

**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANISTICA**



***“ANÁLISIS DE LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LA  
EMPRESA TRANSOCEÁNICA CIA. LTDA. Y PROPUESTA DE MEJORA EN SU  
ESTRUCTURA Y APLICACIÓN.”***

**TRABAJO DE TITULACION**

Previo a la obtención del título de:

**Magíster en Gestión del Talento Humano**

**PRESENTADO POR:**

**María José Ávila Gutiérrez**

**Diana Eulalia Narvárez Mozo**

Guayaquil- Ecuador

2016

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a DIOS por la fortaleza, dirección y aprendizaje obtenido en este camino profesional; a nuestras familias por ser nuestra motivación para alcanzar nuestras metas y por su apoyo incondicional.

María José & Diana.

**TRIBUNAL DE TITULACIÓN**

---

M.Sc. Holger Barriga

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

---

M.Sc. Paúl Cajías

**DIRECTOR DE TESIS**

---

M.Sc. Horacio Villacís

**REVISOR DE CONTENIDO**

---

Dr. José De La Gasca

**REVISOR DE FORMATO**

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

"La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral".

---

**MARIA JOSE AVILA GUTIERREZ**

---

**DIANA EULALIA NARVAEZ MOZO**

## INDICE GENERAL

<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>II</b>
<b>TRIBUNAL DE TITULACIÓN.....</b>	<b>III</b>
<b>DECLARACIÓN EXPRESA .....</b>	<b>IV</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>VIII</b>
<b>ABREVIATURAS .....</b>	<b>XI</b>
<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>XII</b>
<b>CAPITULO I. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION .....</b>	<b>1</b>
1.1 DEFINICION DEL TEMA .....	1
1.2 ANTECEDENTES .....	1
1.2.1 Misión.....	2
1.2.2 Visión .....	3
1.2.3 Política Integrada del Sistema de Gestión .....	3
1.2.4 Estrategia de Negocio 2016-2019 Grupo Transoceánica. ....	3
1.2.5 Organigrama .....	4
1.3 DEFINICION DEL TEMA O PROBLEMA .....	5
1.4 OBJETIVOS.....	6
1.4.1 Objetivo General: .....	6
1.4.2 Objetivos específicos:.....	6
1.5 JUSTIFICACION.....	7
1.6 ALCANCE DEL PROYECTO .....	8
1.7 MARCO TEORICO .....	8
1.7.1 Gestión De La Evaluación De Desempeño .....	8
1.7.1.1 Métodos De Evaluación De Desempeño .....	11
1.7.1.2 Comparación de los distintos métodos de Evaluación de Desempeño .....	13
1.7.2 Diversidad Generacional .....	13
1.7.2.1 Tradicionalistas (1920 y 1945) .....	14
1.7.2.2 Baby Boomers (1946 y 1964).....	15

1.7.2.3	Generación X (1965 y 1980).....	15
1.7.2.4	Generación Y (1981 y 2000).....	15
1.7.3	Feedback.....	17
1.7.3.1	Tipos De Feedback .....	18
1.7.3.2	Principios del Feedback efectivo y constructivo .....	19
1.7.3.3	Cómo dar Feedback .....	20
1.7.3.4	El Feedback Como Instrumento De Motivación .....	21
1.7.4	Administración por Objetivos (APO).....	22
1.7.5	Gestión de desempeño por competencias.....	24
1.7.5.1	Implementación de la evaluación de desempeño por competencias.....	27
1.7.6	Análisis FODA .....	29
1.7.6.1	ANÁLISIS INTERNO.....	29
1.7.6.2	ANÁLISIS EXTERNO.....	30
1.7.6.3	IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS FODA.....	30
1.8	PERSPECTIVA TEÓRICA.....	31
1.9	HIPÓTESIS .....	31
	<b>CAPITULO II. METODO DE LA INVESTIGACION.....</b>	<b>32</b>
2.1	TIPO DE ESTUDIO .....	32
2.2	MODALIDAD DE INVESTIGACION .....	32
2.3	METODO .....	32
2.4	POBLACION Y MUESTRA.....	32
	<b>CAPITULO III. RESULTADOS Y PROPUESTA DE MEJORA .....</b>	<b>34</b>
3.1	ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA .....	34
3.1.1	FICHA DE DESCRIPCION DE CARGOS .....	35
3.1.2	ANÁLISIS FODA FICHA DE DESCRIPCION DE CARGOS .....	36
3.1.3	ENCUESTAS DE CLIMA LABORAL.....	37
3.1.4	EVALUACION DE DESEMPEÑO.....	39
3.1.5	ANÁLISIS FODAEVALUACION DE DESEMPEÑO .....	40
3.2	PRESENTACION DE LA PROPUESTA.....	41
3.2.1	DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....	42

3.2.1.1	MANUAL DE PERFIL DE CARGOS.....	42
3.2.1.2	METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES .....	43
3.2.1.3	IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO..	46
3.2.2	NUEVA HERRAMIENTA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO .....	48
3.2.3	PRESENTACION DE RESULTADOS Y FEEDBACK.....	53
3.2.4	SOCIALIZACION DEL PROCESO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO..	56
3.2.4.1	PLAN ESTRATEGICO DE COMUNICACIÓN .....	57
	<b>CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>60</b>
4.1	CONCLUSIONES .....	60
4.2	RECOMENDACIONES.....	62
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>	<b>63</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>64</b>

## **RESUMEN**

En este proyecto se analizó la herramienta de evaluación de desempeño utilizada por la empresa Transoceánica y se propuso mejorar su estructura y aplicación, para tal efecto se analizaron sus bondades y deficiencias aplicando un análisis FODA de la Herramienta de evaluación de desempeño, así como las fallas en el proceso de detección de necesidades de capacitación y desarrollo. Complementariamente se identificaron las competencias organizacionales aplicables a todos los cargos, la metodología para levantar las funciones esenciales para cada cargo y se presentó una herramienta mejorada con la cual se identificó de manera efectiva las posibles brechas de personal en cuanto al desempeño observado y las exigencias del cargo; así como los procedimientos y métodos que fueron levantados para apuntalar un feedback efectivo para la entrega de resultados y la definición de planes de mejora y objetivos de cumplimiento. Se observó que arribar la herramienta a un grado de especificidad nos permitió disminuir considerablemente la subjetividad de la herramienta y obtener datos más precisos respecto a las necesidades de capacitación y desarrollo de la empresa, con lo cual nos enfocamos a formar profesionales de excelencia.



## INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 - Estructura Orgánica de Transoceánica Cía. Ltda.....	4
Figura 1.2 – Definición del problema, causa – efecto.....	5
Figura 1.3 – Herramienta análisis FODA.....	29
Figura 3.1 – Análisis FODA – Ficha de Descripción de Cargos - Transoceánica Cía. Ltda. ...	36
Figura 3.2 – Análisis FODA – Herramienta de Evaluación de Desempeño - Transoceánica Cía. Ltda.....	40
Figura 3.3 – Elementos que intervienen en la herramienta Evaluación de Desempeño.....	42
Figura 3.4 – Análisis generacional de las personas – Características y expectativas.....	55

## **INDICE DE CUADROS**

Cuadro 1.1 – Resumen de entrevistas de Salida.....	8
Cuadro 1.2 – Ventajas y desventajas – Métodos de Evaluación de Desempeño.....	13
Cuadro 1.3 – Modelo CDP: Interacción con cosas, datos, personas .....	27
Cuadro 3.1– Escalas de satisfacción – Encuesta de clima laboral de Transoceánica Cía. Ltda. .....	37
Cuadro 3.2 – Resultados de encuesta clima laboral Transoceánica Cía. Ltda .....	39
Cuadro 3.3 – Definición de factores de evaluación para identificar funciones esenciales.....	44
Cuadro 3.4 – Grados de calificación de factores de evaluación.....	44
Cuadro 3.5 – Calificación de actividades del cargo modelo .....	45
Cuadro 3.6 – Calificación de funciones esenciales del cargo modelo.....	46
Cuadro 3.7 – Tipos de Interacción para la selección de competencias .....	47
Cuadro 3.8 – Identificación de competencias del cargo modelo .....	47
Cuadro 3.9 – Escala de calificación de competencias y funciones .....	49
Cuadro 3.10 – Formato de descripción de objetivos y planes de acción.....	52
Cuadro 3.11– Presupuesto de Plan Estratégico de Comunicación .....	58

## **ABREVIATURAS**

FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
Feedback	Anglicismo de retroalimentación.
DNC	Detección de necesidades de Capacitación.

## **INTRODUCCION**

Transoceánica Cía. Ltda., es una de las empresas líderes dentro del sector de Transporte y Logística tanto en carga aérea como en carga marítima, su participación en el mercado ubica a esta compañía en el Top tres en este sector.

El afán de mejorar su posicionamiento en el mercado, hasta llegar a ser líderes en el sector transporte y logística nos motiva a buscar la excelencia en todos nuestros procesos de producción, lo cual es posible con una óptima gestión de su Talento Humano.

Del análisis realizado a los subsistemas de Talento Humano, se evidencia una debilidad en el Proceso de Evaluación de Desempeño del personal, ya que no se cuenta con una herramienta idónea que permita identificar las brechas entre las competencias exigidas en el cargo y el desempeño del trabajador.

Este proyecto tiene como objeto proponer una modificación sustancial en la actual herramienta de evaluación de desempeño que permita obtener información específica del desempeño de los colaboradores de Transoceánica Cía. Ltda., identificar las posibles brechas en su desempeño e identificar las necesidades de capacitación y desarrollo que permita plantear planes de acción orientados a la excelencia del personal.

El contar con un proceso adecuado de Evaluación de Desempeño nos permitirá además identificar al personal calificado con alto desempeño, y establecer planes de retención para evitar la fuga de estos talentos.

## **CAPITULO I. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION**

### **1.1 DEFINICION DEL TEMA**

Este proyecto está orientado a mejorar la estructura y aplicación de la actual herramienta de evaluación de desempeño de la empresa Transoceánica Cía. Ltda., por medio del análisis FODA, el cual nos permitirá detectar las falencias y oportunidades de mejora de esta herramienta.

### **1.2 ANTECEDENTES**

El Grupo Transoceánica es un conjunto de empresas que brindan servicios de agenciamiento de transporte marítimo, transporte aéreo y servicios logísticos complementarios.

Transoceánica inicio sus operaciones en el mes enero de 1953, inicialmente como agente de Hapag Lloyd, una de las líneas marítimas más importantes de Alemania. Con el pasar de los años, la empresa fue incrementando sus actividades, puesto que fue nombrada único representante para Ecuador de varias líneas marítimas y aéreas.

El Grupo está conformado por 8 empresas:

- TRANSOCEANICA CIA. LTDA.

Agenciamiento Marítimo y Aéreo – Línea Hapag-Lloyd (Alemania)/ LAN Cargo-Pasajes y Lufthansa Cargo-Pasajes.

Servicios: Transporte de carga en contenedores vía marítima, transporte de carga vía área, venta de pasajes.

- TRANSNIPPON S. A.

Agenciamiento Comercial Marítimo – Línea NYK (Japón)

- HANSAMARITIME S.A.

Transporte de líquidos, maquinaria pesada y carga proyecto.

- TERCON CIA. LTDA.

Almacenaje y reparación de Contenedores

- NAVECUADOR S. A.

Consolidadora-Agente de Carga

- TRANSSKY S.A.

Courier Internacional, Transporte de Documentos y Paquetes - SkyNet

- TRANSPORT S. A.

Transporte Terrestre de Contenedores.

- HOLTRANS LOGISTICS S.A

Bodegas de almacenamiento, transporte, inventarios y distribución.

Actualmente, el Grupo Transoceánica se ha convertido en un grupo empresarial reconocido en el mercado del transporte internacional. Está compuesto por aproximadamente 520 personas en sus divisiones Marítima, Aérea, Administrativa y de Tecnología de la información, y además cuenta con la certificación ISO 9001, 14001 y certificación BASC (Business Alliance for Secure Commerce).

Las instalaciones incluyen la oficina matriz en Guayaquil (principal puerto marítimo y punto comercial en el país), oficinas en Quito (principal aeropuerto internacional para carga), Manta, Cuenca y Puerto Bolívar.

### **1.2.1 Misión**

Ofrecer servicios de transporte marítimo y aéreo, así como actividades relacionadas, manteniendo alianzas estratégicas que generen valor a nuestros representados, contando con personal calificado y motivado que cumpla con altos estándares de calidad, buscando la satisfacción de los clientes y siendo conscientes de nuestra responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente.

## **1.2.2 Visión**

Lograr el liderazgo en cada línea de negocio, brindando valor agregado y satisfacción tanto a los representados como a los clientes externos e internos, siendo reconocidos nacional e internacionalmente como el mejor Grupo empresarial ecuatoriano en la rama de transportación.

## **1.2.3 Política Integrada del Sistema de Gestión**

Somos un grupo de empresas dedicadas a proveer servicios de agenciamiento marítimo y aéreo, logística integral, courier, transporte terrestre, reparación y almacenaje de contenedores.

Estamos orientados al mejoramiento continuo y respondemos con los más altos estándares de calidad a las necesidades de nuestros clientes y grupos de interés; evitando y combatiendo las prácticas de narcotráfico y terrorismo con procesos de seguridad establecidos para este propósito.

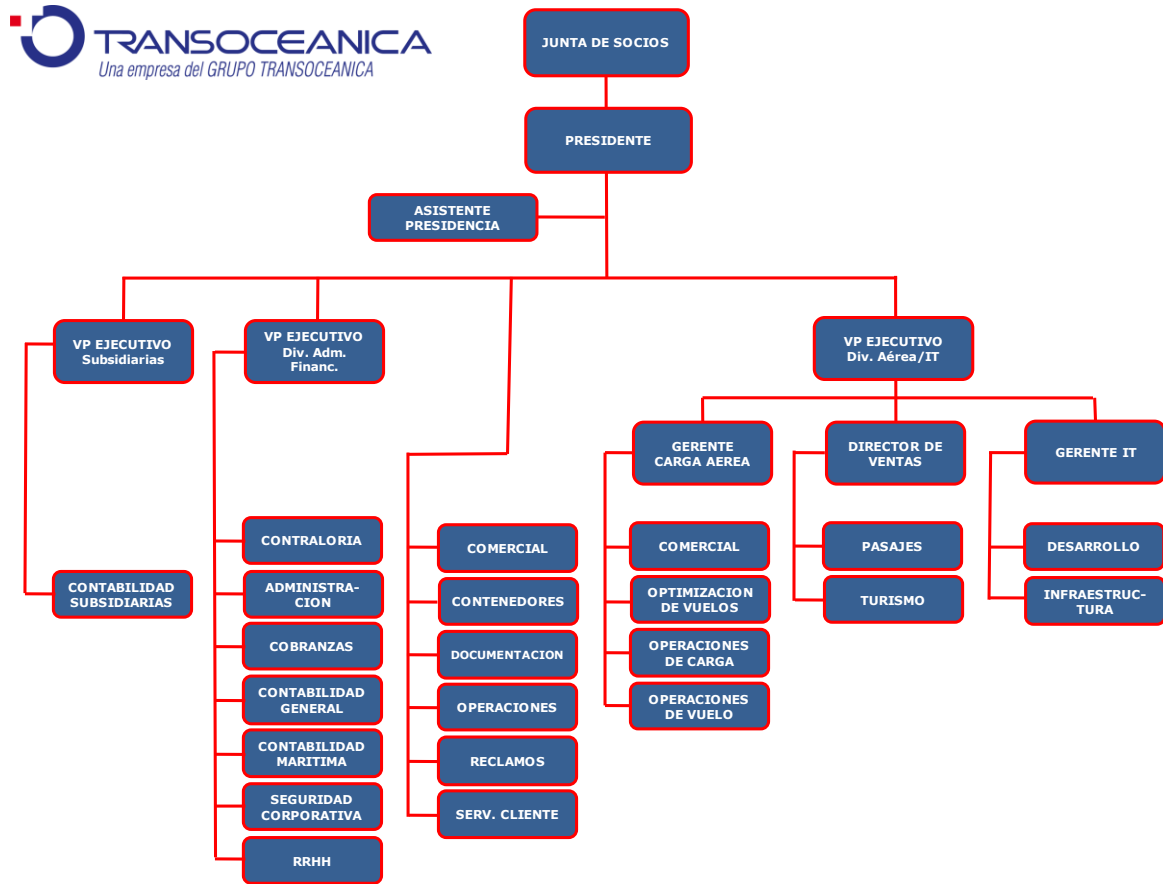
Prevenimos la contaminación ambiental relacionada con la generación de desechos y optimizamos el consumo de recursos naturales en nuestras actividades, procesos y servicios; cumpliendo los requisitos legales aplicables y otros suscritos.

## **1.2.4 Estrategia de Negocio 2016-2019 Grupo Transoceánica.**

Estar entre las tres primeras empresas del mercado ecuatoriano de logística integral de carga y pasajeros, ofreciendo servicios con los más altos estándares de calidad y aplicando sinergias entre compañías del grupo que beneficien a nuestros clientes.

## 1.2.5 Organigrama

Figura 1.1 - Estructura Orgánica de Transoceánica Cía. Ltda

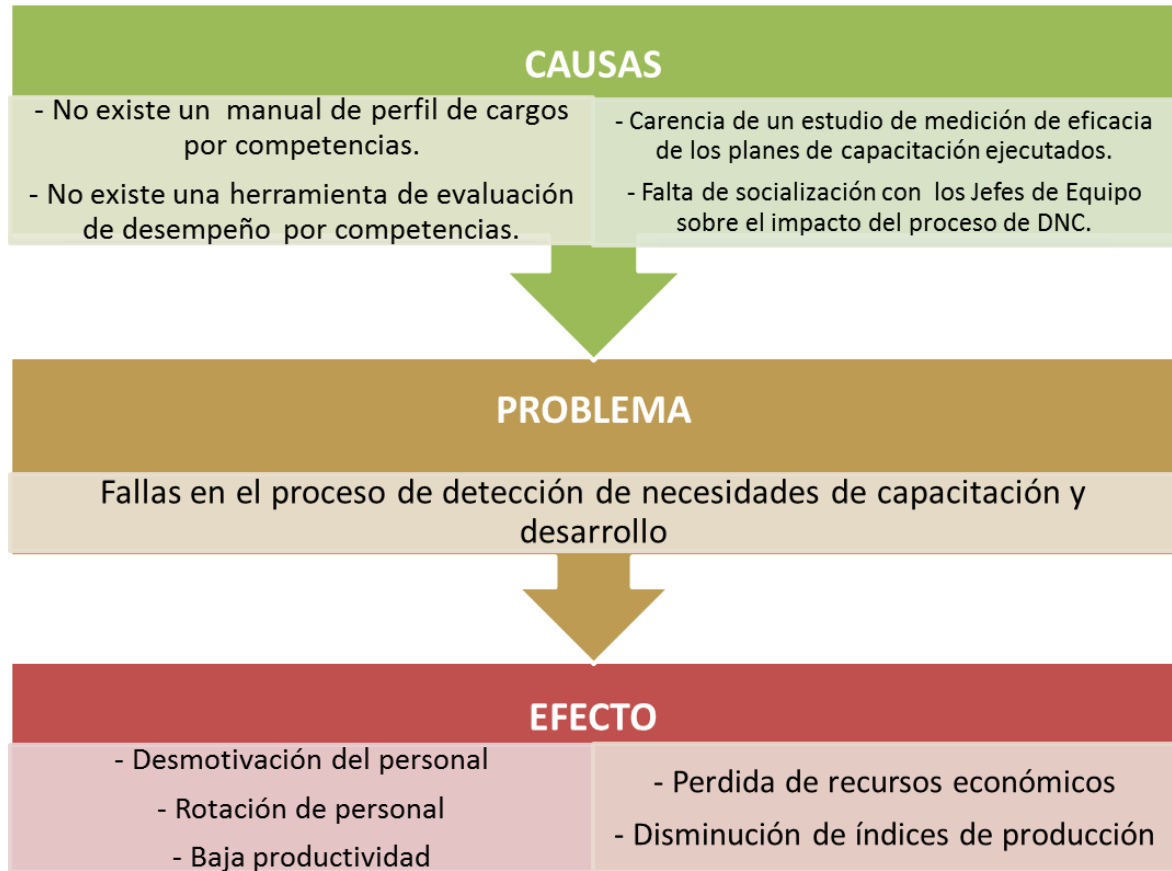


Fuente: Recursos Humanos Transoceánica.



### 1.3 DEFINICION DEL TEMA O PROBLEMA

Figura 1.2– Definición del problema, causa – efecto.



Fuente: Elaborado por los autores.

La empresa Transoceánica realiza una evaluación de desempeño a todos los empleados de forma anual al final del año. El tipo de evaluación que se aplica es una evaluación de 90 grados, es decir de jefe a empleado. Esta herramienta evalúa solo las competencias organizacionales, lo que significa que todos los colaboradores son evaluados bajo las mismas competencias en los diferentes cargos, dejando de lado aquellas competencias propias de cada puesto de trabajo. Además se evidencia que la herramienta de evaluación de desempeño no es efectiva, puesto que es muy subjetiva, por lo tanto no aporta a una correcta detección de

necesidades de capacitación, no es efectuada a conciencia por parte de los jefes y no existe una retroalimentación de la misma.

Estas falencias afectan directamente a la implementación de planes de capacitación y desarrollo efectivos, puesto que se ha evidenciado por medio de las encuestas de clima laboral y las entrevistas de salida aplicadas a los ex-trabajadores, la inconformidad por parte de ellos en cuanto a las pocas oportunidades de capacitación y desarrollo dentro de la empresa. Normalmente, las personas cumplen un ciclo, luego del cual esperan poder enfrentar mayores retos y desafíos.

Es por esto que se torna necesario definir una herramienta de evaluación adecuada que aporte al desarrollo de los trabajadores, lo que se traduce en un mecanismo de ganar-ganar tanto para la empresa, como para los colaboradores.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General:**

Analizar la herramienta de evaluación de desempeño de la empresa Transoceánica y proponer mejoras en su estructura y aplicación.

### **1.4.2 Objetivos específicos:**

- Ejecutar un análisis FODA de la Herramienta de evaluación de desempeño que actualmente utiliza la empresa.
- Identificar competencias organizacionales aplicables a todos los cargos y sus comportamientos observables.
- Establecer un método para la identificación de las funciones esenciales para cada cargo.
- Desarrollar la nueva herramienta de evaluación de desempeño
- Elaborar un plan de socialización de la nueva herramienta de evaluación
- Establecer políticas y procedimientos para el uso de la herramienta de evaluación

## 1.5 JUSTIFICACION

Dentro de la gestión del Talento Humano, se contempla la necesidad de realizar el plan anual de capacitación y desarrollo de todos los colaboradores de Transoceánica, el cual se realiza una vez al año y se concreta con la detección de necesidades de capacitación, la cual toma como base los siguientes instrumentos:

- Perfil del Cargo
- Evaluación de Desempeño
- Encuestas de Clima laboral

Así mismo, anualmente Transoceánica realiza encuestas de satisfacción laboral a sus colaboradores la cual mide factores como: Motivación, Trabajo en equipo, Imagen corporativa, Relación con el Jefe Inmediato e Instalaciones.

Dentro del factor “Motivación” se evidencia una notable inconformidad del personal, en la pregunta relacionada con la frecuencia de capacitación y desarrollo en el área, situación que ha sido evidenciada incluso en renuncias del personal, los cuales constan en las entrevistas de salida como uno de los factores a considerar para buscar otras oportunidades laborales.

Esta problemática es una razón contundente para analizar las causas que provocan que el plan anual de capacitación y los planes de desarrollo sean deficientes y provoquen una posible fuga de talentos, valiosos para la compañía.

Las principales causas que provocan estas deficiencias en la detección de necesidades de capacitación, son la falta de un Manual de perfil de cargos por competencias y consecuentemente una herramienta de evaluación de desempeño por competencias que permitan medir adecuadamente cuales son las brechas que debemos potencializar en nuestros colaboradores.

Por consiguiente, la justificación aplicable al presente trabajo es de tipo práctico, debido a que se trata de mejorar las fallas en el proceso de DNC por medio de la aplicación de

una herramienta de evaluación más efectiva y basada en competencias, identificando de esta manera las necesidades puntuales de cada uno de los cargos, fomentando así la motivación del personal y por consiguiente el aumento en su productividad.

De una muestra tomada del personal que ha salido de la empresa durante el año 2015, se evidencia que el 73.3% de estas personas, menciona en uno de los puntos de la encuesta de salida que Transoceánica no brinda oportunidades de desarrollo.

Cuadro 1.1 – Resumen de entrevistas de Salida

<b>ENTREVISTA DE SALIDA</b>	<b>Si Existen</b>	<b>Muy Pocas</b>
Existen Las oportunidades de progreso y desarrollo en la empresa?	26.7%	73.3%

Fuente: Recursos Humanos Transoceánica.

## **1.6 ALCANCE DEL PROYECTO**

Enfocaremos nuestro estudio en Transoceánica Cia. Ltda, una de las empresas más representativas del grupo por su tamaño, que equivale al 46% del total de empleados, por el nivel de ingresos que genera y porque en ella se concentra la parte administrativa de todas las empresas del grupo. Además, cuenta con todos los perfiles de cargos desde los niveles directivos, mandos medios, asistenciales y operativos.

## **1.7 MARCO TEORICO**

### **1.7.1 Gestión De La Evaluación De Desempeño**

La evaluación del desempeño es un procedimiento estructural y sistemático que permite identificar cómo se desempeña un colaborador en un puesto de trabajo y de su potencial de desarrollo. Es un proceso para motivar o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Esta herramienta permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como el desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto,

problemas de motivación, etc.; por lo tanto, con los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño sirve para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización.(Chiavenato, 2011).

Como gestores del talento humano de las organizaciones, debemos considerar que evaluar el desempeño del personal es un instrumento que nos permite identificar las oportunidades de mejora y consecuentemente lograr los objetivos organizacionales.

Probablemente muchos directivos han enfocado esta herramienta como un medio para desvincular al personal que evidencia un bajo desempeño, o decidir si en función de los resultados aplica un incremento salarial, pero la gestión de evaluar el desempeño nos presenta una serie de insumos que demuestran cómo estamos gestionando el Talento Humano de las organizaciones y las medidas correctivas orientadas a lograr los resultados esperados.

La gestión y análisis de los resultados de las evaluaciones de desempeño, nos permiten analizar temas como:

- Procesos de selección de personal
- Promociones
- Incentivos
- Retroalimentación
- Detectar necesidades de capacitación y desarrollo
- Descubrir las personas claves
- Planes de carrera
- Procedimientos
- Motivación

Es oportuno aclarar que una organización pueda realizar evaluaciones de desempeño una vez que haya definido los manuales de perfiles de cargos, ya que solo así se puede comparar si el colaborador está desempeñando adecuadamente sus funciones y emprender planes de

acción en la que no solo se beneficie la organización sino que también el colaborador, ya que al mejorar el rendimiento del trabajador la organización mejora su rendimiento también.

Para puntualizar, podemos mencionar que las evaluaciones de desempeño deben estar fundamentadas en los siguientes aspectos:

- Debe estar enfocada al desarrollo de las personas en la empresa.
- Deben estar definida la información relevante del cargo
- Se debe tener claro cuáles son los objetivos del sistema de evaluación del desempeño
- Debe existir activa participación del evaluador y del evaluado, a fin de establecer planes de mejora.

Por otro lado la búsqueda de un adecuado método de aplicación y evaluación de desempeño debe tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Las personas pueden desempeñar una tarea que agregue valor si se los motiva y ayuda
- La definición de las funciones permiten alinear las metas de la organización y las metas personales ya que permiten medir las tareas y competencias requeridas.
- El definir el trabajo, revisar el desempeño y, establecer planes de acción requiere involucramiento del supervisor y del trabajador.

Por todo lo indicado, evaluar el desempeño admite el desarrollo de un proceso que se inicia con la programación de las tareas de parte de la organización y del trabajador, bajo un esquema que permita al mismo expresar su concepto respecto a sí mismo en su actividad laboral y los mecanismos que estiman convenientes para mejorar sus niveles de productividad y satisfacción, sus necesidades y aspiraciones. De esta manera, evaluar el desempeño requiere que, tanto el supervisor – evaluador como el trabajador – evaluado, analicen en profundidad y determinen las causas del desempeño; ya sea insatisfactorio, para eliminarlas, o exitoso, para que se repitan.

### **1.7.1.1 Métodos De Evaluación De Desempeño**

Según Martha Alles, en su libro *Evaluación de desempeño por competencias*, los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, conductas o resultados.

#### **Métodos Basados En Las Características**

Su diseño está pensado para medir hasta qué punto el empleado posee ciertas características como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que esa compañía considera importante para el presente o para el futuro. Son populares porque son sencillos o son o fáciles de administrar aunque no son las más objetivos.

Escalas graficas de calificación: Cada característica por evaluar se representa por una escala en la que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esa característica.

Método de escalas mixtas: Es una modificación del método de escala básica. En lugar de evaluar las características por una escala, se le da al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: Superior, promedio e inferior.

Método de distribución forzada: exige que el evaluador elija entre varias declaraciones a menudo puestas en forma de pares, que parece igualmente favorable o desfavorables.

Métodos de formas narrativas: requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que evalúa con la mayor precisión posible.

#### **Método Basado En El Comportamiento**

Es un método objetivo muy útil para el desarrollo de las personas que requiere inversión de tiempo y esfuerzo. A través del perfil de competencias de cada puesto se determina en qué grado cada empleado posee las competencias requeridas para cada posición. Permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala, estos métodos se desarrollan para describir de manera específica que acciones deberían

o no deberían exhibirse en el puesto. Su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo.

Método de incidentes críticos: Se relaciona con la conducta del evaluado cuando esta origina un éxito o fracaso poco usual en alguna parte del trabajo.

Escala fundamentada para la medición del comportamiento: consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral, esta escala requiere mucho esfuerzo para su desarrollo ya que debe hacerse por cada puesto.

Escala de observación de comportamiento: Mide la frecuencia observada en una conducta. La escala deberá estar diseñada para medir la frecuencia con que se observa cada una de las conductas.

### **Método Basado En Resultados**

Evalúa los logros de los empleados, los resultados que obtienen de su trabajo. Sus defensores afirman que son más objetivos que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados.

Medición de la productividad: Se basa en los resultados obtenidos por los empleados en cuanto a la productividad. Las evaluaciones pueden contaminarse por factores externos, sobre los cuales los empleados no tienen influencia.

Administración por objetivos: Califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante el acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por su jefe o director del área responsable.



### 1.7.1.2 Comparación de los distintos métodos de Evaluación de Desempeño

Cuadro 1.2 – Ventajas y desventajas – Métodos de Evaluación de Desempeño

	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<b>Método de características</b>	De fácil y rápido diseño, por lo tanto de menor costo. Fácil de usar.	No son útiles para dar devolución a los empleados y el margen de error es mayor
<b>Método de conductas</b>	Se puede definir estándares de desempeño que son fácilmente aceptados por los jefes y subordinados. Son muy útiles para devolución de la evaluación.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y es costoso
<b>Método de resultados</b>	Evitan la subjetividad y son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Relacionan el desempeño de las personas con la organización. Fomentan los objetivos compartidos	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y es costoso y puede fomentar en los empleados un enfoque de corto plazo.

Fuente: Desempeño por Competencias Evaluación de 360, Martha Alles.

### 1.7.2 Diversidad Generacional

El ambiente de las organizaciones y lugares de trabajo es muy cambiante hoy en día, la cultura de las organizaciones cambia al mismo ritmo que las normas sociales. Actualmente es muy común encontrar a personas mayores trabajando activamente en una organización, debido a que la expectativa de vida ha incrementado. Al mismo tiempo, generaciones jóvenes se unen al campo laboral, sus diferentes valores, expectativas y preferencias impactan en la interacción y funcionalidad de las organizaciones, formando así una dicotomía en la gestión del talento humano.

Nos encontramos en una época en la que podemos hallar 4 generaciones juntas dentro del campo laboral, lo que se traduce en un gran desafío para las organizaciones. Anteriormente, la administración de personas se basaba en la emisión de órdenes e instrucciones por parte del jefe y el seguimiento a cabalidad de las mismas por parte del empleado. Por el contrario, las generaciones jóvenes no responden positivamente ante este estilo de liderazgo, razón por la cual las organizaciones han tenido que evolucionar de acuerdo a las necesidades de esta generación tan demandante, creando así lugares de trabajo más flexibles.

Es importante tomar en cuenta que cada generación tiende a ser regida por sus propios valores, conductas e influencias que van de acuerdo a la época en la que crecieron. A pesar de que cada individuo es único, las actitudes de cada generación se basan en tendencias que demuestran las personas de similar edad.

Varios expertos en talento humano han investigado sobre las diferentes características y tendencias de cada generación. Tamara Erickson, en su exposición sobre “El Dilema Generacional”, explica que estas 4 generaciones están marcadas por diferentes factores que explicaremos a continuación:

#### **1.7.2.1 Tradicionalistas (1920 y 1945)**

Las personas nacidas durante este periodo de tiempo fueron impactadas por la segunda guerra mundial, normalmente son personas que proceden de núcleos familiares muy tradicionales, por lo que tienen una tendencia a respetar la autoridad y mantener la lealtad a toda costa. Muchos de ellos atravesaron problemas económicos mundiales, razón por la cual son muy cuidadosos con el dinero.

**Características:** son conservadores, leales, apegados a la cadena de mando y la disciplina, se preocupan por la empresa más que por ellos mismo, no están acostumbrados a recibir retroalimentación.

**Expectativas/Motivación:** Relación a largo plazo con la empresa, tener un ingreso para asegurar su jubilación.

### **1.7.2.2 Baby Boomers (1946 y 1964)**

Se les da este nombre debido a que nacieron en el “baby boom” luego de la segunda guerra mundial por lo que son hijos de los tradicionalistas. Se caracterizan por tener un mejor acceso a la educación, libertad política y oportunidades que sus padres no tuvieron. Debido a que muchos nacieron durante estos años, fue una época de alta demanda por conseguir buenos trabajos, convirtiéndolos así en una generación muy competitiva.

**Características:** respetan las jerarquías, no consideran el balance entre la vida laboral y personal como un factor decisivo, son competitivos, idealistas, ambiciosos, menosprecian las habilidades de los jóvenes, organizan su vida en base al trabajo.

**Expectativas/Motivación:** salarios competitivos, oportunidades de promoción.

### **1.7.2.3 Generación X (1965 y 1980)**

Las personas nacidas durante estos años se caracterizan por ser personas independientes, puesto que muchos de ellos vivieron en familias de padres divorciados o cuyas madres también trabajaban al igual que sus padres, por lo que pasaban mucho tiempo sin supervisión o solos en casa. A diferencia de sus padres (Baby Boomers), las personas de esta generación buscan un balance en su vida laboral y personal, y muchos de ellos tuvieron fácil acceso a la educación.

**Características:** escépticos, individualistas, se adaptan fácilmente a la tecnología, informales, emprendedores, les gusta trabajar de forma independiente, siempre cuestionan las intenciones de las demás personas y siempre se preocupan por la productividad.

**Expectativas/Motivación:** Flexibilidad de horarios, autonomía, autoridad proveniente de méritos, balance.

### **1.7.2.4 Generación Y (1981 y 2000)**

Es la última generación que se ha unido al campo laboral es la más numerosa de la historia, proviene de una era en la que la tecnología estuvo presente desde que nacieron. Es

una generación altamente sociable y que está acostumbrada a la diversidad, invadida por la revolución del internet y los teléfonos celulares. Debido a su naturaleza social, son muy tolerantes hacia los demás, les gusta trabajar en grupo, buscan siempre sentirse valorados y siempre están en búsqueda de nuevas y desafiantes oportunidades.

**Características:** Pragmáticos, colectivistas, expertos en el uso de la tecnología, disfrutan del trabajo en equipo, requieren de una constante retroalimentación y pueden ser muy leales a la organización. No quieren hacer lo mismo siempre, les apasionan los retos y salir de su zona de confort. Su concepción del trabajo es divertirse en la oficina y hacer lo que realmente les gusta. No temen abandonar su trabajo cuando algo no les parece correcto o no se sienten bien con lo que hacen.

**Expectativas/Motivación:** Tener un trabajo con sentido, mantener ambientes propicios para la colaboración, mantener el control y equilibrio en sus vidas, una agenda flexible. No esperan jerarquías, sino roles y responsabilidades.

Se ha hablado de la próxima generación que se unirá al campo laboral en unos años, son los llamados Generación Z, debido a que muchos de ellos nacieron después del año 2000. Aunque aún no se ha podido determinar sus preferencias, se asume que serán muy similares a las de la generación Y, puesto que también han crecido durante la era de la tecnología.

Todas las organizaciones tienen que estar conscientes que esta diversidad aumenta cada día más y se ha vuelto mucho más común. Es por esto que todos los miembros de la organización necesitan empezar a crear un ambiente de respeto mutuo y aprender a trabajar de una manera armoniosa. Esto solo se da cuando se incentiva las relaciones funcionales dentro de lo laboral, promoviendo la comprensión y aceptación de las necesidades y diferencias generacionales. La clave de todo esto se centra en saber identificar las necesidades y dificultades que enfrenta cada generación, valorar las diferentes perspectivas, y tratar de manejar todo con equidad más no con igualdad. Cada persona es un mundo y por eso la motivación que mueve a uno, no siempre es la misma que mueve al otro. Es importante no asumir nunca las preferencias de los miembros de un equipo, hay que tomar en cuenta que las personas de las diferentes generaciones se comunican de manera distinta y es por esto que debemos buscar herramientas distintas para que el mensaje sea transmitido a estas personas,

desde correos formales, llamadas o conversaciones en persona, hasta el uso mensajería instantánea y redes sociales.

Cada persona aporta siempre con algo nuevo, la diversidad debe ser valorada en todos los aspectos ya que siempre traerán a la mesa puntos de vista únicos. Mientras algunas generaciones pueden compartir sus experiencias del pasado, otras pueden aportar con la creatividad y la innovación característica de la actualidad. Se debe aprender a detectar las fortalezas de cada generación y adaptar el estilo de gestión a cada una de ellas. Este es el reto que todas las empresas deben enfrentar hoy en día, deben adaptar su estilo de liderazgo de acuerdo a las nuevas tendencias y demandas del mercado laboral.

### **1.7.3 Feedback**

El Feedback es una palabra anglosajona que al español puede interpretarse como “retroalimentación”. Esta palabra fue introducida por Norbert Wiener (el padre de la cibernética) para referirse a los sistemas de control y comunicación, entendiéndose al feedback como la respuesta que transmite un receptor al emisor, basándose en el mensaje recibido; pero cómo se aplica dentro de la administración del Talento Humano el feedback o retroalimentación?

El feedback o retro alimentación se convierte en una poderosa herramienta para socializar con los colaboradores, el reto es lograr que éstos sientan la necesidad de mejorar a fin de llegar a la excelencia, o si las labores están siendo ejecutadas satisfactoriamente, afirmarlos y empoderarlos, creando un buen clima laboral y estableciendo un sentido de pertenencia con la organización.

Por lo tanto con el feedback se logra identificar los puntos fuertes, las oportunidades de mejora, promover la toma de conciencia para el aprendizaje, mejorar las relaciones interpersonales, manejar situaciones de conflicto, incrementar las fortalezas de los empleados, de tal manera que logremos informar al trabajador acerca de la percepción que tenemos de su desempeño sobre una tarea o gestión realizada y el grado de acierto alcanzado respecto a lo que originalmente esperábamos.

El objetivo del feedback dentro de una organización, es el informar al colaborador sobre la percepción que tenemos de su desempeño en las funciones delegadas y lo que esperamos de él en lo sucesivo, por tanto, el feedback se torna una herramienta importante directamente vinculada con el incremento de las fortalezas del colaborador o mejorar aquellas áreas o aspectos que hemos identificado que pueden mejorar.

Siendo específicos los Métodos de Evaluación de Desempeño aplicado en las organizaciones deben estar enlazados con la capacidad de entregar al evaluado los resultados de la calificación de su desempeño de manera constructiva enfocado al mejoramiento continuo y/o a destacar los logros alcanzados.

### **1.7.3.1 Tipos De Feedback**

#### **Feedback positivo**

Se utiliza para felicitar a un colaborador, cuando éste cumple las expectativas esperadas, el cual generalmente puede incrementar el comportamiento deseado; no obstante el exceso de éste se convertiría en un feedback adulador, el cual podría provocar una desorientación en quién lo recibe, especialmente porque no obtiene información acerca de sus áreas de mejora, y por lo que continuará siendo ineficiente en ellas.

#### **Feedback constructivo**

Se utiliza para establecer diferencias entre el comportamiento deseado y el no deseado, con este tipo de feedback se aclara cuáles son las mejoras necesarias para obtener el comportamiento deseado, el feedback constructivo reduce el comportamiento erróneo o desviado, y se incrementa el comportamiento deseado.

#### **Feedback negativo**

El feedback negativo puede ser identificado tanto en la actitud como en el contenido. El feedback puede ser considerado negativo cuando es expresado mediante malas expresiones, malos modales o mal temperamento y desde el punto de vista del contenido cuando hacemos referencia a un comportamiento que debe ser corregido.

## **Ausencia de Feedback**

Cuando no existe ningún tipo de retroalimentación puede ser origen de incremento de un comportamiento no deseado, la inexistencia de éste ocasiona que el evaluado no sepa cuáles son las áreas en las cuales debe mejorar, además se crea un clima de incertidumbre e indiferencia del aporte de éste en la organización.

### **1.7.3.2 Principios del Feedback efectivo y constructivo**

Según Fritzen Silvino J, en su obra La Ventana de Johari, España, Sal Térrea 4ª edición, 1987, para que la retroalimentación sea impartida de forma eficiente se deben tomar en cuenta los siguientes principios:

Aplicable: Al colaborador evaluado se deben entregar verificables o información real o tangible de tal manera que se pueda analizar un hecho real y como se puede mejorar.

Oportuno: La retroalimentación debemos realizar en el momento más apropiado y favorable.

Neutro y descriptivo: El feedback debe ser bastante descriptivo evitando incurrir en subjetividades y juicios de valor.

Solicitado: debemos solicitar feedback al receptor de nuestro mensaje cuando tengamos interés y deseemos ampliar o validar el mensaje que le estamos suministrando.

Objetivo: Debe ser claro y enfocado a la situación que se está tratando. Podemos ayudarnos mediante ejemplos que nos permitan esclarecer los puntos más dudosos de la comunicación. Debemos evitar dar rodeos o utilizar evasivas.

Directo y personal: tenemos que ofrecer la retroalimentación directamente a la persona a la que se quiere notificar la información.

Específico: Debe ser concreto, ya que si el mensaje es impreciso puede producir un resultado negativo y contraproducente sobre el receptor, puesto que este no dispone de información suficiente para asimilarlo.

Comprobado: debe ser verificado para garantizar una buena comunicación.

### **1.7.3.3 Cómo dar Feedback**

#### **1. Planificar el momento apropiado**

Se recomienda establecer la reunión de feedback en un ámbito adecuado y con anticipación. Esto permite que tanto la persona evaluada como su evaluador tengan oportunidad de prepararse para el momento.

#### **2. Romper el hielo**

Para relajar una posible situación de estrés o expectativa que pueda ocasionar la reunión de feedback, se recomienda romper el hielo con algo de humor o comentando alguna situación personal vinculada a los feedback recibidos.

#### **3. Bajar las barreras defensivas**

Cuando el entrevistado denota una actitud a la defensiva lo recomendable es permitir que se descargue o exprese su punto de vista a fin de que se tranquilice el colaborador y de apertura al dialogo.

#### **4. Dar un feedback Completo**

Al referirnos a un feedback completo queremos decir que no solo debemos enfocarnos en las debilidades identificadas en el colaborador sino en las fortalezas.

#### **5. Ser descriptivo**

Debemos enfocar generar un feedback descriptivo, es decir destacar el efecto que el trabajo generó en nosotros, y no tanto en la percepción buena o mala que genere.



## **6. No utilizar el feedback para descargarse**

Debemos tomar en cuenta que el feedback de ninguna manera debe ser un medio para descargar nuestro enojo, sino que más bien debemos enfocarnos a que el colaborador mejore en beneficio de la organización.

## **7. Ser firmes pero humildes, evitando juicios de valor**

Hay que ser flexibles en el momento de la entrevista de feedback y evitar hacer juicios de valor ni sobre la persona ni de sus capacidades, siendo objetivos y enfocados en que la retroalimentación tenga un fin constructivo.

## **8. Un buen final también es importante: comprometerse con el otro**

Lo recomendable al terminar la entrevista que solicitarle al colaborador que ha sido motivo de evaluación que le indique lo que entendió de la reunión, ya que es la oportunidad para corregir o complementar alguna expresión o mensaje que haya sido malinterpretado.

### **1.7.3.4 El Feedback Como Instrumento De Motivación**

Una expectativa natural del denominador común de los empleados es conocer si estamos desempeñando bien las funciones; y el deseo de triunfar es una fundamental para nuestro esfuerzo y motivación; por lo que tanto la motivación como el esfuerzo se incrementan cuando existen expectativas de tener éxito pero decrecen o cesan cuando percibimos que nuestro objetivo es incierto o imposible.

De manera similar, la teoría del comportamiento sugiere que el refuerzo positivo de un comportamiento específico aumenta las posibilidades de que el comportamiento se repita en el futuro. Así, el supervisor debería determinar qué aspectos del comportamiento del empleado deben felicitarse, gratificarse y destacarse. Desafortunadamente, lo que tiende a ocurrir es que solo se identifican los aspectos más negativos. Con ello se pretende reducir las ocurrencias del efecto negativo (no deseado) en el comportamiento, pero también produce el efecto no

deseado incrementando la ansiedad, incluso el miedo, y reduce la actitud abierta de la persona ante su progreso y evaluación.

A continuación se presenta un listado de factores que afectan a la motivación del empleado a la hora de desarrollar sus tareas. Los trabajadores se encuentran motivados cuando:

- Está claro lo que se espera de ellos.
- Son apoyados por sus directores o supervisores.
- Se reconoce su esfuerzo.
- Contribuyen de alguna manera positiva o reconocible (apreciable).
- Tienen libertad para expresar sus opiniones, puntos de vista e ideas.
- Se marcan metas que de alguna manera le ayudan a desarrollarse y a ser más creativos.

A través de investigaciones psicológicas se ha demostrado que estos seis factores tienen un efecto significativo en la participación, relación, esfuerzo, y en última instancia en la productividad laboral.

#### **1.7.4 Administración por Objetivos (APO)**

El término administración por objetivos fue introducido por Peter Drucker en 1954 en su libro “The Practice of Management”, en el cual propone ideas de descentralización que aumente la participación de los empleados en el logro de las metas y resultados obtenidos por la empresa. Logrando así que las decisiones sean descentralizadas, generen autocontrol y autoevaluación, y por ende proporcionando mayor flexibilidad y libertad.

La administración por objetivos es un enfoque que se basa en la planificación y definición de objetivos orientados al logro de resultados, la cual sirve como una metodología de evaluación y control en la que se involucra no solamente al jefe o supervisor, sino también a los empleados. Esto parte de la idea de que los objetivos y metas no deben ser impuestos de manera unilateral, sino que deben ser planeados y establecidos por ambas partes para la obtención de los resultados esperados. Todo esto debe estar acompañado al mismo tiempo de

un plan de acción para el cumplimiento de dichos objetivos, puesto que no solo deben establecerse y compartirse, sino también se debe en conjunto armar planes de acción específicos que permitan a los empleados cumplir con las metas propuestas y generar de esta manera los resultados esperados.

Otro punto importante al momento de establecer objetivos es conocer a ciencia cierta hacia donde queremos llegar, que es lo que los directivos esperan y por supuesto comunicar la estrategia y objetivos organizacionales a lo largo de toda la organización. Es imperante que las cabezas departamentales comuniquen eficazmente la visión de la empresa a cada miembro de su equipo, para que de esta manera se sientan comprometidos con el objetivo y tengan claro hacia donde se quiere llegar.

El proceso de la administración por objetivos se da de la siguiente manera:

- Establecer objetivos organizacionales: los directivos deben establecer objetivos y metas para un periodo específico de tiempo.
- Establecer objetivos de los subordinados: los jefes y gerentes deben establecer en conjunto con sus subordinados metas realistas que ellos creen que son capaces de cumplir, el tiempo que les tomará y los recursos que necesitarán, siempre que estos estén alineados a los de la organización

Para que este sistema tenga éxito, es importante además que los objetivos sean realistas. Tanto jefes como empleados deben revisar desempeños pasados, y determinar con precisión algún problema. Luego, esta información debe ser usada para crear metas dirigidas a las necesidades de la organización, las cuales al mismo tiempo deben ser medidas por un sistema establecido para el seguimiento de dichos objetivos.

La clave de la administración por objetivos es el establecimiento de un sistema de manejo de información para medir los logros y el desempeño actual contra los objetivos definidos. Entre los mayores beneficios de la APO tenemos que:

- Mejora la motivación y el compromiso del empleado.
- Asegura una mejor comunicación entre empleados y jefes.

- Estimula la iniciativa del empleado.
- Fomenta el trabajo en equipo.
- Se crea una alineación entre la visión del empleado y el de la organización.

La administración por objetivos puede ser utilizada como:

- **Un sistema de planificación:** una vez establecidos los objetivos, diseñar un plan de acción que permita el cumplimiento de los mismos en un periodo de tiempo específico.
- **Un sistema flexible de dirección:** incentiva la mejora de la comunicación de jefes a empleados y viceversa.
- **Un instrumento de participación:** promueve el trabajo en equipo y la motivación de los empleados al sentirse que pueden aportar que su trabajo es reconocido, puesto que juegan un papel muy importante al momento de establecer las metas en conjunto.
- **Un sistema de evaluación:** permite dar seguimiento y llevar el control del cumplimiento de los objetivos, medir el desempeño de los empleados y evaluar los resultados obtenidos.

Es importante recalcar además que la APO se refiere a un sistema en donde los objetivos son claramente establecidos y acordados, lo que les da a los empleados la flexibilidad de trabajar en dichos objetivos de la mejor manera que ellos determinen que es la mejor para su área y de acuerdo a su responsabilidad. El proceso de planificación que normalmente lo realizaban los gerentes de alto rango, ahora puede ser delegado a todos los miembros de la organización, logrando así el compromiso de todos los miembros de la organización. Hay que tomar en cuenta también que el plan y los objetivos deben ser monitoreados continuamente, para detectar así posibles desvíos o cambios en los objetivos deseados.

### **1.7.5 Gestión de desempeño por competencias**

En una sociedad cambiante, industrializada y de fronteras abiertas, las organizaciones están sometidas a mayores niveles de exigencias para mantenerse competitivos y vigentes en el mercado, por lo tanto el apoyo de su personal es fundamental para lograr los objetivos; es

así que la gestión de Talento Humano basada en competencias y de una correcta evaluación del desempeño de las competencias de su personal, permitirá medir el rendimiento global del empleado; ahora bien, es oportuno puntualizar que cada persona no es competente para todas las actividades y no está interesada en todos los tipos de actividades, en esta fase la motivación juega un papel preponderante para que la persona adquiera un mejor desarrollo de sus competencias, la cual también está ligada con la retroalimentación que debemos dar a los empleados en la cual analizaremos e informaremos la forma como han venido desempeñando sus actividades.

La gestión de desempeño es un proceso por el cual jefes y empleados trabajan juntos en planificar, monitorear y revisar los objetivos laborales del empleado y toda su contribución a la organización. Más que una revisión anual de desempeño, la gestión del desempeño es un continuo proceso para establecer objetivos, evaluar el progreso y proveer entrenamiento y retroalimentación, para asegurarse de esta manera que los empleados están cumpliendo sus objetivos y metas profesionales. El objetivo fundamental de la gestión del desempeño es promocionar y mejorar la efectividad del empleado.

Como una evolución de este proceso, surge la gestión del desempeño por competencias, lo que conlleva no solo a evaluar rasgos psicológicos, sino también comportamientos que pueden ser observados y nacen de las actitudes, conocimientos y habilidades de las personas.

La gestión del desempeño por competencias soporta una serie de ventajas:

- Utiliza un lenguaje muy usual, digerible para todas las personas dentro de una organización. Ya que no se cita rasgos psicológicos, sino que se basa en comportamientos observables relacionados con el ambiente laboral.
- Concentra los esfuerzos de los empleados en el cumplimiento de resultados.
- Permite predecir de cierta forma el comportamiento de las personas, basado en comportamientos anteriores.
- Permite fácilmente realizar una comparación entre el perfil exigido del cargo y las competencias de la persona.

El término competencias ha sido ampliamente definido por varios autores, sin embargo hemos considerado más acertado el mencionado por Humberto Quezada Martínez en *Competencias laborales: la puesta en valor del capital humano*, quien expone que:

*“Competencia es la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas”.*

Se puede evidenciar las competencias laborales y determinar si éstas están acordes al perfil, con el análisis y estudio de los siguientes elementos:

**Saber:** Es la parte cognitiva.- Son los conocimientos vinculados a las competencias asociadas al cargo, ya sea en el desarrollo técnico de las tareas o en el trato con el entorno social.

**Saber hacer:** Es la parte de la Aplicación.- Está relacionado con las habilidades y conocimientos que posee el individuo, necesarias para el desarrollo de una competencia.

**Saber ser:** Es la parte de las emociones.- Esta asociado con la motivación del individuo para desarrollar un comportamiento específico relacionado con la competencia. Es algo que nace y depende netamente de la persona. Así mismo es la actitud de cómo enfrentamos el entorno organizacional y social versus nuestros valores y creencias.

Por otro lado las competencias las podemos clasificar en: Básicas, genéricas y específicas:

**Competencias básicas:** Son comportamientos básicos demostrados por las personas y que están vinculados a conocimiento de tipo informativo

**Competencias Transversales:** Son aquellos comportamientos aplicables de manera homogénea a varias ocupaciones dentro de una organización.

**Competencias Específicas:** Se refiere a los comportamientos de carácter técnico enfocados a una tarea específica.

### 1.7.5.1 Implementación de la evaluación de desempeño por competencias

- **Establecer el sistema de evaluación de desempeño**

La empresa deberá analizar en función del giro del negocio, y de sus objetivos estratégicos así como del grado de madurez de su personal cual será la herramienta que más se ajuste a sus necesidades.

- **Definición de competencias**

Se debe establecer las competencias transversales en base a un análisis previo de la misión, visión y objetivos estratégicos, y las competencias específicas de acuerdo a las funciones esenciales de cada cargo.

Para determinar las competencias específicas que se evaluarán, se debe primero determinar las funciones esenciales de cada cargo, tomando en cuenta la frecuencia, la complejidad y la consecuencia de ejecutar cada función. Posteriormente, por medio de la aplicación del Modelo CDP, se seleccionan las competencias asociadas a la naturaleza de la función, es decir a los datos, cosas o a las personas.

Cuadro 1.3 – Modelo CDP: Interacción con cosas, datos, personas

#### MODELO CDP

CATEGORIA DE INTERACCION	DESCRIPCION	TIPOS DE COMPETENCIAS
COSAS	Interacción con máquinas, equipos, herramientas, etc.	Destrezas funcionales Ex: Manejo de montacargas
DATOS	Interacción con datos e información escrita, visual o auditiva	Competencias analíticas: análisis, síntesis, capacidad de argumentación, diseño, establecer prioridades.
PERSONAS	Interacción con personas	Competencias Interpersonales: trabajo en equipo, liderazgo, negociación, comunicación, etc.

Fuente: Elaborado por los autores.

Este modelo está asociado a un diccionario de competencias previamente establecido, el cual nos permitirá definir un criterio homogéneo del significado y aplicación de cada competencia.

- **Diseñar la herramienta de evaluación**

Para un exitoso diseño de evaluación que permita a la compañía evaluar efectivamente a sus trabajadores, es necesario que Talento Humano interactúe con el personal y posteriormente se reúna el personal de dirección y jefaturas departamentales a fin de establecer un diseño propio, atractivo, sencillo de realizar y completo.

- **Comunicación**

En todo proceso de implementación de evaluación de desempeño el personal tiende a sentirse ansioso por los resultados y por las decisiones que tome la administración al respecto, generándose regularmente expectativa y elucubración; en este sentido, la comunicación es fundamental para eliminar o reducir la especulación del tema, y al contrario difundir el mensaje que la Dirección desea y espera con la implementación de esta importante herramienta.

Para lograr este objetivo se pueden desarrollar: reuniones generales con todo el personal, reuniones por departamentos o áreas de trabajo, campaña vía intranet, carteras, etc.

Esta responsabilidad deberá ser asumida por el área de Talento Humano con el apoyo de la alta gerencia.

- **Entrenamiento de los involucrados**

Se debe capacitar tanto a los evaluados como los evaluadores en cuanto al funcionamiento y desarrollo de la herramienta, definir roles y participación en la misma. Todo esto con el fin de evitar malos entendidos o un mal uso de la herramienta. Es muy importante inculcar a los evaluadores sobre la objetividad al momento de evaluar, se deben basar en



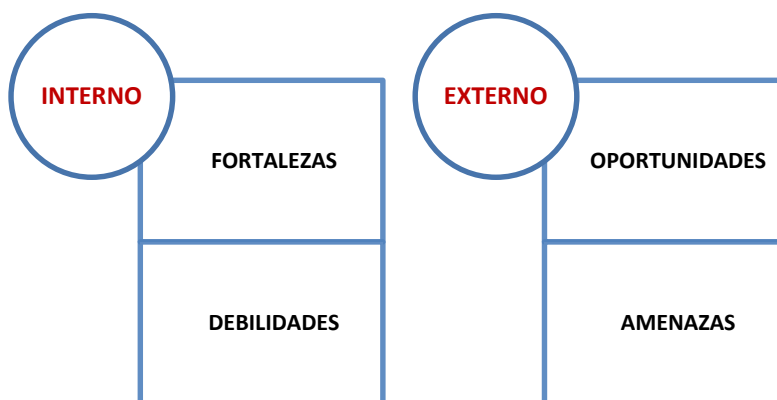
comportamientos observables, evitar juicios de valor y acompañar siempre la evaluación de una retroalimentación.

### 1.7.6 Análisis FODA

El análisis FODA fue introducido por Albert S. Humphrey por medio de una investigación conducida por el Standford Research Institute en los años 70. Esta idea surge en base a la necesidad de detectar por qué falla la planificación corporativa. Es una herramienta que permite planear una estrategia en base al análisis de la situación real de una organización.

El objetivo del análisis FODA consiste en realizar un diagnóstico de la situación actual y así poder identificar y analizar factores internos y externos para potencializar las fortalezas y minimizar las amenazas, determinando así una ventaja competitiva para la organización.

Figura 1.3 – Herramienta análisis FODA



Fuente: Elaborado por los autores.

#### 1.7.6.1 ANALISIS INTERNO

El análisis interno se basa en el diagnóstico y la detección de los factores internos que intervienen en el logro de objetivos, así como sus limitaciones que no permiten el alcance efectivo de las metas propuestas.

En el análisis interno se evalúan las fortalezas y debilidades de la organización, y así determinar los procesos y recursos con los que cuenta la misma.

- **Fortalezas:** son los elementos internos positivos con los que cuenta la organización, son las capacidades con las que cuenta la empresa, las habilidades y actividades que desarrolla de forma positiva.
- **Debilidades:** son aquellos factores que se transforman en barreras para el buen funcionamiento de la organización, recursos faltantes, capacidades y habilidades que la empresa no posee o no desarrolla positivamente.

#### **1.7.6.2 ANALISIS EXTERNO**

La organización está rodeada por un entorno, es por esto que es indispensable al momento de realizar un diagnóstico, analizar dentro de este entorno cuales son los factores que generan una ventaja para la organización. Se debe instituir los principales hechos y acontecimientos del ambiente en relación con la organización.

En el análisis externo se determinan oportunidades y amenazas que forman parte del entorno de la organización.

- **Oportunidades:** son los factores favorables que se generan en el entorno de la organización, los cuales deben ser identificados en el diagnóstico y aprovechados para el desarrollo de la organización.
- **Amenazas:** son situaciones generadas en el entorno de la organización y que impiden el buen funcionamiento de la misma. Son factores negativos que influyen en el desarrollo efectivo de la organización.

#### **1.7.6.3 IMPORTANCIA DEL ANALISIS FODA**

El análisis FODA brinda un gran aporte en la toma de decisiones, puesto que nos permite realizar un análisis completo sobre un tema específico, conocerlo más a fondo y por

consiguiente comprenderlo. De igual manera nos ayuda cuando detectamos un problema, por medio de este análisis podemos obtener alternativas y llegar a una solución.

Es de suma importancia que las organizaciones se nutran de toda la información necesaria para la toma de decisiones, aplicar un proceso de análisis para que se reduzca el riesgo a cometer errores. Es por esto la importancia de la aplicación de un análisis FODA, el cual permite a la empresa conocer su situación real, analizando de forma sistemática, todas las variables a considerar para la toma de decisiones.

## **1.8 PERSPECTIVA TEÓRICA**

Para el desarrollo de este proyecto hemos tomado como base el modelo FODA, el cual nos permitirá realizar un análisis de concreto de las bondades y desventajas del actual modelo de evaluación de desempeño e identificar las oportunidades de mejora.

## **1.9 HIPÓTESIS**

Existe una relación entre la rotación de personal y las oportunidades de capacitación y desarrollo en la Empresa Transoceánica?

## **CAPITULO II. METODO DE LA INVESTIGACION**

### **2.1 TIPO DE ESTUDIO**

El tipo de estudio de investigación que se utilizara en el presente proyecto será Exploratorio/Explicativo, debido a que el estudio estará basado en la búsqueda de información que nos permitan desarrollar y determinar la influencia de factores externos para la resolución del problema planteado, además de buscar la razón de los hechos identificados indagando las causas que motivaron el mismo.

### **2.2 MODALIDAD DE INVESTIGACION**

La investigación a realizar se desarrollara con la indagación de teorías basadas en las necesidades específicas de la organización para la resolución del problema establecido. Buscando tener como resultado la aplicación de una herramienta practica y viable, orientada a mejorar o solucionar las debilidades identificadas.

Por lo tanto, con esta investigación buscamos realizar el análisis de una problemática identificada en los niveles de insatisfacción del personal en cuanto a los planes de capacitación y desarrollo, para de esta manera poder plantear una herramienta que permita, de manera asertiva, identificar la detección de necesidades de capacitación.

### **2.3 METODO**

El método que aplicaremos en este proyecto será el Inductivo Deductivo, puesto que partiremos de un problema particular como lo es las deficiencias en la detección de planes de desarrollo y capacitación para luego establecer la mejora a través de la implementación de un sistema de evaluación de desempeño que nos permita establecer las brechas para la adopción de planes de mejora.

### **2.4 POBLACION Y MUESTRA**

Para el desarrollo del presente proyecto hemos tomado como población a todos los empleados del Grupo Transoceánica, y como muestra representativa a una de las empresas del

Grupo, que es Transoceánica Cía. Ltda., debido a que ésta se constituye como la empresa con mayor número de empleados; esto es 263 trabajadores, presenta un mayor margen de utilidad para el Grupo y dentro de su estructura orgánica cuenta con todos los niveles jerárquicos; es decir cargos Gerenciales, Jefes y Personal Operativo.

## **CAPITULO III. RESULTADOS Y PROPUESTA DE MEJORA**

### **3.1 ANALISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA**

Dentro de la gestión de Talento Humano de la empresa Transoceánica Cía. Ltda., consta el levantamiento de las necesidades de capacitación y desarrollo plasmadas en el Plan Anual de Capacitación.

Para este fin se toman como insumos las siguientes herramientas:

- Ficha de Descripción de Cargos
- Encuestas de Clima Laboral
- Evaluación de Desempeño

Las necesidades de capacitación y desarrollo son identificadas y consensuadas entre el Jefe Departamental y el Jefe de Talento Humano o su delegado. En esta reunión se analiza la Ficha de descripción de Cargos, los resultados de las encuestas de Clima Laboral por área o departamento y los resultados de las evaluaciones de desempeño del personal a cargo de cada Jefe Departamental.

La detección de estas necesidades parte de la Ficha de Descripción de Cargos, para cada una de las personas, la cual nos brinda la información de los conocimientos técnicos y conductuales requeridos para el mismo, y nos permite analizar posibles brechas que pueden existir en los empleados y los cargos que están desempeñando.

Como siguiente insumo utilizamos los resultados de las Encuestas de Clima Laboral por departamento, en la cual se pueden detectar los niveles de satisfacción en cada uno de los factores evaluados para detectar posibles necesidades en cuanto al ambiente del trabajo, el nivel de liderazgo del jefe y la relación con sus colaboradores.

Finalmente utilizamos los resultados de las Evaluaciones de Desempeño de cada colaborador, en la cual se analizan aquellas competencias puntuadas con una calificación inferior a 7 puntos, dentro de la escala del uno (1) al diez (10), las cuales serán analizadas para

determinar planes de desarrollo o capacitación tendientes al mejoramiento de dichas competencias.

Adicionalmente, dentro de la herramienta de evaluación de desempeño se establecen objetivos departamentales anuales, acciones tendientes a lograrlos y el tiempo para la obtención de los mismos, los cuales son establecidos entre el colaborador y el Jefe Inmediato. Con esta información podemos detectar aquellos conocimientos y/o habilidades específicos que los empleados podrían necesitar para el logro de los objetivos planteados, que también son considerados dentro de la detección de necesidades de capacitación y desarrollo.

### **3.1.1 FICHA DE DESCRIPCION DE CARGOS**

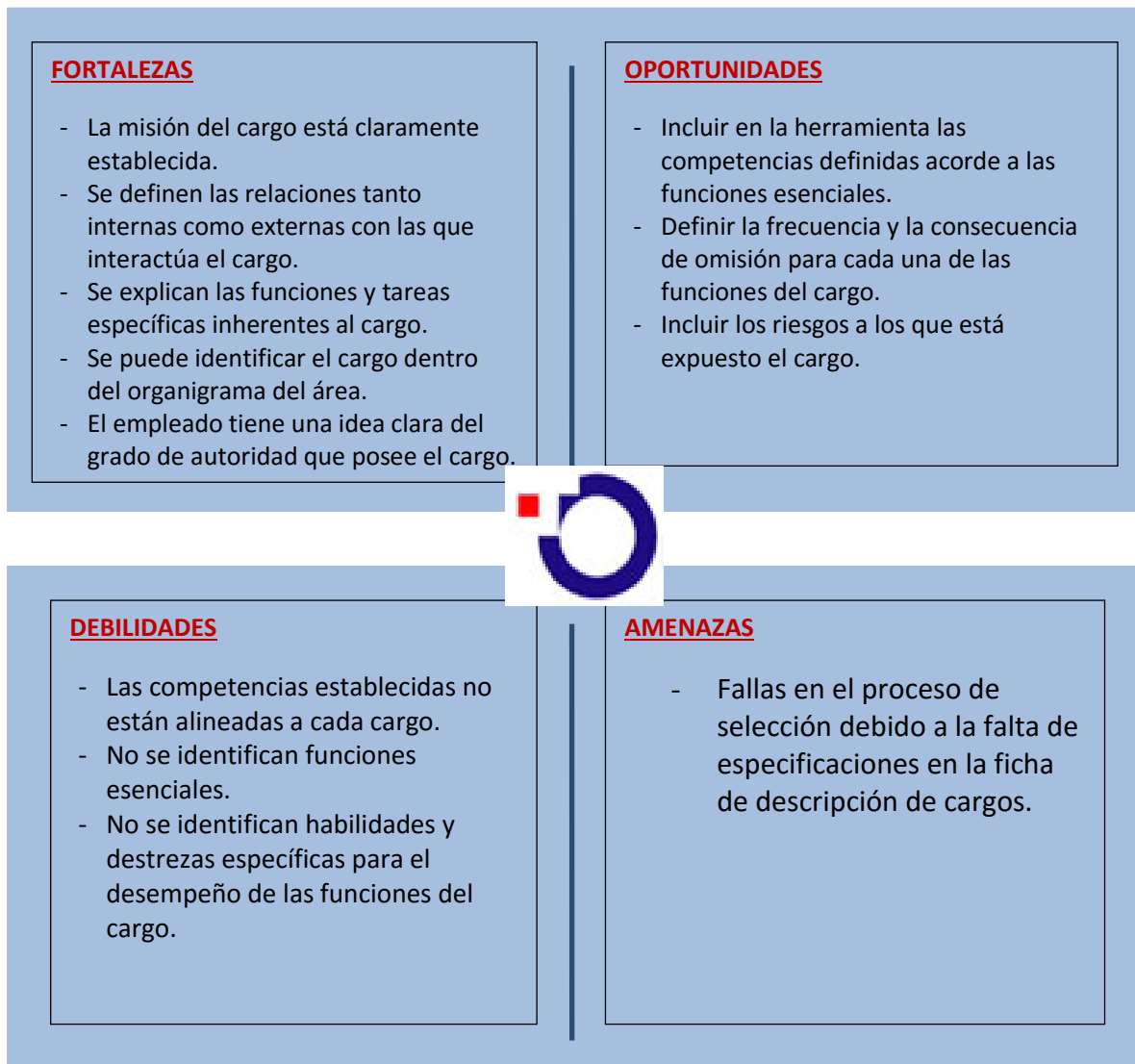
Transoceánica Cía. Ltda. No cuenta actualmente con un Manual de Perfil de Cargos por Competencias, en su lugar utiliza la Ficha de Descripción de Cargos (**Ver Anexo 1**), en la cual se encuentran definidos los siguientes factores:

- Misión del Cargo: Es una breve descripción del objetivo del cargo.
- Funciones y tareas específicas: Detalla cada una de las actividades a desarrollar dentro del puesto de trabajo.
- Autoridad del cargo: Detalla la autonomía que tiene el empleado para la toma de decisiones en cuanto a las personas y/o procesos internos.
- Relaciones de Dependencia: Define la interacción del cargo a nivel interno y externo. A nivel interno, con los diferentes departamentos de la organización y a nivel externo con proveedores, organizaciones y clientes externos en general, además su ubicación del cargos dentro de la estructura orgánica del departamento.
- Perfil del Cargo: Es el conjunto de habilidades y conocimientos mínimos requeridos para ejercer eficientemente el cargo, y consta de:
  - ❖ Formación académica
  - ❖ Conocimientos complementarios
  - ❖ Experiencia
  - ❖ Habilidades exigidas para el cargo.

- Competencias requeridas: Es el conjunto de las características personales del individuo que le permiten realizar sus funciones de manera adecuada y de acuerdo a lo requerido en el cargo.

### 3.1.2 ANALISIS FODA FICHA DE DESCRIPCION DE CARGOS

Figura 3.1 – Análisis FODA – Ficha de Descripción de Cargos - Transoceánica Cía. Ltda.



Fuente: Elaborado por los autores.



En base al análisis FODA realizado, hemos podido determinar que la actual ficha de descripción de cargos contiene información necesaria para los procesos y subprocesos de Talento Humano (Selección, Capacitación y Desarrollo, Evaluación de Desempeño). Sin embargo, existen falencias como la falta de competencias y funciones esenciales para cada cargo, lo cual no permite una gestión adecuada de cada uno de estos subsistemas.

### 3.1.3 ENCUESTAS DE CLIMA LABORAL

Con el fin de medir los niveles de satisfacción laboral, anualmente Transoceánica Cía. Ltda., realiza una encuesta de clima laboral (**Ver Anexo 2**) a todo el personal sin excepción de cargos. La Encuesta está conformada por 26 preguntas orientadas a medir los siguientes factores:

- Comunicación
- Motivación
- Reconocimiento
- Relación con el Jefe
- Infraestructura
- Imagen Corporativa

Existen 4 niveles de calificación para cada una de las preguntas de los factores a evaluar. Estos son:

Cuadro 3.1– Escalas de satisfacción – Encuesta de clima laboral de Transoceánica Cía. Ltda.

<b>Puntaje</b>	<b>Grado de Satisfacción</b>
1	Muy Insatisfactorio
2	Insatisfactorio
3	Satisfactorio
4	Muy Satisfactorio

Fuente: Elaborado por los autores.

**Comunicación y Trabajo en equipo:** Busca identificar la percepción de los empleados en cuanto a la comunicación interdepartamental, es decir con los departamentos con los cuales interactúa y la comunicación con su equipo de trabajo. Además de las relaciones interpersonales con los miembros de su área.

**Motivación:** Este factor busca identificar si el empleado está plenamente motivado en cuanto a su puesto de trabajo, sus expectativas con la organización y la oportunidad que ésta le brinda para desarrollarse.

**Reconocimiento:** Si bien este factor mide también el grado Motivación de los empleados, lo que busca la empresa es identificar específicamente si existe una adecuada retroalimentación y reconocimiento entre compañeros de trabajo y del jefe inmediato cuando hemos realizado una tarea, trabajo, o proyecto de manera destacada.

**Relación con el jefe:** mide el grado de satisfacción del empleado para con su jefe directo, se evalúan sus conocimientos, liderazgo, capacidad para la resolución de problemas y el aporte que puede brindar al desarrollo de su equipo.

**Instalaciones y Equipos:** Mide el grado de satisfacción de los trabajadores respecto al espacio físico donde desarrollan su trabajo, las herramientas y equipos utilizados, y otros factores que impacten en el desempeño de las tareas asignadas.

**Imagen:** este último punto busca indagar sobre la percepción de los empleados en cuanto a la imagen que representa la empresa frente a los demás, la calidad del servicio hacia los clientes y de cómo es vista desde fuera.

Esta encuesta se realiza vía online, de forma anual en el mes de Diciembre. Es segmentada por departamentos para luego identificar los factores a mejorar para cada uno de ellos específicamente.

En base a un análisis realizado de las encuestas de clima laboral de los últimos tres años, para identificar la satisfacción de los empleados en temas de capacitación y desarrollo, hemos tomado dos preguntas relacionadas a este tema que se encuentran en el factor motivación. En ellas se revela que los empleados se encuentran insatisfechos en relación a la

frecuencia de capacitación y a las oportunidades de desarrollo que la empresa ofrece, según consta en el siguiente resumen:

Cuadro 3.2 – Resultados de encuesta clima laboral Transoceánica Cía. Ltda

<b>ENCUESTA DE CLIMA</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
La frecuencia de capacitación en mi área de trabajo.	2.93	2.93	2.92
Mi oportunidad de desarrollo en la empresa.	2.67	2.88	2.90

Fuente: Recursos Humanos Transoceánica.

Como podemos notar, el puntaje general de estos dos factores entre los años 2013, 2014 y 2015 es menor a 3 puntos, de acuerdo a la escala previamente explicada, estos valores nos indican que los empleados se encuentran insatisfechos en cuanto a lo mencionado.

### **3.1.4 EVALUACION DE DESEMPEÑO**

Las evaluaciones de desempeño para el personal son realizadas de manera anual en el mes de enero, la metodología que actualmente aplicamos es la Evaluación de 90 grados, es decir que se realiza entre el empleado y el Jefe Directo, la aplicación de esta Evaluación de Desempeño se da por medio de un formato establecido (**Ver Anexo 3**) en el cual se califican o evalúan las competencias generales para todos los empleados de la organización. Adicionalmente se plantean objetivos anuales y las acciones tendientes a cumplirlas, revisando al mismo tiempo el cumplimiento de los objetivos establecidos el año anterior.

Esta evaluación se realiza por medio de un consenso entre el empleado y su jefe directo, es decir que se evalúan cada una de las competencias de manera conjunta y se asigna una calificación en la escala del 1 al 10.

Una vez realizada esta evaluación, los formatos son entregados a Talento Humano, para la respectiva tabulación y determinación de puntaje general.

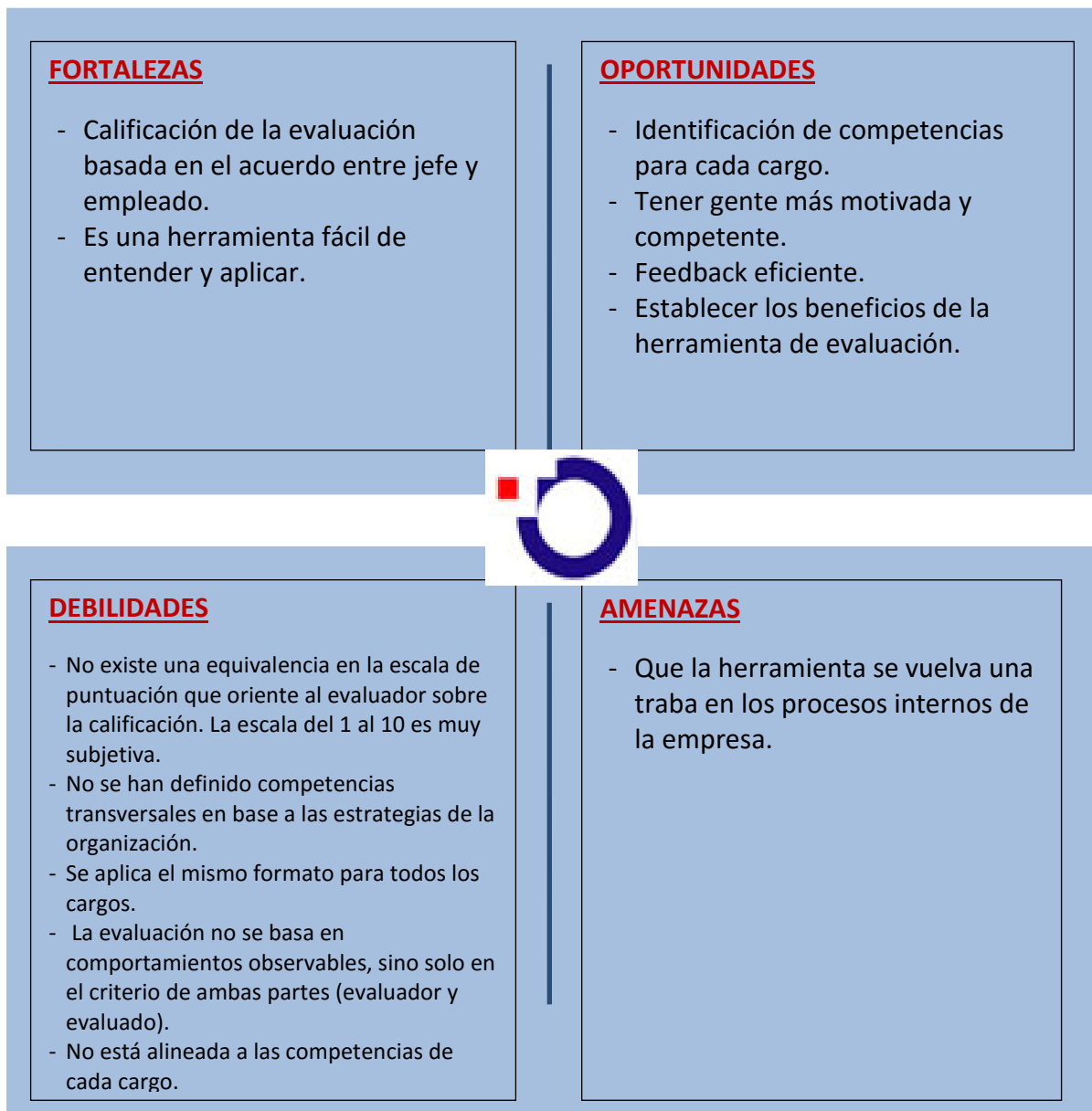
Dentro de las competencias generales que se evaluación a todos los empleados, están:

- Puntualidad
- Calidad en el trabajo

- Trabajo en Equipo
- Pro actividad
- Atención al cliente interno y externo
- Resolución de problemas

### 3.1.5 ANALISIS FODAEVALUACION DE DESEMPEÑO

Figura 3.2 – Análisis FODA – Herramienta de Evaluación de Desempeño - Transoceánica Cía. Ltda.



Fuente: Elaborado por los autores.

De acuerdo al presente análisis, la herramienta de evaluación de desempeño actual presenta ciertas inexactitudes que impiden obtener datos precisos del cargo que se está evaluando. Es por esto que se han identificado como oportunidades los elementos que se deben incluir en esta herramienta para que esta sea eficaz.

### **3.2 PRESENTACION DE LA PROPUESTA**

Esta propuesta busca optimizar el Proceso de Evaluación de Desempeño de Transoceánica Cía. Ltda., con la aplicación de una nueva y mejorada herramienta de evaluación de desempeño de 90 grados, es decir del Jefe al Empleado, la cual irá acompañada de un proceso de feedback efectivo para la presentación de los resultados de dicha evaluación.

Con esta propuesta pretendemos mejorar el método de evaluación de desempeño, a fin de que el proceso de detección de necesidades de capacitación se maneje de manera efectiva.

Para el desarrollo de esta nueva herramienta hemos realizado una indagación de los elementos que intervienen en la Evaluación de Desempeño, los cuales están orientados a las necesidades específicas de Transoceánica Cía. Ltda.

Con esta indagación hemos identificado la necesidad de mejorar otras herramientas como la ficha de descripción de cargos, necesaria para la aplicación efectiva de la Evaluación de Desempeño.

De manera específica y para ilustrar la aplicación completa de la herramienta, tomaremos como ejemplo el cargo de Jefe de Selección y Capacitación. La metodología empleada en esta propuesta es aplicable al resto de los puestos de trabajo que contempla la estructura orgánica de Transoceánica Cía. Ltda.

La propuesta contiene los siguientes objetivos:

- Identificar las funciones esenciales del cargo
- Identificar las competencias específicas del cargo

- Mejorar la herramienta de evaluación de desempeño
- Socialización del proceso de evaluación de desempeño

Figura 3.3 – Elementos que intervienen en la herramienta Evaluación de Desempeño



Fuente: Elaborado por los autores.

### 3.2.1 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

#### 3.2.1.1 MANUAL DE PERFIL DE CARGOS

Uno de los elementos necesarios para realizar una Evaluación de desempeño efectiva es el Manual de Perfil de Cargos por Competencias, Transoceánica Cia. Ltda, cuenta en la actualidad con la denominada **Ficha de Descripción de Cargos**, en cuya estructura no se ha considerado las competencias específicas requeridas para cada cargo y tampoco se han identificado sus funciones esenciales.

Con este antecedente, resulta necesario aplicar una metodología que nos permita levantar el Manual de Perfil de Cargos por Competencias para Transoceánica Cía. Ltda., que nos permita:

- Identificar, determinar, actualizar, las actividades esenciales, que crean valor a la organización, en todos los cargos de la misma.
- Determinar las competencias laborales necesarias para la gestión de los Subsistemas de Talento Humano, como selección, capacitación, evaluación, entre otros.

Para este caso Práctico utilizaremos el perfil del Jefe de Selección y Capacitación.

### **3.2.1.2 METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES**

Una función esencial es aquella que tiene un mayor impacto para la consecución de los objetivos estratégicos de la organización, y que genera resultados que agregan valor. Adicionalmente, demanda las principales competencias del cargo.

#### **Valoración de una función esencial:**

Para la valoración de las funciones asociadas al cargo se debe asignar un puntaje a cada una de las funciones en base a las siguientes consideraciones:

1. La frecuencia con la que realiza dicha función (F)
2. La consecuencia de no realizar la función o de ejecutarla mal (CO)
3. La complejidad o grado de dificultad de la ejecución de la función(CM)

Cuadro 3.3 – Definición de factores de evaluación para identificar funciones esenciales

<b>FACTORES / DEFINICIÓN</b>	<b>PREGUNTAS</b>
<b>Frecuencia: (F)</b>	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta actividad?
<b>Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada: (CO)</b>	¿Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño?
<b>Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad: (CM)</b>	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? o, alternativamente: ¿Requiere el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos y destrezas?

Fuente: Elaborado por los autores.

### **Escala de los Factores:**

Cuadro 3.4 – Grados de calificación de factores de evaluación

<b>Grado</b>	<b>Frecuencia (F)</b>	<b>Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CO)</b>	<b>Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)</b>
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la Corporación en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la Corporación	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades



1	Otro (Bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
---	---	--	---

Fuente: Elaborado por los autores.

### **CARGO MODELO: Jefe de Selección y Capacitación**

A continuación se describen las funciones que ejecuta el cargo, luego calificarlas en las columnas F, CO, CM, Total; de acuerdo a la tabla “Escala de los Factores”.

$$\text{Total} = (\text{CO} \times \text{CM}) + \text{F}$$

Cuadro 3.5 – Calificación de actividades del cargo modelo

<b>ACTIVIDADES DEL CARGO</b>	<b>F</b>	<b>CO</b>	<b>CM</b>	<b>TOTAL</b>
Coordinar y supervisar los procesos y subprocesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción	4	5	5	29
Preparar informes técnicos requeridos por la Gerencia de Recursos Humanos.	3	4	4	19
Establecer planes de evaluación del clima y cultura organizacional y sus planes de mejora	1	4	4	17
Establecer planes de capacitación y desarrollo del talento humano y su presupuesto.	1	4	4	17
Coordinar y supervisar los procesos de evaluación de desempeño y planes de acción para el cumplimiento de objetivos	1	4	4	17
Participar en reuniones de trabajo convocadas y/ o delegadas por el Gerente de Talento Humano	4	2	2	8
Colaborar con el Jefe de Seguridad Corporativa en la dotación de equipos de protección personal.	1	3	2	7
Administrar el sistema de registro de asistencia de empleados.	5	3	3	14
Notificación de las desvinculaciones de personal a las áreas relacionadas con el ex empleado.	1	2	2	5
Elaborar y actualizar los procedimientos, manuales e instructivos de Talento Humano.	1	2	3	7

Fuente: Elaborado por los autores.

### **Identificación las funciones esenciales:**

El concepto de “funciones esenciales” es una aplicación del principio de Pareto en los puestos de trabajo; es decir, que el veinte por ciento (20%), de las funciones más importantes son las esenciales y brindarán un resultado global del cargo, en relación al ochenta por ciento (80%) del resto de funciones.

Las 3, 4 o 5 funciones con las puntuaciones totales más altas son las denominadas funciones esenciales. El número máximo de actividades esenciales será de 5.

Una vez identificadas las funciones esenciales, éstas deben también ser registradas en el Manual de Perfil de Cargos:

### **FUNCIONES ESENCIALES IDENTIFICADAS**

Cuadro 3.6 – Calificación de funciones esenciales del cargo modelo

<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>	<b>F</b>	<b>CO</b>	<b>CM</b>	<b>TOTAL</b>
Coordinar y supervisar los procesos y subprocesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción	4	5	5	29
Preparar informes técnicos requeridos por la Gerencia de Recursos Humanos.	3	4	4	19
Establecer planes de evaluación del clima y cultura organizacional y sus planes de mejora	1	4	4	17
Establecer planes de capacitación y desarrollo del talento humano y su presupuesto.	1	4	4	17
Coordinar y supervisar los procesos de evaluación de desempeño y planes de acción para el cumplimiento de objetivos	1	4	4	17

Fuente: Elaborado por los autores.

### **3.2.1.3 IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO**

Las competencias específicas del cargo, son los comportamientos laborales adquiridos por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna función específica.

Para definir de manera acertada las competencias específicas de cada función esencial, se debe verificar cual es la interacción de cada una de ellas con las siguientes alternativas:

Cuadro 3.7 – Tipos de Interacción para la selección de competencias

<b>Personas (P)</b>	<b>Cosas (C)</b>	<b>Datos (D)</b>
La ejecución de la actividad implica interactuar con personas (individuales o en grupo).	La ejecución de la actividad implica interactuar con cosas. Incluye: equipos, materiales, herramientas, maquinarias, vehículos, sustancias y cualquier tipo de materia prima tangible.	La ejecución de la actividad implica interactuar con datos o informaciones: Incluye: datos numéricos, textos, estadísticas, informaciones provenientes de cualquier fuente y datos de sistemas informatizados.

Fuente: Elaborado por los autores.

Para seleccionar la interrelación hemos utilizado el diccionario de competencias descritos en el **Anexo 4**, en la cual hemos identificado las siguientes competencias al cargo modelo:

Cuadro 3.8 – Identificación de competencias del cargo modelo

<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>	<b>INTERACCION</b>	<b>COMPETENCIA</b>
Coordinar y supervisar los procesos y subprocesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción	Personas	Juicio y toma de decisiones Manejo de Recursos Humanos
Preparar informes técnicos requeridos por la Gerencia de Recursos Humanos.	Datos	Pensamiento crítico Organización de la información Pensamiento analítico
Establecer planes de evaluación del clima y cultura organizacional y sus planes de mejora	Personas	Manejo de Recursos Humanos Orientación/Asesoramiento
Establecer planes de capacitación y desarrollo del talento humano y su presupuesto	Personas/Datos	Trabajo en equipo Orientación/Asesoramiento Juicio y toma de decisiones

Coordinar y supervisar los procesos de evaluación de desempeño y planes de acción para el cumplimiento de objetivos	Personas	Manejo de Recursos Humanos Orientación/Asesoramiento
---	----------	---

Fuente: Elaborado por los autores.

### 3.2.2 NUEVA HERRAMIENTA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

Las falencias detectadas en la herramienta de evaluación de desempeño actual obedecen a la falta de especificidad tanto en las competencias específicas de cada cargo como en las competencias organizacionales. Además se revela la carencia de calificación de las funciones esenciales y los parámetros de calificación a través de comportamientos observables, lo cual hace a esta herramienta menos efectiva.

Por tal motivo se ha desarrollado la propuesta de mejora de la herramienta de evaluación de desempeño (**Ver Anexo 5**), la cual para efectos didácticos hemos segmentado en siete partes:

1. DATOS GENERALES
2. NIVELES E INSTRUCCIONES DE CALIFICACIÓN
3. EVALUACION DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
4. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS ESPECIFICAS
5. EVALUACION DE FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO
6. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS
7. OBSERVACIONES Y FIRMAS DE ACUERDO

#### DATOS GENERALES

En esta primera parte se muestra la información tanto del evaluado como del evaluador, esto es:

- Nombre del Evaluador
- Empresa

- Cargo del Evaluado
- Departamento
- Nombre del Evaluador
- Cargo del Evaluador
- Periodo de evaluación.

## NIVELES E INSTRUCCIONES DE CALIFICACION

En esta parte de la evaluación constan las instrucciones para la calificación de cada uno de los ítems dentro de la evaluación. La escala de calificación que se maneja es del 1 al 5, y el peso o la valoración están definidos tanto para las competencias como para las funciones esenciales. De tal manera que:

Cuadro 3.9 – Escala de calificación de competencias y funciones

<b>NIVEL</b>	<b>VALORACION COMPETENCIAS</b>	<b>VALORACION FUNCIONES</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>
<b>1</b>	<b>Ausencia</b>	<b>Inefectivo</b>	El candidato no exhibe comportamientos que muestren la competencia o buen desarrollo de la función.
<b>2</b>	<b>Bajo</b>	<b>Poco Efectivo</b>	El candidato muestra pocos comportamientos efectivos y prevalecen acciones inconsistentes u omisiones de prácticas claves de la competencia o función.
<b>3</b>	<b>Moderado</b>	<b>Medianamente Efectivo</b>	El candidato muestra algunos comportamientos efectivos. Sin embargo, omite algunas acciones importantes o ejerce otras sin mayor impacto.
<b>4</b>	<b>Desarrollado</b>	<b>Efectivo</b>	El candidato muestra acciones efectivas, consistentes y con impactos positivos. Rara vez evidencia comportamientos que sin llegar a ser inefectivos, reducen en cierto grado el impacto de sus acciones.
<b>5</b>	<b>Destacado</b>	<b>Muy Efectivo</b>	El candidato muestra un dominio completo de la competencia. Sus acciones son efectivas, consistentes y de alto impacto.

Fuente: Elaborado por los autores.

El evaluador deberá seleccionar un nivel para cada una de las competencias organizacionales y las competencias específicas, basando su elección en los comportamientos observables descritos para cada una.

Una vez realizada la calificación de todos los ítems de la evaluación, se procede a promediar las calificaciones de acuerdo al siguiente esquema:

- **PROMEDIO DE COMPETENCIAS**

Representa el 50% de la calificación final de la evaluación, y se lo calculara en base al promedio obtenido en las competencias organizacionales y el promedio de las competencias específicas.

- **PROMEDIO DE FUNCIONES ESENCIALES**

Representa el 50% restante de la calificación, y se obtendrá en base al promedio de las calificaciones asignadas a cada una de las funciones esenciales del cargo.

Una vez definidos ambos promedios, obtendremos la calificación final de la evaluación.

## **EVALUACION DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES**

Se encuentran directamente relacionadas a la capacidad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia la consecución de los objetivos estratégicos y operativos de la organización.

A continuación se detallan las competencias organizacionales, las cuales han sido definidas en función de la misión, visión y la estrategia del Negocio:

- **ORIENTACION AL CLIENTE**
- **PROACTIVIDAD**
- **COMUNICACIÓN**
- **TRABAJO EN EQUIPO**
- **APTITUD**

En este segmento de la evaluación se detallan las cinco competencias organizacionales con una breve descripción de cada una de ellas, y los correspondientes “comportamientos observables”, que no es otra cosa que las acciones específicas del evaluado que nos ayudarán a definir el nivel de desarrollo de la competencia analizada.

Los comportamientos observables nos ayudan a calificar cuan desarrollada tiene la competencia, en los siguientes niveles: Bajo, Medio o Alto; lo que buscamos con esto es disminuir los juicios de valor del Evaluador.

Una vez definido el grado de desarrollo de las competencias (bajo, medio o alto), procederemos a calificar en el escala de 1 al 5, tal como se describió en el punto 2 Niveles e instrucciones de calificación.

## **EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**

Se encuentran directamente relacionadas con la capacidad y la experiencia del evaluado en la ejecución de las funciones y actividades específicas que desempeña.

Las competencias específicas van a variar dependiendo del tipo, naturaleza y perfil del cargo que es desempeñado por cada colaborador, los cuales han sido definidas en el Manual de Perfil de Cargos.

En este segmento de la evaluación se detallan las competencias específicas del cargo con una breve descripción de cada una de ellas, y los correspondientes “comportamientos observables”, que no es otra cosa que las acciones específicas del evaluado que nos ayudarán a definir el nivel de desarrollo de la competencia analizada.

Los comportamientos observables nos ayudan a calificar cuan desarrollada tiene la competencia, en los siguientes niveles: Bajo, Medio o Alto; lo que buscamos con esto es disminuir los juicios de valor del Evaluador.

Una vez definido el grado de desarrollo de las competencias (bajo, medio o alto), procederemos a calificar en el escala de 1 al 5, tal como se describió en el punto 2 Niveles e instrucciones de calificación.

## **EVALUACION DE FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO**

En este segmento de la evaluación se describen las funciones esenciales de cada cargo, las cuales fueron analizadas previamente dentro del manual de perfil de cargos.

Las funciones esenciales son el conjunto de actividades fundamentales que brindan un mayor aporte a la consecución de la misión del cargo y los objetivos corporativos de la organización. Es por esta razón, que estas funciones deben ser medidas dentro de la herramienta de evaluación, puesto que nos permite evaluar el desempeño desde un punto de vista aún más específico.

De igual manera, se asignara un nivel de calificación para cada una de las funciones esenciales, que comprende la escala del 1 al 5 previamente descrita.

## **PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS**

Una vez terminada la parte de calificación de las competencias y funciones esenciales del cargo, se deben plantear objetivos en base a las oportunidades de mejora detectadas en la evaluación. Dentro de esta herramienta hemos estipulado que se planteen objetivos fundamentados en las brechas encontradas durante la evaluación, con el fin de que estas sean mejoradas hasta la siguiente evaluación.

Cuadro 3.10 – Formato de descripción de objetivos y planes de acción

<b>OBJETIVOS</b>	<b>PLAN DE ACCION</b>	<b>FECHA DE SEGUIMIENTO</b>



Una vez que se establecen los objetivos, se deberá establecer un plan de acción para el logro de cada objetivo específicamente. Los planes de acción incluirán desde oportunidades de capacitación y desarrollo hasta compromisos propios que adquiere el evaluado para el cumplimiento de los objetivos.

Es imperante establecer el tiempo de ejecución y seguimiento para el cumplimiento de dichos objetivos, de esta forma el evaluador podrá monitorear el cumplimiento de los mismos y dar apoyo en caso de que existan posibles desviaciones o retrasos.

### **OBSERVACIONES Y FIRMAS DE ACUERDO**

En este segmento de la evaluación constan unas líneas asignadas a las observaciones generales que el evaluador tenga que realizar sobre algún aspecto sobresaliente: posteriormente constan las firmas tanto del Evaluador (Jefe Inmediato) como del Trabajador Evaluado.

La suscripción de la Herramienta de Evaluación de Desempeño se realiza una vez que el Evaluador realiza el feedback de la calificación otorgada.

La efectividad y forma de dar feedback serán explicados en el siguientes capítulo.

### **3.2.3 PRESENTACION DE RESULTADOS Y FEEDBACK**

El complemento de un Proceso de Evaluación de Desempeño, pero no menos importante, es la entrega de resultados a través de la aplicación de un Feedback Efectivo, en la cual el Jefe deberá poseer la capacidad de explicar los resultados obtenidos superando el margen de la entrega de una calificación, sino evidenciar y sustentar el resultado a través de comportamientos observables, evitando en lo posible las subjetividades y brindado un espacio

al personal evaluado de intervenir y acordar objetivos organizacionales enlazados con los objetivos personales.

Dado este mundo globalizado, para proporcionar un feedback efectivo se deberá realizar un estudio de la diversidad generacional de su fuerza laboral, a fin de analizar y tomar en cuenta su estilo de trabajo, características y expectativas, las cuales son notablemente marcadas entre cada una de las generaciones: Tradicionalistas, Baby Boomers y Gen X, Gen Y.

Esta mixtura de generaciones motivan a plantear una nueva forma de brindar Feedback, con lo cual con lo que lograríamos generar una ventaja competitiva, considerando que cada generación tiene expectativas laborales y sistema de valores diferentes.

Realizando un estudio generacional de Transoceánica Cía. Ltda., hemos podido evidenciar que en un total de 263 empleados, se concentran 3 generaciones:

Figura 3.4 – Análisis generacional de las personas – Características y expectativas

Cantidad de Empleados	%	Generacion	Rango de Edad (años)	CARACTERISTICAS	EXPECTATIVAS
142	54%	GEN Y	Hasta 35	Valoran un buen ambiente de trabajo, oportunidades de desarrollo relacionadas con el aprendizaje y experimentación	Trabajos “con sentido” y ambientes propicios para la colaboración.
				Prefieren Jefes comprensivos y con liderazgo, a quienes puedan admirar profesional y personalmente, que les transmitan los objetivos, es decir lo que esperan de ellos	
				No son talentos fáciles de retener porque aunque estén conformes con su trabajo, van por más y siguen en la búsqueda permanente	Buscan proyectos desafiantes que les permitan agregar valor
				Coaching y Feedback permanente y de toda la oficina	
Manejo de Tecnología y Networking	Control económico de sus vidas y el equilibrio laboral y personal.				
Valoran no sólo el dinero, sino los beneficios como demostración de valores.					
106	40.3%	GEN X	36-51	Aceptan el Feedback, aunque prefieren que no intervengan en su trabajo	Balance entre el trabajo y su vida familiar.
				Son formales en el trato, buscan una relación directa de a igual a igual con la autoridad.	
				Independientes, escépticos e individualistas	Mantiene el sueño de la empresa propia o hacerse millonarios antes de los 40
				Enfocados en la superación personal, se orientan a resultados mas que a procesos	
				Esperan que se les ofrezcan no los beneficios que se da a todos los empleados sino algún beneficio a medida, por ejemplo tener una laptop, vehiculo o teléfono móvil pagados por la empresa.	Agenda Flexible
Informales, busca estabilidad					
15	5.7%	Baby Boomers	52-70	Feedback: solo siguen el formalismo de la evaluación anual, "No news, good news"	Relación a largo plazo con la empresa
				Respetan las jerarquías	
				No consideran el balance entre la vida personal y laboral como un factor decisivo.	
				Competitivos, idealistas y ambiciosos.	
				Menosprecian las habilidades de los más jóvenes	
<b>263</b>	<b>100%</b>				

Fuente: Elaborado por los autores.

Como se muestra en la tabla, el 54% del total de empleados de Transoceánica pertenece a la Generación Y, y un 40.3% a la Generación X, de los cuales el 20% es menor a 40 años. Lo que nos lleva a la conclusión de que la organización en su mayoría cuenta con un

personal relativamente joven, puesto que aproximadamente el 74% de sus empleados están por debajo de los 40 años.

Es por esto que se deben analizar las necesidades y expectativas de cada colaborador, de acuerdo a la generación a la que pertenecen. Muchos Jefes tienden a pensar en que el trato debe ser igualitario y deben dar y reconocer a todos por igual. Esto es un error que se comete muy a menudo, ya que no se consideran las necesidades propias de cada persona, se crean juicios de valor al pensar que lo que a los jefes les parece una buena forma de reconocimiento, también lo será para los empleados. Se debe evaluar cuáles son las expectativas de cada empleado, para en base a ello armar una estrategia diferenciada en cuanto a planes de desarrollo y capacitación, y a las oportunidades que se socializaran dentro del Feedback.

Previo a la sesión de Feedback, el evaluador deberá tomar en cuenta el análisis generacional para direccionar su retroalimentación en base a las características del grupo generacional de cada empleado, las cuales se muestran en la **figura 3.4**.

Con los resultados de las Evaluaciones de Desempeño los líderes de equipo, deberán analizar los puntajes obtenidos por cada uno de sus colaboradores, considerando la importancia del estudio generacional y la diversidad de sus individualidades en cuanto a expectativas laborales, impresiones y demandas a la hora de brindar feedback, por lo tanto se torna necesario capacitar a los líderes a fin de desarrollar sus destrezas en feedback efectivo; es decir, saber proporcionar información observable destinada a trabajar sobre aspectos a mejorar, brindar información a tiempo para que el personal pueda modificar su comportamiento, en la consecución de sus metas, saber indicar qué hizo bien, qué podría mejorar y por qué? y así poder generar los respectivos planes de acción.

### **3.2.4 SOCIALIZACION DEL PROCESO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO**

Una vez que se ha definido el proceso de Evaluación de Desempeño, se debe proceder con la socialización del mismo a todas las partes involucradas dentro del mencionado proceso, esto es, Jefes y Subalternos.

Para tal efecto, es necesario el desarrollo de un *Plan de Comunicación*, el cual nos servirá para difundir de manera efectiva el propósito del Proceso de Evaluación de Desempeño, así como la correcta utilización de la herramienta y la entrega de los resultados obtenidos (feedback).

El plan de comunicación incluye la difusión de los siguientes entregables:

1. Procedimiento Evaluación de Desempeño (**Ver Anexo 6**)
2. Instructivo de Feedback efectivo (**Ver Anexo 7**)

### **3.2.4.1 PLAN ESTRATEGICO DE COMUNICACIÓN**

#### **PROCESO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO**

El siguiente plan estratégico de comunicación pretende difundir internamente el nuevo Proceso de Evaluación de desempeño que el departamento de Recursos Humanos desea implementar en la empresa Transoceánica Cía. Ltda., por medio del cual se pretende informar a todas las partes involucradas en este proceso sobre la aplicación de esta nueva herramienta.

#### **VISIÓN:**

Contar con la fuerza laboral más competente y eficiente dentro sector de transporte y logística del país.

#### **MISIÓN:**

Evaluar anualmente el desempeño del personal de Transoceánica, a fin de identificar las brechas en las competencias y conocimientos asociados a los cargos que cada trabajador desempeña, con el fin de formar o afianzar trabajadores comprometidos con la empresa, alineados con los objetivos estratégicos; con un alto grado de satisfacción y sentido de pertenencia con la organización.

## MAPA DE PÚBLICOS:

- Accionistas
- Presidente Ejecutivo
- Gerentes
- Subgerentes
- Jefes Departamentales
- Supervisores
- Empleados

## OBJETIVOS:

- Transmitir a todo el personal la importancia y los beneficios de la aplicación de la herramienta de Evaluación de Desempeño.
- Reducir costos de producción
- Optimizar el tiempo en la ejecución de las tareas
- Incrementar el nivel de motivación de los trabajadores
- Crear trabajadores altamente comprometidos
- Identificar las brechas en las competencias, conocimientos y habilidades del cargo.
- Disminuir la rotación de personal
- Identificar altos potenciales
- Crear una cultura de feedback efectivo

## PRESUPUESTO:

Cuadro 3.11– Presupuesto de Plan Estratégico de Comunicación

<b>RUBRO</b>	<b>COSTO</b>
Movilización a las diferentes sucursales	\$ 1000
Horas hombre invertidas en la socialización en cada una de las sucursales (Quito, Cuenca, Manta, Guayaquil/ tres sucursales).	\$ 500

Cuatro horas por sucursal (24 horas) por parte del Director de Talento y el asistente responsable de la implementación de la herramienta.	
Costos de impresión de trípticos y publicidad para carteleras	\$200
Refrigerios / desayunos para charlas	\$ 1680
<b>TOTAL</b>	<b>\$3,380</b>

Fuente: Elaborado por los autores.

### **PLAN DE MEDIOS:**

- Charlas explicativas a todo el personal sobre la utilización de la nueva herramienta
- Difusión a través de la Intranet
- Publicación en carteleras
- Utilización del “Buzón de Sugerencias” para recoger impresiones de mejoras del proceso de evaluación.
- Difusión por medio del Correo institucional
- Difusión a través de red social interna (Yammer)
- Boletines internos

### **MEDICIÓN:**

1. Indicador de cumplimiento de tareas:

Evaluaciones programadas / Evaluaciones ejecutadas

2. Indicador de cumplimiento de plazos:

Total de tiempo programado /Tiempo utilizado

## **CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1 CONCLUSIONES**

- Del análisis de las entrevistas de salida del personal que se desvinculó de TRANSOCEANICA en el último año, se evidencia que el 73.3% (ver cuadro 1.1) de esta muestra del personal, manifestó que existen muy pocas oportunidades de desarrollo y que las capacitaciones no están enfocadas en las necesidades puntuales del personal con relación a su puesto de trabajo.
- La herramienta de evaluación de desempeño que se aplica actualmente no contiene información específica de cada cargo, sino que se maneja de manera homogénea para todos los cargos de la compañía desde los cargos de dirección hasta los operativos, lo cual implica caer en generalidades al momento de la obtención de los resultados.
- Esta herramienta de evaluación no representa una fuente de información contundente que permita revelar las necesidades de capacitación del personal, limitando al plan de capacitación anual al criterio del jefe de área.
- El proceso de feedback efectivo no está contemplado dentro del proceso de evaluación de desempeño, y está limitado a un conversatorio entre el evaluador y evaluando en la cual se pueden incurrir en errores al momento de destacar comportamientos que se desean destacar o evitar en lo sucesivo.
- Hemos concluido que el 75% (ver figura 3.4) del personal de TRANSOCEANICA es menor de 40 años de edad, por lo que de las expectativas, anhelos y aspiraciones del personal segmentado por generaciones se torna indispensable al momento de brindar retroalimentación a así de retener los altos potenciales de la compañía.



- Este estudio revela además la importancia de contar con un plan estratégico de comunicación mediante el cual se logre socializar a todo el personal sobre las bondades que brinda un adecuado proceso de evaluación de desempeño, con el cual se mejorará la obtención de los resultados que servirán de insumo para las detecciones reales de capacitación y la forma de brindar un feedback efectivo.
- Esta nueva herramienta nos permitirá además identificar el personal calificado como alto desempeño, para establecer planes de retención y evitar la fuga de talentos.

## 4.2 RECOMENDACIONES

- Levantar el Manual de Perfil de Cargos por competencias, herramienta necesaria e indispensable para los subsistemas de talento humano: Reclutamiento y Selección, Evaluación de Desempeño, Inducción, Capacitación y Desarrollo.
- Entrenar al personal que desempeña cargos de dirección, jefaturas, supervisores y otros cargos de liderazgo, a fin de desarrollar las destrezas de cómo brindar feedback efectivo.
- Vincular el Plan de Capacitación anual con los resultados de las evaluaciones de desempeño, en la cual se evidencian las brechas existentes entre las competencias exigidas en el cargo y el grado de desarrollo del evaluado; y además de las posibles deficiencias en el desarrollo de las funciones, con lo cual se puede realizar una detección efectiva de necesidades de capacitación y/o desarrollo orientadas a lograr los objetivos organizacionales y formando un recurso humano altamente competitivo.
- Establecer un plan de seguimiento a cargo de Talento Humano, con el cual se velará por el cumplimiento de los planes de acción y objetivos acordados entre el evaluador y el evaluado, a fin de asegurar el mejoramiento continuo del empleado.
- Implementar un proceso de evaluación de 360 grados en la cual no solo intervenga la evaluación del jefe directo sino además de los evaluadores: Pares, Subalternos, Clientes y Autoevaluación, que permitirá obtener una óptica más amplia sobre las impresiones de todo el personal que se interrelaciona con el evaluado respecto al desempeño de este. Para la implementación de este método de evaluación es preciso contar con una herramienta automatizada que brinde resultados de manera eficiente.

## REFERENCIAS

Alles, M.A. (2002). *Desempeño por competencias: evaluación de 360*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill/Interamericana.

Drucker, P. (2010). *The Practice of Management*. UnitedStates: Harper Collins.

Hammill, G. (2005). *Mixing and Managing Four Generations of Employees*. De <http://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm>

Mumford, M., Peterson, N., & Childs, R. (1999). *Basic and cross-functional skills*. In Peterson, N., Mumford, M., Borman, W., Jeanneret, R., & Fleishman, E. (Eds.), *An occupational information system for the 21st century: The development of O\*NET*. (pp.49-69). Washington: American Psychological Association.

**ANEXOS**

**ANEXO 1**

**FICHA DE DESCRIPCION DE CARGOS**

RH FOR 09 V 18 02 10

<b>Jefe de Selección y Capacitación</b>
<b>MISION</b>
Facilitar a la empresa de manera eficaz personal responsable, honesto y eficiente, motivándolo, capacitándolo y cuidando de su bienestar, para garantizar el compromiso con la organización y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

FUNCIONES	TAREAS (Como lo hace)
SELECCIÓN DE PERSONAL	Receptar requerimientos de personal de parte del Jefe/Gerente de área.
	Analizar junto con el Jefe de área y asistentes de selección el requerimiento enviado y analizar factores claves del candidato a seleccionar.
	Definir las pruebas a tomar según el perfil del cargo a buscar
	Realizar convocatoria de Reclutamiento interno cuando sea necesario.
	Supervisar que el proceso de reclutamiento y selección se cumpla según el procedimiento establecido
	Verificar que se cumplan los procesos relacionados con el departamento de Seguridad corporativa y departamento médico.
INDUCCION	Supervisar el cumplimiento del proceso de Inducción al personal nuevo
	Realizar y coordinar planes de Inducción a cargos que lo requieran
CONTRATACION	Revisar la elaboración de los contratos para el personal nuevo
	Coordinar la firma de los contratos con los ejecutivos de la empresa
	Supervisar el ingreso correcto en el sistema del Ministerio de Relaciones laborales
	Supervisar el correcto ingreso del empleado en los sistemas correspondientes (easymark, focal, etc.)
	Verificar la entrega de los manuales y documentos legales al momento de su ingreso.
	Revisar fecha de vencimiento del período de prueba y enviar comunicado al jefe de área para su validación
CAPACITACIONES	Realizar diagnóstico de necesidades de capacitación junto con los jefes de área
	Realizar el plan de capacitación de acuerdo a la información obtenida y gestionar la aprobación del presupuesto
	Verificar el cumplimiento del procedimiento de capacitación

	Supervisar la coordinación con las áreas respectivas cuando la capacitación se realiza in company.
	Mantener negociaciones con proveedores de capacitación
DESVINCLACIONES	Enviar comunicado a las áreas claves (Administración, Seguridad, Sistemas) sobre la salida de un funcionario de la empresa
	Realizar entrevistas de salidas al personal que se desvincula de la organización.
	Verificar el envío del formato de entrevista de salida a los jefes de área y profundizar los temas necesarios en pro de una mejora.
CLIMA LABORAL	Planificar y realizar la encuesta de clima laboral anual para toda la organización
	Tabular y presentar los resultados a la Gerencia del área.
	Analizar los resultados y junto con los jefes de área establecer planes de mejora.
EVALUACION DE DESEMPEÑO	Planificar y enviar el formato de Evaluación de desempeño a todos los miembros del Grupo
	Analizar junto con cada jefe de área los puntos a mejorar del personal para incluirlo en el plan de capacitación
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Presentar y aplicar ideas para el mejoramiento de clima laboral en la organización
	Asistir y coordinar proyectos asignados por la Gerencia de RRHH
	Realizar reportes solicitados por la Gerencia de RRHH
	Asesorar a los jefes de área en temas relacionados al personal (sanciones, permisos, etc.)
DOTACION DE IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD	Receptar requerimientos de botas industriales, e implementos de seguridad de los diferentes jefes de las áreas operativas (TCN, Carga Gye, UIO)
	Coordinar con los proveedores de implementos de seguridad las solicitudes enviadas y posterior entrega de los mismos.
ADMINISTRACION DE PERSONAL	Planificar y verificar el cumplimiento de las tareas semanales del personal a mi cargo
	Gestionar y resolver problemas del área
	Aprobar vacaciones y justificaciones realizadas en el sistema easymark del personal a mi cargo.
	Dar soporte a los miembros de mi equipo.
ADMINISTRACION DEL SISTEMA DE MARCACION	Receptar requerimientos del personal del Grupo en temas relacionados a sus marcaciones (ingresos, salidas, horas extras)
	Gestionar y solucionar problemas del sistema
	Administrar eficientemente el sistema de marcación.

<b>AUTORIDAD DEL CARGO</b>
Aprobar solicitudes del personal a mi cargo. (vacaciones, horas extras, permisos)
Envío de correos informativos.
En ausencia del Gerente de RRHH, ser responsable del departamento
Aplicar las multas correspondientes por incumplimiento de políticas de RRHH

RELACIONES DE DEPENDENCIA		
Cargos que dependen de él:	Asistentes de RRHH (Gye, Uio, Pascuales)	
Cargos de los que depende:	Gerente RRHH	
<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>	<pre> graph TD     A[GERENTE RRHH] --&gt; B[JEFE DE SELECCIÓN /CAPACITACION]     B --&gt; C[Asistentes de Selección y capacitación]           </pre>
Todos los departamentos del Grupo	Proveedores de capacitación	
	Universidades	
	Proveedores varios de artículos de seguridad	
	Proveedores de Asesorías en RRHH	

PERFIL DEL CARGO		COMPETENCIAS REQUERIDAS
Formación Básica:	Ing. Comercial / Psic. Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientación al cliente</li> </ul>
Formación Complementaria:	Legislación laboral/ Conocimiento de nómina Maestría en RRHH	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo en equipo</li> </ul>
Experiencia Requerida:	5 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad de análisis y síntesis de la información</li> </ul>
Idiomas:	Inglés – Nivel Básico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proactividad</li> </ul>
Informática:	Utilitarios - Nivel Avanzado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación/organización</li> </ul>
Horario:	08h30 – 17h00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo</li> </ul>
Riesgos del cargo:	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de personas</li> </ul>
Nivel de criticidad:	1	

## ANEXO 2

<b>ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL</b>				
RH FOR 06 V 01 12 11				
Lea detenidamente las afirmaciones que se le presentan a continuación.				
<b>Marque con una cruz el cuadro de la respuesta que seleccione.</b>				
Califique las según su forma de pensar y sentir respecto a ellas, teniendo en cuenta lo siguiente:				
<i>MS = Muy satisfecho</i> <i>S = Satisfecho</i> <i>I = Insatisfecho</i> <i>MI = Muy insatisfecho</i>				
Los resultados serán manejados con la confidencialidad del caso.				
<b>COMUNICACIÓN - TRABAJO EN EQUIPO</b>				
El trabajo en equipo de mi área.	MS	S	I	MI
El compañerismo entre los miembros de mi área.	MS	S	I	MI
El nivel de comunicación establecido con mis compañeros de trabajo.	MS	S	I	MI
La distribución del trabajo entre los miembros de mi área	MS	S	I	MI
La retroalimentación que recibo por el desempeño de mi trabajo.	MS	S	I	MI
La coordinación con otras áreas de la empresa para el logro de los objetivos	MS	S	I	MI
<b>MOTIVACION</b>				
La oportunidad de desarrollar un trabajo que se adecúe a mis habilidades.	MS	S	I	MI
La forma en que realizo mi trabajo me permite emplear al máximo mis capacidades y habilidades.	MS	S	I	MI
La capacidad de decisión que tengo para realizar mi trabajo.	MS	S	I	MI
La frecuencia de capacitación en mi área de trabajo.	MS	S	I	MI
Mi oportunidad de ascender en la empresa.	MS	S	I	MI
Las actividades adicionales desarrolladas para procurar la integración y el buen ambiente laboral	MS	S	I	MI
<b>RECONOCIMIENTO</b>				
Los beneficios adicionales que ofrece la empresa.	MS	S	I	MI
El reconocimiento personal que brinda la empresa por el buen trabajo que realizo.	MS	S	I	MI
El reconocimiento que recibo de mis compañeros por el buen desempeño de mis labores.	MS	S	I	MI
<b>JEFE</b>				
La forma en que mi jefe administra al personal a su cargo.	MS	S	I	MI
La forma en que mi jefe resuelve los problemas del área.	MS	S	I	MI
La forma en que mi jefe se preocupa por el desarrollo profesional de los miembros del área.	MS	S	I	MI
La importancia que mi jefe otorga a la iniciativa personal.	MS	S	I	MI
El nivel de comunicación establecido con mi jefe.	MS	S	I	MI
El nivel de conocimientos de mi jefe para el desarrollo de sus funciones.	MS	S	I	MI
<b>INSTALACIONES - EQUIPOS</b>				
La comodidad del lugar donde trabajo (iluminación, espacio, etc.)	MS	S	I	MI
Las condiciones para prevenir y controlar accidentes en mi trabajo.	MS	S	I	MI
La calidad de las herramientas, materiales, tecnología, etc. necesarias para realizar adecuadamente mi trabajo.	MS	S	I	MI
<b>IMAGEN</b>				
La calidad del servicio que mi empresa da a sus clientes.	MS	S	I	MI
La imagen que mi empresa tiene en el mercado laboral.	MS	S	I	MI
<b>A continuación favor colocar sus sugerencias o ideas para mejorar el clima laboral dentro del Grupo Transoceanica:</b>				
Empresa: _____ Fecha: _____ Ciudad: _____				





### ANEXO 3



## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

RH FOR 08 v. 29 11 11

Fecha: \_\_\_\_\_

#### DATOS DEL EVALUADO

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

#### DATOS DEL EVALUADOR

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

#### INSTRUCCIONES:

1. El evaluador (jefe) y evaluado (colaborador) deberán llenar el siguiente formato individualmente y con lápiz.
2. Los dos se reunirán para revisar la valoración que registró cada uno en cada factor, explicando los motivos y llegando a un acuerdo sobre la calificación definitiva.
3. Al finalizar la reunión quedará como resultado un formulario definitivo con toda la información escrita a pluma y firmado por las dos partes.
4. El formulario deberá ser entregado por el evaluador a Recursos Humanos.

**NOTA:** Favor calificar marcando con una X el número que corresponda de acuerdo a su criterio en cada factor de evaluación.

FACTORES DE EVALUACION	CALIFICACION									
<b>Puntualidad</b> Evalúe la puntualidad en el cumplimiento de tareas, es decir si las mismas son presentadas dentro del plazo establecido.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Calidad</b> Evalúa la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación y orden en el trabajo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Trabajo en equipo</b> Mida la intención de cooperar, la ayuda que presta a sus compañeros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Pro-actividad</b> Evalúa el nivel de iniciativa demostrado en la ejecución diaria de sus labores, es decir si se anticipa a las necesidades y oportunidades futuras	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Atención al cliente (interno y externo)</b> Evalúe si atiende cordial y eficientemente a sus clientes internos - externos y si se esfuerza por dar un buen servicio.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Resolución de problemas</b> Evalúe con qué efectividad y criterio maneja los problemas que se presentan en sus labores diarias.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Los objetivos registrados en su última evaluación (2015) han sido cumplidos:

TOTALMENTE \_\_\_\_\_ PARCIALMENTE \_\_\_\_\_ NO SE HAN CUMPLIDO \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**PLANTEAMIENTO DE NUEVOS OBJETIVOS**

El cumplimiento de estos objetivos será revisado y calificado en la siguiente evaluación de desempeño. Deben estar orientados a las funciones del empleado, deben ser específicos y medibles.

OBJETIVOS	ACCIONES	TIEMPO ESTIMADO PARA EL LOGRO DEL OBJETIVO

**OBSERVACIONES GENERALES**

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

\_\_\_\_\_  
Firma del evaluado

\_\_\_\_\_  
Firma del evaluador

-----  
**EL SIGUIENTE ESPACIO SOLO PODRA SER LLENADO POR RECURSOS HUMANOS**

CALIFICACION FINAL DEL EVALUADO: \_\_\_\_\_

(nota: esta calificación será el resultado del promedio de los porcentajes logrados en cada grupo de factores).

## ANEXO 4

<b><u>DICCIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES</u></b>			
<b><u>COMPETENCIA / DESTREZA</u></b>	<b><u>DEFINICION</u></b>	<b><u>NIVEL</u></b>	<b><u>EJEMPLOS</u></b>
<b><u>Competencias / Destrezas Básicas o de Contenido</u></b>			
<b><u>Desarrolladas por el Sistema Educativo</u></b>			
1. Comprensión lectora (D)	Comprender oraciones y párrafos escritos en documento de trabajo	Alto	Leer un artículo sobre procedimientos quirúrgicos en una revista científica
		Medio	Leer un memorándum de gerencia donde se describen las nuevas políticas de personas
		Bajo	Leer paso a paso las instrucciones para llenar un formulario
2. Escucha activa(P)	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas	Alto	Actuar como juez en un complejo litigio legal
		Medio	Responder preguntas sobre referencias de crédito.
		Bajo	Tomar una orden de compra.
3. Escritura(D)	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas	Alto	Escribir una novela para su publicación
		Medio	Escribir un memorándum para el personal indicando nuevas directivas
		Bajo	Anotar un mensaje telefónico.
4. Hablado(P)	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.	Alto	Exponer un caso legal ante la Corte Suprema
		Medio	Entrevistar a candidatos con el objeto de obtener referencias personales y de trabajo
		Bajo	Saludar a un grupo de turistas y explicarles acerca de las atracciones turísticas
5. Destreza matemática(D)	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.	Alto	Desarrollar un modelo matemático para simular y resolver un problema de ingeniería
		Medio	Calcular los metros cuadrados de una casa en construcción
		Bajo	Contar el cambio para entregar a un cliente

6. Destrezas científicas(D)	Utilizar métodos científicos para solucionar problemas	Alto	Analizar sistemas aerodinámicos para determinar la viabilidad del diseño de un prototipo
		Medio	Basarse en especificaciones escritas para probar productos y verificar que cumplan con estándares de seguridad.
		Bajo	Conducir pruebas estandarizadas para determinar la calidad del suelo.
7. Aprendizaje activo(D)	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias	Alto	Identificar las implicaciones de una nueva teoría científica en el diseño de productos
		Medio	Determinar el impacto que el cambio de menú en un restaurante tiene sobre los requerimientos de compra de alimentos
		Bajo	Analizar las consecuencias de la publicación de un artículo en el periódico
8. Estrategias de aprendizaje(D)	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas	Alto	Aplicar principios de psicología educativa para desarrollar nuevos métodos de enseñanza
		Medio	Identificar una propuesta alternativa que ayude a practicantes o estudiantes que experimentan dificultades de aprendizaje
		Bajo	Aprender de un colaborador un método diferente de hacer las cosas
9. Monitoreo y control(P, C, D)	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo	Alto	Revisar la productividad corporativa y desarrollar un plan para mejorarla
		Medio	Monitorear el progreso de una reunión y revisar la agenda para asegurarse que se discutan los temas más importantes.
		Bajo	Leer y corregir una carta
<b>Competencias / Destrezas para la solución de problemas complejos</b>			
<b>Destrezas implicadas en la solución de problemas variados</b>			
10. Pensamiento crítico(D)	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	Alto	Escribir un reporte jurídico cuestionando una ley nacional
		Medio	Evaluar las quejas de los clientes y determinar las acciones apropiadas
		Bajo	Determinar si la excusa de un subalterno por llegar tarde es aceptable
11. Identificación de problemas(P, D, C)	Identificar la naturaleza de un problema	Alto	Analizar las finanzas corporativas para desarrollar una plan de reestructuración

		Medio	Identificar y solucionar las quejas de los clientes
		Bajo	Comparar las facturas de artículos entrantes para asegurar que cumplan los requerimientos especificados
12. Recopilación de información(D)	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	Alto	Analizar índices industriales y los reportes anuales de los competidores para determinar la viabilidad de un plan de expansión
		Medio	Aplicar una encuesta de opinión entre los empleados
		Bajo	Buscar procedimientos en un manual
13. Organización de la información(D)	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	Alto	Desarrollar el prototipo para un nuevo sistema de base de datos
		Medio	Clasificar libros en una biblioteca según su tema
		Bajo	Clasificar las herramientas necesarias para completar un trabajo
14. Síntesis /Reorganización(D)	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.	Alto	Determinar el mejor orden en que se deben presentar las evidencias en un juicio penal
		Medio	Rediseñar los planos de un piso con el fin de sacar el mejor provecho de nuevas técnicas de construcción
		Bajo	Reordenar un archivo con el fin de mejorar la búsqueda del material requerido
15. Generación de Ideas(D)	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas	Alto	Desarrollar planes alternativos de transporte para una área urbana en crecimiento
		Medio	Desarrollar estrategias de reclutamiento de personal
		Bajo	Encontrar rutas alternativas para entregar mercaderías.
16. Evaluación de ideas(D)	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.	Alto	Analizar los probables resultados de políticas de salud pública para combatir una epidemia
		Medio	Evaluar y seleccionar las sugerencias de los empleados con el fin de proceder a su posible implementación
		Bajo	Determinar el procedimiento a aplicar para transcribir un reporte de forma más rápida
17. Planificación y Organización (D)	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea. Establecer un objetivo claro	Alto	Desarrollar e implementar un plan emergente de ayuda para una amplia zona metropolitana.

	y organizar la tarea hacia la meta.	Medio	Programar entregas tomando en cuenta la distancia entre lugares, tiempo requerido, disponibilidad de vehículos y costos
		Bajo	Programar y coordinar una reunión de un día de duración
18. Evaluación de soluciones(D)	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos.	Alto	Revisar, evaluar y modificar la implementación de un nuevo plan de negocios
		Medio	Evaluar la satisfacción del cliente después de la implementación de un nuevo procedimiento de facturación
		Bajo	Identificar y corregir un error cometido en la preparación de un reporte
19. Pensamiento conceptual(D)	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos	Alto	Elaborar una nueva teoría sobre el comportamiento de los consumidores
		Medio	Utilizar los conceptos de una teoría para solucionar un problema
		Bajo	Aplicar conceptos elementales en la solución de problemas
20. Pensamiento analítico(D)	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	Alto	Detectar inconsistencias en un balance general y de resultados de un grupo corporativo
		Medio	Aislar los patrones principales que se repiten en un conjunto de datos e indicadores financieros
		Bajo	Identificar las variables básicas en un conjunto de datos
21. Resolución de Problemas (P,D,C)	Solucionar los problemas de manera oportuna y efectiva, actuando sobre las causas raíz.	Alto	Mediar un problema laboral entre dos compañeros de trabajo, escuchar el argumento de las partes y plantear una solución satisfactoria para ambos.
		Medio	Suplir la ausencia de un compañero de equipo en la atención de un cliente interno, orientarlo y darle un asesoramiento adecuado.
		Bajo	Resolver algún problema con el computador y solventarlo sin ayuda de terceros.
22. Análisis y Evaluación (D)	Descomponer la información, examinar y evaluar los elementos.	Alto	Analizar los manuales del fabricante de una máquina que presento averías, identificar las causas del daño y las soluciones aplicables.
		Medio	Realizar un análisis del estado de cuenta de un cliente potencial para calificar la aprobación de un crédito bancario.

		Bajo	Hacer una evaluación de satisfacción de un curso de capacitación impartido a un grupo de trabajadores.
<b>Competencias / Destrezas sociales</b>			
<b>Habilidades para interactuar con las personas</b>			
23. Percepción social(empatía)(P)	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera	Alto	Aconsejar a pacientes depresivos durante un período de crisis
		Medio	Darse cuenta de cómo el ascenso de un compañero de trabajo puede afectar al grupo
		Bajo	Notar que los clientes están enojados porque se los hace esperar demasiado
24. Trabajo en equipo(P)	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Alto	Trabajar como director de un proyecto donde es necesario relacionarse con muchos subcontratistas
		Medio	Trabajar en forma conjunta con otras personas para colocar un techo en una vivienda
		Bajo	Organizar citas médicas para una clínica
25. Persuasión(P)	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente	Alto	Cambiar la opinión de un jurado en un caso legal complicado
		Medio	Convencer al supervisor para adquirir una nueva máquina copiadora
		Bajo	Solicitar donaciones para una obra de caridad
26. Negociación(P)	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.	Alto	Trabajar como embajador en las negociaciones de un conflicto fronterizo.
		Medio	Lograr acuerdos con un comerciante mayorista para vender productos a un precio convenido
		Bajo	Presentar al gerente una justificación por alterar un plazo de trabajo.
27. Instrucción(P)	Enseñar a otros cómo realizar alguna tarea	Alto	Demostrar procedimientos quirúrgicos a internos en un hospital universitario.
		Medio	Instruir a un colega sobre la forma de operar un programa de computación
		Bajo	Instruir a un nuevo empleado sobre el uso de un reloj registrador de asistencia.
28. Orientación de servicio / Cliente(P)	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	Alto	Dirigir las operaciones de una organización de rescate en una zona de desastre

		Medio	Reservar cupos de vuelo a clientes cuando se maneja el sistema de reservaciones.
		Bajo	Preguntar a un cliente si desea servirse una taza de café.
29. Construcción de relaciones(P)	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	Alto	Establecer contactos de alto nivel con personas de otros países.
		Medio	Mantener una red de contactos externos a la organización.
		Bajo	Establecer contactos con personas de otras áreas de la organización
30. Asertividad /firmeza(P)	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.	Alto	Decir a un grupo social de poder que no es posible atender sus demandas.
		Medio	Sancionar a un grupo de empleados que hicieron fracasar un proyecto.
		Bajo	Pedirle a un empleado que deje de llegar tarde al trabajo.
31. Orientación /asesoramiento(P)	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones	Alto	Asesorar a una junta directiva de alto nivel en materia de políticas
		Medio	Ofrecer guías a un gerente para que mejore su desempeño.
		Bajo	Aconsejar a un empleado sobre su desarrollo profesional
32. Liderazgo (P)	Capacidad para dirigir e influir en las personas, y que éstas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos.	Alto	Promover la motivación e iniciativa de un equipo de personas para el cumplimiento de objetivos estratégicos u organizacionales.
		Medio	Manejar un equipo pequeño de personas para realizar una tarea específica.
		Bajo	Guiar a una persona en una función específica para el cumplimiento de una tarea.
33. Desarrollo de Personas (P)	Realizar acciones que mejoren el conocimiento, la experiencia y las habilidades de los demás.	Alto	Buscar soluciones en conjunto para la resolución de un problema o toma de una decisión.
		Medio	Ofrecer sugerencias o guías para el desarrollo de una tarea.
		Bajo	Enseñar una función específica a una persona.
<b>Competencias / Destrezas técnicas</b>			
<b>Destrezas relativas al uso, mantenimiento o manejo de cosas, objetos y equipos</b>			



34. Análisis de operaciones(C)	Analizar demandas y requerimientos de producto para crear un diseño	Alto	Identificar el sistema de control requerido por una nueva planta de producción.
		Medio	Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario.
		Bajo	Seleccionar una fotocopidora para la oficina
35. Diseño de tecnología(C)	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del usuario.	Alto	Crear nueva tecnología para la producción industrial de diamantes
		Medio	Rediseñar el mango de una herramienta manual para mejorar el agarre.
		Bajo	Ajustar equipos de gimnasia para uso del usuario.
36. Selección de Equipo(C)	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo	Alto	Identificar el equipo necesario para producir una nueva línea de productos
		Medio	Escoger un nuevo programa de computación para la realización de un trabajo
		Bajo	Seleccionar una llave para desarmarla pieza de un vehículo.
37. Instalación(C)	Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.	Alto	Instalar maquinaria específica para un proceso de producción tecnológicamente avanzado
		Medio	Instalar interruptores en un sistema telefónico.
		Bajo	Instalar un filtro de aceite en un vehículo.
38. Programación(D, C)	Elaborar programas de computación para varios propósitos.	Alto	Elaborar sistemas expertos para analizar datos geológicos de radar y estimar la posible existencia de depósitos minerales
		Medio	Escribir un programa de análisis estadístico para analizar datos demográficos.
		Bajo	Escribir un programa en Basic para ordenar datos en una base datos.
39. Comprobación(C)	Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos están funcionando correctamente.	Alto	Diseñar procedimientos para probar el prototipo de un nuevo sistema de computación.
		Medio	Encender una máquina por primera vez para verificar tolerancias dimensionales.

		Bajo	Aplicar un test de estación, para estimar si un vehículo cumple con los requerimientos de salida de planta.
40. Control de operaciones(C)	Observar medidores, dispositivos, paneles u otro indicadores para comprobar si una máquina o equipo funciona correctamente.	Alto	Chequear controles de retroalimentación en una fábrica de procesamiento petroquímico para mantener el flujo de producción
		Medio	Inspeccionar el funcionamiento de la maquinaria en una línea automática de producción.
		Bajo	Verificar el cumplimiento de tiempos o ciclos en una rutina de computación.
41. Operación y Control(C)	Controlar la operación de equipos o sistemas	Alto	Controlar el descenso de un avión y aterrizar en un aeropuerto grande durante horas de congestión de tráfico
		Medio	Ajustar la velocidad del equipo de una línea de ensamblaje a base del tipo de producto a ser ensamblado.
		Bajo	Ajustar los controles de una máquina copiadora para lograr fotocopias de menor tamaño
42. Inspección de productos(C)	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.	Alto	Establecer y vigilar procedimientos de control de calidad para un proceso de manufactura.
		Medio	Medir los requerimientos de nuevas piezas para estimar su tolerancia con las especificaciones.
		Bajo	Chequear el borrador de un memorándum para detectar errores mecanográficos.
43. Mantenimiento de equipos (C)	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido	Alto	Realizar chequeos de mantenimiento en un avión experimental
		Medio	Despejar las partes móviles en maquinaria de producción.
		Bajo	Echar aceite en un motor cuando la luz del indicador se enciende.
44. Detección de averías(C)	Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.	Alto	Depurar el código de control de un nuevo sistema operativo
		Medio	Identificar el circuito causante de una falla eléctrica.
		Bajo	Buscar la fuente de una fuga inspeccionando debajo de una máquina.
45. Reparación(C)	Reparar máquinas o sistemas utilizando las	Alto	Reparar el daño estructural de un edificio causado por un terremoto

	herramientas necesarias.	Medio	Reemplazar una válvula hidráulica defectuosa
		Bajo	Ajustar un tornillo para que una puerta se cierre apropiadamente
<b>Competencias / Destrezas sistémicas</b>			
<b>Habilidades en la gestión y manejo de sistemas y componentes organizacionales</b>			
46. Formular una visión(D)	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.	Alto	Proponer una nueva visión para una organización fabril grande que permita a la empresa responder a cambios en el mercado y la tecnología.
		Medio	Preparar una presentación detallada del rol de la unidad de trabajo con relación a la estructura organizacional.
		Bajo	Prever el rol que tendrán los colaboradores en un proyecto.
47. Percepción de sistemas y entornos(D)	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	Alto	Identificar la manera en cómo un cambio de leyes tributarias afectará a ciertos sectores de la industria
		Medio	Observar condiciones que pueden impedir el flujo de trabajo en una línea de ensamblaje y notificar al personal para que efectúe las acciones correctivas necesarias.
		Bajo	Identificar cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
48. Identificar consecuencias ulteriores(D)	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.	Alto	Determinar los cambios que pueden ocurrir en el sector industrial si se aprueba un nuevo conjunto de leyes.
		Medio	Determinar cómo la introducción de un equipo puede afectar los índices de producción
		Bajo	Determinar cómo la ausencia de un miembro del equipo afectaría el cumplimiento del trabajo
49. Identificación de causas fundamentales(D)	Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para lograr un cambio a nivel organizacional	Alto	Identificar los cambios requeridos en la política de la organización para promover actividades de investigación y desarrollo.
		Medio	Identificar la razón principal por la cual los clientes están insatisfechos con los productos
		Bajo	Determinar qué ruta tomar para dejar a un pasajero en su destino de manera rápida

50. Juicio y toma de decisiones(D)	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.	Alto	Decidir si una industria debería invertir en nueva tecnología robótica.
		Medio	Evaluar una solicitud de préstamo por su grado de riesgo
		Bajo	Decidir programar un receso sin que afecte el volumen de producción.
51. Evaluación de sistemas organizacionales(D)	Observar diferentes indicadores del rendimiento de un sistema organizacional, teniendo en cuenta su exactitud	Alto	Evaluar a largo plazo los problemas de rendimiento de una compañía.
		Medio	Determinar por qué un gerente a subestimado los costos de producción.
		Bajo	Determinar por qué un empleado fue demasiado optimista acerca de la duración de un trabajo
52. Organización de sistemas(D)	Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.	Alto	Diseñar la estructura y los procesos de una industria de alta tecnología.
		Medio	Diseñar las funciones de las áreas de trabajo de una organización.
		Bajo	Establecer las funciones y tareas de un puesto de trabajo.
<b>Competencias / Destrezas para el manejo de recursos</b>			
<b>Habilidades para manejar y gestionar recursos en general</b>			
53. Manejo del tiempo(D)	Manejar el propio tiempo y el de los demás	Alto	Estimar el tiempo que requerirán un grupo de científicos para trabajar en varios proyectos.
		Medio	Repartir el tiempo de los subalternos en proyectos de la siguiente semana
		Bajo	Mantener un calendario mensual de citas.
54. Manejo de recursos financieros(D)	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	Alto	Planificar y aprobar el presupuesto anual de una gran corporación y buscar el financiamiento necesario.
		Medio	Preparar y manejar el presupuesto de un proyecto a corto plazo.
		Bajo	Utilizar dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y llevar un registro de los gastos.
55. Manejo de recursos materiales(C)	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para	Alto	Determinar las necesidades informáticas de una gran corporación y monitorear el uso de los equipos.

	realizar ciertos trabajos.	Medio	Evaluar un contrato anual para la provisión de uniformes a los choferes de entregas.
		Bajo	Arrendar un local para reuniones de la gerencia
56. Manejo de recursos humanos(P)	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	Alto	Planificación, implementación y manejo del reclutamiento; entrenamiento y programas de incentivos para una empresa de gran rendimiento.
		Medio	Dirigir las actividades de una cuadrilla de reparación de vías evitando interrumpir el flujo del tráfico.
		Bajo	Estimular a un colaborador que tiene dificultades en la terminación de un trabajo.

## ANEXO 5

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
Empresa: <input style="width: 90%; border: none; background-color: #ffff00;" type="text"/>		RH FOR 08 v. 19 12 14			
Nombre del evaluado: <input style="width: 90%; border: none; background-color: #ffff00;" type="text"/>					
Cargo: <input style="width: 40%; border: none; background-color: #ffff00;" type="text"/>	Dpto: <input style="width: 40%; border: none; background-color: #ffff00;" type="text"/>				
Nombre del Evaluador: <input style="width: 40%; border: none; background-color: #ffff00;" type="text"/>	Cargo: <input style="width: 40%; border: none; background-color: #ffff00;" type="text"/>				
Periodo de evaluación: Desde: <input style="width: 20%; border: none; background-color: #ffff00;" type="text"/>	Hasta: <input style="width: 20%; border: none; background-color: #ffff00;" type="text"/>				
INSTRUCCIONES					
<p>Lea detenidamente cada factor y las frases descriptivas, a continuación valore de acuerdo al cuadro adjunto y bajo su criterio identifique el resultado del desempeño del colaborador evaluado para cada uno de los puntos.</p>					
Elija el nivel que corresponda a su respuesta considerando que:			<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <th style="background-color: #cccccc;">CALIFICACION FINAL</th> </tr> <tr> <td style="height: 20px; width: 50px;"></td> </tr> </table>	CALIFICACION FINAL	
CALIFICACION FINAL					
NIVEL	VALORACION COMPETENCIAS	VALORACION FUNCIONES	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
1	Ausencia	Inefectivo	El candidato no exhibe comportamientos que muestren la competencia o buen desarrollo de la funcion.		
2	Bajo	Poco Efectivo	El candidato muestra pocos comportamientos efectivos y prevalecen acciones inconsistentes u omisiones de prácticas claves de la competencia o funcion.		
3	Moderado	Medianamente Efectivo	El candidato muestra algunos comportamientos efectivos en la competencia. Sin embargo, omite algunas acciones importantes o ejerce otras sin mayor impacto.		
4	Desarrollado	Efectivo	El candidato muestra acciones efectivas, consistentes y con impactos positivos. Rara vez evidencia comportamientos que sin llegar a ser inefectivos, reducen en cierto grado el impacto de sus acciones.		
5	Destacado	Muy Efectivo	El candidato muestra un dominio completo de la competencia. Sus acciones son efectivas, consistentes y de alto impacto.		

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS (50%)

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES	VALORACIÓN	NIVEL
<p><b>ORIENTACION ALCLIENTE</b></p> <p>Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes tanto interno como externo, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas.</p>	<p><b>Bajo:</b> Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente.</p> <p><b>Medio:</b> Actúa a partir de los pedidos de los clientes, ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente.</p> <p><b>Alto:</b> Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo y logra que lo recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente. Muestra inquietud por conocer el punto de vista y las necesidades del usuario.</p>		
<p><b>PROACTIVIDAD</b></p> <p>Cualidad positiva de anticiparse a una acción o actividad, realizar más de dos actividades o dar un plus a la tarea original sin necesidad de una orden superior.</p>	<p><b>Bajo:</b> Tiene dificultades para anticiparse a los acontecimientos que puedan surgir en su entorno, le cuesta ser creativo en sus actividades laborales, impidiéndole aplicar sus ideas.</p> <p><b>Medio:</b> Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales</p> <p><b>Alto:</b> Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para las demás personas. Es promotor/a de ideas innovadoras.</p>		
<p><b>COMUNICACION</b></p> <p>Capacidad para transmitir ideas, información y opiniones de forma clara y convincente, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo a las propuestas de los demás.</p>	<p><b>Bajo:</b> Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos claramente. No demuestra interés por conocer el punto de vista o los intereses de otras personas.</p> <p><b>Medio:</b> Escucha y se interesa por los puntos de vista de los/as demás y hace preguntas constructivas.</p> <p><b>Alto:</b> Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.</p>		
<p><b>TRABAJO EN EQUIPO</b></p> <p>Voluntad para integrarse cooperativamente con los demás, predisposición a trabajar en tareas, u objetivos compartidos; se alinea a normas y procedimientos, en miras de lograr un objetivo común.</p>	<p><b>Bajo:</b> Explícita o de forma callada, antepone sus objetivos personales a los del equipo</p> <p><b>Medio:</b> Trabaja cooperativamente con el equipo cuando se requiere, aunque muchas veces evita compartir la información y prefiere trabajar de forma individual.</p> <p><b>Alto:</b> Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.</p>		
<p><b>APTITUD</b></p> <p>Capacidad que tiene una persona para desarrollar a cabalidad las tareas y actividades que demanda el cargo y está estrechamente relacionada con la inteligencia y con las habilidades tanto innatas como adquiridas fruto de un proceso de aprendizaje.</p>	<p><b>Bajo:</b> no posee habilidades y conocimientos para el desarrollo del cargo</p> <p><b>Medio:</b> cuenta con las habilidades necesarias, pero presenta cierta dificultad ante los nuevos retos</p> <p><b>Alto:</b> Cuenta con habilidades y conocimientos desarrollados, necesarios para realizar efectivamente sus funciones.</p>		

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES	VALORACIÓN	NIVEL
<p><b>PLANIFICACION Y ORGANIZACION</b></p> <p>Establecer un objetivo claro y organizar la tarea hacia la meta.</p>	<p><b>Bajo:</b> No clarifica la tarea a los miembros, ni menciona el tiempo asignado a la misma.</p> <p><b>Medio:</b> Asigna la tarea pero no clarifica del todo. Establece tiempo de ejecucion.</p> <p><b>Alto:</b>Clarifica a cada uno lo que tiene que hacer y resalta el tiempo disponible. Asigna una tarea específica a cada miembro.</p>		
<p><b>LIDERAZGO</b></p> <p>Capacidad para dirigir e influir en las personas, y que éstas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos.</p>	<p><b>Bajo:</b> Logra influir en escasas ocasiones sobre los miembros del equipo. Tiene dificultad para comunicarse y escasas habilidades de motivación.</p> <p><b>Medio:</b> Es usualmente persuasivo. Logra promover motivación en el equipo, aunque en ocasiones no logra influir en las decisiones.</p> <p><b>Alto:</b> Es usualmente persuasivo. Logra promover motivación en el equipo, aunque en ocasiones no logra influir en las decisiones.</p>		
<p><b>DESARROLLO DE PERSONAS</b></p> <p>Realizar acciones que mejoren el conocimiento, la experiencia y las habilidades de los demás.</p>	<p><b>Bajo:</b> Le dice a la persona lo que tiene que hacer. No intenta generar compromiso en el empleado.</p> <p><b>Medio:</b> Pregunta al empleado qué va a hacer, aunque ofrece sugerencias de manera prematura que impiden la consolidación del compromiso.</p> <p><b>Alto:</b> Pregunta activamente al empleado por dar soluciones. Evita dar consejos de primera mano y logra que la persona diga la solución, comprometiéndola.</p>		
<p><b>RESOLUCION DE PROBLEMAS</b></p> <p>solucionar los problemas de manera oportuna y efectiva, actuando sobre las causas raíz.</p>	<p><b>Bajo:</b> No soluciona los problemas, los evita o los ignora. Deja que las cosas empeoren.</p> <p><b>Medio:</b> Soluciona los problemas que le competen, aunque en ocasiones sus actuaciones no son oportunas o sus soluciones son poco efectivas.</p> <p><b>Alto:</b> Sus actuaciones son oportunas y sus soluciones atacan a la raíz de los problemas. Anticipa el surgimiento de problemas ejecutando acciones preventivas.</p>		
<p><b>ANALISIS Y EVALUACION</b></p> <p>Descomponer la información, examinar y evaluar los elementos.</p>	<p><b>Bajo:</b> Demostró desconocimiento de los detalles del caso.</p> <p><b>Medio:</b> Analizó algunos de los aspectos pero dejó de lado otros.</p> <p><b>Alto:</b> Descompone los detalles del caso, destacando elementos claves o ciertas relaciones.</p>		



EVALUACIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO (50%)

FUNCIONES ESENCIALES	VALORACIÓN	PUNTO,
Coordinar y supervisar los procesos y subprocesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción		
Preparar informes técnicos requeridos por la Gerencia de Recursos Humanos.		
Establecer planes de evaluación del clima y cultura organizacional y sus planes de mejora		
Establecer planes de capacitación y desarrollo del talento humano y su presupuesto.		
Coordinar y supervisar los procesos de evaluación de desempeño y planes de acción para el cumplimiento de objetivos		

**OBJETIVOS 2016**

Describa los objetivos a alcanzar el año entrante. Se deben establecer objetivos en base a las oportunidades de mejora detectadas en la evaluación.

OBJETIVOS	PLAN DE ACCIÓN	FECHA DE SEGUIMIENTO

Observaciones:


Firma del Jefe de Área:

--

Firma del Evaluado:

--

## **ANEXO 6**

### **PROCEDIMIENTO PROCESO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO**

#### **1. PROPÓSITO.-**

- 1.1 Establecer las directrices y lineamientos necesarios para llevar a cabo el proceso de evaluación de desempeño del personal de TRANSOCEANICA CIA. LTDA., a fin de identificar las fortalezas y debilidades de cada uno de los colaboradores para implementar acciones para el mejoramiento de la productividad del Talento Humano.

#### **2. ALCANCE.-**

- 2.1 Este procedimiento aplica a todos los funcionarios que laboran bajo relación de dependencia en TRANSOCEANICA CIA. LTDA y hayan superado el periodo de prueba de 3 meses.

#### **3. RESPONSABILIDADES.-**

Son responsabilidades de los Gerentes, Subgerentes, Jefes Departamentales y supervisores, las siguientes:

- 3.1 Velar por el cumplimiento de las labores encomendadas del personal que se encuentra bajo su cargo.
- 3.2 Cumplir y hacer cumplir el Reglamento Interno de Trabajo.
- 3.3 Controlar y evaluar el desempeño de sus subalternos con imparcialidad, objetividad y estricta sujeción a las normas aplicables.
- 3.4 Cumplir y hacer cumplir las políticas, procedimientos, instructivos y disposiciones de TRANSOCEANICA CIA. LTDA.
- 3.5 Identificar y gestionar oportunamente las necesidades de capacitación del personal.
- 3.6 Velar por un trabajo equitativo del personal bajo su cargo para contribuir a un adecuado clima laboral.
- 3.7 Coordinar reuniones de feedback con cada uno de los evaluados para la entrega de los resultados.

- 3.8 Entregar los resultados de las evaluaciones de sus subalternos al área de talento humano en el plazo establecido.

Son responsabilidades del Jefe de Talento Humano las siguientes:

- 3.9 Realizar la inducción del procedimiento de evaluación de desempeño a los Jefes inmediatos del personal evaluado.
- 3.10 Realizar el cronograma del periodo de evaluación.
- 3.11 Gestionar la evaluación del personal de TRANSOCEANICA CIA. LTDA al menos una vez al año.
- 3.12 Enviar el formato de evaluación a los evaluadores: Gerentes, Subgerentes, Jefes Departamentales y supervisores.
- 3.13 Tabular los resultados y mantener la confidencialidad de los resultados obtenidos.
- 3.14 Identificar las brechas en cuanto a los conocimientos, competencias y habilidades del evaluado.
- 3.15 Plantear y proponer planes de acción tendientes a mejorar el desempeño de los trabajadores.

#### **4. TÉRMINOS Y DEFINICIONES.-**

- 4.1 **Evaluación.-** Proceso continuo y sistemático mediante el cual se valoran las competencias, el cumplimiento de las funciones, los resultados y logros obtenidos por un colaborador en las funciones a él asignadas.
- 4.2 **Proceso.-** Conjunto de actividades interrelacionadas, definidas, repetitivas y medibles, que transforman insumos agregándoles valor, convirtiéndoles en productos o servicios, para satisfacer necesidades de clientes.
- 4.3 **Responsable de proceso.-** Es la persona que responde por el resultado de un determinado proceso.
- 4.4 **Feedback o retroalimentación:** es un proceso que consiste en la retroalimentación del evaluador hacia el evaluado sobre su desempeño, con el fin de reconocer sus fortalezas y detectar oportunidades de mejora.

4.5 **Comportamientos Observables:** es la descripción de actos o actividades específicas que demuestran el alto o bajo desarrollo de una competencia.

## 5. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.-

5.1 El Jefe de Talento Humano, realizará una inducción del procedimiento vigente de Evaluación de desempeño a los Gerentes, Subgerentes, Jefes Departamentales y supervisores, e indicará cómo, cuándo, dónde y por qué se realizará la Evaluación de Desempeño del personal de TRANSOCEANICA CIA. LTDA, el mismo que se efectuará al menos una vez al año.

5.2 El Jefe de Talento Humano, establecerá un cronograma para el cumplimiento de la evaluación.

5.3 El Jefe de Talento Humano, enviará 30 días antes de la fecha de evaluación los formatos a los Jefes inmediatos para evaluación.

5.4 La evaluación de cada empleado tendrá una escala de calificación del 1 al 5, y el peso o la valoración están definidos tanto para las competencias como para las funciones esenciales. De tal manera que:

NIVEL	VALORACION COMPETENCIAS	VALORACION FUNCIONES	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
1	Ausencia	Inefectivo	El candidato no exhibe comportamientos que muestren la competencia o buen desarrollo de la función.
2	Bajo	Poco Efectivo	El candidato muestra pocos comportamientos efectivos y prevalecen acciones inconsistentes u omisiones de prácticas claves de la competencia o función.
3	Moderado	Medianamente Efectivo	El candidato muestra algunos comportamientos efectivos. Sin embargo, omite algunas acciones importantes o ejerce otras sin mayor impacto.
4	Desarrollado	Efectivo	El candidato muestra acciones efectivas, consistentes y con impactos positivos. Rara vez evidencia comportamientos que sin llegar a ser inefectivos, reducen en cierto grado el impacto de sus acciones.
5	Destacado	Muy Efectivo	El candidato muestra un dominio completo de la competencia. Sus acciones son efectivas, consistentes y de alto impacto.

5.5 El evaluador deberá seleccionar un nivel para cada una de las competencias organizacionales y las competencias específicas, basando su elección en los comportamientos observables descritos para cada una. Una vez realizada la calificación de todos los ítems de la evaluación, se procede a promediar las calificaciones de acuerdo al siguiente esquema:

- **PROMEDIO DE COMPETENCIAS**

Representa el 50% de la calificación final de la evaluación, y se lo calculara en base al promedio obtenido en las competencias organizacionales y el promedio de las competencias específicas.

- **PROMEDIO DE FUNCIONES ESENCIALES**

Representa el 50% restante de la calificación, y se obtendrá en base al promedio de las calificaciones asignadas a cada una de las funciones esenciales del cargo.

Una vez definidos ambos promedios, obtendremos la calificación final de la evaluación.

5.6 **Competencias:** Las competencias que se van a evaluar son:

**Competencias Organizacionales:** son las que están directamente relacionadas a la capacidad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia la consecución de los objetivos estratégicos y operativos de la organización.

**Competencias Específicas:** son las que se encuentran directamente relacionadas con la capacidad y la experiencia del evaluado en la ejecución de las funciones y actividades específicas que desempeña.

Cada una de estas competencias contempla los correspondientes “comportamientos observables”, que no es otra cosa que las acciones específicas del evaluado que nos ayudarán a definir el nivel de desarrollo de la competencia analizada, en los siguientes niveles: Bajo, Medio o Alto.

<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>	
<b>ORIENTACION ALCLIENTE</b>	<b>Bajo:</b> Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente.
Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes tanto interno como externo, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no	<b>Medio:</b> Actúa a partir de los pedidos de los clientes, ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente. <b>Alto:</b> Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo y logra que lo recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente. Muestra inquietud
<b>PROACTIVIDAD</b>	<b>Bajo:</b> Tiene dificultades para anticiparse a los acontecimientos que puedan surgir en su entorno, le cuesta ser creativo en sus actividades laborales, impidiéndole
Cualidad positiva de anticiparse a una acción o actividad, realizar más de dos actividades o dar un plus a la tarea original sin necesidad de una orden	<b>Medio:</b> Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales <b>Alto:</b> Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para las demás personas. Es
<b>COMUNICACION</b>	<b>Bajo:</b> Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos claramente. No demuestra interés por conocer el punto de vista o los intereses de otras personas.
Capacidad para transmitir ideas, información y opiniones de forma clara y convincente, por escrito y oralmente, escuchando y siendo	<b>Medio:</b> Escucha y se interesa por los puntos de vista de los/as demás y hace preguntas constructivas. <b>Alto:</b> Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>Bajo:</b> Explícita o de forma callada, antepone sus objetivos personales a los del equipo
Voluntad para integrarse cooperativamente con los demás, predisposición a trabajar en tareas, u objetivos compartidos; se alinea a	<b>Medio:</b> Trabaja cooperativamente con el equipo cuando se requiere, aunque muchas veces evita compartir la información y prefiere trabajar de forma individual. <b>Alto:</b> Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir,
<b>APTITUD</b>	<b>Bajo:</b> no posee habilidades y conocimientos para el desarrollo del cargo
Capacidad que tiene una persona para desarrollar a cabalidad las tareas y actividades que demanda el cargo y está estrechamente relacionada con	<b>Medio:</b> cuenta con las habilidades necesarias, pero presenta cierta dificultad ante los nuevos retos <b>Alto:</b> Cuenta con habilidades y conocimientos desarrollados, necesarios para realizar efectivamente sus funciones.

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	
<b>PLANIFICACION Y ORGANIZACION</b>	<b>Bajo:</b> No clarifica la tarea a los miembros, ni menciona el tiempo asignado a la misma.
Establecer un objetivo claro y organizar la tarea hacia la meta.	<b>Medio:</b> Asigna la tarea pero no clarifica del todo. Establece tiempo de ejecucion.
	<b>Alto:</b> Clarifica a cada uno lo que tiene que hacer y resalta el tiempo disponible. Asigna una tarea específica a cada miembro.
<b>LIDERAZGO</b>	<b>Bajo:</b> Logra influir en escasas ocasiones sobre los miembros del equipo. Tiene dificultad para comunicarse y escasas habilidades de motivación.
Capacidad para dirigir e influir en las personas, y que éstas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos.	<b>Medio:</b> Es usualmente persuasivo. Logra promover motivación en el equipo, aunque en ocasiones no logra influir en las decisiones.
	<b>Alto:</b> Es usualmente persuasivo. Logra promover motivación en el equipo, aunque en
<b>DESARROLLO DE PERSONAS</b>	<b>Bajo:</b> Le dice a la persona lo que tiene que hacer. No intenta generar compromiso en el empleado.
Realizar acciones que mejoren el conocimiento, la experiencia y las habilidades de los demás.	<b>Medio:</b> Pregunta al empleado qué va a hacer, aunque ofrece sugerencias de manera prematura que impiden la consolidación del compromiso.
	<b>Alto:</b> Pregunta activamente al empleado por dar soluciones. Evita dar consejos de primera mano y logra que la persona diga la solución, comprometiéndola.
<b>RESOLUCION DE PROBLEMAS</b>	<b>Bajo:</b> No soluciona los problemas, los evita o los ignora. Deja que las cosas empeoren.
solucionar los problemas de manera oportuna y efectiva, actuando sobre las causas raíz.	<b>Medio:</b> Soluciona los problemas que le competen, aunque en ocasiones sus actuaciones no son oportunas o sus soluciones son poco efectivas.
	<b>Alto:</b> Sus actuaciones son oportunas y sus soluciones atacan a la raíz de los problemas. Anticipa el surgimiento de problemas ejecutando acciones preventivas.
<b>ANALISIS Y EVALUACION</b>	<b>Bajo:</b> Demostró desconocimiento de los detalles del caso.
Descomponer la información, examinar y evaluar los elementos.	<b>Medio:</b> Analizó algunos de los aspectos pero dejó de lado otros.
	<b>Alto:</b> Descompone los detalles del caso, destacando elementos claves o ciertas relaciones.

**5.7 Funciones Esenciales:** Las funciones esenciales son el conjunto de actividades fundamentales que brindan un mayor aporte a la consecución de la misión del cargo y los objetivos corporativos de la organización.

En este segmento de la evaluación se calificaran las funciones esenciales de cada cargo, las cuales serán asignadas al formato de evaluación en base a lo estipulado en el manual de perfil de cargos.

Se asignara un nivel de calificación para cada una de las funciones esenciales, que comprende la escala del 1 al 5 previamente descrita.

### **5.8 Planteamiento de Objetivos:**

Se deberá plantear objetivos en base a las oportunidades de mejora detectadas en la evaluación. Dichos objetivos deberán estar fundamentados en las brechas encontradas durante la evaluación.

Una vez que se establecen los objetivos, se deberá establecer un plan de acción para el logro de cada objetivo específicamente. Los planes de acción incluirán desde oportunidades de capacitación y desarrollo hasta compromisos propios que adquiere el evaluado para el cumplimiento de los mismos.

Además, se deberá establecer el tiempo de ejecución y seguimiento para el cumplimiento de dichos objetivos, con el fin de monitorear su cumplimiento.

### **5.9 Observaciones:**

Dentro del campo observaciones se podrán detallar comentarios o sugerencias adicionales de la evaluación.

### **5.10 Firmas de acuerdo:**

Al final de cada evaluación deberán constar las firmas tanto del Evaluador como del Evaluado, para formalizar el acuerdo entre las partes.

5.11 Los jefes o evaluadores serán responsables de coordinar las reuniones de feedback con cada uno de los evaluados.

5.12 Los jefes o evaluadores remitirán la información de los resultados de la evaluación de desempeño de forma física y digital al área de Talento Humano.

5.13 El área de Talento Humano tabulará y consolidará la información de los resultados y mantendrá la confidencialidad en una base de datos.

5.14 Una vez obtenido los resultados, el área de Talento Humano dará seguimiento a los planes de acción establecidos en las evaluaciones.



**6 FORMULARIOS/REGISTROS.-**

RH FOR 08 v. 15 04 16 – Formato Evaluación de Desempeño.

## ANEXO 7

### INSTRUCTIVO PROCESO DE FEEBACK

#### **6. PROPÓSITO.-**

Definir directrices y consideraciones para la entrega de los resultados de las Evaluaciones de Desempeño del personal de TRANSOCENICA, orientada a la entrega de información observable, disminuyendo, evitando y/o eliminando las generalidades y subjetividades.

#### **7. ALCANCE.-**

- 7.1 Este procedimiento aplica a los funcionarios que tienen personal a cargo y que cumplen la función de Evaluador dentro del Proceso de Evaluación de Desempeño.

#### **8. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.-**

- 3.1.El evaluador deberá, preparar la entrevista reuniendo información relacionada con el proceso de evaluación de desempeño, tales como:

- Evaluaciones anteriores
- Descripción de funciones
- Objetivos acordados

- 3.2.Asignar un área para la entrega de los resultados, que reúna las condiciones físicas, en cuanto a privacidad, evitando las interrupciones.

- 3.3.Iniciar el proceso de entrega de resultados con la apertura de reunión de feedback, precisando el objetivo del mismo, las competencias, fortalezas y áreas de mejora del evaluado.

- 3.4.El evaluador deberá capturar y aclarar la situación específica en la que un comportamiento ocurre, aplicando un alto nivel de detalle, para dejar claro el mensaje.

- Aclarar la situación Específica en la que el comportamiento ocurre
- Describir la ubicación y el tiempo del comportamiento (crear el contexto)

**3.5.** El evaluador deberá describir algún comportamiento destacado del evaluado, a fin de replicar la acción o evitar que ésta se repita.

- Que hizo o dijo la persona?
  - Identificar y describir el comportamiento
  - Foco en la Acción, en el hecho.
- Como lo hizo o dijo?
  - lenguaje del cuerpo, expresiones faciales, miradas, gesticulación con las manos, etc.
  - tono de voz, forma de hablar, y las palabras que elige. Volumen, velocidad, pausas.

**3.6** El evaluador deberá retransmitir el impacto que el comportamiento del evaluado, no desde un punto de vista de cómo afecta éste a la organización, al proceso o a los compañeros de trabajo, sino el IMPACTO que el comportamiento de la otra persona tuvo en Usted: su reacción frente a la conducta.

- “Cuando tu hiciste ...(comportamiento)..., Yo sentí ...(impacto)...” o
- “Cuando tu dijiste... (comportamiento)..., Yo estuve... (impacto)...”

**3.7** Se debe respetar el punto de vista del evaluado, escuchando su argumento sin interrumpir

**3.8** En caso de recibir una crítica, reformular su contenido para verificar su comprensión

**3.9** En caso de recibir una crítica vaga, poco empírica, no la rechace ni discuta, agradezca el comentario y pase a otro tema.

**3.10** Si la crítica es justa, reconózcalo y proponga una solución

**3.11** Evite desviar la conversación.

**3.12** Establecer una clara relación entre el desempeño y las expectativas de la empresa para el puesto que se está desempeñando.

**3.13** Se deberá buscar acuerdos sobre cuáles son las áreas de posible mejoramiento del colaborador

**3.14** Enfatizar sobre el interés de la empresa sobre el desarrollo individual

**3.15** Evitar hacer promesas que no se van a cumplir, tratando de formular soluciones posibles.