas ante una situación o información.
- ⇒ **Concepto propio:** en cuanto las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
- ⇒ **Conocimiento:** lo que posee una persona sobre áreas específicas.
- ⇒ **Habilidad:** capacidad de realizar tareas físicas o mentales.

En muchas de las organizaciones seleccionan en base a conocimientos y habilidades al momento de contratar un nuevo empleado, pero en determinado puesto las competencias son mucho más importantes que las habilidades cuando se trata de la tarea a realizar. En definitiva depende mucho del puesto en el cual se desempeña un empleado para así poder tomar en cuenta que tipo de competencias se deben tener al momento de su contratación para un puesto determinado en la organización.

Según **Ernst y Young:** *“las competencias son características de una persona, ya sea innata o adquirida, que esta relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo”*<sup>3</sup>. Como podemos conocer en cada situación toda persona tiene un sin numero de conocimientos y caracteres ya sean adquiridos o innatos, que definen sus competencias y la manera que reacciona ante diversas situaciones. Lo que debemos hacer las personas que integramos una organización es estudiar las características que hagan eficiente a la persona dentro de su campo laboral y puesto de trabajo en particular.

Está comprobado que el ser humano tiene la capacidad de adquirir nuevas competencias durante toda su vida, siempre que se den los estímulos apropiados y exista acceso a los recursos necesarios. Probablemente dependiendo de cada persona, este puede manejar mejor los conflictos de su equipo de trabajo.

---

<sup>3</sup> ALLES, Martha Alicia, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos”, Primera Edición, Editorial Granica, Argentina, Año 2000, pág.59

*“Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Empresa Mesilsa S:A de Junio a Agosto 2005”*

Teniendo nuevas alternativas en tu campo laboral, como también en cada situación presentada; da como resultado los pequeños aprendizajes que se agregan cada día en nuestro rol de competencias personales, por lo que tomar conciencia de este hecho da cabida al progreso abriendo caminos antes que otros y como resultado será la recompensa de que la organización este dispuesta a cambios y retos tanto para los empleados como para la directiva.

Por lo tanto las competencias son un nuevo desafío que dependerá de las actividades que se desarrollen en cada área de trabajo, a la estrategia y cultura de cada organización en particular. Ya que las competencias laborales son un contenido real que las empresas deben y pueden desarrollar para lograr el éxito que desean a la hora de ejecutar una tarea.

## **IMPORTANCIA DEL MODELO DE COMPETENCIAS**

El éxito y supervivencia de las organizaciones en mercados tan competitivos depende del desarrollo de estrategias que aseguren la efectividad en las habilidades de sus recursos humanos por lo que las organizaciones necesitan desarrollar estrategias que formen parte de su cultura organizacional y que brinden beneficios a largo plazo; Un ejemplo de esto son los modelos de competencia.

Una competencia es una destreza o conocimiento; Un modelo de competencia por lo tanto es una serie de competencias, o sea una serie de destrezas y conocimientos; los mismos pueden ser medibles y observables en los comportamientos de los empleados para el desempeño óptimo en sus puestos de trabajo. Por lo que la importancia de los modelos de competencia da una facilidad al momento de desarrollar el trabajo dentro de la organización.

### **⇒ Reclutamiento**

Recoge las destrezas y conocimientos necesarios para el desempeño de los empleados y en del puesto en particular, esto hace referencia a las competencias por lo que esta herramienta facilita la selección de empleados capacitados para ejercer los diferentes puestos.

### **⇒ Formación y desarrollo**

Es la capacitación y entrenamiento que los empleados deben recibir por parte de la empresa, ya que esto depende de las estrategias de la organización al igual que a la cultura organizacional.

*“Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Empresa Mesilsa S:A de Junio a Agosto 2005”*

⇒ **La evaluación**

Las competencias identificadas sirven como base para determinar las áreas en las cuales se evalúan los empleados, el modelo de competencia nos ayuda a evaluar al empleado; si este cumple o excede las expectativas de las competencias identificadas

⇒ **Planificación de carreras**

Una vez el empleado ha alcanzado un desempeño óptimo en el puesto que ocupa esto da como resultado la evolución de la organización; ya que identificada las necesidades del puesto se inicia el desarrollo necesario para capacitar al empleado en dicho puesto.

Algunos de los beneficios que brindan el modelo de competencia son:

**Beneficios para la empresa:**

- ↻ Refuerza el plan estratégico: cultura, misión y visión de la organización.
- ↻ Mejoras al momento de realizar reclutamientos.
- ↻ Mejoras en la retención de empleados capacitados.
- ↻ Mejora las metas tanto individual como grupal.

**Beneficios para el empleado:**

- ↻ Le permite identificar las pautas requeridas para ser exitosos en sus puestos.
- ↻ Lo provee de objetivos en cuanto desarrollo para mejorar en su trabajo.
- ↻ Les permite prepararse para aspirar a otros puestos dentro de la organización.

La implantación de modelos de competencia provee una importante oportunidad para examinar las necesidades que surgen en el desarrollo de la empresa, por su crecimiento y complejidad, para el desempeño requerido en cada puesto de trabajo. Por consiguiente, es necesario revisarlos periódicamente para ajustarlos a la realidad estratégicas de la empresa.

*“Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Empresa Mesilsa S:A de Junio a Agosto 2005”*

## **VENTAJAS DEL ENFOQUE DE COMPETENCIAS**

El enfoque de competencias facilita la acción de la Gestión de Recursos Humanos, ya que permite trabajar de forma eficiente en cada tarea a desarrollada en la organización; por esta razón, se esta poniendo en practica su utilización en las empresas y por consiguiente resaltaremos las ventajas que este enfoque aporta a la gestión de recursos humanos:

### **◆ Facilita el uso del lenguaje común en la empresa.**

Cuando hablamos de comportamientos observables que son *“los que permiten tener un buen rendimiento en el puesto de trabajo”*<sup>4</sup>, es más fácil que la dirección de recursos humanos y el resto de la organización esté de acuerdo. Ya que al adoptar este enfoque de competencias en la organización cada departamento podrá identificar mucho mejor las falencias que este pueda tener y fácilmente podrá buscar alternativas junto con los que integran la organización para mejorar estas faltas y como resultado habrá una mejor respuesta ya que buscan tanto la progreso del puesto como las capacidades que deben surgir al momento que se den las mejoras.

### **◆ Focaliza los esfuerzos de todas las personas de la organización hacia los resultados.**

Las competencias manifiestan los comportamiento que desarrolla una persona para dar como resultado un buen rendimiento en el puesto de trabajo y esto va de acuerdo a un trabajo especifico y en una organización especifica. *“Por tanto se puede programar las evaluaciones del personal según el puesto de trabajo para así analizar los puntos débiles y fuertes de cada trabajador”*<sup>5</sup> y dar un plan de acción para mejoras de los resultados.

### **◆ Es preeditor del comportamiento futuro de la persona dentro de la empresa.**

Este punto busca abarcar las reacciones y acciones dadas por un individuo en un determinado momento o situación, en la cual podemos esperar que sea capaz de tener un mismo comportamiento en condiciones similares.

---

<sup>4</sup> PEREDA MARIN, Santiago, “Gestión de Recursos Humanos por Competencia”, Primera Edición, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A., España, Año.1999, Pág. 82

<sup>5</sup> PEREDA MARIN, Santiago, “Gestión de Recursos Humanos por Competencia”, Primera Edición, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A., España, Año.1999, Pág. 83

*“Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Empresa Mesilsa S:A de Junio a Agosto 2005”*

Pero vale la pena analizar que cada caso que se presenta en la organización o puesto de trabajo debe ser examinado y por lo tanto actuar de la mejor manera de acuerdo al caso presentado.

◆ **Facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de la persona.**

Es un sistema concreto y valido en el cual comparamos el perfil del puesto y de las personas para así poder establecer un adecuado puesto para el empleado y así conocer las necesidades que existen en un momento dado en el área de trabajo.

**La gestión por competencias** además da aportes importantes a la organización y puesto de trabajos tales como:

- Define perfiles profesionales que favorecen a la productividad de la organización.
- Desarrolla equipos que poseen las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- Identifica puntos débiles, permitiendo así la intervención de mejoras que garanticen los resultados.
- Conscientiza a los equipos para que asuman la responsabilidad de su auto desarrollo, tomando en cuenta el proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.

Cada una de las ventajas y aportes dados por la gestión por competencias tanto para las personas como para la organización, nos permite trabajar de una mejor manera y así desarrollar nuestras expectativas de rendimiento y productividad.

*“Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Empresa Mesilsa S:A de Junio a Agosto 2005”*

## **GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y LA GESTIÓN DE CALIDAD (ISO 9001)**

Calidad es un término que se escucha con bastante frecuencia en el ámbito en las organizaciones que van orientadas hacia las competencias. Las normas ISO se refieren fundamentalmente a los procesos y su estabilidad; aportando con un método para nivelar las actividades de la organización y dar confianza a sus clientes sobre la calidad esperada de los productos y/o servicios.

El certificado de calidad es un claro mensaje para los clientes sobre la mayor probabilidad de encontrar la satisfacción a sus necesidades, en una organización que se preocupa por desarrollar sus actividades en base de calidad total. Este aspecto, que se desarrolla en la gestión del recurso humano, pasa por la ayuda de la organización y requiere necesariamente el desarrollo de acciones que permitan a los trabajadores alcanzar los estándares de calidad esperados. En base a esto podemos afirmar que el vínculo entre las normas de calidad y las normas de competencia laboral trabajan en puntos como la capacitación, ya que las normas ISO contemplan la necesidad de que la organización detecte necesidades y desarrolle programas de capacitación a sus trabajadores. Estas acciones serán mucho más efectivas si se orientan al desarrollo de competencias definidas y compartidas con los involucrados.

Otro punto se encuentra en que ambos sistemas de normas comparten la lógica sobrentendida en el proceso mismo de calidad y mejoramiento; esta se basa en la utilización de normas, la participación de los trabajadores, y la evaluación por un consultor externo quien conoce la norma y verifica su cumplimiento por el candidato; en ambos casos se trata de obtener la aprobación con un desempeño esperado, ya sea en términos de la gestión de calidad o bien en términos del desempeño competente.

El último punto que considero importante es la gestión del conocimiento, ya que La aplicación de las normas ISO han demostrado la necesidad de mejorar un proceso de formación para todos los trabajadores; este aprendizaje va ligado tanto a la estructura como a las mejoras de los procesos.

*“Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Empresa Mesilsa S:A de Junio a Agosto 2005”*

Tanto las normas de competencia laboral, como las normas ISO, son consideradas poderosos instrumentos de clasificación de conocimiento; de modo que contribuyen ambas a una mejor gestión organizacional.

## **EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

La evaluación de competencias es un proceso que requiere como pasos previos la definición de perfiles ocupacionales, estructurados en torno a conocimientos, habilidades y conductas individuales y sociales.

La evaluación de competencias es considerada una forma objetiva y *“necesaria para que el individuo pueda beneficiarse de ella y para que la empresa pueda utilizarla”*<sup>6</sup>.

El concepto de competencia ha puesto la importancia en la idea de que la experiencia en el trabajo del individuo es uno de los medios primordiales por el cual se logra adquirir competencias en base al rendimiento y desarrollo del individuo tanto laboral como personal.

Es evidente que la importancia de las competencias en la evaluación de la experiencia profesional estimula al individuo a reflexionar acerca de las actividades que se extienden en el progreso actual de la gestión de los recursos humanos. Por lo que no es suficiente la facilidad de la persona por mantener la armonía en su puesto de trabajo, si no cuánto beneficia esto al desempeño de su grupo de trabajo.

En conclusión considerar útil la evaluación de las competencias resultante no solo de la formación sino que se pueden también atribuir a la experiencia ya que nunca dejamos de aprender y es parte de el mejoramiento continuo de la persona que busca una avance de sus conocimientos y destrezas laborales las cuales son de gran ayuda y beneficio al momento de desempeñar su trabajo en la organización.

---

<sup>6</sup> LEVY-LEBOYER, Claude, “Gestión de las Competencias”, Primera Edición, Editorial Gestión 2000, Barcelona – España, Año 2000, Pág. 26

*“Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Empresa Mesilsa S:A de Junio a Agosto 2005”*

## **EL ROL DE RRHH EN LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

El papel de RRHH dentro del desarrollo en las evaluaciones de desempeño realizadas en la organización es considerado de suma importancia ya que este nos orienta de una manera muy puntual en cuanto a la mejora de nuestro trabajo.

Aunque en algunas organizaciones consideren que *“las evaluaciones de desempeño son herramientas de Recursos Humanos que en ocasiones dan poder ya que permiten tomar decisiones sobre el futuro de las personas”*<sup>7</sup> esto es todo lo contrario, tomando en cuenta de que recursos humano tiene un rol importante en la empresa, en el desarrollo y en la orientación del buen funcionamiento del trabajador dentro del campo laboral, también es predominante en algunas otras facetas dentro de la empresa:

- ⇒ Es un asesor, que tiene una tarea técnica a su cargo.
- ⇒ Diseña la herramienta o contrata al consultor que la diseña.
- ⇒ Coordina la relación con el consultor externo en caso de las evaluaciones que se desarrollen en la empresa.
- ⇒ Ayuda a su implementación y cumplimiento, entrenando a los futuros evaluadores.
- ⇒ Vela por la objetividad del sistema.
- ⇒ Administra la herramienta.

Igualmente es importante recalcar cuál es la relación del sistema de evaluación de desempeño con los otros sistemas de Recursos Humanos. Si no están relacionados entre sí, no solo no será productivo para la organización sino que además será desmotivante para los empleados.

---

<sup>7</sup> ALLES, Martha Alicia, “Desempeño por Competencias – Evaluación de 360°”, Primera Edición, Editorial Granica, Argentina, Año 2000, pág.57

*“Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Empresa Mesilsa S:A de Junio a Agosto 2005”*

## **MÉTODO TRADICIONAL VS. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

Considerando que la evaluación por competencias es la base para que las capacidades se lleven a cabo como un proceso para atesorar evidencias en el desempeño y conocimiento de un individuo en relación con su puesto de trabajo y las competencias laborales requeridas para ese puesto; da como resultado un instrumento valioso de diagnóstico; esto es de mucha importancia tanto para el trabajador, como para el empleador.

Al momento de realizar una evaluación por competencias siempre debemos tomar en cuenta que el resultado de esta evaluación de un candidato nos va a ayudar a tomar la decisión si nos conviene o no contratarlo. Por lo que uno de los principales puntos de la evaluación por competencias es sacar una especie de representación de la situación laboral del trabajador haciendo referencia no solo de sus conocimientos sino también de sus habilidades y conductas con respecto al puesto de trabajo.

Por lo que la evaluación por competencias hace referencia a la necesidad que se presenta en la empresa de aplicar los respectivos instrumentos antes de contratar personal, durante las actividades y desarrollo de su trabajo y después de haberlos sometido a un proceso de capacitación y así saber en que medida esta favoreciendo al desarrollo de la empresa. Por lo tanto una característica importante de la evaluación por competencias es que esta es usada en el proceso laboral.

El método tradicional por el contrario es más llevado por presentaciones que se dan en la organización, pero que al mismo tiempo no se da un seguimiento constante que de cómo resultados mejoras permanentes.

Si analizamos este tipo de evaluaciones, la mayor parte de estas miden nuestros conocimientos, es decir, las competencias metodológicas, la mayor parte de las evaluaciones se compone de aplicaciones de instrumentos que miden exclusivamente conocimientos.

*“Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Empresa Mesilsa S:A de Junio a Agosto 2005”*

Por lo tanto, es la evaluación tradicional: aquella que mide conocimientos (80%) y habilidades (20%). En otras palabras, se trata de procesos de evaluación que dan la espalda a lo que le interesa conocer de las personas a la organización.

Pensemos que, en el mundo actual, la investigación y la tecnología están cambiando rápidamente, pero la esencia de una persona, en cuanto a su facilidad de interrelacionarse, de hacerse responsable de sus actos, de ser cooperativo en su puesto de trabajo y de interesarse por su propio crecimiento profesional, tienen un carácter más permanente y como resultado son el eje que hace la verdadera diferencia entre un trabajador competente de un trabajador incompetente.

## **INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DE CANDIDATOS.**

### **⇒ Método de formas narrativas**

Hace referencia al ensayo que prepara el evaluador para dar una descripción de la persona a quien está evaluando de una manera detallada. Esta da la oportunidad para que el jefe exprese la opinión sobre el empleado. El inconveniente de este es que puede ser subjetivo y no siempre el evaluador cuenta con buena capacidad literaria. Una manera de eliminar la subjetividad; es dar una descripción de comportamiento en escala y en ese instante la evaluación cambia de una evaluación de características a una por comportamiento.

### **⇒ Método de incidente crítico**

Hace referencia a un comportamiento de éxito o de fracaso poco usual en alguna parte del trabajo. La ventaja de este método es que abarca todo el periodo evaluado facilitando el desarrollo y la autoevaluación del mismo.

### **⇒ Administración por objetivos**

Este método califica el desempeño sobre el cumplimiento de metas fijadas en acuerdo con el trabajador y la empresa representada por su jefe. La administración por objetivo es un sistema cíclico que comienza por establecer una meta y termina en el mismo punto. Junto a la descripción de la meta está la descripción de cómo hará el empleado para alcanzar esa meta.

*“Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Empresa Mesilsa S:A de Junio a Agosto 2005”*

## **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Se define evaluación del desempeño como el proceso por el cual se valora el rendimiento laboral de un colaborador. Involucra brindar retroalimentación al trabajador sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la organización. Por lo tanto *“la evaluación de desempeño es un instrumento de mucha importancia para gerenciar, dirigir y supervisar al personal”*.<sup>8</sup>

La evaluación de desempeño vincula una importante relación entre el responsable y sus colaboradores en cuanto al dialogo y a buscar las expectativas que se deben satisfacer y las mejoras a los resultados esperados.

Corresponde al Departamento de Recursos Humanos desarrollar el proceso de evaluación del desempeño para los demás departamentos, ya que el principal objetivo de la evaluación es dar una mejor visión de el desarrollo del trabajador y por ende buscar alternativas de mejora para resultados óptimos. Por lo tanto, la evaluación de desempeño nos permite detectar falencias y carencias en las personas que ocupan determinados puestos de trabajo, las cuales pueden ser sujetas de un proceso de capacitación posterior.

Entre los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño, se encuentran:

- ◆ El desarrollo personal y profesional de sus colaboradores.
- ◆ El mejoramiento permanente de resultados de la organización.
- ◆ El aprovechamiento adecuado de los recursos.

La evaluación del desempeño ocurre ya sea que exista o no un programa formal de evaluación en la organización. Los superiores están siempre observando la forma en que los empleados desempeñan sus tareas y se están formando impresiones acerca de su valor concerniente para la organización. Por lo tanto los programas de evaluación son fundamentales dentro del sistema de Recursos Humanos en cualquier compañía.

---

<sup>8</sup> ALLES, Martha Alicia, “Desempeño por Competencias – Evaluación de 360°”, Primera Edición, Editorial Granica, Argentina, Año 2000, pág.27

*“Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Empresa Mesilsa S:A de Junio a Agosto 2005”*

### **El entrenamiento de evaluadores**

Este se realiza cuando hay modificación de alguna herramienta o se implementa una nueva y cuando existen nuevos evaluadores en la implementación.

- ✓ Los supervisores son los que realizan la evaluación de su equipo, si bien el área de RRHH da cierta supervisión no es responsable de las evaluaciones.
- ✓ Los evaluadores deben estar familiarizados con las técnicas que utilizarán para el desarrollo de la evaluación.
- ✓ Deben ser justos y objetivos en el momento de evaluar para así lograr un éxito en la aplicación.

### **Pasos de una evaluación de desempeño.**

- ✓ Definir el puesto: asegurarse de que los involucrados en las actividades a su cargo estén de acuerdo con lo que van a desarrollar en su área de trabajo.
- ✓ Evaluar el desempeño en función del puesto: incluye la calificación de acuerdo a la escala que se defina al momento de evaluar.
- ✓ Retroalimentación: comentar el desempeño y progreso del evaluado.

## **ENTREVISTA DE EVALUACIÓN**

*“La entrevista de evaluación es lo más importante del proceso; ya que no solo te permite analizar la evaluación sino encontrar un conjunto de áreas de posibles mejoras”<sup>9</sup>* así como también facilita y mejora la comunicación entre jefe y empleado en busca de soluciones y dar oportunidad para expresar puntos de vista.

También la entrevista de evaluación es considerada como verificación del desempeño que proporciona a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro.

El evaluador puede proporcionar esa retroalimentación mediante tres tipos de evaluación:

---

<sup>9</sup> ALLES, Martha Alicia, “Desempeño por Competencias – Evaluación de 360°”, Primera Edición, Editorial Granica, Argentina, Año 2000, pág.40

*“Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Empresa Mesilsa S:A de Junio a Agosto 2005”*

⇒ **Decidir y convencer**

Es generalmente utilizada con los empleados de poca antigüedad, se pasa observación al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de determinada manera.

⇒ **Decidir y escuchar**

Se pretende que el empleado manifieste sus reacciones defensivas, excusas, quejas, se propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre formas de lograr un desempeño mejor.

⇒ **solución de problemas**

Identifica las dificultades que puedan estar interfiriendo en el desempeño del empleado, a partir de allí se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación.

Este enfoque positivo de entrevista de evaluación también capacita al empleado para hacerse una idea global de los aspectos fuertes y débiles de su desempeño.

**¿Cómo realizar una entrevista de evaluación?**

Al realizar una entrevista es recomendable se solicite una autoevaluación e invitar a la participación enfocándose en la solución de problemas, dando el apoyo necesario a las personas involucradas estableciendo metas y dando un seguimiento del trabajo que se esta realizando en la organización.

**Mejoramiento del desempeño**

La entrevista de evaluación se centra primordialmente en las acciones que el empleado puede iniciar con el propósito de mejorar áreas en las que su desempeño no es satisfactorio. La entrevista de evaluación proporciona a los empleados retroalimentación directamente relacionada con su desempeño especificando áreas de acción y responsabilidades en la mejora de su rendimiento laboral.

## ESQUEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

El esquema de la evaluación de desempeño esta combinando evaluación por resultados con evaluación de competencias. La evaluación, en consecuencia se divide en dos partes:

### ⇒ **Análisis de rendimiento o evaluación por objetivos**

La evaluación del rendimiento hace referencia a las actividades que desarrolla el individuo en el puesto de trabajo y esta se centra primordialmente en aquellas actividades que afecten el buen funcionamiento del mismo y por lo tanto al éxito de la empresa.

De igual manera se refiere a la gestión del rendimiento y para lograrlo las evaluaciones deben ser más que una actividad con miras al pasado que prueben o desaprueben a los trabajadores por su trabajo. Por lo tanto *“las evaluaciones deben orientarse al futuro, para que los trabajadores desarrollen al máximo su potencial en la organización<sup>10</sup>”*. Para ello es necesario que los directivos den retroalimentación a los empleados para que así puedan alcanzar un buen nivel de rendimiento. Por lo tanto para fijar objetivos al iniciar el periodo de evaluación estos deben ser ponderados con valores que sumen diez o cien para su rápida visualización.

Los objetivos serán evaluados en relación con el grado de consecución, de escala de 1 a 5.

1. Supera ampliamente.	100%
2. Supera.	75%
3. Alcanzo el objetivo.	50%
4. Estuvo cerca de alcanzar el objetivo.	25%
5. No alcanzo el objetivo.	0%

---

<sup>10</sup> ALLES, Martha Alicia, “Desempeño por Competencias – Evaluación de 360°”, Primera Edición, Editorial Granica, Argentina, Año 2000, pág. 44

“Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Empresa Mesilsa S:A de Junio a Agosto 2005”

Objetivos de gestión	Ponderación	Nivel de consecución (1 a 5)	Comentarios
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
	<b>100%</b>		

Para la fijación de los objetivos hay que tener en cuenta que los mismos deben ser:

- ∞ **Estratégicos:** los objetivos individuales deben ser parte del objetivo estratégico de la organización.
- ∞ **Específicos:** describir claramente cual será el resultado final del objetivo.
- ∞ **Medibles.**
- ∞ **Alcanzables:** si bien deben presentar un desafío, también deben ser alcanzables.
- ∞ **Delimitados en tiempo.**

⇒ **Análisis del desempeño en función de competencias**

Para el análisis de desempeño se utilizaran las competencias en relación con el nivel requerido para el puesto de trabajo. Según **Gómez-Mejía**: “*la ventaja de adoptar un enfoque basado en conductas para medir el rendimiento en que las pautas de rendimiento utilizados son concretos*”.<sup>11</sup> Esto hace referencia a que los empleados proporcionan en sus comportamientos, prototipos específicos de conducta que ponen en evidencia el éxito en el desarrollo de su trabajo.

La escala del desempeño se da sobre la base de 1 a 5:

1. Excelente.
2. Muy bueno.
3. Normal.
4. Necesidad de desarrollo.
5. Necesidad de mejora urgente.

---

<sup>11</sup> ALLES, Martha Alicia, “Desempeño por Competencias – Evaluación de 360°”, Primera Edición, Editorial Granica, Argentina, Año 2000, pág.44

*“Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Empresa Mesilsa S:A de Junio a Agosto 2005”*

## **EVALUACIÓN DE 360°**

*“Es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes”<sup>12</sup>*. Esta evaluación es un instrumento muy versátil que dependiendo de las organizaciones pueden ser aplicados en diversos aspectos dentro de la misma 360°. Es una manera normalizada de obtener opiniones, de diferentes personas, respecto al desempeño de un colaborador en particular, de un departamento o de una organización, esto permite que se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño maximizando los resultados totales de la empresa.

### **Como se realiza la evaluación de 360°**

El hecho de que la evaluación tenga como objetivo *“describirse uno mismo y hacerse describir por los demás”<sup>13</sup>*, tomemos en cuenta para su desarrollo características que determinan su originalidad:

- Las preguntas hacen referencia a las misiones o las actividades y el participante que desarrolla la evaluación indicara en ella si se cree capaz de cumplir esta misión es decir si tiene la competencia necesaria para llevar a cabo su trabajo o en el caso de ser observador, si cree capacitado a la persona que el describe.
- Las respuestas de los observadores son anónimas se promedian en el informe de presentación de resultados.
- Los resultados presentados se dan con la finalidad de resaltar las cualidades y las debilidades, así como su importancia para desarrollar las áreas que lo necesitan.
- La presentación de los resultados incluye uno o varios perfiles evaluados.
- Al final se debe realizar de manera personal un análisis y reflexión de los resultados.

### **Cuando puede ser útil la evaluación de 360°**

Los objetivos que se pueden alcanzar al utilizar el procedimiento de evaluación de 360° son:

---

<sup>12</sup> ALLES, Martha Alicia, “Desempeño por Competencias – Evaluación de 360°”, Primera Edición, Editorial Granica, Argentina, Año 2000 pág.145

<sup>13</sup> LEVY-LEBOYER, Claude, “Feedback de 360°”, Primera Edición, Editorial Gestión 2000, Barcelona – España, Año 2000, Pág.20

*“Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Empresa Mesilsa S:A de Junio a Agosto 2005”*

- Como agente de desarrollo individual.
- Como instrumento de desarrollo de equipo.
- Como instrumento de desarrollo en la organización.
- Como instrumento de desarrollo normativo.

Para poner en practica un procedimiento de 360° debemos de tomar en cuenta el tipo de organización y si esta será favorablemente acogida y tendrá efectos beneficiosos, por lo que debemos tomar en cuenta en que medida la cultura de la empresa facilita o dificulta la utilización de la misma. Y para responder a estos interrogantes las organizaciones que decidan utilizar este método deben precisar que objetivos quieren conseguir mediante su implantación, es decir sus expectativas, predecir el impacto en la organización, las condiciones laborales y el entorno propio de cada organización.

Es inevitable que los cambios en la organización propicien temores pero tomando en cuenta los detalles anteriores es posible abarcar de la mejor manera formas de evitarlos precisando adecuadamente se realice en las mejores condiciones.

### **¿QUIÉNES PARTICIPAN COMO EVALUADORES?**

Deben ser personas que de un modo u otro tengan oportunidad de ver al evaluado en acción para así poder evaluar sus competencias. De ese modo será posible comparar la autoevaluación con las evaluaciones realizadas por los observadores o evaluadores.

Los evaluadores son elegidos por el evaluado de acuerdo a las pautas recibidas por el diseñador del esquema de la evaluación, de igual manera el evaluado tiene la libertad de elegir a cuales de sus subordinados entregar los formularios. Por lo tanto las aplicaciones a realizar deben ser debidamente explicadas a cada uno de los que intervendrán en el desarrollo de esta evaluación.

Los posibles evaluadores son:

**Clientes:** este proceso da la oportunidad a los clientes internos y externos de tener voz y voto en el proceso de evaluación.

*“Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Empresa Mesilsa S:A de Junio a Agosto 2005”*

**Empleados:** su participación en este proceso tiene un fuerte impacto en sus carreras garantizando su imparcialidad; ellos pueden de este modo seleccionar el criterio a usar.

**Miembros del equipo:** es de suma importancia, ya que este tipo de evaluación permite equilibrar realmente a los equipos y mejorar su rendimiento.

**Supervisores:** el proceso amplía la mirada del supervisor y le permite disminuir a la mitad o más el tiempo que utilizaba en las evaluaciones individuales.

**Gerentes:** le da a los líderes la facilidad de acceder a mayor información sobre su organización y entender mejor sus fortalezas y debilidades, así como conocer detalles y recibir sugerencias de otros participantes y al mismo tiempo puede el manejo que considere más efectivo.

**Socios:** para las empresas de personas que deseen mejorar sus competencias profesionales. Cada socio podrá elegir entre sus pares cuáles serán sus evaluadores.

**El papel de la empresa:** Las empresas se tornan más creíbles al implementar estos procesos, la información le marca fortalezas y debilidades, y les permite conocer discrepancias en las relaciones y determinar necesidades de entrenamiento.

## **CLAVES DE ÉXITO**

Los siguientes aspectos representan las claves de éxito para un programa de evaluación de 360°:

⇒ **Un adecuado diseño de la herramienta**

Es importante indicar al momento de definir la herramienta de evaluación la cantidad mínima de evaluadores por cada nivel como la relación del evaluado con el evaluador. Debemos tener en cuenta que la evaluación de 360° con fines de evaluar el desempeño puede ser representada de la siguiente manera:

*“Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Empresa Mesilsa S:A de Junio a Agosto 2005”*

Por cada persona evaluada se elaborará las evaluaciones respectivas y esto dependerá de cómo esta compuesta la organización:

1. Auto evaluación
2. Jefe directo o superior.
3. Par
4. Cliente externo o interno
5. Subordinado

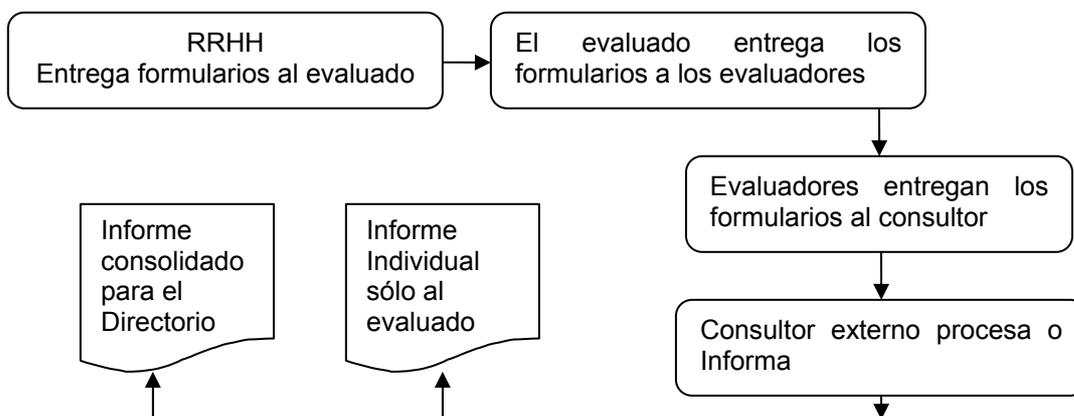
El esquema de evaluación como los que participaran en ella dependerá de la organización en la que se encuentre lo cual deberá ser analizada cual es el mejor esquema a aplicar y la opción elegida debe ser comunicada a cada uno de los participantes.

#### **Sobre que ítems evaluar en un esquema de 360°**

Como el objetivo principal de la evaluación es a con relación al puesto, las competencias deben ser las requeridas para el mismo. Si es que una empresa tiene implementación de los dos sistemas como son la evaluación de desempeño y la evaluación de 360° estas dos deben coincidir en el objetivo a lograr. Pero en el caso que esta se rija por la evaluación de 360° puede darse el caso que de acuerdo al puesto ciertas competencias exijan ser evaluadas el candidato solo será evaluado por las competencias requeridas.

#### **Diagrama del proceso de evaluación de 360°**

Se considera de importancia ya que garantiza la privacidad del proceso y para que la evaluación tenga peso en cuanto al desarrollo y dependiendo de la realidad de la organización.



*“Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Empresa Mesilsa S:A de Junio a Agosto 2005”*

*Figura 1. Diagrama del proceso de evaluación de 360<sup>o14</sup>*

### ⇒ **Prueba piloto**

Esta se puede hacer de diversas maneras, dentro de la organización con un pequeño grupo de personas y realizando una experiencia previa que apruebe el formulario y las demás pautas fijadas para la evaluación.

Cuando nos referimos a empresas grandes se debe elegir un área para aplicar la evaluación para luego realizarla en toda la organización. Es de suma importancia que al momento de elegir el área donde se va a aplicar la evolución debe tenerse en cuenta que exista un clima de suma madurez en cuanto a las relaciones interpersonales y en lo posible un buen liderazgo.

Se debe tomar en cuenta que la evaluación a aplicar independientemente de ser una prueba piloto, es una prueba real que al ser aplicada los participantes tienen el derecho de opinar y aportar las ideas necesarias para así diseñar el procedimiento final de la empresa. De este modo es conveniente que los que integran la organización sepan que la evaluación es un proceso que necesita una adaptación superior a un año.

### ⇒ **El entrenamiento a todos los evaluadores**

Del buen entrenamiento de los evaluadores, dependerá de la buena utilización de esta herramienta y de éxito de los resultados. El entrenamiento debe basarse en dos puntos:

1. las competencias, sus primicias y como interpretarse.
2. el uso del formulario.

### ⇒ **Los manuales de instrucción**

Son de gran importancia y ayuda y sobretodo cuando se complementa con un buen entrenamiento. Se sugiere en el desarrollo de este instructivo que se caracterice por su claridad y simplicidad; primordialmente en sus objetivos.

---

<sup>14</sup> ALLES, Martha Alicia, “Desempeño por Competencias – Evaluación de 360°”, Primera Edición, Editorial Granica, Argentina, Año 2000, pág.158

*“Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Empresa Mesilsa S:A de Junio a Agosto 2005”*

⇒ **Procedimiento externo**

Para la garantía del proceso, el consultor externo recibirá el sobre cerrado y por correo directamente de las manos del evaluado cada uno de los formularios elaborados por los evaluadores.

⇒ **Informe de la evaluación**

El informe debe ser lo suficientemente claro ya que solo habrá un modelo del mismo, que será enviado al participante por el consultor responsable del procedimiento. El informe por igual debe transmitir en su contenido conceptos claros que ayuden a la reflexión del personal. Solo el que participa conoce la situación y los que él ha elegido para que lo evalúen, por lo que él es el único que puede interpretar los resultados obtenidos.

⇒ **El feedback a los empleados**

Es de suma importancia la comunicación de los resultados de la evaluación como un aspecto clave a la hora de buscar alternativas de éxito del proceso. Para que este obtenga el resultado que se espera, los participantes deben tener la seguridad de la confidencialidad del sistema como la credibilidad del responsable de este procedimiento.

⇒ **Seguimiento con los evaluados**

Este debe implementarse desde el área de RRHH y los superiores deben estar dispuestos a recibir inquietudes de sus subordinados en cuanto al procedimiento desarrollado. Desde el área de RRHH se pueden fomentar dos tipos de acciones:

1. **Generales:** cuando se da en la organización falencias en cuanto una o varias competencias se debe incluir planes de formación para el desarrollo y mejora del funcionamiento de esas competencias.
2. **Particulares:** ofrecer a cada uno de los evaluados la ayuda necesaria para su autodesarrollo, buscando alternativas de comunicación interna e informar a los que integran la organización como se pueden desarrollar las competencias requeridas, como también el evaluado tendrá las facilidades de acceder a las competencias requeridas para su puesto y hacer comparaciones con los resultados esperados.

*“Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Empresa Mesilsa S:A de Junio a Agosto 2005”*

⇒ **Continuidad del proceso**

Me he referido que puede ser tomado el primer año de aplicación del proceso como prueba piloto, ya que se requiere de varios años para que este proceso sea consolidado como procedimiento e incluirlo a la cultura de la organización, pero cabe recalcar que es un procedimiento que tiene continuidad ya que este dará como resultado un sistema serio y confiable.

*“Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Empresa Mesilsa S:A de Junio a Agosto 2005”*

# **CAPITULO II**

# **MARCO TEORICO**

*“Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Empresa Mesilsa S:A de Junio a Agosto 2005”*

# APLICACION DEL PROCESO

“Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Empresa Mesilsa S:A de Junio a Agosto 2005”

**JEFE DE RECURSOS HUMANOS**

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Código:</b> SA1	<b>Numero de ocupantes:</b> 1	<b>Fecha:</b> 15/09/05
<b>Área:</b> Administración	<b>Unidad:</b> Recursos Humanos	
<b>Supervisado por:</b> Gerente General	<b>Supervisa a:</b> Nómina	

MISION DEL CARGO

**“Recopila información para la elaboración de nóminas, manteniendo los registros adecuados en forma oportuna. Ejecuta el procedimiento de reclutamiento, selección, inducción y evaluación de personal. Coordina el desarrollo de cursos de inducción y entrenamiento en concordancia con el plan de capacitación de las diferentes unidades. Controla la entrega de beneficios adicionales al personal; aplicado a las políticas establecidas, así contribuyendo al logro de los objetivos de cada área de la compañía”.**

ACTIVIDADES DEL CARGO

#	Actividades de la posición	F	I	D	Total
1	Participa en la elaboración del Plan de Capacitación de la empresa.	2	3	3	11
2	Coordina el desarrollo de los cursos establecidos en el plan de capacitación.	2	2	2	6
3	Evalúa la eficacia de la capacitación.	2	4	3	14
4	Realiza búsquedas de personal	2	3	4	14
5	Mantiene bases de candidatos potenciales	3	2	3	9
6	Participa en la evaluación de candidatos	3	4	3	15
7	Recopila información que modifique o se relacione con el sistema de nóminas.	2	3	3	11
8	Elabora las nóminas mensuales y de beneficios adicionales	4	3	3	13
9	Realiza el pago puntual de las obligaciones de la empresa con el IESS, Ministerio del Trabajo y SRI.	3	4	4	19
10	Proporciona la información para la contabilización en el área financiera.	3	4	3	15
11	Mantiene la documentación que soporte el sistema de nóminas.	1	3	2	7
12	Participa en la elaboración y cumplimiento del programa de actividades sociales de los empleados.	2	3	2	8
13	Controla el cumplimiento de las políticas que regulen las acciones del personal (leyes, reglamentos y políticas).	4	4	4	20
14	Realiza las evaluaciones establecidas para el personal	2	3	4	14
15	Participa en el mejoramiento del clima laboral.	4	3	4	16
16	Mantiene actualizado el Manual de Descriptivos de Cargos	2	4	3	14

“Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Empresa Mesilsa S:A de Junio a Agosto 2005”

#### ACTIVIDADES ESENCIALES

#	Actividades de la posición	F	CE	CM	Total
1	Participa en la evaluación de candidatos	3	4	3	15
2	Realiza el pago puntual de las obligaciones de la empresa con el IESS, Ministerio del Trabajo y SRI.	3	4	4	19
3	Proporciona la información para la contabilización en el área financiera.	3	4	3	15
4	Controla el cumplimiento de las políticas que regulen las acciones del personal (leyes, reglamentos y políticas).	4	4	4	20
5	Participa en el mejoramiento del clima laboral.	4	3	4	16

#### INTERFÁZ DEL CARGO

Actividades Esenciales del Cargo	Interfaz del Cargo
Participa en la evaluación de candidatos	Jefes de cada Área
Realiza el pago puntual de las obligaciones de la empresa con el IESS, Ministerio del Trabajo y SRI.	Organismos Externos
Proporciona la información para la contabilización en el área financiera.	Asistente de Contabilidad
Controla el cumplimiento de las políticas que regulen las acciones del personal (leyes, reglamentos y políticas).	Todo el personal
Participa en el mejoramiento del clima laboral.	Jefes de Área

#### EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido
Superior	Psicólogo Laboral, Administración de Personal
ISO	Calidad 9001-2000

*“Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Empresa Mesilsa S:A de Junio a Agosto 2005”*

#### CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL
<b>Manejo de Nómina</b>	Control de Pago a los empleados para su sueldo	M
<b>Recursos Humanos y Personal</b>	Conocimiento de las políticas y prácticas involucradas en las funciones de personal y recursos humanos.	A
<b>Psicología</b>	Conocimiento del rendimiento y comportamiento humano	A

#### COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL
Desarrollo de personas	Ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente	A
Liderazgo	Habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción del grupo	A
Pensamiento analítico	Analizar o comprender información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos.	A
Pensamiento Conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos	M
Trabajo en equipo	Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar juntos haciéndolo individual y competitivamente	A

*“Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Empresa Mesilsa S:A de Junio a Agosto 2005”*

#### OTRAS COMPETENCIAS

<b>COMPETENCIA</b>	<b>DEFINICION</b>	<b>NIVEL</b>
Orientación a Resultado	Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con sentido de urgencia necesarias	A
Iniciativa	Se adelanta a los demás en su accionar	M
Calidad del Trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar, amplios conocimientos en el área	A
Innovación	Capacidad de Modificar las cosas e incluso partiendo de situaciones no pensadas con anterioridad.	M

#### EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

<b>Dimensiones de la experiencia</b>	<b>Detalle</b>
Tiempo de experiencia	3 años
Especificidad de la experiencia	Experiencia en actividades similares
Contenido de la experiencia	Sector industrial

“Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Empresa Mesilsa S:A de Junio a Agosto 2005”

**JEFE DE VENTAS**

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Código: SA2</b>	<b>Numero de ocupantes: 1</b>	<b>Fecha: 15/09/05</b>
<b>Área: Administración</b>	<b>Unidad: Marketing</b>	
<b>Supervisado por: Gerencia General</b>	<b>Supervisa a: 4 Asistentes de ventas</b>	

MISION DEL CARGO

**“Encargarse, planificar, controlar y responsabilizarse de la distribución de vidrio a nivel nacional.”**

ACTIVIDADES DEL CARGO

#	Actividades de la posición	F	I	D	Total
1	Realizar presupuestos de venta	3	4	4	19
2	Manejar las finanzas del área	3	4	3	15
3	Controlar el buen desempeño del personal de ventas	4	4	3	16
4	Controlar los sueldos del personal de ventas	4	4	3	16
5	Definir los incentivos para empleados y distribuidores	2	3	3	11
6	Presentar informes oportunos del ritmo de ventas	4	3	3	13
7	Realiza motivaciones al personal de ventas	2	3	2	8
8	Realiza nuevos métodos para atraer al cliente	3	3	3	12
9	Coordina capacitación para el personal de ventas	2	3	2	8
10	Realiza negociación con clientes fijos	2	4	3	14

ACTIVIDADES ESENCIALES

#	Actividades de la posición	F	CE	CM	Total
1	Realizar presupuestos de venta	3	4	4	19
2	Manejar las finanzas del área	3	4	3	15
3	Controlar el buen desempeño del personal de ventas	4	4	3	16
4	Controlar los sueldos del personal de ventas	4	4	3	16
5	Realiza negociación con clientes fijos	2	4	3	14

INTERFÁZ DEL CARGO

Actividades de la posición	Interfaz del Cargo
Realizar presupuestos de venta	Gerencia General
Manejar las finanzas del área	Contadora
Controlar el buen desempeño del personal de ventas	Recursos Humanos
Controlar los sueldos del personal de ventas	Manejo de Nómina
Realiza negociación con clientes fijos	Cliente externo

*“Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Empresa Mesilsa S:A de Junio a Agosto 2005”*

#### EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido
Superior	Ing. Comercial/Marketing
	Publicidad, Mercadeo

#### CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL
Marketing	Conjunto de recursos y procedimientos puestos en práctica para conquistar un mercado	A
Ventas	Conocimientos de los principios y métodos involucrados en mostrar, promocionar y vender productos o servicios. Técnicas de ventas y sistemas de control de ventas	A
Mercadeo	Conjunto de operaciones que ha de pasar una mercancía desde el producto al consumidor	A

#### COMPETENCIAS ESPECIFICAS

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL
Liderazgo	Habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción del grupo	A
Capacidad de toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial	A
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos	A
Trabajo en equipo	Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar juntos haciéndolo individual y competitivamente	A

*“Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Empresa Mesilsa S:A de Junio a Agosto 2005”*

#### OTRAS COMPETENCIAS

<b>COMPETENCIA</b>	<b>DEFINICION</b>	<b>NIVEL</b>
Orientación al cliente	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes. Comprender o satisfacer sus necesidades	A
Iniciativa	Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas	A
Autocontrol	Capacidad de mantener y controlar las propias emociones y evitar reacciones negativas	M
Temple	Dominio en todas las circunstancias	M

#### EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

<b>Dimensiones de la experiencia</b>	<b>Detalle</b>
Tiempo de experiencia	Mas de 4 años
Especificidad de la experiencia	Experiencia en actividades similares
Contenido de la experiencia	Sector comercial / Industrial

“Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Empresa Mesilsa S:A de Junio a Agosto 2005”

**JEFE DE COMPRAS**

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Código: SA3</b>	<b>Numero de ocupantes:1</b>	<b>Fecha: 15/09/05</b>
<b>Área: Administración</b>	<b>Unidad: Producción</b>	
<b>Supervisado por: Gerente General</b>	<b>Supervisa a: Bodeguero</b>	

MISION DEL CARGO

**“Estudia las necesidades (materiales) de la organización con la finalidad de proveer de herramientas, equipos, maquinarias e insumos requeridos para el adecuado desarrollo del trabajo en cualquier área que se requiera.”**

ACTIVIDADES DEL CARGO

#	Actividades de la posición	F	I	D	Total
1	Realizar los pedidos (materia prima, equipos, herramientas, afiches, chqs, facturas, mat.Oficina)	4	4	3	16
2	Escoger la mejor propuesta de los proveedores para la adquisición de cualquier bien	4	4	3	16
3	Exigir y responsabilizarse de que las entregas se realicen a tiempo y en condiciones fijadas	5	4	3	17
4	Elaborar informes eventuales a los diferentes departamentos para la adecuada coordinación	3	4	2	11
5	Coordina las políticas de compra con el Gerente Administrativo	3	4	2	11
6	Planifica y ejecuta el presupuesto de Compra	4	4	4	20
7	Mantiene actualizada la base de datos con proveedores	3	3	2	9
8	Mantiene actualizada la información de precios y cotización	4	4	2	12
9	Verifica las tareas del personal a su cargo	4	3	3	13
10	Controla los estados de materia prima	3	4	2	11
11	Gestiona importaciones que necesita la empresa	3	4	3	15
12	Genera la orden de compra	5	4	2	13
13	Verifica facturas	5	4	2	13

“Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Empresa Mesilsa S:A de Junio a Agosto 2005”

#### ACTIVIDADES ESENCIALES

#	Actividades de la posición	F	CE	CM	Total
1	Realizar los pedidos (materia prima, equipos, herramientas, afiches, chqs, facturas, mat.Oficina)	4	4	3	16
2	Escoger la mejor propuesta de los proveedores para la adquisición de cualquier bien	4	4	3	16
3	Exigir y responsabilizarse de que las entregas se realicen a tiempo y en condiciones fijadas	5	4	3	17
4	Planifica y ejecuta el presupuesto de Compra	4	4	4	20
5	Gestiona importaciones que necesita la empresa	3	4	3	15

#### INTERFÁZ DEL CARGO

Actividades Esenciales del Cargo	Interfaz del Cargo
Realizar los pedidos (materia prima, equipos, herramientas, afiches, cheques, facturas, materiales de oficina)	Proveedores
Escoger la mejor propuesta de los proveedores para la adquisición de cualquier bien	Proveedores
Exigir y responsabilizarse de que las entregas se realicen a tiempo y en condiciones fijadas	Cliente Externo
Planifica y ejecuta el presupuesto de Compra	Contadora
Gestiona importaciones que necesita la empresa	Cliente Externo

#### EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido
Superior	Contador/Economista/Ing. Comercial

#### CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL
Manejo de Inventarios	Movimientos de los diferentes productos que existen en la empresa	A
Contabilidad	Conocimiento de principios y practicas de la contabilidad.	A
Manejo de Personal	Conocimientos que involucren las funciones en el personal y recursos humanos.	M

*“Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Empresa Mesilsa S:A de Junio a Agosto 2005”*

#### COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL
Manejo de Recursos Financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos	A
Manejo de Recursos Materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.	A
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea	A

#### OTRAS COMPETENCIAS

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL
Compromiso	Sensatez y moderación en todos los actos, en aplicación de normas y políticas de la organización.	A
Orientación a Resultados	Capacidad de administrar los procesos establecidos para que interfieran en la consecución de los resultados esperados	A
Calidad de Trabajo	Poseer la capacidad de comprender, la esencia de los aspectos complejos y transformarlos en soluciones prácticas	A
Iniciativa	Predisposición de actuar en forma proactiva, y no solo pensar en lo que hay que hacer en el futuro	M

#### EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	Mas de 2 años
Especificidad de la experiencia	Experiencia en actividades similares
Contenido de la experiencia	Sector comercial / Industrial

“Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Empresa Mesilsa S:A de Junio a Agosto 2005”

## AUXILIAR DE VENTAS

### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Código:</b> SA4	<b>Numero de ocupantes:</b> 1	<b>Fecha:</b> 16/09/05
<b>Área:</b> Administración	<b>Unidad:</b> Marketing	
<b>Supervisado por:</b> Jefe de Ventas	<b>Supervisa a:</b> Vendedores	

### MISION DEL CARGO

“Prestar apoyo en todo lo referente en el área de ventas a través de la coordinación con el jefe de ventas.”

### ACTIVIDADES DEL CARGO

#	Actividades de la posición	F	I	D	Total
1	Servicio y atención al cliente	4	5	3	19
2	Elaborar las cuotas de venta	4	4	3	16
3	Llevar una base de datos de los clientes, frecuencia de pedido y créditos	3	3	3	12
4	Controla créditos de cliente	3	4	3	15
5	Realiza cobros	4	4	4	20
6	Recepta pedidos	4	3	2	10
7	Recepta archivo de facturas a crédito	3	3	2	9
8	Verificar la publicidad en los puntos de venta o en locales de clientes	4	3	2	10
9	Colabora en el área de Marketing	4	4	4	20

### ACTIVIDADES ESENCIALES

#	Actividades de la posición	F	I	D	Total
1	Servicio y atención al cliente	4	5	3	19
2	Elaborar las cuotas de venta	4	4	3	16
3	Realiza cobros	4	4	4	20
4	Colabora en el área de Marketing	4	4	4	20
5	Controla créditos de cliente	4	4	3	16

### INTERFÁZ DEL CARGO

Actividades Esenciales del Cargo	Interfaz del Cargo
Servicio y atención al cliente	Cliente Externo
Elaborar las cuotas de venta	Jefe de Ventas
Realiza cobros	Cliente Externo
Colabora en el área de Marketing	Jefe de Ventas
Controla créditos de cliente	Administración

*“Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Empresa Mesilsa S:A de Junio a Agosto 2005”*

#### EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

<b>Nivel de educación</b>	<b>Título requerido</b>
Superior	Ing. Comercial/ Adm. De Empresas
	Aprobado mínimo 2 años

#### CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

<b>COMPETENCIA</b>	<b>DEFINICION</b>	<b>NIVEL</b>
Atención al cliente	Técnicas de asesoramiento de necesidades, estándares de calidad de servicio, sistemas alternos de entrega y técnicas para medir la satisfacción del cliente.	A
Ventas	Conocimientos de los principios y métodos involucrados en mostrar, promocionar y vender productos o servicios, sistemas de control de ventas	M

#### COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

<b>COMPETENCIA</b>	<b>DEFINICION</b>	<b>NIVEL</b>
Organización de la Información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información	A
Capacidad Matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas	M
Tolerancia a la presión	Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión	A
Hablado	Hablar con los demás de manera clara y comprensible	A
Construcción de Relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas	A

*“Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Empresa Mesilsa S:A de Junio a Agosto 2005”*

**OTRAS COMPETENCIAS**

<b>COMPETENCIA</b>	<b>DEFINICION</b>	<b>NIVEL</b>
Compromiso	Sensatez y moderación en todos los actos, en aplicación de normas y políticas de la organización.	M
Orientación a Resultados	Capacidad de administrar los procesos establecidos para que interfieran en la consecución de los resultados esperados	A
Orientación al cliente	Implica en esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente	A

**EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**

<b>Dimensiones de la experiencia</b>	<b>Detalle</b>
Tiempo de experiencia	Mas de 1 año
Especificidad de la experiencia	Experiencia en actividades similares
Contenido de la experiencia	Sector comercial

*“Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Empresa Mesilsa S:A de Junio a Agosto 2005”*

**CONTADORA**

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Código: SA5</b>	<b>Numero de ocupantes: 1</b>	<b>Fecha: 16/09/05</b>
<b>Área: Financiera</b>	<b>Unidad: Contabilidad</b>	
<b>Supervisado por: Gerente</b>	<b>Supervisa a: Auxiliar de Contabilidad</b>	

MISION DEL CARGO

**“Llevar la contabilidad y manejar adecuadamente lo referente a las leyes de tributación de la empresa”**

ACTIVIDADES DEL CARGO

#	Actividades de la posición	F	I	D	Total
1	Control y codificación de facturas recibidas y enviadas	4	4	3	16
2	Elaboración de costos y contabilidad de los mismos	4	4	4	20
3	Realizar la declaración mensual de impuestos ICE, IVA y retenciones en la fuente, previa la elaboración de cuadros	3	4	4	19
4	Elaboración de informes trimestrales para el SRI,	3	4	3	15
5	Revisión de documentos, requerimientos del SRI, con respuestas oportunas	4	4	3	16
6	Revisión mensual de datos contables	3	4	3	15
7	Requerimientos y análisis de informes departamentales de la empresa	3	4	3	15
8	Cierre anual del movimiento contable y Declaración del Impuesto a la Renta	2	4	4	18
9	Realiza balances	3	4	3	15

ACTIVIDADES ESENCIALES

#	Actividades de la posición	F	CE	CM	Total
1	Control y codificación de facturas recibidas y enviadas	4	4	3	16
2	Elaboración de costos y contabilidad de los mismos	4	4	4	20
3	Realizar la declaración mensual de impuestos ICE, IVA y retenciones en la fuente, previa la elaboración de cuadros	3	4	4	19
4	Revisión de documentos, requerimientos del SRI, con respuestas oportunas	4	4	3	16
5	Cierre anual del movimiento contable y Declaración del Impuesto a la Renta	2	4	4	18

*“Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Empresa Mesilsa S:A de Junio a Agosto 2005”*

#### INTERFÁZ DEL CARGO

<b>Actividades Esenciales del Cargo</b>	<b>Interfaz del Cargo</b>
Control y codificación de facturas recibidas y enviadas	Jefe de Compras
Elaboración de costos y contabilidad de los mismos	-----
Realizar la declaración mensual de impuestos ICE, IVA y retenciones en la fuente, previa la elaboración de cuadros	Organismos externos
Revisión de documentos, requerimientos del SRI, con respuestas oportunas	Organismos externos
Cierre anual del movimiento contable y Declaración del Impuesto a la Renta	Organismos externos

#### EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

<b>Nivel de educación</b>	<b>Título requerido</b>
Superior	Contador Público Auditor

#### CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

<b>COMPETENCIA</b>	<b>DEFINICION</b>	<b>NIVEL</b>
Análisis Financiero		A
Contabilidad Superior	Conocimientos de principios y prácticas de economía y contabilidad, mercado financiero, banca. Incluye el análisis y reporte de información financiera	A
Programas Contables	Manejo de Mónica	A

“Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Empresa Mesilsa S:A de Junio a Agosto 2005”

#### COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL
Pensamiento Crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones	M
Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problemas	A
Evaluación de Solución	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos	A
Pensamiento analítico	Analizar o decomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	A
Juicio y Toma de Decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial	A

#### OTRAS COMPETENCIAS

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL
Compromiso	Sensatez y moderación en todos los actos, en aplicación de normas y políticas de la organización.	A
Orientación a Resultados	Capacidad de administrar los procesos establecidos para que interfieran en la consecución de los resultados esperados	A
Ética	Implica sentir y obrar, con valores morales en todo momento. Tanto profesional como en la vida privada	A

#### EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	Mínimo 3 años
Especificidad de la experiencia	Experiencia en actividades similares
Contenido de la experiencia	Sector comercial/ Industrial

*“Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Empresa Mesilsa S:A de Junio a Agosto 2005”*

## **INSTRUCTIVO DE UTILIZACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

### **MPC**

Este método se utiliza para el levantamiento de perfiles mediante el panel de expertos quienes hacen un detalle de todas las actividades desarrolladas en el puesto, luego se prosigue a identificar las actividades esenciales de estas en base a la frecuencia, importancia y dificultad de las mismas.

A continuación se pide que identifiquen las competencias de estas actividades y por ultimo se hace una revisión para dar la aprobación final.

### **Formato de evaluación por competencias**

Este formato esta distribuido por los grados de las competencias y por la frecuencia de evidenciar las mismas. La calificación del grado de la competencia se compone de alto = 51 al 100%; medio= 26 al 50% y bajo = 1 al 25%. En cuanto a la calificación de la frecuencia siempre = 51 al 100%; mitad del tiempo = 26 al 50% y ocasional = 1 al 25%.

El formato en un sobre sellado a cada uno de los evaluadores. Y los resultados se le entrega al evaluado en un sobre sellado y solo a el.

*“Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Empresa Mesilsa S:A de Junio a Agosto 2005”*

## **INFORME DE LA VALIDACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360° POR COMPETENCIAS**

Antes de desarrollar el proceso de evaluación el cual fue propuesto en la empresa Mesilsa S.A. Se realizo varias reuniones con la Lic. Jenny Venegas jefe del departamento de RRHH en el periodo de mayo - julio, para plantear y formular los cambios pertinentes de los puntos a desarrollar en el trabajo de competencias; los cuales fueron propuestos de acuerdo a las estrategias de la organización. Las reuniones desarrolladas con la experta la misma que se encontraba al tanto del procedimiento de la organización dieron como referencia iniciar con el levantamiento de perfiles de los cargos de acuerdo al trabajo que se maneja en la empresa.

Para el desarrollo del levantamiento de perfiles por competencias de los puestos respectivos en los que se trabajo en la organización se procedió a determinar las competencias según el diccionario de competencias del MPC y se realizo el formato respectivo de los cargos según este sistema; que se vio de gran importancia para la organización ya que era un esquema nuevo y de mucho provecho para la empresa y sus empleados. El desarrollo de este formato luego de su elaboración fue presentado a la Lic. Jenny Venegas de acuerdo a las solicitudes que ella había planteado en las reuniones realizadas. El mismo que fue analizado dando así las sugerencias respectivas que diera como resultado un formato sencillo pero que al mismo tiempo fuera comprensible, claro y de fácil manejar.

Luego se procedió a desarrollar un esquema del formato de evaluación por competencias el cual se presento un borrador; el mismo que fue analizado y estudiado con el experto de la organización planteando así los puntos considerados de mucha importancia y que necesitan ser evaluados en la empresa.

El formato de evaluación luego fue presentado a Jhoana Trelles y Juan Pablo Duran el mismo que empezó a laborar en la organización en el mes de julio del año en curso, el que sugirió el cambio de resaltar en la evaluación a presentar las competencias específicas y otras competencias que hacen referencia a las necesarias para los puestos que serian evaluados en la organización. Se dio como resultado un formato de evaluación detallada con puntos a evaluar con sus respectivas competencias de acuerdo a los cargos.

*“Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Empresa Mesilsa S:A de Junio a Agosto 2005”*

Para una mayor apreciación de los resultados de la evaluación se solicitó en el esquema se detallara las instrucciones de la forma como sería calificado con sus grados respectivos. Estos grados están compuestos de la siguiente manera: alto que es la máxima competencia sería comprendida de 51 al 100%; medio estará de 26 al 50% y el nivel bajo estará comprendido de 1 al 25%. Los mismos que serían detallados de manera más explícita en el instructivo de utilización del proceso de evaluación, para así dar un claro y fácil manejo al momento de su desarrollo.

La evaluación luego de ser aprobada con éxito por los expertos se realizó la aplicación respectiva a los cargos escogidos, los mismos que se encontraron muy a gusto con el desarrollo del mismo; ya que lo consideraron claro y explícito y de fácil manejo. Los que estuvieron de acuerdo con las competencias manejadas para el puesto ya que estaban relacionadas con las actividades del cargo dando así mayor validez al proceso de evaluación aplicado.

El objetivo buscado al momento de desarrollar la evaluación dio como resultado un formato que cubre con las necesidades que busca resguardar la organización y el experto consideró satisfactorio tanto el proceso como los resultados que se dieron al momento de desempeñar el trabajo en la organización.

**Lic. Jenny Venegas**

**Juan Pablo Duran**

**Johana Trelles**

---

---

---

“Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Empresa Mesilsa S:A de Junio a Agosto 2005”

<b>NOMBRE EVALUADO:</b>		Juan P. Duran														
EVALUACIÓN	Orientación a Resultados			Calidad de Trabajo			Liderazgo			Pensamiento Analítico			Trabajo en equipo			
	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	
Requerido x empresa	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	
Autoevaluación	100,00	1,00	<b>100,00</b>	50,00	1,00	<b>50,00</b>	50,00	0,50	<b>25,00</b>	50,00	0,50	<b>25,00</b>	100,00	1,00	<b>100,00</b>	
Subordinado I	50,00	1,00	<b>50,00</b>	100,00	1,00	<b>100,00</b>	100,00	1,00	<b>100,00</b>	50,00	1,00	<b>50,00</b>	50,00	0,50	<b>25,00</b>	
Cliente I	50,00	0,50	<b>25,00</b>	100,00	1,00	<b>100,00</b>	50,00	1,00	<b>50,00</b>	50,00	0,50	<b>25,00</b>	100,00	1,00	<b>100,00</b>	
Jefe I	100,00	1,00	<b>100,00</b>	50,00	1,00	<b>50,00</b>	50,00	1,00	<b>50,00</b>	50,00	1,00	<b>50,00</b>	100,00	0,50	<b>50,00</b>	
Pares I	100,00	1,00	<b>100,00</b>	50,00	1,00	<b>50,00</b>	50,00	1,00	<b>50,00</b>	100,00	1,00	<b>100,00</b>	50,00	1,00	<b>50,00</b>	
Promedio Evaluación 360°			68,75			75,00			62,50			56,25			56,25	
Nivel Requerido			100			100			100			100			100	

COMPETENCIAS	Orientación Resultados	Calidad Trabajo	Liderazgo	Pensamiento Analítico	Trabajo equipo
Promedio Evaluación 360°	68,75	75,00	62,50	56,25	56,25
Nivel Requerido	100	100	100	100	100

**CUADRO COMPARATIVO**

Competencia	Promedio Evaluación 360°	Nivel Requerido
Orientación Resultados	68,75	100
Calidad Trabajo	75,00	100
Liderazgo	62,50	100
Pensamiento Analítico	56,25	100
Trabajo equipo	56,25	100

**Niveles o Grados**

## **INFORME INDIVIDUAL DE RESULTADOS**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación por competencias realizada al señor Juan Pablo Duran; jefe de RRHH de la organización, usted puede observar que tiene un grado aceptable del desarrollo de las competencias requeridas para el puesto de trabajo.

En cuanto a las competencias evaluadas requeridas para el puesto podemos definir que en primer lugar la competencia orientación a resultados la puntuación requerida a la obtenida en la evaluación por competencias se puede observar una brecha del 35%, seguida de la competencia calidad de trabajo existe una brecha del 25%, la competencia liderazgo esta con una brecha del 38%, la competencia pensamiento analítico al igual que trabajo en equipo tienen una brecha considerable del 42%.

Considerando los resultados obtenidos y las brechas de las competencias antes mencionadas y las requeridas para el puesto podemos ver que de acuerdo a los resultados las competencias evaluadas son de gran escala para el puesto el cual desempeña, es de suma importancia tomar en cuenta los resultados que necesitan reforzar como son las competencias orientación a resultados, calidad de trabajo y liderazgo; ya que a pesar de que el puntaje obtenido fue medio alto es bueno no descuidarse y buscar alternativas de mejora de acuerdo al puesto y la organización.

Las competencias que obtuvieron la calificación menor como son pensamiento analítico y trabajo en equipo se debe considerar las resoluciones precisas para mejorarlas y así dar un mayor y mejor resultado en el trabajo desempeñado en la empresa

Por lo que se sugiere realizar la retroalimentación necesaria con su superior inmediato y así tomar las medidas precisas para cubrir las brechas existentes y por ende efectuar las mejoras que requiere el puesto de trabajo, como también mejorar las competencias para así alcanzar el nivel que requiere su cargo y tener avances en los resultados de desarrollo de trabajo.

“Diseño, aplicación y validación de proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Empresa Mesilsa S:A de Junio a Agosto 2005”

NOMBRE DEL EVALUADO:																
Fany Pesántez																
EVALUACIÓN	Orientación a Resultados			Orientación al Cliente			Organización de la Información			Tolerancia a la presión			Hablado			
	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	
Requerido por la empresa	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	50,00	1,00	50,00	100,00	1,00	100,00	50,00	1,00	50,00	
Autoevaluación	50,00	0,50	<b>25,00</b>	100,00	1,00	<b>100,00</b>	25,00	0,50	<b>12,50</b>	50,00	1,00	<b>50,00</b>	100,00	1,00	<b>100,00</b>	
Subordinado I	50,00	1,00	<b>50,00</b>	50,00	0,50	<b>25,00</b>	25,00	0,50	<b>12,50</b>	50,00	1,00	<b>50,00</b>	50,00	0,50	<b>25,00</b>	
Cliente I	50,00	0,50	<b>25,00</b>	50,00	0,25	<b>12,50</b>	25,00	0,50	<b>12,50</b>	50,00	0,50	<b>25,00</b>	100,00	0,50	<b>50,00</b>	
Jefe I	50,00	0,50	<b>25,00</b>	100,00	0,50	<b>50,00</b>	50,00	0,25	<b>12,50</b>	50,00	0,50	<b>25,00</b>	100,00	0,50	<b>50,00</b>	
Pares I	50,00	0,50	<b>25,00</b>	50,00	0,25	<b>12,50</b>	25,00	0,50	<b>12,50</b>	50,00	0,50	<b>25,00</b>	50,00	0,25	<b>12,50</b>	
Promedio Evaluación 360°			31,25			25,00			12,50			31,25			34,38	
Nivel Requerido			50			50			100			50			50	

COMPETENCIAS	Orientación a Resultados	Orientación al Cliente	Organización de la Información	Tolerancia a la presión	Hablado
Promedio Evaluación 360°	31,25	25,00	12,50	31,25	34,38
Nivel Requerido	100	100	50	100	50

**CUADRO COMPARATIVO**

Competencia	Promedio Evaluación 360°	Nivel Requerido
Orientación a Resultados	31,25	100
Orientación al Cliente	25,00	100
Organización de la Información	12,50	50
Tolerancia a la presión	31,25	100
Hablado	34,38	50

## **INFORME INDIVIDUAL RESULTADOS**

De acuerdo con los resultados obtenidos en la evaluación de competencias realizada a Fanny Pesantez, auxiliar de ventas, usted puede observar que tiene una brecha muy lejana con respecto a las competencias requeridas para el puesto de trabajo que usted desarrolla.

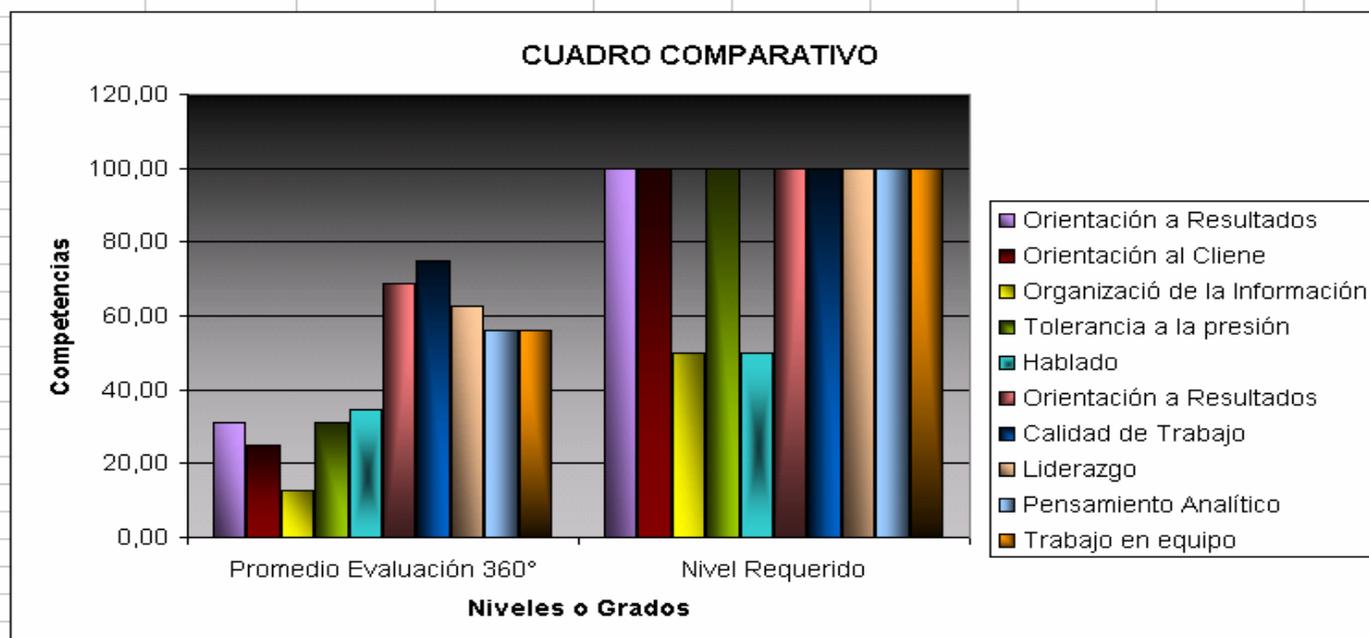
En cuanto a las competencias evaluadas requeridas para el puesto podemos definir que en primer lugar la competencia colaboración y cooperación la puntuación requerida a la obtenida en la evaluación por competencias se puede observar una brecha del 68%, seguida de la competencia orientación al cliente existe una brecha del 75%, la competencia organización de la información esta con una brecha del 32%, la competencia tolerancia a la presión presenta una brecha del 68% y la competencia hablado presenta una brecha de 12%.

Considerando los resultados obtenidos y las brechas de las competencias antes mencionadas y las requeridas para el puesto podemos ver que de acuerdo a los resultados las competencias evaluadas son de mucha importancia para el puesto el cual desempeña, es primordial tomar en cuenta los resultados que necesitan reforzar como son las competencias orientación al cliente, tolerancia a la presión colaboración y cooperación las cuales son importantes en el desarrollo del trabajo como y estan bajas en relación a lo que requiere el puesto. Las competencias como son la organización de la información y hablado estan más cercanas a lo que se quiere lograr pero aun así se deben reforzar para tener mayor y mejores resultados al momento de desarrollar su trabajo.

Por lo que es necesario que exista un feedback con su superior para así encontrar alternativas de mejora que puedan ser ejecutadas para desarrollar las competencias requeridas a un nivel aceptable y como resultado tener un mejor progreso en su puesto de trabajo en la organización.

## ANALISIS DE BRECHAS INFORME ORGANIZACIONAL

COMPETENCIAS	Orientación a Resultados	Orientación al Cliente	Organización de la Información	Tolerancia a la presión	Hablado	Orientación a Resultados	Calidad de Trabajo	Liderazgo	Pensamiento Analítico	Trabajo en equipo
Promedio Evaluación 360°	31,25	25,00	12,50	31,25	34,38	68,75	75,00	62,50	56,25	56,25
Nivel Requerido	100	100	50	100	50	100	100	100	100	100



## **INFORME ORGANIZACIONAL DE RESULTADOS**

En base a los resultados consolidados en el informe comparativo podemos determinar de acuerdo a las competencias evaluadas que son necesarias para el buen funcionamiento de los puestos de trabajo y por ende de la organización, se pueden determinar que algunas competencias existen falencias muy significativas las cuales se requieren regularizar en forma inmediata, por lo que se sugiere determinar las causas que conllevan a establecer ese desfase que pueden ser:

- ⇒ Análisis de puestos.
- ⇒ Análisis del entorno.
- ⇒ Análisis del individuo en su puesto de trabajo.

De acuerdo al resultado la organización puede determinar los planes de acción a ejecutar para así mantener el nivel de las competencias obtenidas y mejorar las mismas.

## CONCLUSIONES

Luego de haber desarrollado esta monografía se llega a las siguientes conclusiones:

- δ De acuerdo a la gestión por competencias se da la característica de su gran importancia ya que esta favorece a la efectividad personal del trabajo y en las organizaciones.
- δ Los métodos de competencia al ser diversos y muy importantes para el puesto de trabajo pueden adaptarse a cualquier tipo de organización, ya que por medio de ellos podemos identificar las falencia que existe en los puestos y buscar alternativas de mejora que ayuden al mismo tiempo a la superación y por ende ser una empresa competitiva.
- δ La parte aplicada y desarrollada en la organización fue un punto clave para cubrir las expectativas en la empresa, basándonos en la aplicación de evaluaciones que nos ayudo determinar los comportamientos observables, logrando comprobar en los candidatos competencias reales para tomar la decisión correcta.
- δ El momento de evaluar a los candidatos se efectuó la elección de los puestos para aplicar la prueba piloto a jefe de RRHH y auxiliar de ventas ya que por el hecho de estar desarrollándose la gestión de calidad son puestos bases para el éxito de la empresa.
- δ Con los resultados obtenidos de las evaluaciones se pudo comprobar y dar alternativas de mejora para que los puestos relacionados den cabida a cambios que puedan implicar de mucha ayuda a la empresa y por ende a las personas que la integran.

## RECOMENDACIONES

- ♣ Se recomienda que el esquema de evaluación no solo este basado en tres niveles como son alto, medio, bajo; sino que el mismo tenga más opciones o niveles a evaluar ya que es muy limitado en el momento de la interpretación de los resultados.
  
- ♣ Vale recalcar que la aplicación de las evaluaciones debería ser efectuada a tres pilotos más en la organización, con el fin de lograr un formato confiable que se pueda aplicar a toda la empresa.
  
- ♣ Determinar que se debe integrar el tema de competencias en la organización y por ende de la evaluación, en la cultura organizacional como en los objetivos y estrategias de la empresa familiarizando a sus participantes comprobando que es una estrategia ganar-ganar.
  
- ♣ Utilizar el levantamiento de perfiles por competencias por cuanto optimizan recursos, costos y permiten realizar un proceso mas fácil.
  
- ♣ Es recomendable que se desarrolle una buena comunicación entre los jefes y subordinados puesto que solo a los evaluados se les entrega a los evaluados estos tengan la suficiente confianza para dirigirse a su supervisor e informar de los resultados que obtuvo en la evaluación y así buscar una mejor alternativa para desarrollar sus falencias.
  
- ♣ El periodo de evaluación se realizara una vez al año con lo que se revisará el progreso de la empresa y sus participantes.

## BIBLIOGRAFÍA

- ✓ ALLES, Martha Alicia, “Desempeño por Competencias – Evaluación de 360°”, Primera Edición, Editorial Granica, Argentina, Año 2000
- ✓ ALLES, Martha Alicia, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos”, Primera Edición, Editorial Granica, Argentina, Año 2000
- ✓ LEVY-LEBOYER, Claude, “Feedback de 360°”, Primera Edición, Editorial Gestión 2000, Barcelona – España, Año 2000
- ✓ LEVY-LEBOYER, Claude, “Gestión de las Competencias”, Primera Edición, Editorial Gestión 2000, Barcelona – España, Año 2000
- ✓ PEREDA MARIN, Santiago, “Gestión de Recursos Humanos por Competencia”, Primera Edición, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A., España, Año.1999
- ✓ VAMORME LINGEN – K; PINEDA H; SALAZAR S, “Gerencia de Calidad Total y Salud”, Edición Original Española, Ecuador, Año 2000

# **ANEXO 1: MARCO TEORICO**

## ***DISEÑO DE MONOGRAFIA***

**Nombre de la Universidad:** Universidad del Azuay  
**Facultad:** Filosofía, letras y Ciencias de la Educación.  
**Escuela:** Psicología  
**Especialización:** Psicología Laboral y Organizacional.  
**Nombre del Alumno:** Tahinyss Torres Ávila.

### ***TEMA***

***“DISEÑO, APLICACION Y VALIDACION DE PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DE LA EMPRESA MESILSA S.A DE JUNIO A AGOSTO DEL 2005”***

### ***ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION***

Mesilsa S.A. se inicio hace 25 años aproximadamente con la producción de Silicato líquido y sólido utilizado generalmente como materia prima para detergente y otros químicos, posteriormente se expandió a la producción de meta silicato utilizado como materia prima para la elaboración de cerámicas y otros.

Actualmente la empresa también funciona con sucursal en Milagro donde se produce Ácido Sulfúrico y Ácido de Aluminio, además de que se esta implementando otra planta de silicato. La empresa se dedica también a la Distribución de Vidrio al por mayor y a nivel nacional.

Mesilsa S.A se encuentra en un proceso de implementación de normas ISO 9001 (calidad) y 14000 (medio ambiente).

El tema de evaluación 360° por competencias ya se encuentra formalizado en el proceso ISO 9001 de gestión de calidad dentro de la organización, por lo que su implementación y desarrollo se aplicara conjuntamente con el proyecto vigente.

Los beneficios que obtendría la empresa con la aplicación de evaluación de 360° sería el apoyo técnico y especializado sobre el tema; ya que el mismo ayudara a la organización a su desarrollo tanto de la organización como a las personas que la integran.

Beneficios Específicos que se obtendrían

- Herramienta para el desarrollo personal.
- Entabla compromiso entre la empresa y el personal que lo integra.
- Apoya al desarrollo de acciones dirigidas a una acción en particular o varias.
- Implementa actividades de entrenamiento y capacitación sobre temas específicos.

- Gestión de Auto desarrollo (toma ciertas acciones para mejorar su desarrollo por iniciativa propia o con apoyo de la empresa).
- Auto evaluación combinada con otros puntos de vista que nos ayuda a definir el problema.

En conclusión la evaluación de 360° nos ayuda a definir el plan de carrera el mismo que nos permite analizar hasta donde podemos ser productivos en nuestro cargo.

### ***OBJETIVO GENERAL***

Diseñar, aplicar y validar el proceso de evaluación por competencia en la empresa Mesilsa S.A.

### ***OBJETIVOS ESPECIFICOS***

- ✓ Realizar el levantamiento de perfiles ocupacionales de cinco cargos de la empresa; los cuales son:

Jefe de ventas

Contadora

Jefe de RRHH

Jefe de compras

Auxiliar de ventas

- ✓ Diseñar el proceso de evaluación de 360° por competencias para todos los cargos.
- ✓ Aplicar el proceso de evaluación de 360° por competencias con dos cargos:

Auxiliar de ventas

Jefe de compras

- ✓ Validar el proceso de evaluación con expertos.

## **MARCO TEORICO**

Las empresas han experimentado un profundo cambio. La competencia se ha transformado tanto en los mercados nacionales, como internacional. La globalización significa que si una empresa no está rindiendo como se requiere, será reemplazada. Además el trabajador de antes está siendo desplazado, por un nuevo tipo de empleado, que es más educado, más independiente y más exigente.

En este nuevo entorno se presenta desafíos sin precedentes para las empresas, por lo que debemos empezar a considerar el capital humano como el recurso más importante para conseguir el crecimiento y desarrollo de las organizaciones y por ende de un país.

Es en la persona donde radica la posibilidad de acumular el conocimiento, innovación y de movilizar a las personas que componen una organización. Cada día es más evidente que la dedicación, la creatividad y la energía de los empleados contribuyan la mayor fuente de ventaja competitiva.

Según Spencer y Spencer: *“Competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un standard de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”*.<sup>1</sup>

Es decir las competencias son aquellos conocimientos, habilidades prácticas y actitudes que se requieren para ejercer en propiedad un oficio o una actividad laboral, es decir;

---

<sup>1</sup> ALLES, Marta Alicia “Desempeño por Competencias” – Evaluación de 360°, Ed. Granica S.A, Buenos aires, Barcelona, México, Santiago, Montevideo.

que son un conjunto de destrezas, habilidades (pericias, talento, hacer), conocimientos (teóricos, prácticos, estratégicos, saber), características conductuales (cognitivas, motoras, modal) y otros atributos como actitudinales (modo de pensar, sentir, ser), los que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo predicen un desempeño superior.

Según Gary Becker: *“Gestión Por competencias es una Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el [desarrollo](#) y [administración](#) del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.”*<sup>2</sup>

La teoría de aprendizaje social sostiene que las personas aprenden habilidades interpersonales mediante un “modelo de conducta”: observando e imitando a otras personas que demuestran una conducta eficaz en una situación.

Si una compañía y su máxima dirección han decidido e implementado un sistema de gestión de recursos humanos por competencias será sobre éstas que se centrarán los mayores esfuerzos de capacitación y entrenamiento de modo que la relación en su conjunto tenga el perfil requerido.

Al momento de clasificar los diferentes tipos de competencias, encontramos una gran variedad: Competencias **Metodológicas** corresponden los niveles precisos de conocimientos y de información requeridos para desarrollar las tareas. Competencias **Técnicas** se refieren a las aplicaciones prácticas precisas para ejecutar las tareas. Competencias **Sociales** responden a la integración del individuo a grupos de trabajo y a su respuesta. Competencias **Individuales** tiene relación con aspectos como la responsabilidad, la puntualidad, la honradez, etc. La integración de estas 4 competencias relacionadas con un oficio o actividad laboral corresponde al Perfil Ocupacional de éste.

---

<sup>2</sup> [www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/evacomlab.htm](http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/evacomlab.htm) 22/05/05

La evaluación de desempeño procura identificar el déficit que los trabajadores pueden tener en la ejecución de sus funciones y tareas. Por cierto, debe existir un perfil ocupacional definido para los puestos de trabajo. Este es el medio de contraste, por así llamarlo, que nos permite detectar las falencias o carencias del trabajador.

Naturalmente, no todos los aspectos faltantes tienen el mismo nivel de importancia para la organización. De allí que antes de efectuar cualquier evaluación de desempeño, es necesario que la empresa haya definido sus procedimientos productivos o de servicio. El análisis funcional permitirá luego graduar los niveles de importancia de las diferentes competencias involucradas en los puestos de trabajo.

Pues bien, cuando nos referimos a la evaluación de las competencias laborales de una persona, estamos diciendo Qué sabe hacer, Cuánto sabe, Por Qué lo sabe, Cómo lo aplica y Cómo se comporta en su puesto de trabajo y todo lo que este implica.

La evaluación de competencias es un proceso que requiere como pasos previos la definición de perfiles ocupacionales, estructurados en torno a conocimientos, habilidades y conductas individuales y sociales. También es necesario establecer los instrumentos de medición que den cuenta de las demostraciones o evidencias de cada una de estas competencias. Evaluar por competencias es implementar una forma diferente de trabajar. Requiere una definición clara sobre qué estilo de empresa queremos tener, con qué objetivos y con qué tipo de empleados.

Evaluar empleados en base de sus competencias es por lo tanto ayudar, desarrollar y dirigir estos empleados en una dirección determinada y hacia un nivel más eficaz y competitivo. Evaluar empleados desde múltiples perspectivas: colegas, directivo, subordinados, clientes (internos o externos) resulta ser mucho más objetivo que sólo la evaluación jefe-empleado, y aumenta el diálogo en la empresa e influye directamente en la manera de trabajar del empleado en el día a día.

Se puede entonces decir que la evaluación por competencia de 360° en la implementación y éxito debe tener el respaldo absoluto por parte de la dirección porque conlleva un cambio profundo en la manera de cómo se trabaja juntos, incluidos los directivos. Durante la preparación y la implementación hay que involucrar, informar y preparar los empleados.

Los empleados tienen que reconocerse en la formulación de perfiles y competencias y en las preguntas del cuestionario, haber participado en la preparación del mismo y entender qué significa el feedback hacia otros empleados. La evaluación debe tener como principal objetivo el desarrollo de los empleados añadiendo valor al empleado y, a través de ellos, a la misma empresa. Así Como en el caso de las encuestas de clima laboral, también aquí el anonimato es importante para obtener buenos resultados.

Según Martha Alles: *“La necesidad de certificar en Normas ISO 9000 hizo que muchos empresarios –que hasta ahora “no lo habían pensado”- se interesaran por la temática de Recursos Humanos. Las últimas versiones de las mismas normas han profundizado aún más el concepto agregando a la lista de los “requisitos” el contar con “las habilidades” requeridas para los puestos y las evaluaciones de estas “habilidades” en las personas.”*<sup>3</sup> Por lo tanto una forma eficiente y eficaz de implementar Normas ISO es la combinación con Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Esta metodología le permitirá definir los puestos de acuerdo a las competencias requeridas para ser exitoso en ese puesto de trabajo, es decir, las “habilidades” que se requieren, además de la formación y experiencia para ser eficaces (hábiles) en el puesto de trabajo.

Pensemos que, en el mundo actual, la información y la tecnología cambian rápidamente, pero la esencia de una persona, referida a sus facilidades de interrelacionarse, de hacerse responsable de sus actos, de ser cooperativo en su puesto de trabajo y de interesarse por su propio crecimiento profesional, tienen un carácter más permanente y son el eje que hace la verdadera diferencia entre un trabajador competente de un trabajador incompetente.

---

<sup>3</sup> **www.info@xcompetencias.com**

## ***INDICE TEMATICO***

### **CAPITULO I.**

#### **MARCO TEORICO**

1. Que son las competencias.
2. Importancia del modelo de competencias.
3. Ventajas del enfoque de competencias.
4. Gestión por competencias y la gestión de calidad (ISO 9001)
5. Evaluación por competencias
6. El rol de RRHH en la evaluación por competencias.
7. Método tradicional vs Evaluación por competencias
8. Instrumentos y técnicas de evaluación de candidatos.
9. Evaluación de Desempeño
10. Entrevista de evaluación
11. Esquema de evaluación de desempeño
12. Evaluación de 360°
13. ¿Quiénes participan como evaluadores?
14. Claves de éxito.

### **CAPITULO II.**

#### **APLICACIÓN PRÁCTICA**

1. Implementación de proceso de Evaluación de 360°
2. Elaboración de informes de evaluación.
3. Validación del proceso de evaluación por competencias

### CAPITULO III.

1. Conclusiones y Recomendaciones.
2. Anexos.
3. Bibliografía.

#### TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS

- a) Entrevistas.- Por medio de este realizare el levantamiento de perfiles por competencias Esta técnica me servirá para conocer en los individuos ciertos comportamientos laborales observables, y así conocer las actividades esenciales realizadas en el puesto de trabajo.
- b) Investigación bibliografica.- por medio de este diseñare el proceso de y elaboración del marco teórico requerido y hacer investigación bibliografica.
- c) Expertos en el tema y las personas involucradas.- esta técnica me permitirá la validación de proceso de evaluación por competencias aplicado en la organización.
- d) Información secundaria.- Utilizaremos esta técnica recolectar información la cual nos ayudara en la elaboración del marco teórico, como en la realización de la parte practica.

#### **CRONOGRAMA**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>Levantamiento de perfiles</b> <i>Identificar los Cargos</i> <i>Diseñar el Formato a usar</i> <i>Entrevista a expertos para determinar actividades esenciales</i>	5	25 días
<b>Seleccionar los cargos a evaluar</b> <i>Entrevista con los expertos para determinar los cargos</i>	2	4 días
<b>Diseñar y aplicar el proceso de evaluación</b>	2	16 días

<p><i>Realizar la matriz de evaluación</i></p> <p><i>Talleres para la aplicación de la evaluación</i></p> <p><i>Realizar los informes</i></p> <p><i>Retroalimentación a los evaluados</i></p>		
<p><b><i>Validar el Proceso de Evaluación</i></b></p> <p><i>Entrevista con expertos</i></p>	<p><b>3</b></p>	<p><b>6 días</b></p>

### ***BIBLIOGRAFIA***

- ALLES, Marta Alicia “Desempeño por Competencias” – Evaluación de 360°, Ed. Granica S.A, Buenos aires, Barcelona, México, Santiago, Montevideo.
- ALLES, Marta Alicia “Diccionario de Preguntas”, Ed. Gránica S.A, Buenos Aires, Barcelona, México, Santiago, Montevideo.
- ALLES, Marta Alicia “Diccionario de Comportamientos” Ed. Gránica S.A, Buenos Aires, 2001, Edición
- ALLES, Marta Alicia, “Como elegir al mejor entrevistador por competencias, Ed. Gránica, Buenos Aires Argentina, 2001, Edición 1
- PAREDES, Alfredo & Asociados CIA LTDA, “Consultores en Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos”, Seminario – Taller sobre selección de personal basado en Competencias” Ed Alide, Marzo del 2001
- LEVY-LEBOYER, Claude, “Gestión de las Competencias”, Ediciones Gestión 2000,SA, Bcelona 2002
- PEREDA, Santiago; BERROCAL, Francisca, Gestión de Recursos Humanos por Competencias, Edit Centro de Estudios Ramón Areces S.A. Madrid- España, 2000, 1 Edición.

- ALLES, Martha A, Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias, Edit Granica, Buenos Aires – Argentina, 2001, 1 Edición.
- CLAUDE, Levy Leboyer, Feedback de 360°, Gestión 2000, Barcelona 2000, 1 Edición.
- <http://www.allesmartha.evaluaciónporcompetencias.com/>
- <http://www.google.com/> - <http://www.evaluacióndesempeño.net/>
- <http://www.gestiónporcompetencias.com/>
- [www.monografia.com/trabajos/gepo/gepo.gari](http://www.monografia.com/trabajos/gepo/gepo.gari)
- [www.gestionpolis.com/canales2/rrhh/evacomlab.htm](http://www.gestionpolis.com/canales2/rrhh/evacomlab.htm)

# **ANEXO 2: FORMATO DE PERFILES**

<b>NOMBRE DEL CARGO</b>
-------------------------

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Código:</b>	<b>Numero de ocupantes:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Área:</b>	<b>Unidad:</b>	
<b>Supervisado por:</b>	<b>Supervisa a:</b>	

MISION DEL CARGO

ACTIVIDADES DEL CARGO

#	Actividades de la posición	F	I	D	Total

ACTIVIDADES ESENCIALES

#	Actividades de la posición	F	CE	CM	Total

INTERFÁZ DEL CARGO

Actividades Esenciales del Cargo	Interfaz del Cargo

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido

#### CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL

#### COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL

#### OTRAS COMPETENCIAS

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL

#### EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	
Especificidad de la experiencia	
Contenido de la experiencia	

# **ANEXO 3: FORMATO DE EVALUACION**

<b>Evaluación por Competencias</b>							
<b>Respecto de la persona que evaluará soy:</b>							
				Cliente <input type="checkbox"/> ↔ Autoeval <input type="checkbox"/>	Supervisor <input type="checkbox"/> Par <input type="checkbox"/> Subordinado <input type="checkbox"/> Superior <input type="checkbox"/>		
<b>Evaluado:</b>							
<b>Auxiliar de Ventas</b>							
<b>COMPETENCIA</b>				<b>Ponderación por Frecuencia</b>			
<b>OTRAS COMPETENCIAS</b>	<b>GRADO A</b>	<b>GRADO M</b>	<b>GRADO D</b>	<b>Siempre</b>	<b>La mitad/T</b>	<b>Ocasional 25%</b>	
100%	50%	25%		100%	50%		
Orientación a Resultado							
Orientación al Cliente							
<b>Competencias Específicas</b>							
Organización de la Información							
Tolerancia a la presión							
Hablado							
Fecha _____				Firma del Evaluador _____			

<b>Evaluación por Competencias</b>							
				<b>Respecto de la persona que evaluará soy:</b>			
				Cliente	↔	Autoeval	
						↗	Supervisor <input type="checkbox"/>
						↔	Par <input type="checkbox"/>
						↘	Subordinado <input type="checkbox"/>
						↘	Superior <input type="checkbox"/>
<b>Evaluado:</b>							
<b>Jefe de Recursos Humanos</b>							
COMPETENCIA	GRADO			Ponderación por Frecuencia			
	A	M	D	Siempre	La mitad/T	Ocasional	
<b>Otras Competencias</b>	<b>100%</b>	<b>50%</b>	<b>25%</b>	<b>100%</b>	<b>50%</b>	<b>25%</b>	
Orientación a Resultado							
Calidad del Trabajo							
<b>Competencias Especificas</b>							
Liderazgo							
Pensamiento Analítico							
Trabajo en Equipo							
Fecha _____				Firma del Evaluador _____			

# **ANEXO 4:**

# **DICCIONARIO DE**

# **COMPETENCIAS**

<b>DICCIONARIO DE AREAS GERENCIALES DE CONOCIMIENTOS ACADEMICOS</b>	
<b>Los conocimientos académicos se adquieren con educación formal y capacitación</b>	
<b>LEYES Y SEGURIDAD PUBLICA</b>	
<b>DESTREZA HABILIDAD</b>	<b>DEFINICION</b>
29. Seguridad Pública	Conocimiento de armas, seguridad pública y operaciones de seguridad, reglas, reglamentos, precauciones prevención y protección de personas, información y propiedad
30. Leyes, Gobierno y Jurisprudencia	Conocimiento de leyes, códigos, legales, procedimientos de corte, precedentes, reglamentos del gobierno, órdenes ejecutivas, reglas de agencia y el proceso político democrático
<b>COMUNICACIONES</b>	
<b>DESTREZA HABILIDAD</b>	<b>DEFINICION</b>
31. Telecomunicaciones	Conocimiento de transmisiones, difusiones, control y operación de sistemas de telecomunicación
32. Comunicaciones y medios de comunicación	Conocimiento de las técnicas de reproducción, comunicación y difusión de los medios. Incluye formas alternas de informar y entretener de forma escrita, oral y visual
<b>TRANSPORTACIÓN</b>	
<b>DESTREZA HABILIDAD</b>	<b>DEFINICION</b>
33. Transporte	Conocimiento de principios y métodos para movilizar personas o bienes/productos por aire, mar o tierra incluyendo sus costos relativos, ventajas y limitaciones