



**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL  
FACULTAD DE ECONOMIA Y NEGOCIOS**

**DEPARTAMENTO DE POST GRADOS**

“DESARROLLO DE UN SISTEMA INFORMÁTICO PARA SU UTILIZACION POR LOS MANDOS MEDIOS DE LAS EMPRESAS, PARA LA EVALUACIÓN DE 90 GRADOS DEL DESEMPEÑO DE SUS SUBALTERNOS BAJO EL MODELO DE COMPETENCIAS”.

**PROYECTO DE GRADUACION**

Previa a la obtención del título

**MAGISTER EN GESTION DEL TALENTO HUMANO**

Presentado por:

Ing. Mariuxi Elizabeth Hidalgo Vega

Guayaquil - Ecuador  
2013

## **DEDICATORIA**

A mis adorados hijos, Fernando Roberto Yépez Hidalgo y Mariuxi Viviana Yépez Hidalgo, por ser el incentivo constante para mi crecimiento profesional y haber permitido con su comprensión el cumplimiento y la culminación de mis metas.

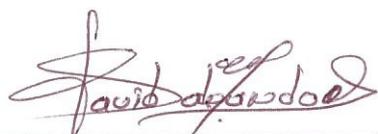
Ing. Mariuxi Elizabeth Hidalgo Vega

## **AGRADECIMIENTO**

A mi Director de Tesis, Ing. Jaime Lozada, por su acertada guía y dirección en llevar a cabo este proyecto que me permitirá llevar a la consecución de objetivos trazados para el desarrollo de mi crecimiento laboral.

Ing. Mariuxi Elizabeth Hidalgo Vega

TRIBUNAL DE GRADO



Ph.D. David Sabando Vera  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



Ing. Jaime Lozada, MBA.  
DIRECTOR DE TESIS



M.Sc. Omar Maluk U.  
VOCAL PRINCIPAL

## DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de este Proyecto de Grado, Corresponde exclusivamente al autor; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral.



---

Ing. Mariuxi Hidalgo Vega  
CI. 1203477912

## INDICE

	PAG
Índice general	
Introducción	1
Capítulo I	
Generalidades	
1.1 Antecedentes del problema	3
1.2 Descripción del problema	5
1.3 Formulación del problema	6
1.4 Justificación del problema	6
1.5 Objetivos	7
1.5.1 Objetivo general	7
1.5.2 Objetivo específico	8
1.6 Hipótesis	8
Capítulo II	
Evaluación de competencias y desempeño	
2.1 Evaluación de Desempeño	10
2.1.1 Evaluación del desempeño por competencias laborales	11
2.2 Competencia laboral	14
2.3 Técnicas para la evaluación de competencias	20
2.3.1 Técnicas basadas en el análisis de la experiencia práctica	21
2.3.2 Técnicas basadas en características y experiencias de los sujetos	25
2.3.3 Técnicas basadas en valoraciones	27
2.4 Dificultades para la evaluación de competencias	31
2.5 Sistematización de la evaluación de desempeño de 90 grados	35
2.5.1 Definición del alcance del sistema	37
2.5.2 Definición de los requerimientos	37
2.5.2.1 Funcionales	37
2.5.2.2 No funcionales	38
2.5.3 El sistema de evaluación de desempeño 90 grados	38
2.6 Marco conceptual	40
Capítulo III	
Percepción del usuario sobre los procesos de sistematización	

3	Objetivos de la investigación	42
3.2	Métodos de investigación	42
3.2.1	Tipo de investigación	42
3.2.2	Diseño de investigación	42
3.2.3	Técnicas e instrumentos de recolección de información	43
3.3	Población- muestra	43
3.4	Instrumentos de investigación	43
3.5	Validez del instrumento	43
3.6	Análisis de la situación actual	44
3.7	Resultados de la encuesta	51
3.8	Conclusiones de la investigación	56

#### Capítulo IV

##### La propuesta

4.1	Objetivo	58
4.2	Estrategias para conseguir las mejoras	58
4.2.1	Modelo de sistematización	58
4.2.2	Tipos de Evaluación	61
4.2.3	Proceso de Evaluación	64
4.2.4	Seguridad Informática	66
4.2.5	Plan de acción y cronogramas	72
4.2.6	Cronograma de ejecución del proyecto	79
4.3	Responsables	80
4.4	Viabilidad económica (costo-beneficio)	81
4.4.1	Análisis costo beneficio	81
4.5	Impacto Productivo	83
4.6	Conclusiones y Recomendaciones	84

##### Bibliografía

##### Anexos

#### INDICE DE TABLAS

Tabla 1-	Grupos y competencias	16
Tabla 2 –	Puesto y competencia	17
Tabla 3	Para la organización	18
Tabla 4	Fuentes e instrumentos	20
Tabla 5	Comportamientos vinculados a la competencia	21

#### Índice de gráficos

Grafico #1-15:	Análisis situacional	44-51
Grafico 16-25	Graficación de encuestas	51-56

## Índice de figuras

Fig. 1 Escala de evaluación	23
Fig. 2 Evaluación 90°	30
Fig. 3 Evaluaciones en direcciones y grados	30
Fig. 4 Flujo proceso evaluación 90°	36
Fig. 5-10 Pantallas de seguridad informática	61
Fig.11 Cuenta del usuario	68
Fig. 12 Acceso al sistema	69
Fig. 13 Backups	70
Fig 14 backup and recovery tool	71
Fig.15 Backupssistema web evaluación desempeño	71



## INTRODUCCION

La evaluación de competencias laborales se integra en los procesos de gestión de recursos humanos, ubicándose tanto en la selección de personal como en la gestión del desempeño. Tomando como fuente la evaluación de desempeño es fundamental para proyectar planes de carrera, capacitación y sucesión entre otros aspectos que mejoren el clima laboral, fortaleciendo en mejor desempeño laboral y la productividad de la empresa.

El enfoque de recursos humanos por competencias implica abandonar planteamientos clásicos según los cuales se habla de funciones de personal aisladas entre sí, para adoptar una visión integrada de la gestión de recursos humanos

La adopción de las competencias como base de la evaluación del talento humano en una organización conlleva una serie de ventajas. Pereda y Berrocal (2004) señalan algunas de estas ventajas.<sup>1</sup> Entre otras, se utiliza un lenguaje común accesible para todos los miembros de la organización, se evalúa en base a los rasgos del comportamiento humano en lugar de rasgos psicológicos; focaliza los esfuerzos de los empleados hacia la consecución de resultados; permite la predicción del comportamiento futuro de las empleados sobre la base de su comportamiento pasado; y facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil competencial de las personas.

La evaluación por competencias realizada de manera automática mediante la aplicación de un sistema permite ejecutar esta labor de manera ágil, dinámica y minimiza riesgos ya que toda la información del empleado está en

---

<sup>1</sup> Pereda, S. y Berrocal, F. (2004). Gestión de recursos humanos por competencias. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.

una base de datos en lugar de documentos sueltos, por otra parte el tiempo de evaluación se acorta porque el sistema avisa oportunamente las evaluaciones por venir.

El presente trabajo presenta un análisis de la problemática, sustentada en un marco teórico la justificación filosófica de la importancia del software. Se realizó un sondeo de opinión y de bondades del software y finalmente se propone el sistema de evaluación adecuado para una evaluación de desempeño por competencias de 90 grados.

# **CAPÍTULO I**

## **GENERALIDADES**

### **1.1 Antecedentes del problema**

Cuando las evaluaciones de desempeño se ejecutan de manera manual, siguiendo procedimientos descritos generalmente en manuales, estas suelen incurrir en errores que afectan enormemente los resultados de dicha evaluación, generando distorsiones que son difíciles de validar la evaluación tales como: la definición de criterios de desempeño inequitativos o personalizados, es decir que dependen de la apreciación subjetiva del superior, incoherencias en las calificaciones debido a que no siguen estrictamente las pautas recomendadas, confusión de evaluación de desempeño con criterización personal del proceso aplicación de prejuicios personales, que se sobreestime o subestime al evaluado, se presentan efectos de tendencia central, que se evalúe con indulgencia, amistad, que se evalúe considerando condiciones racial, social, otros. Y finalmente cuando el evaluador o evaluado no tiene claro el nivel de responsabilidad que se le ha asignado.

Todos estos errores, generan que la evaluación de desempeño arroje resultados no necesariamente apegados a la realidad del evaluado y por ende tiende a duplicar trabajo o lo que es peor a considerar que este proceso no tiene la importancia debido dentro de la estructura funcional y operativa de las empresas o instituciones.

Por estas razones se trata de diseñar una aplicación informática que permita a los mandos medios de una empresa enlazarse a un centro de servicios de Recursos Humanos para realizar, de una forma sencilla y efectiva, la Evaluación de Desempeño de sus subalternos. Este es por tanto

un medio que lograría sistematizar lo que por ahora suele ser un proceso manual, tedioso y poco preciso que los jefes llevan a cabo de manera desordenada para cumplir con una de las tareas más importantes de la administración de su talento humano.

Esta herramienta serviría a los personeros de una empresa, responsables de evaluar a sus colaboradores, para seleccionar al miembro ideal para un ascenso, o al que necesita mejorar su desempeño para avanzar en su plan de carrera, permitiéndoles hacerlo de una manera más precisa y objetiva, evitándoles las molestias del enfrentamiento subjetivo con sus directivos, quienes no suelen recibir de muy buen agrado las observaciones de sus superiores, especialmente si son en el sentido negativo.

La información que suministraría el programa tendría la alternativa de presentarse en la forma de un FODA, que podría servir para retroalimentar con ella a los empleados, a fin de que ahonden sus fortalezas y superen sus debilidades, mejorando así sus oportunidades de avanzar en los planes de carrera que cada empresa haya diseñado para sus miembros.

Una de las principales ventajas de esta aplicación es que les posibilitaría a los jefes registrar datos de los sucesos extraordinarios que se hayan observado en el desempeño de sus dirigidos, casi inmediatamente después de producidos, para que al momento de requerirse la valoración del desempeño, todos estos datos aporten a la calificación, evitando así que los acontecimientos recientes sean los que más pesen al momento de hacer la valoración, es decir, evitando que se produzca el efecto "halo".

La información que se levantaría sobre cada empleado constaría de dos partes, la primera: los conocimientos y habilidades técnicas propios del empleado, que serían ingresadas por cada usuario de la aplicación; y la

segunda: las competencias, que constarían en la base de datos del programa.

## **1.2 Descripción del Problema**

El proceso de Evaluación de Desempeño suele ser ejecutado de manera manual. Cuando llega el momento en que un jefe se ve obligado a calificar el desempeño de un asistente, procede a llenar manualmente un formulario, a la manera como cada responsable lo entiende, con la molestia que el hecho de separarse de sus obligaciones habituales le provoca, y lo llena sin una verdadera guía que le asegure que lo está realizando de manera adecuada.

Al ser la valoración de sus asistentes una actividad eventualmente desempeñada por los responsables, la ejecución de esta actividad es llevada a cabo con un nivel muy bajo de precisión y pericia, tomándole más tiempo del debido y desconcentrándole de su normal actividades.

Debido a que no se acostumbra un registro inmediato de los eventos excepcionales en el desempeño de sus dirigidos, ni se dispone de un medio donde completar una base de datos con los sucesos del desempeño de sus dirigidos, los responsables suelen priorizar su calificación con los hechos más cercanos al momento de la valoración, produciéndose así el efecto halo, que implica que se desestima la mayor parte del trabajo realizado a la largo de un determinado período, y se sobrevalora lo desempeñado en un corto tramo del mismo. En este mismo sentido, por lo general no se dispone de un medio que haga recordatorios a los jefes para programar de una manera sistemática el ingreso de las valoraciones parciales que han de completar el total del período de análisis.

Uno de los beneficios más importantes de la evaluación de Desempeño es que los jefes tienen la oportunidad de retroalimentar a sus dirigidos con sus fortalezas y debilidades, a fin de que enfatizen en las primeras y corrijan las segundas, sin embargo, al hacerlo apuradamente al final del período, la retroalimentación resulta tardía e improductiva.

### **1.3 Formulación del problema**

La premisa básica es que la falta de un Sistema Informático apropiado, compromete la Calidad de la Evaluación de Desempeño basada en Competencias.

### **1.4 Justificación del problema**

Resulta evidente el beneficio que puede producir el desarrollo de una herramienta que conecte a los jefes, por medio de la web, a un sistema central que les guíe en la sistematización de su trabajo de Valoración del Desempeño de sus dirigidos, mediante el cual, los momentos de verdad que enfrentan a unos y otros dejan de volverse tensionantes e inciertos, para convertirse en parte de un proceso sistemático, preciso, útil y confiable para todos los involucrados.

Entre las ventajas de este sistema se encuentra el hecho de servir como un programador de los momentos en que ha de realizarse la valoración, guiando a jefes y dirigidos acerca de los períodos y lapsos precisos entre cada uno. Esto les da a la vez, la oportunidad de registrar de manera oportuna los sucesos importantes de los desempeños de cada dirigido, evitando que se pierdan en la memoria de los encargados de la valoración, y alejando la amenaza del efecto halo.

La relación entre jefe – dirigidos también se vería importantemente optimizada, pues al entender cada uno el hecho de la valoración como la

oportunidad de dar y recibir la información necesaria e indispensable para corregir los errores en el desempeño de cada uno, el resultado necesariamente terminará en la mejora de la aceptación de la retroalimentación y el mayor aprovechamiento de esa información en el desempeño mismo de cada involucrado.

La empresa tendrá la capacidad de:

- Definir la periodicidad y oportunidad de evaluar el potencial de su Capital Humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Invitar a los individuos a participar en la solución de los problemas y consultar su opinión antes de proceder a realizar algún cambio
- Puede identificar a los trabajadores que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias. Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, al:
  - Ofrecer oportunidades a los individuos (crecimiento y desarrollo personal),
  - Estimular la productividad y
  - Mejorar las relaciones humanas en el trabajo

## **1.5 Objetivos: General y Específicos**

### **1.5.1 Objetivo específico**

Implementar una Aplicación Informática para la Sistematización de la Evaluación de Desempeño que sirva de guía en la medición de las Competencias de sus dirigidos de manera ordenada, precisa y programada.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- Diseñar los formatos base que se utilizaran para la realización de la evaluación de desempeño, los cuales tendrán una parte base, que se aplicará de una manera casi general, y una parte específica.
- Crear un Sistema capaz de actuar como programador de los momentos en que se han de registrar los eventos notables en el desempeño de sus dirigidos.
- Contar con una base de datos donde que sirva de consulta de registros previamente ingresados sobre el desempeño de sus dirigidos
- Crear de demos gratuitos, que guíen a los mandos medios de una manera práctica, la forma cómo han de desarrollar las Evaluaciones de Desempeño
- Fomentar la evaluación y análisis de los resultados para fortalecer la toma de decisiones y fortalecer el desarrollo de competencias del personal.

### **1.6 Hipótesis**

- La Evaluación de desempeño mediante la utilización de software es un proceso que permitirá a las organizaciones perfeccionar el proceso de evaluación por competencias de su personal a través de la Evaluación en línea en el momento que ocurren los hechos.
- Los costos de adquirir una aplicación que ayude a la organización y sistematización del proceso de Evaluación del Desempeño de los colaboradores de una empresa constituyen un impedimento para

lograr este apoyo al desarrollo de sus actividades de evaluación de personal de manera ágil, veraz y dinámica.

- En la actualidad existen herramientas, concebidas para llegar a un universo mucho mayor de empresas en un contexto global, las enormes ventajas que representa la introducción de este tipo de aplicaciones informáticas, permiten de manera simple su utilización, en la realización de las Evaluaciones de Desempeño.

## **CAPITULO II**

### **LA EVALUACION DE DESEMPEÑO Y LAS COMPETENCIAS**

#### **2.1 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO<sup>2</sup>**

La evaluación de desempeño, después del proceso de selección de personal, constituye uno de las herramientas más importantes que los gerentes y empresas en general tienen a su disposición. Cuando esta evaluación es llevada debidamente ayuda a recompensar y afinar el desempeño del empleado. Una evaluación de desempeño bien negociada promueve la buena comunicación entre el jefe, supervisor y subalterno.

Al contrario de lo que ocurría antes, en la que los jefes se tornaban jueces al momento de evaluar al subalterno, hoy en día se espera que estos sean entrenadores personales. Se busca evitar el enfoque en que se solían olvidar los problemas o se buscaba culpabilidad en lugar de ayudar al empleado a que asuma su responsabilidad para mejorar.

Los expertos consideran que la evaluación de desempeño no debe estar necesariamente ligada a los aumentos salariales. Cuando existe este vínculo, los empleados adoptan posturas más defensivas y están menos abiertos al cambio. Sin embargo, en base al rendimiento del empleado hay que realizar los incrementos salariales. Entonces cual es la mejor fórmula?

La negociación....de esta manera los empleados pueden reconocer lo que deben hacer para maximizar su desempeño, carrera y ganancias.

La evaluación de desempeño resulta útil para validar y refinar las actividades, brindar información a los empleados que deseen mejorar su

---

<sup>2</sup> Aguirre de Mena; J, Andrés MP; Rodríguez Rodríguez J y TOUS Zamora (2000), Dirección y gestión de personal, Editorial Pirámide Madrid. Cap.10

rendimiento. A su vez sus resultados pueden resultar útiles para mejorar las técnicas y métodos existentes de evaluación.

La retroalimentación es una necesidad humana, ya que es a partir de esta que los empleados tienen elementos de juicios para mejorar. Las personas necesitan comentarios positivos y retroalimentación constante para superar sus dificultades. La retroalimentación puede ser cualitativa o cuantitativa.

### 2.1.1 Evaluación del desempeño por competencias laborales

En el contexto de un sistema de Gestión por competencias no se habla tanto de evaluación, como de Gestión del desempeño, partiendo del principio de que la misma se hace con el fin de mejorar el desempeño de la persona, y en ese sentido no es lo más importante el momento de la evaluación, sino el resultado final de esta.

Por otro lado La Gestión del Desempeño Basada en Competencias distingue tres tipos de desempeño: <sup>3</sup>

**En la tarea:** Ejecución de las tareas, actividades o funciones propias del puesto.

**Contextual:** Adaptación al ambiente de la organización

**Adaptativo:** Adaptación a condiciones ambientales diversas

Debido a las limitaciones de espacio nos referiremos solamente a la Evaluación del Desempeño en la Tarea, la cual tiene las siguientes características:

---

<sup>3</sup> Daziel M, Cubeiro J y Fernandez G, (1996). Las competencias claves para una gestión de Recursos Humanos. España Deusto

- Se basa en la descripción del puesto por competencias.
- En la Evaluación del Desempeño en la Tarea, las actividades esenciales del puesto (detectadas en la Descripción de Puesto), se constituyen en factores de evaluación.

Por lo tanto es necesario que los factores a evaluar tengan relación directa con el desempeño de las personas, cosa que no se consigue utilizando factores generales.

Una ventaja de que las actividades esenciales del puesto se constituyan en los factores de evaluación es que los mismos están asociados a conocimientos y habilidades, de tal suerte que si la persona obtiene una baja evaluación en alguno de los factores (actividades clave) entonces el siguiente paso es pedirle al jefe inmediato que califique el nivel de desarrollo de los conocimientos o habilidades necesarios para la ejecución competente de dicha actividad.

El resultado de esta evaluación es la detección de necesidades de capacitación y desarrollo de la persona lo cual nos lleva a otro aspecto importante de la Evaluación del desempeño por Competencias Laborales, el relacionado a los objetivos del Sistema, pues se reconocen objetivos diferentes en tres áreas claramente definidas:

Capacitación y Desarrollo (Detección de Necesidades, retroalimentación al personal, planes de sucesión, plan de carrera, etc.), Decisiones Administrativas (Traslados, oportunidades de ascenso, separación de la empresa, etc.) e Investigación (Confirmar la validez de las Descripciones de Puesto, verificar la efectividad del Proceso de Selección así como de los programas de Capacitación).

Es importante enfatizar que el fin último de un Sistema de Gestión del Desempeño es precisamente mejorar el desempeño individual, grupal y por lo tanto organizacional.

La evaluación de competencias laborales se integra en los procesos de gestión de recursos humanos, ubicándose tanto en la selección de personal como en la gestión del desempeño.<sup>4</sup>

#### Objetivos de la evaluación de desempeño (ED)

- Contribuir al cumplimiento de los objetivos del empleado
- Mediciones del rendimiento del trabajador.
- Establecer estrategias de mejoramiento continuo. Justificar la acción salarial.
- Buscar una oportunidad (de carácter motivacional)

#### Características de la Evaluación de Desempeño (ED)

- Ser un procedimiento continuo.
- Ser un procedimiento sistemático.
- Ser un procedimiento orgánico.
- Ser un procedimiento en cascada.
- Ser un procedimiento de expresión de juicios.
- Pretende analizar y cuantificar.
- Tiene una óptica histórica.
- Tiene una óptica prospectiva.
- Su finalidad es la integración.

#### Importancia de la Evaluación de Desempeño (ED)

- Es la mejor forma de lograr un aumento de la productividad, calidad, desempeño y rendimiento del trabajador.

---

<sup>4</sup> Irigoin, María; Vargas, Fernando, Competencia laboral: Manual de Conceptos, Métodos y aplicaciones en el sector salud, Montevideo CINTERFORD, 2002.

## 2.2 COMPETENCIA LABORAL

El concepto de competencia tiene su origen en trabajos de la psicología industrial y organizacional norteamericana de finales de la década de 1960 y principios de 1970 (Spencer y otros, 1992)<sup>5</sup>. Con los estudios realizados desde esta época, el interés en las organizaciones se ha ido trasladando desde los puestos de trabajo, como elementos fundamentales, a las personas y a las competencias que éstas aportan.

Considerando como base el buen desempeño laboral, la competencia se ha definido como una característica intrínseca en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo (Boyatzis, 1982)<sup>6</sup>. Tomando en consideración los componentes de la competencia, Le Boterf (2001) la define como una construcción a partir de una combinación de recursos (conocimiento, saber hacer, cualidades o aptitudes), y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son utilizados para lograr un desempeño. Entonces, “posee competencia profesional quien posee de los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para ejercer una profesión, está en capacidad de resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible y tiene capacidad para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo” (Bunk, 1994, 9)<sup>7</sup>.

Las competencias constituyen motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo, actitudes o valores, conocimientos, capacidades cognoscitivas o de conducta que pueden ser asociadas al desempeño

---

<sup>5</sup> Spencer, L. M. y otros (1992). *Competency Assessment Methods; History and state of the art*. Boston: Hay/McBer Research Press.

<sup>6</sup> Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager*. Nueva York: John Wiley & sons

<sup>7</sup> Bunk, G. P. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y el perfeccionamiento profesionales en la RFA. *Revista Europea de Formación Profesional*, 1, 8-14.

excelente en un puesto de trabajo. Estas competencias son relacionadas eventualmente con el desempeño en el puesto de trabajo, de tal manera que los motivos, los rasgos de carácter, el concepto de uno mismo y los conocimientos permiten predecir unas conductas concretas que a su vez predicen el desempeño (Hooghiemstra, 1992)<sup>8</sup>.

Aceptada la importancia de las personas y sus competencias para las organizaciones, se han diferenciado entre competencias esenciales, que serían las exigidas para una actuación media o mínimamente adecuada, y competencias diferenciadoras, que permiten distinguir a quienes sobresalen por sus actuaciones (Boyatzis, 1982).<sup>9</sup>

Se habla de competencias generales para aludir a aquellas en que se sustenta el aprendizaje durante toda la vida, incluyendo competencias básicas en el ámbito de la lectoescritura o la alfabetización matemática, y competencias de comunicación, trabajo en equipo, pensamiento crítico y reflexivo, toma de decisiones, dominio de nuevas tecnologías de la información o aptitud para el aprendizaje continuo. Complementarias a éstas serían las competencias transferibles, o también competencias clave, que permiten a los ciudadanos ser capaces de adquirir por sí mismos nuevas competencias, adaptarse a las nuevas tecnologías y a nuevos contextos, propiciando así su movilidad en el mercado de trabajo.

El desarrollo de estas competencias transferibles constituye no sólo un modo de responder a las demandas de los empleadores, sino de formar ciudadanos que se integren y contribuyan al desarrollo de la sociedad. Desde una visión integrada (Echeverría, 2002), la competencia profesional es la suma de cuatro componentes, según los cuales los sujetos saben

---

<sup>8</sup> Hooghiemstra, T. (1992). Gestión integrada de recursos humanos. En. A. Mitrani y otros (Coords.), Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Bilbao: Ediciones Deusto, 13-42.

<sup>9</sup> Boyatzis, R. E. (1982). The competent manager. (la Administración de competencias) Nueva York: John Wiley & sons

(competencia técnica), saben hacer (competencia metodológica), saben ser (competencia personal) y saben estar (competencia participativa).

El modelo propuesto por Spencer y Spencer (1993) recoge seis grupos de competencias genéricas que reproducimos en el siguiente cuadro.

**Tabla # 1**

<b>Grupos</b>	<b>Competencias genéricas</b>
<b>Competencias de desempeño y operativas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al resultado.</li> <li>• Atención al orden, calidad y perfección.</li> <li>• Espíritu de iniciativa.</li> <li>• Búsqueda de la información.</li> </ul>
<b>Competencias de ayuda y servicios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilidad interpersonal.</li> <li>• Orientación al cliente.</li> </ul>
<b>Competencias de influencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persuasión e influencia.</li> <li>• Conciencia organizativa.</li> <li>• Construcción de relaciones.</li> </ul>
<b>Competencias directivas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de los otros.</li> <li>• Actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal</li> <li>• Trabajo en grupo y cooperación.</li> <li>• Liderazgo de grupos</li> </ul>
<b>Competencias cognitivas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento analítico.</li> <li>• Pensamiento conceptual.</li> <li>• Capacidades técnicas, profesionales y directivas.</li> </ul>
<b>Competencias de eficiencia personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocontrol.</li> <li>• Confianza en sí mismo.</li> <li>• Flexibilidad.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hábitos de organización.</li> </ul>
--	--

**Fuente:** Hooghiemstra, T. (1992). Gestión integrada de recursos humanos.  
**Elaborado por:** La autora

Considerando la vinculación de las competencias a puestos de trabajo específicos, las competencias se diversificarán en función de los diferentes puestos considerados en una organización y acorde con las funciones y tareas específicas definidas para los mismos. En el siguiente cuadro, Hooghiemstra (1992)<sup>10</sup> sugería una serie de competencias genéricas considerando los niveles de responsabilidad dentro de una organización.

**Tabla # 2**

<b>Puesto</b>	<b>Competencia</b>
<b>Ejecutivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razonamiento estratégico.</li> <li>• Liderazgo del cambio.</li> <li>• Gestión de las relaciones</li> </ul>
<b>Directores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad.</li> <li>• Introducción del cambio.</li> <li>• Sensibilidad interpersonal.</li> <li>• Delegación de responsabilidades.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Transferibilidad a diferentes entornos geográficos</li> </ul>
<b>Empleados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad.</li> <li>• Motivación para buscar información y capacidad de</li> <li>• aprender.</li> <li>• Orientación hacia el logro.</li> </ul>

---

<sup>10</sup> igual a 4

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación para el trabajo bajo presión del tiempo.</li> <li>• Colaboración en grupos multidisciplinares.</li> <li>• Orientación hacia el cliente.</li> </ul>
--	--

**Fuente:** Hooghiemstra, T. (1992). Gestión integrada de recursos humanos.

**Elaborado por:** La autora

La evaluación de competencias tiene una utilidad clara en el marco de las organizaciones laborales, actuando como verdadero eje de las políticas desarrolladas en materia de gestión de recursos humanos. Por lo tanto, se concreta una serie de utilidades y funciones que cubre específicamente la evaluación de competencias laborales cuando se enfoca la cuestión desde el punto de vista de la organización, de los trabajadores o de quienes desempeñan responsabilidades de supervisión.

**Tabla #3**

<b>Para la organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para fundamentar la planificación de los recursos humanos.</li> <li>• Como base para la selección de nuevo personal.</li> <li>• Como parte de la evaluación del personal.</li> <li>• Para informar a la dirección sobre las actividades del personal.</li> <li>• Como base para la adopción de criterios en materia de política de personal (motivación, promoción, salario, corrección de deficiencias en el trabajo, etc.).</li> <li>• Como forma de determinar el grado de integración del personal con las finalidades y con la cultura de la organización.</li> <li>• Para motivar al trabajador hacia un mayor entendimiento</li> </ul>
-----------------------------	--

	<p>de los principios y objetivos de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para propiciar la comunicación jefe-subordinado acerca del puesto de trabajo y de la realización de las tareas propias del mismo.</li> <li>• Para identificar necesidades de capacitación y desarrollo personal.</li> </ul>
<b>Para los trabajadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para conocer su situación en relación con las competencias exigidas por el puesto de trabajo que ocupa.</li> <li>• Como punto de recia para identificar competencias que deben mejorarse o desarrollarse.</li> <li>• Para comprobar que sus competencias laborales son apreciadas por la organización.</li> <li>• Como medio para lograr una mejor situación dentro de la organización (promoción, mayores beneficios, incentivos)</li> </ul>
<b>Para los supervisores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como vía para una evaluación sistemática de las personas.</li> <li>• Como medio de comprobar que el desempeño de los trabajadores</li> <li>• contribuye a los fines y metas de la organización.</li> <li>• Para valorar el potencial de las personas y lo que puede esperarse</li> <li>• de ellas.</li> <li>• Para la adopción de decisiones imparciales a la hora de determinar</li> <li>• incrementos salariales, ascensos, traslados, etc.</li> <li>• Como coadyuvante para lograr mejores relaciones y mejor comunicación con los subordinados.</li> </ul>

**Fuente:** Hooghiemstra, T. (1992). Gestión integrada de recursos humanos.

**Elaborado por:** La autora

## 2.3 TÉCNICAS PARA LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS<sup>11</sup>

Las técnicas que pueden emplearse para evaluar competencias se ejecutan en base a un criterio central. Así, podremos distinguir entre técnicas para valorar competencias que se apoyan en rasgos o características de las personas, técnicas que toman como base el comportamiento de las personas en sus puestos de trabajo, y técnicas que integran las valoraciones de los propios trabajadores o de otros miembros de la organización.

La evaluación de competencias privilegia las técnicas que se basan en el comportamiento o proceder de las personas en el puesto de trabajo. Es decir, la comprobación de los conocimientos, habilidades, valores que integran la competencia laboral requerida para un puesto de trabajo específico. A continuación se detalla la gama de métodos que podrían emplearse en la evaluación de competencias.

Tabla # 4

Fuentes de información	Instrumentos de evaluación
<b>Experiencia practica</b>	Lista de verificación Sistemas de escala Incidentes críticos Simulación y ejercicios prácticos.
<b>Experiencias y características del evaluado</b>	Test psicológicos Recolección de información bibliográfica. Entrevistas de evaluación portafolios

<sup>11</sup> Rodríguez MI, 2006; Evaluación, Balance y formación de competencias Laborales transversales, Barcelona, Laertes.

<b>Valoración del evaluado y otros miembros de la organización.</b>	Auto informe sobre comportamiento Balance de competencias Evaluaciones de 360°
---	--

**Fuente:** Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos

**Elaborado por:** La autora

### 2.3.1 Técnicas basadas en el análisis de la experiencia práctica

Estas técnicas se apoyan en el análisis del desempeño laboral de los trabajadores, basándose en la información de la experiencia de trabajo real o simulado. El acceso a la información es de modo directo, dado que el evaluador observa directamente el modo en que se comporta el sujeto evaluado.<sup>12</sup>

- a) Listas de verificación (*check lists*). Constituidas por un repertorio de cualidades, conductas o comportamientos, bajo las cuales se encuentra una determinada competencia, y que el evaluador debe constatar su presencia o ausencia en el trabajador evaluado. A continuación ejemplo de lista de comprobación con la que se puede valorar la competencia de los sujetos para el desarrollo de las personas a su cargo.

**Tabla #5**

<b>Comportamientos vinculados a las competencias</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
Informa a las personas sobre las características del cuerpo que ocupan		
Acuerda objetivos de rendimiento con personas		
Ofrece a las personas recomendaciones y formación para desarrollar sus capacidades.		
Motiva a las personas animándolas a mejorar		

<sup>12</sup> Grados J.A.

Reconoce a las personas ante un trabajo bien realizado...

Etc.

---

**Fuente:** La Autora

**Elaborado por:** La autora

Las listas de verificación pueden presentar variantes denominadas listas de preferencias, en las que se estructuran en bloque las afirmaciones sobre cualidades y conductas del sujeto, el procedimiento consiste en que el evaluador elija una o dos afirmaciones del bloque que concuerden con el desempeño del sujeto evaluado.<sup>13</sup>

b) Sistemas de escalas. Los sistemas de escalas permiten valorar el grado de un determinado rasgo o conducta. Con la escala pueden reflejarse los niveles de desarrollo alcanzados en cada competencia objeto de evaluación, desde el mínimo al máximo nivel. Las escalas se utilizan como registro de resultados de la observación y valoración del desempeño por parte de supervisores, compañeros o subordinados.

Las escalas pueden ser gráficas, numéricas o verbales:

La escala graficas se utiliza una línea continua donde se hace una marca indicando la posición del sujeto en la competencia medida. Las escalas numéricas señalan mediante números los grados, fijando las posibles posiciones en las que situaríamos su nivel de competencia. Por finalmente, las escalas verbales sustituyen los valores numéricos por expresiones que reflejan mayor o menor posesión del rasgo o conducta objeto de evaluación. Para el efecto debe utilizarse nomenclatura en función de la frecuencia (por ejemplo: siempre, frecuentemente, a veces,

---

<sup>13</sup> William B. Wether; JR Kate Davis, Administración de Personal y Recursos humanos, Mc Graw Hill, 5ta Edición año 2000.

nunca), la cantidad (por ejemplo: todo, mucho, bastante, poco, nada), la intensidad (por ejemplo: fuertemente, de forma moderada, débilmente).

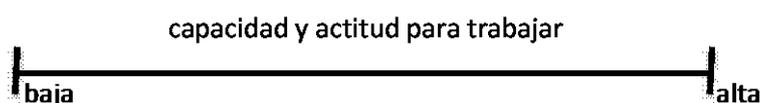
Las escalas verbales pueden sustituirse los calificativos por una descripción del actuar en cada grado de la competencia.

La construcción de este tipo de escalas para la evaluación de competencias requiere un conocimiento adecuado del puesto de trabajo en el que son requeridas. El análisis del desempeño de los trabajadores es el punto de partida para identificar comportamientos representativos de diferentes niveles de competencia y graduar los mismos desde los que reflejan un menor desarrollo a un mayor desarrollo.

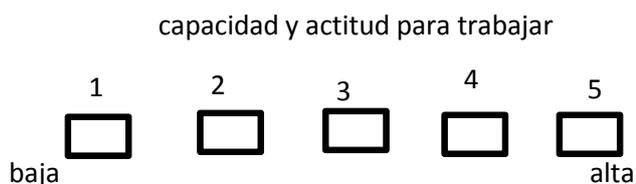
A continuación se muestran ejemplos de escalas gráfica, numérica y verbal para evaluar la competencia de los sujetos integrados en grupos de trabajo.

**fig. #1: Escalas de evaluación**

Escala Grafica



Escala Numérica



## Escala verbal

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poco dispuesto a colaborar dificultades para integrarse trabajo de grupo	colabora sin demostrar entusiasmo poca aportacion	Interes por colaborar cumple con las funciones	siempre dispuesto a colaborar

**Fuente:** Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 8 edición pág. 248-249

Incidentes críticos. Son hechos singulares que ocurren en un determinado momento y que resultan especialmente relevantes para valorar el desempeño de un individuo en su puesto de trabajo. El registro de incidentes críticos puede contener actuaciones positivas o negativas realizadas por el trabajador, o bien focalizarse en los hechos o conductas que se relacionen con determinadas competencias que pretenden valorarse.

Con los hechos o circunstancias tal y como se han producido, el registro de incidentes críticos no se sujeta a la apreciación del evaluador, como ocurre en las escalas. Así mismo, la acumulación de incidentes permite valorar el desarrollo experimentado por el empleado.

La valoración de los registros o calificación numérica consiste en ordenar, mediante juicio de expertos, todos los incidentes registrados para el conjunto de sujetos evaluados y asignar a cada individuo una puntuación obtenida como media del rango que correspondió a los incidentes que ha protagonizado.

d) Simulación y ejercicios de carácter práctico. Son pruebas en las cuales el empleado se somete a situaciones o casos prácticos similares, en términos de competencias exigidas, a los que se viven en el puesto de trabajo, de tal manera que puedan demostrar el nivel de competencia que poseen.

La utilización de este procedimiento está especialmente indicada para la evaluación de competencias antes de la incorporación a un puesto de trabajo, enmarcada en procesos de selección de personal.

En el Anexo #1 se observa una hoja de evaluación de desempeño diseñada por la autora de esta tesis que contempla factores específicos de evaluación y una escala numérica con descripción de su valoración.

### **2.3.2 Técnicas basadas en características y experiencias de los sujetos**

Además de las técnicas que toman como fuente de información el desempeño laboral, la evaluación de competencias puede recurrir al análisis de las características y experiencias del sujeto evaluado. En este caso, el evaluador valora las características personales del empleado o mediante la obtención de información proporcionada por los sujetos acerca de su experiencia.<sup>14</sup>

a) Tests. Los enfoques de rasgo, utilizan como principal instrumentos los tests psicológicos. Se fundamenta en la posibilidad de detectar el potencial de desempeño del individuo en un puesto de trabajo basado en selección, promoción o definición de itinerarios formativos adaptados a sus posibilidades.

---

<sup>14</sup> LEVI LEBOYER C, 1997; Gestión de las competencias, como analizarlas como evaluarlas como desarrollarlas, Barcelona, Gestión 2000

Entre los tests utilizados en la evaluación de competencias se encuentran los que miden capacidad intelectual, aptitudes u otras capacidades tanto genéricas como específicamente vinculadas al puesto de trabajo.

Junto a éstos, se utilizan inventarios de personalidad o de intereses profesionales, recogiendo aspectos como motivación, introversión, extraversión, integración social, habilidades sociales, autoestima, autoconcepto.

Durante años se ha recurrido a la evaluación psicológica de los sujetos, considerados como predictores de su rendimiento. Desde el punto de vista de la evaluación de competencias, estos instrumentos sirven en la medida en que informan sobre capacidades, aptitudes o rasgos de personalidad que están en los descritos en las competencias exigidas por el puesto de trabajo.

b) Recogida de información biográfica. La aplicación de las historias de vida (o también bioinformación) en el ámbito de la evaluación de competencias resulta válida especialmente cuando se trata de seleccionar entre candidatos a un puesto de trabajo.

c) Entrevistas de evaluación. Las entrevistas permiten, acceso a información sobre las actuaciones y actitudes del sujeto en su puesto de trabajo; proporciona retroalimentación acerca sus logros en relación con las competencias exigidas en el puesto de trabajo y las recomendaciones para su mejoramiento.

Para la entrevista de evaluación es necesario contar con información a través de observación, autoinformes, incidentes críticos,

etc. Así, el evaluador llega a la entrevista conociendo el perfil del empleado.

La realización de la entrevista requiere un clima adecuado que facilite la comunicación entre el evaluador y el evaluado.

Portafolios. Consiste en una carpeta o cuaderno en el que se recogen las experiencias formativas y profesionales de un sujeto, con el fin de registrar documentalmente las competencias adquiridas a lo largo del tiempo. El portafolios es una recopilación o record que acumula aquellas evidencias que permiten sustentar el desarrollo de las competencias laborales del individuo.

Para el individuo, la elaboración de su carpeta supone un ejercicio continuado de reflexión y aprendizaje a partir de la experiencia personal.

### **2.3.3 Técnicas basadas en valoraciones**

Un tercer tipo de técnicas son las que utilizan como fuente de información a los propios trabajadores, la información manejada no surge directamente de las realizaciones prácticas de empleados o trabajadores, sino que se basa en las valoraciones que diferentes personas hacen sobre el sujeto evaluado.

- a) Autoevaluaciones. La autoevaluación es una técnica especial para evaluar competencias laborales cuando se da a ésta una función formativa. Se fundamenta en lograr que el sujeto evaluado reflexione sobre sus ejecuciones en el puesto de trabajo y llegue a explicitar una valoración acerca de sus competencias. Este procedimiento trata de lograr la concienciación del empleado respecto a sus debilidades y

fortalezas logrando identificar sus competencias y propende al cambio en mejor actitud que si se las hace ver un evaluador.

La autoevaluación es complementaria a la evaluación que realizan agentes supervisores. Estas sirven como punto de partida para el intercambio de opiniones entre ambas partes con el fin de llegar a acuerdos.

b) Balance de competencias. Se basada en la autoevaluación, que facilite el auto comprometimiento a tomar conciencia de sus propias competencias.

Si bien es una técnica propia de la orientación profesional, implica en sí misma una actividad evaluadora que puede canalizarse hacia finalidades como la incorporación al mundo laboral o el desarrollo profesional.

Alberici y Serreri (2005) definen el balance de competencias como un método de análisis y autoanálisis asistido de las competencias y el potencial de una persona de cara a la puesta a punto de un proyecto de desarrollo profesional, inserción laboral o formación para la ocupación.

El balance de competencias supone la utilización de diferentes métodos de recolección de datos, tests psicológicos, entrevistas, biografías o la observación en el contexto laboral, entre otros. Estos permiten, recoger datos sobre el historial profesional de los sujetos, ponen énfasis en sus experiencias profesionales y extraprofesionales, sus experiencias formativas, competencias adquiridas, intereses y motivaciones.

En la elaboración del balance de competencias el sujeto aprende a describir y evaluar sus competencias personales, profesionales y

sociales, y a elaborar proyectos profesionales que se basan en la comparación entre las competencias que posee y las exigidas por un determinado perfil profesional.

- c) Evaluación de 360 grados. Consiste en valorar las competencias del sujeto evaluado a partir de la información que aportan todas aquellas personas de la organización que se encuentran en torno a aquél, incluyendo superiores, compañeros y subordinados. A veces, cuando la naturaleza del trabajo desempeñado lo posibilita, se considera también a los clientes o usuarios como agentes evaluadores.<sup>15</sup>

### **Evaluación 180°**

La evaluación de 180 grados es una herramienta para el crecimiento de las personas cuyo único objetivo es el desarrollo de las competencias de sus participantes.

La evaluación de 180 grados es altamente recomendable para los socios de una sociedad de personas como, por ejemplo, grandes estudios profesionales de abogados, contadores, entre otros. En este tipo de organizaciones no existen jefes o nivel superior a los socios, aunque en muchos de ellos exista la figura del Managing Partner o se reporte a la Casa Matriz.

Así no debe considerarse un detrimento de los valores personales de los socios la aplicación de una evaluación de 180° por el contrario es tener la oportunidad de ir mejorando una competencia u otra, reconocerlo es no sólo un desafío sino una oportunidad de crecimiento personal.

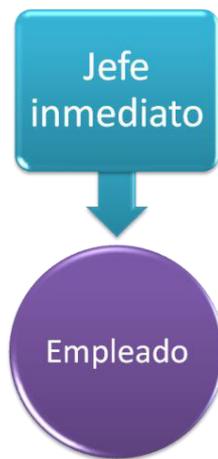
---

<sup>15</sup> DAVID A Waldman, Leanne I Atwater, David Antonioni; Has 360 degree feedback gone amok; Academic of managment executive 12, num 2 May 1998 pp86-94

## Evaluación 90°

Una evaluación de 90° es una herramienta en que se analiza a una persona o situación a nivel laboral en correspondencia con las personas que se ubican en su mismo nivel jerárquico, es decir, compañeros o colegas.<sup>16</sup>

Fig. 2



## Las evaluaciones en direcciones y grados.

Fig.3



<sup>16</sup> ALLES, Martha , Diccionario de comportamiento. Gestión por competencias: Como descubrir las competencias a través del desempeño, Ediciones Granica, Buenos Aires 2003

### **Evaluación de 360**

Es la forma más novedosa de realizar valoración de desempeño ya que dirige a las personas a la satisfacción de sus necesidades y expectativas no solo de su jefe sino de todos aquellos que reciben sus servicios internos y externos.

Este tipo de evaluación permite que sea evaluado en todo su entorno: jefes, pares, subordinados, también puede incluir personas como proveedores y clientes.

### **Evaluación de 361** <sup>o 17</sup>

Implica retroalimentación y reconocimiento efectivo. Es cuando se alinean las expectativas y el cumplimiento de las metas, se establecen planes correctivos y se reconoce oportunamente.

Con este se incrementa el impacto en los resultados y promoverán su desarrollo a través del crecimiento de su equipo.

## **2.4 DIFICULTADES PARA LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS**

La Evaluación por Competencias es una evaluación compleja, porque involucra un gran análisis y encierra la dificultad ya que se emiten juicios valorativos que deban ajustarse a las características y al mérito real de las personas evaluadas. Si las personas encargadas de la evaluación no está debidamente preparada o capacitada, el desarrollo de la evaluación puede verse dificultado por problemas de tipo técnico. Estos riesgos se presentan

---

<sup>17</sup> Idem 16

cuando la evaluación se realiza en el seno de las organizaciones, en el cual se desempeñan como evaluadores los propios miembros de la organización, y se toman en cuenta las relaciones interpersonales entre los trabajadores y quienes se encargan de evaluarlos, lo cual puede condicionar la valoración. Sin embargo estas desviaciones pueden atenuarse cuando se hacen esfuerzos por sistematizar los procesos de evaluación y establecer procedimientos que impliquen la recogida de datos y evidencias en lugar de apoyarnos en cualquier juicio de valor.

Los evaluadores que no poseen una cualificación específica para desarrollar esta tarea pueden hacer que la evaluación se vea afectada por ciertos errores.<sup>18</sup>

- a) El error de indulgencia o severidad esto ocurre cuando los evaluadores no tienen un estándar o calificación uniforme para emitir valoraciones, en este caso la evaluación se torna de criterio personal pudiendo llegar a ser muy indulgente o dura.
- b) En la evolución por observación en la cual se utilizan escalas numéricas, se observa que los evaluadores se ubican en un alto porcentaje eligen la tendencia centro, no toman decisiones extremas esto puede indicar una tendencia hacia la moderación o una falta de suficiente conocimiento acerca de las competencias del sujeto evaluado, evitando o evadiendo el evaluador a no comprometerse con una valoración positiva o negativa, se encuentran detrás de esta deriva de los evaluadores hacia las puntuaciones centrales.
- c) El efecto halo Esto ocurre cuando una tendencia en una de las competencias llevan a valorar en el mismo sentido al resto de los

---

<sup>18</sup> ALLES, Alicia, Gestión de Recursos Humanos por Competencias, Editorial Granica, 2006, Cap.6

elementos que son objeto de evaluación. El evaluador se acoge a una idea holística del desarrollo que presentan las competencias evaluadas.

- d) A veces, la valoración puede verse afectada por un efecto de contaminación. Esto ocurre cuando las evaluaciones estarían condicionadas por competencias que destacan en el sujeto evaluado, pero que no forman parte del perfil de competencias propio del puesto de trabajo en función del cual se lleva a cabo la evaluación.
- e) El efecto novedad se daría cuando en los evaluadores considera como factor principal de la evaluación los últimos accionares causada por las conductas, experiencias o hechos más recientes, sin que se tengan en cuenta con el mismo peso los elementos que constituyen su trayectoria formativa o laboral.

En la gestión del desempeño laboral, la evaluación de competencias integrada conlleva consecuencias para las personas objeto de evaluación y para la organización, y por ello el proceso de evaluación y sus resultados no deben tomarse con indiferencia.

Positivamente, la evaluación contribuye al conocimiento personal y profesional, sirviendo de base para el desarrollo de competencias y la realización del potencial que encierran los individuos. Pero cuando la evaluación de competencias tiene repercusiones sobre el reconocimiento a las personas (selección, remuneración, promoción, continuidad) pueden aparecer actitudes que retrasan u obstaculizan el desarrollo de la misma.

Así, en una evaluación del desempeño que se oriente a la toma de decisiones que pudieran poner en peligro el estatus de los empleados, por ejemplo, se generarán actitudes de temor y difícilmente resultarán adecuadas las técnicas que se basan en la autoevaluación.

Encaso contrario, cuando las consecuencias de la evaluación no refleja resultados que se evidencien, cabe el riesgo de que se banalice el ejercicio de la misma evitando el desarrollo del empleado y empresa.

Una evaluación que cumpla con las funciones debería resultar creíble para todos los que de alguna manera participan en la misma. Debe lograr la fiabilidad, consistencia, evidenciar la validez o ajuste de las valoraciones que contribuirían a legitimar los resultados de la evaluación.

Para minimizar errores se recomienda:<sup>19</sup>

- Descripción completa y actualizada de los puestos de trabajo, en base a competencias.
- Claro entendimiento del sentido de la evaluación de competencias por todos quienes participan en la misma, de tal manera que sea percibida y aceptada como una función necesaria.
- Para ello los evaluadores deberán recibir una formación que les capacite en el uso de las técnicas que se empleen, y que les permita distinguir los errores frecuentes que afectan a la fiabilidad de los resultados de la evaluación.

La evaluación debe basarse en el empleo de diferentes técnicas para la recolección de datos. La triangulación de evidencias es la que refuérzalos datos de la evaluación.

El sistema usado para evaluar las competencias de las personas de una organización debe ser conocido por los afectados, quienes deben tener la posibilidad de aportar sugerencias para la actualización periódica del mismo.

---

<sup>19</sup> ALLES Martha, Diccionario de comportamientos, edición Granica, 2009, pag126

## **2.5 SISTEMATIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 90 GRADOS<sup>20</sup>**

### **Descripción del proceso de evaluación de desempeño (manual)**

El proceso se inicia

1. El jefe de nomina emite listado contratos próximos a su vencimiento.
2. El departamento de Recursos humanos un mes antes de vencimiento del contrato deberá emitir formularios de evaluación de desempeño para que los gerentes y jefes, realicen la respectiva evaluación del trabajador.
3. El Gerente/Jefe debe llenar todos los campos del formato de evaluación de desempeño; Reunirse con el Trabajador, dar la retroalimentación respectiva y hacer firmar la evaluación.

La evaluación puede tener los siguientes resultados:

Si la Evaluación de desempeño satisfactoria, se recomienda promoción/ascenso

- En el caso de que el trabajador sea ascendido a un nuevo cargo, el gerente/jefe deberá llenar el formato, y solicitar cambio de estatus laboral

Si la Evaluación de desempeño es No Satisfactoria

- En el caso de que el desempeño sea No Satisfactorio, el gerente/jefe, deberá notificar al trabajador la terminación del contrato.

---

<sup>20</sup> HIDALGO Mariuxi, Autora del proceso de evaluación de desempeño de 90 grados para la empresa OMARSA, 2012

4. El Gerente/Jefe deberá enviar a RRHH (Jefe de Planeación) los formatos de evaluación de desempeño y solicitud de cambio de status laboral, completo y firmado, para que sean Ingresados en el listado de seguimiento.
5. En RRHH (Jefe de Nómina), verifica y empieza el proceso de renovación o de liquidación del contrato del Trabajador. Ver Flujo del proceso. Fig. 4

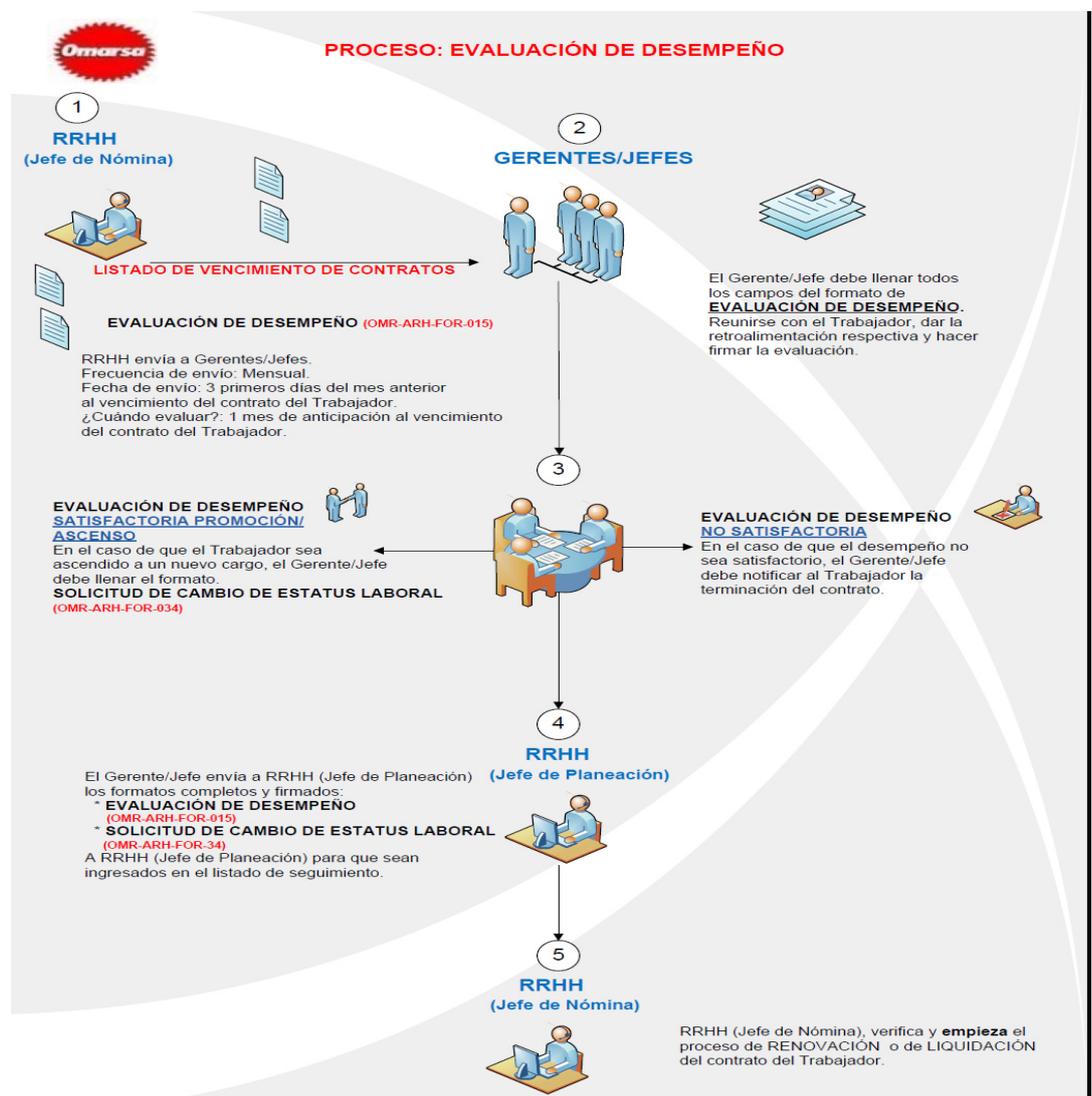


Fig. 4  
**Fuente:** Compañía OMARSA. Empresa referente.  
**Elaborado por:** La Autora

### **2.5.1 Definición del alcance del sistema**

La evaluación de desempeño es un proceso amplio y complejo pero para este proyecto el sistema involucrara una evaluación de desempeño en base a competencias de 90 grados. El jefe inmediato evaluando a su subalterno.

### **2.5.2 Definición de los requerimientos**

Una vez definido el alcance del proyecto, se detallan los requerimientos funcionales y no funcionales para el desarrollo del sistema de evaluación por competencias de 90 grados, con lo que se automatiza el proceso de evaluación de desempeño.

#### **2.5.2.1 Funcionales**

- Aplicación o Sistema multiusuario, para que todos los jefes, supervisores puedan acceder a información en tiempo real y no exista información aislada y duplicada.
- Desarrollo de Formularios y Documentos inteligentes para el manejo de planificación y Cronograma de evaluación
- Flujos de trabajo, para la automatización de los procesos de evaluación de personal.
- Búsqueda de información por nombre y otras características del empleado que se está buscando.
- Recopilación del puntaje obtenido necesario para la toma de decisión.

### **2.5.2.2 No funcionales**

- Integración con otros sistemas de información implementada actualmente en la empresa en el área de Recursos Humanos.
- Mensajes tipo alertas para los avisos de las fechas de cumplimiento de evaluación.
- Tareas u otros procesos que tienen conexión con la evaluación de desempeño, nomina por ejemplo.

### **2.5.3 El sistema de evaluación del desempeño de 90 grados<sup>21</sup>**

Existen muchas herramientas en el mercado que se han basado en soluciones de sistemas de información gerencial para evaluaciones de desempeño de todos los grados, las cuales permiten innovar el manejo de los procesos de evaluación de desempeño basado en competencias, disminuir los procesos con papeles físicos y automatizar en lo que más se pueda el proceso de evaluación, pero esto debe ser analizado tomando en cuenta las siguientes ventajas y desventajas:

#### **Ventajas**

- Evaluación de Desempeño, es un sistema que mide las competencias de cualquier persona relacionada con la organización.
- Registra los cargos, trabajadores, clientes, roles, competencias y las reglas de evaluación.

---

<sup>21</sup> T&R consultores, Consultoría de sistematización de prácticas y propuesta para la evaluación de rendimiento en entidades públicas. Calle Colon 534, Miraflores. Lima2010

- La evaluación de desempeño por competencias se puede realizar a 90°, es decir, es la evaluación de una persona perteneciente a la organización en la que solo interviene su jefe.
- La evaluación será asignada a una persona, a un cargo, a un centro de costo o área.
- La asignación de los evaluadores (jefes) de una persona se puede asignar de forma automática (elegir aleatoriamente a los participantes de la evaluación) o manual.
- Una vez creada una evaluación, puede ser rehusada para distintos periodos de tiempo.
- La lista de resultados de la evaluación muestran un ranking por promedios en orden descendente e identificando los niveles de resultados, y mostrando en forma gráfica tales resultados tanto por calificaciones de una persona, de un cargo, o de un centro de costos o área de la organización.

### **Desventajas**

- Costos de software, capacitación para la implementación y licencias
- El sistema requiere de capacitación para poder funcionar debidamente.
- Las personas lo pueden tomar a juego se pueden coludir, invalidando así la evaluación de otras.

### **Costos**

Las evaluaciones del desempeño puede ser costosas y caras, no solo debido del software adoptado sino al tiempo que se invierte en:

1. Preparar los modelos de evaluación.
2. Diseñar e imprimir los manuales del software de evaluación.
3. Definir los objetivos y las metas.

4. Comunicar la metodología a los ejecutivos y administradores.
5. Capacitar a los evaluadores para que puedan hacer las evaluaciones y las entrevistas.
6. Dar seguimiento a las evaluaciones.
7. Evaluar el resultado de las evaluaciones.
8. Tomar medidas respecto a los resultados y los programas señalados.

## 2.6 MARCO CONCEPTUAL

A continuación se describen una serie de suposiciones, valores, definiciones y conceptos necesarios para el entendimiento y comprensión de este trabajo.

**Calidad del trabajo:** Mide la profesionalidad, exactitud, limpieza, frecuencia de error, y el esmero que caracteriza el servicio prestado por el evaluado en el cumplimiento de normas técnicas, procedimientos e instrucciones relacionadas con la actividad laboral que desempeña.

**Destrezas:** comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en ejecución de actividades

**Eficiencia:** Medida en que los recursos/insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido económicamente en resultados.

**Habilidades:** son las potencialidades y capacidades que tienen las personas para procesar información o ejecutar una labor.

**Indicador:** Variable o factor cuantitativo o cualitativo que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con una intervención o ayudar a evaluar los resultados de un organismo de desarrollo.

**Medición de los resultados:** Sistema para evaluar los resultados de las intervenciones para el desarrollo en función de los objetivos declarados. Términos conexos: seguimiento del desempeño, indicador.

**Productividad:** es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.

## CAPITULO III

### PERCEPCIÓN DEL USUARIO SOBRE LOS PROCESOS DE SISTEMATIZACIÓN

#### 3.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

- Cuantificar la percepción que tienen los jefes sobre los procesos de sistematización aplicado a las evaluaciones de desempeño.
- Determinar qué tipo de sistema se requiere para hacer una evaluación de desempeño rápida y eficaz.

#### 3.2 METODOS DE INVESTIGACIÓN

##### 3.2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de estudio de la presente investigación es longitudinal<sup>22</sup>, porque nos centramos en el comportamiento que los evaluadores de desempeño (gerentes, jefes) han tenido durante su trayectoria en el desempeño de esta actividad de manera manual; es retrospectiva porque trataremos de corregir acciones pasadas para optimizar las futuras; es descriptiva porque analizaremos resultados estadísticos producto de la aplicación del instrumento de investigación y el impactos de estos resultados en el cumplimiento de los objetivos del proyecto y es aleatoria estratificada por que nos centraremos solo en la labor de evaluación de desempeño de de 90° .

---

<sup>22</sup> Un estudio *longitudinal* es un tipo de estudio observacional que investiga al mismo grupo de gente de manera repetida a lo largo de un período de años

### **3.2.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

El diseño de la investigación se aplicara un método que es de tipo no experimental de campo cuya fundamentación es la revisión de las dificultades encontradas en los procesos evaluación de desempeño y la selección de competencia ya que nos centramos en el marco conceptual como un mapa tentativo del ámbito de esta investigación.

### **3.2.3 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

El presente proyecto de acuerdo a sus características y a los objetivos que se ha propuesto está enmarcado en la modalidad de investigación de campo llevado a cabo a través de la utilización de instrumentos como la encuesta.

### **3.3 POBLACIÓN- MUESTRA**

La población está determinado por todos los gerentes (10) y jefes (5) y supervisores (5) de una empresa en particular que suman un total de 20, dado que la población en estudio es pequeña la muestra será igual a la población.

### **3.2 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Como instrumento de la investigación se utilizó las encuestas del tipo de respuestas cerradas, en base a las observaciones durante la ejecución de la evaluación de desempeño y tratando de auscultar necesidades y errores. Las preguntas de la encuesta fueron estructuradas en base a las inquietudes de gerentes, jefe y supervisores durante la planificación y ejecución de las evaluaciones de desempeño. Las encuestas se estructuraron con preguntas de respuesta cerradas. Ver anexo #1.

### 3.5 VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

Como instrumento de recolección de datos utilizados para ratificar la propuesta fue la técnica de la encuesta, debido a que el total de gerentes, jefes y supervisores es de 20 se tomo esta población como muestra.<sup>23</sup>

### 3.6 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Para realizar este análisis documental se tomaran el detalle de los resultados y de los procesos de evaluación de desempeño que corresponden a los periodos 2010-2012. Ver anexo 2

Este grafico revela que el número de empleados en la empresa ejemplo no tiene variación proporcional, ya que en el año 2010 existían 100 empleados, en el 2011, 120 empleados y en el 2012, 110 empleados.



Grafico #1

---

<sup>23</sup> Población y muestras: Por su parte Hernández citado en Castro (2003), expresa que "si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra" (p.69).

Las evaluaciones ejecutadas vs el número de empleados se observa que en el periodo 2010-2012 ha disminuido, siendo el año 2011 en el que menos evaluaciones se realizó apenas el 58%.

Si comparamos con el grafico anterior (G#1) se observa además, que a mayor número de empleados menos evaluaciones.



Grafico #2

En cuanto al tiempo de ejecución de las evaluaciones estas han pasado de 1 hora por empleado en el 2010 a 2 hrs en el 2011 y 2012. Es probable que este incremento se deba a que se evalúan no solo el desempeño laboral sino la aplicación del desempeño a su función. Y tal vez este incremento en el tiempo haga que los jefes se resistan a ejecutar evaluación como se vera más adelante.



Grafico #3

En cuanto a las evaluaciones entregadas a tiempo se observa, para el periodo 2010-2012; solo se entregaron el 30%, 33% y 27% respectivamente de evaluaciones en el tiempo límite. Lo que representa un promedio de 30%. Esto indica a la vez que hubo un 70% de evaluaciones de desempeño que no fueron ejecutadas o entregadas oportunamente.

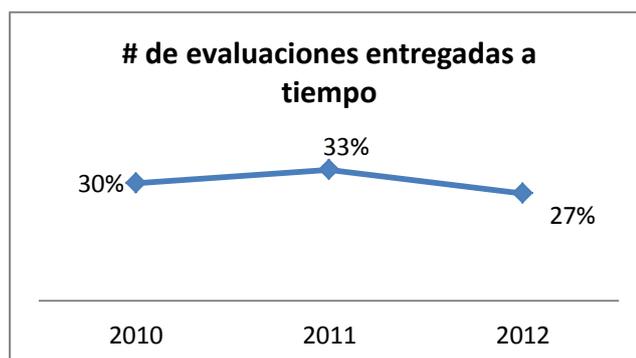


Grafico # 4

Del total de evaluaciones realizadas para el periodo 2010-2012 el promedio de las correctamente ejecutadas equivale al 45%, la tendencia partiendo como base del año 2010 ha sido de disminución del porcentaje. Es decir la calidad de la evaluación ha ido disminuyendo a través del tiempo.

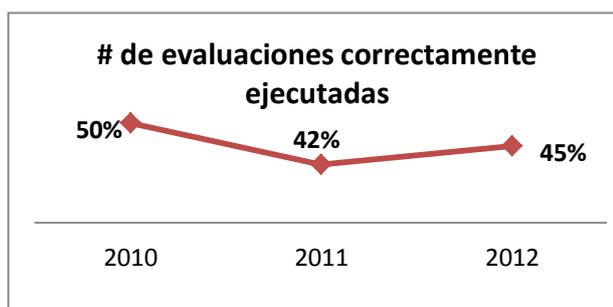


Grafico # 5

De las evaluación realizadas de manera parcial o erróneas se observa que el promedio corresponde al 18.3%, y la tendencia a través del tiempo ha sido disminución de errores aunque en porcentajes no significativos.

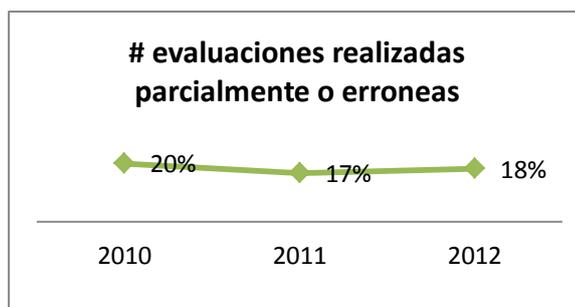


Grafico # 6

Las evaluaciones que requirieron ser repetidas han ido disminuyendo a través del periodo 2010-2012. Ya que de 30% y 33% para 2010 y 2011; pasaron a 18% en el 2012. Esto puede significar que se entiende mejor el proceso de evaluación o se ejecutan menos evaluaciones.



Grafico # 7

En cuanto a la evaluación de desempeño por competencias se observa que a través del periodo 2010-2012, estas han ido en incremento del 16% tomando como referencia el año 2010. Lo que significa que las evaluaciones en base a las competencias han ido en incremento.

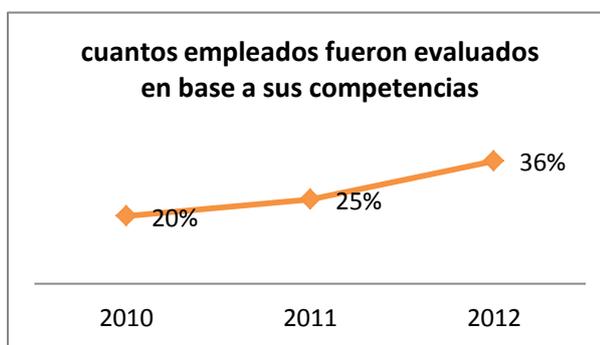


Grafico # 8

El total de las áreas de trabajo en la empresa modelo (100%) tienen bien definidas las competencias del personal que tienen bajo su responsabilidad. Como se observa en el gráfico, estas competencias están definidas desde el año 2010.

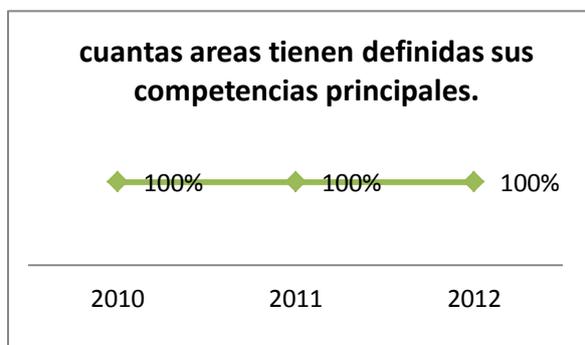


Gráfico # 9

En lo que respecta a las evaluaciones que resultaron positivas para los empleados se observa que entre el año 2010-2012 los resultados positivos han ido en disminución. El 2010 hubo un 70% de evaluaciones que resultaron positivas para los empleados, en el 2011 descendieron a un 50%, para subir al 64% en el 2012, pero sin llegar a superar la cifra del año 2010.



Gráfico # 10

Las evaluaciones que resultaron negativas para los empleados están en menor proporción que las positivas y prácticamente suman con las evaluaciones positivas el 100% de las evaluaciones realizadas. Es decir que del 45% de

evaluaciones realizadas correctamente el 61% (promedio), resultaron positivos y el 30% resultaron negativas. Quedan un 9% de evaluaciones sin dictamen.



Grafico # 11

En lo que respecta a la capacitación de los empleados para que mejoren sus competencias y eleve el estándar de calificación en las evaluaciones de desempeño se tiene que en el año 2010 se capacito al 40% de los empleados, en el 2011 al 42% y en el 2012 el 36%. Esto puede significar que en el 2010, se capacito el 133% de empleados incluyendo el 100% de los que dieron evaluación negativa y un 33% adicional. En el 2011 recibió capacitación el 127% y en el 2012, el 133% recibió capacitación. Estos porcentajes demuestran que se ha capacitado personas que dieron resultados positivos en su evaluación.

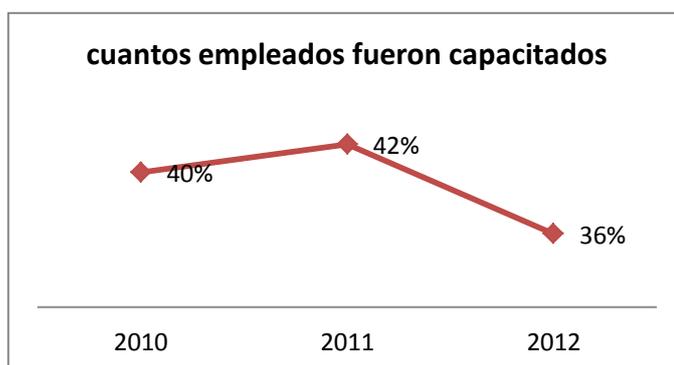


Grafico # 12

La inversión de la capacitación en el periodo 2010-2012 fue de \$7000/año. Lo que implica una inversión por empleado que requirió capacitación de \$175 por persona en el 2010, \$140 por persona en el 2011, \$140/ per cápita en el 2012<sup>24</sup>.

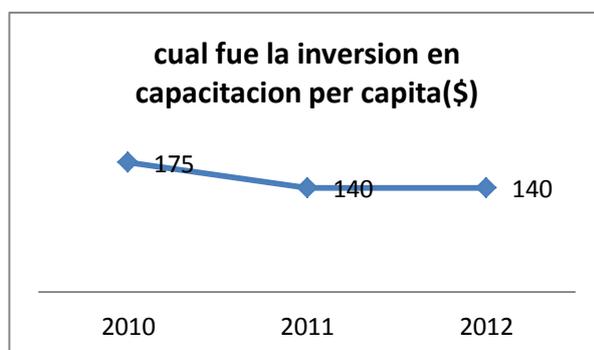


Grafico # 13

Luego de la capacitación mejoraron su productividad el 20% de los 40 empleados en el 2010; el 25% de 50 empleados en el 2011 y el 27% de los 40 empleados en el 2012. Se observa que el resultado de la capacitación no alcanzo ni el 50% de mejoras en productividad. Este factor debe evaluarse para determinar si la capacitación recibida es la adecuada o está bien orientada o el personal no fue adecuadamente evaluado.



Grafico # 14

De las evaluaciones positivas que en promedio los 3 años representan el 61% del total de empleados tenemos que solo al 3% se le incremento los salarios.

<sup>24</sup> Estos valores fueron obtenidos dividiendo el monto total de capacitación \$7000 para el número real de empleados capacitados.

Este bajo porcentaje de reconocimiento económico habría que determinar si no influyo en los resultados de productividad.

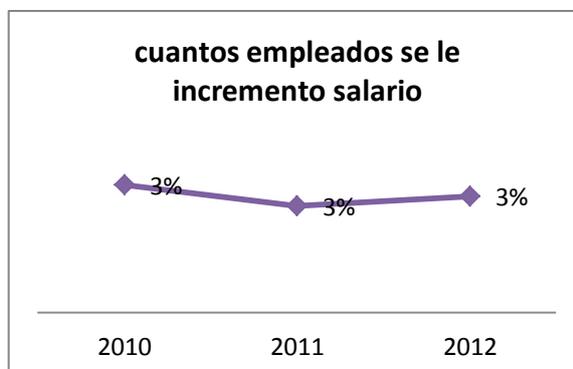


Grafico # 15

Se observa en base a estas estadísticas que a pesar de tener competencias definidas no existe una consistencia entre las evaluaciones consideradas como positivas, la negativas y aquellas que tuvieron que repetirse, estas inconsistencias es probable que se debido a la ejecución manual del proceso de evaluación.

### 3.7 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

La encuesta fue realizada a los colaboradores de la empresa ejemplo, y se ejecuto a 20 personas: 10 gerencias, 5 jefaturas y 5 supervisiones.

Los resultados de la tabulación de la encuesta pueden verse en el anexo #3

Pregunta 1: Estaría de acuerdo con utilizar un sistema multiusuario para que todos puedan acceder a la información en tiempo real

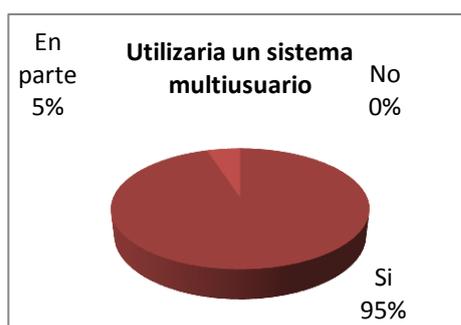


Grafico #16

## Resultados

El 95% de los encuestados estaría de acuerdo y acepto usar un sistema multiusuario ya que de esta manera se puede utilizar y manejar información oportunamente.

Pregunta #2: Estaría dispuesto a utilizar y desarrollar documentos Inteligentes

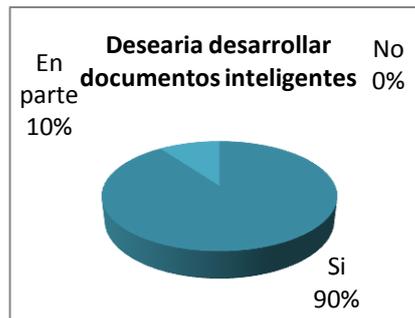


Gráfico # 17

## Resultados

Si el 90 de los encuestados está dispuesto a utilizar documentos inteligentes ya que son especialmente eficaces cuando se utilizan a lo largo de un proceso. Ya que permiten reutilizar el contenido, permiten compartir información e interactuar con una serie de base de datos

Pregunta #3: Le beneficiaría en la evaluación de desempeño la evaluación automático de las competencias



Gráfico #19

## Resultados

El 100% de los encuestados estuvo de acuerdo con afirmar que un proceso de evaluación de desempeño los beneficiaría debido a que minimizarían tiempos y errores.

Pregunta #4: Le gustaría recibir señales automatizadas de periodos de evaluación de sus subalternos.

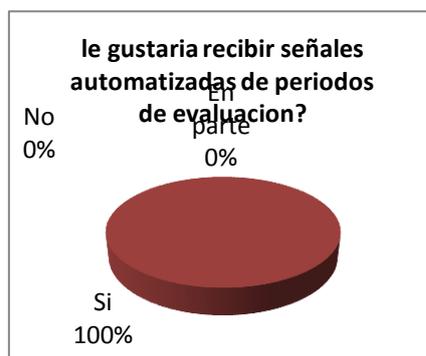


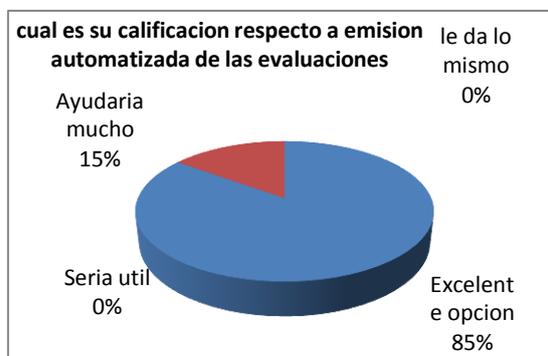
Gráfico # 18

## Resultados

El 100% de los encuestados está de acuerdo en recibir señales automáticas, este les permitirá tener presente las evaluaciones y podrán ejecutarse oportunamente.

Pregunta #5: Qué opinión le merece la emisión automatizada de evaluación que permitan una fácil y mejor visualización del desempeño.

Gráfico #20



## Resultados

El 85% de los encuestados le parece una excelente opción, y el 15% opino que le ayudaría muchos, ya que esto mejora la productividad y permite capacitar objetiva y oportunamente.

Pregunta #6: Considera que un sistema automático de evaluación de desempeño ayudara a los jefes a coordinar mejor capacitación y ascensos del personal a su cargo.

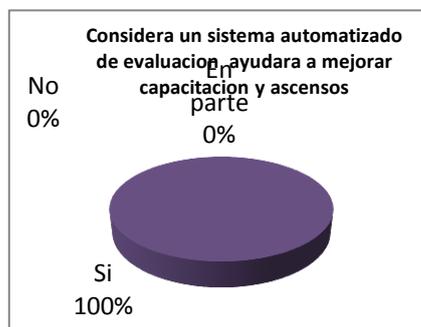


Gráfico # 21

## Resultados

Si, el 100% de los encuestados considera que al realizar las evaluaciones de manera automática y proporcionar la informaciones de manera oportuna permitirá que el objetivo principal de las evaluaciones se cumpla.

Pregunta #7: Considera que el costo de este sistema se justifica con los resultados a obtener

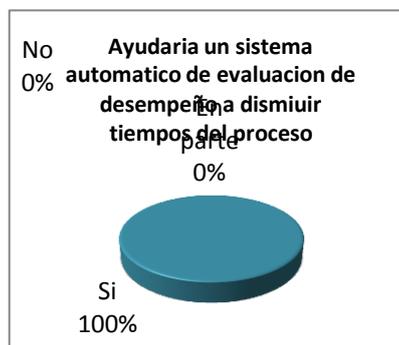


Gráfico # 22

## Resultados

El 100% de los encuestados considera que los costos del sistema se justifican plenamente con el ahorro de tiempo y agilidad en la emisión de reportes y resultados. Que el beneficio se recupera en el ahorro del tiempo en horas de trabajo.

Pregunta #8: ¿Permite el programa computarizado de evaluación de desempeño ejecutar la evaluación en un tiempo determinado?



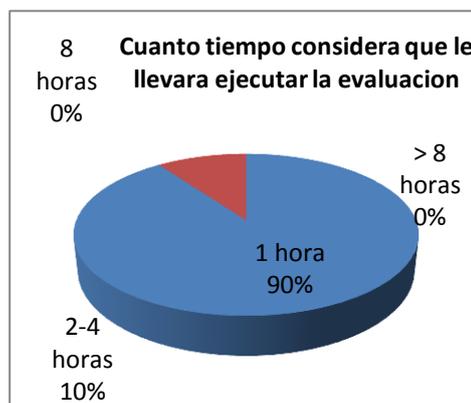
Gráfico# 23

## Resultados

El 100% está totalmente de acuerdo que un sistema automatizado disminuye notoriamente el tiempo del proceso de evaluación, ya que este facilita y proporciona automáticamente toda la información que se requiere la evaluar.

Pregunta# 9: Cuanto tiempo le lleva hacer la evaluación de manera manual

Gráfico # 24



## Resultados

El 90 del encuestado expresó que les toma evaluar desempeño una hora, siempre y cuando cuenten con la información requerida a la mano. El 10% entre dos y cuatro horas, realmente depende del método utilizado.

Pregunta #10: Le gustaría seguir realizándola evaluación de desempeño de manera manual.



Gráfico # 25

## Resultados:

El 100% de los encuestados manifestó que no. Cualquier proceso en general llevado de manera manual involucra tiempo útil desgastado y por ende incide en la productividad y costos.

## CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Respecto al análisis de la situación actual de la empresa ejemplo se tiene:

- Que en base al total número de empleados solo el 70% se somete a evaluaciones.

- De estas evaluaciones solo el 30% se entrega a tiempo, y el 45% de las evaluaciones están correctamente ejecutadas.
- Que las evaluaciones manuales han generado retrasos e incumplimientos en la ejecución de las evaluaciones de desempeño.
- Que las evaluaciones realizadas han presentado errores que conducen a repetición de la evaluación 27%
- Que solo el 27% de las evaluaciones fueron ejecutadas en base a las competencias a pesar de que todas las áreas de la empresa tienen definidas sus competencias.
- El 70% de las evaluaciones tienen resultados positivos para los trabajadores.
- Solo el 39% de los trabajadores recibió capacitación después de las evaluaciones.
- El 24% de los trabajadores mejoro su productividad.
- Solo el 3% de los evaluados recibió aumento salarial.

En lo que respecta a la encuesta

El 100% de los encuestados aprueba el uso de un sistema de evaluación de desempeño por competencias. Ya que esto les significaría tanto para los mandos medios como el área de recursos humanos, ahorro en tiempo y mayor agilidad, fidelidad y veracidad de la evaluación.

## **CAPÍTULO IV**

### **LA PROPUESTA**

DESARROLLO DE UN SISTEMA INFORMÁTICO PARA SU UTILIZACION POR LOS MANDOS MEDIOS DE LAS EMPRESAS, PARA LA EVALUACIÓN DE 90 GRADOS DEL DESEMPEÑO DE SUS SUBALTERNOS BAJO EL MODELO DE COMPETENCIAS

#### **4.1 Objetivo**

El objetivo de este documento es el de explicar detalladamente la funcionalidad actual del modulo de Evaluación de Desempeño por competencias, la misma que incluye el registro de Parámetros, Proceso de Evaluación y Reportes.

#### **4.2 Estrategias para conseguir las mejoras**

##### **4.2.1 Modelo de sistematización**

**SOFTWARE:** Evaluación desempeño

El software, de evaluación de desempeño permite:

Realizar la evaluación de 90, 180 y 360 grados por desempeño o competencias de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

Analizar resultados de las evaluaciones de desempeño o competencias.

Realizar la evaluación de periodo de prueba, de desempeño y por competencias.

Controlar y evaluar a los nuevos empleados en su periodo de prueba.

Acceder desde el sitio Web para ejecutar la evaluación.

Realizar las evaluaciones en línea, en su sitio Web, a colaboradores, con resultados en tiempo real, de una forma simple, confidencial y objetiva.

Obtener indicadores según los parámetros establecidos por la empresa para la programación de planes de mejoramiento y formación.

Evaluar cada empleado para conocer su papel dentro de la empresa y realizar un plan de formación según las necesidades específicas del mismo.

Programar y administrar planes de formación según las necesidades específicas de cada empleado y desarrollar su papel dentro de la empresa.

Emisión de documentos inteligentes que ofrecen la posibilidad de análisis de informes estadísticos y seguimiento de los procesos de evaluación.

Generar acuerdos de compromiso, retroalimentación de los mismos garantizando que la evaluación no sólo sea una herramienta estadística, sino que redunde en cambios significativos y mejora continua de cada participante.

Garantizar el cumplimiento de acuerdos y compromisos, retroalimentaciones, provenientes de los resultados de las evaluaciones, con el objetivo de obtener cambios y mejoramiento continuo de cada participante.

## **Funcionalidades**

- Define varios tipos de evaluación Periodo de Prueba, Evaluación por gestión (Desempeño y Competencias), por Desempeño, por Competencias y cualquier otra que la empresa determine.
- Definir las evaluaciones de 90 grados, para Evaluaciones de Desempeño, Periodos de Prueba, entre otros.
- Definición de las evaluaciones por Gestión Humana, en donde de acuerdo a las políticas de la empresa, se podrá evaluar a sus colaboradores.
- Definición de las competencias se definen desde la descripción de cargos retomando de ahí el grado de importancia en la evaluación.
- La evaluación puede ser configurada para ver los resultados de acuerdo al rol que se cumple en la evaluación.
- La evaluación de desempeño permite identificar el nivel Óptimo o Bajo en Desempeño o Habilidades de cada empleado.
- Los indicadores pueden generarse de forma detallada hasta el nivel que la persona lo requiera o por grupo.
- El acceso es desde un sitio Web para responder la prueba o para conocer los resultados finales de las mismas con alto grado de confidencialidad.
- Interactuar con los módulos de remuneración si así lo quieren para la actualización de salarios de acuerdo a una valoración previa. A través de los resultados se puede hacer la planeación de las actividades de mejoramiento, capacitación, formación, mejoramiento o de retiro.

## 4.2.2 Tipos de Evaluación

Mediante esta opción se definen los diversos Tipos de Evaluaciones y por cada una de ellas se define las Competencias Especificas para Desarrollo, tal como se muestra a continuación en la Fig. 5:

The screenshot shows a software window titled "Sistema Integrado de Desarrollo Integral - Area de Recursos Humanos - PRODUCCIO (Sistema de Evaluación del D...". The interface is divided into several sections:

- Tipo de Evaluación:** A table with columns for "Tipo Evaluación", "Descripción", and "Puntaje Máximo". It contains two entries:

Tipo Evaluación	Descripción	Puntaje Máximo
1	ACCIÓN # 1 - 2012 - ANALISTA - COMPRADOR GENERAL - ANALISTA DE IMPUESTOS	70
2	EVALUACION # 1 - 2012 - GERENTES ADMINISTRACION	70

Buttons "Nuevo" and "Eliminar" are located below the table.
- Competencias Especificas para Desarrollo:** A table with columns for "Competencia" and "Título". It contains four entries:

Competencia	Título
001	CAPACIDAD PROFESIONAL
002	BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN Y CALIDAD EN LA EXPOSICIÓN
003	TOLERANCIA A LA PRESIÓN
004	SENTIDO DE URGENCIA

Buttons "Nuevo" and "Eliminar" are located below the table.
- Descripción:** A text area containing a detailed description of the competency: "Capacidad para aplicar los conocimientos técnicos requeridos en un nivel de excelencia, con proactividad y actitud de compromiso. Demuestra el conocimiento funcional requerido para desempeñarse en su puesto. Entiende la mayoría de las prácticas y procesos que se desarrollan en su área y sus interrelaciones. Busca superarse de manera permanente, proponiéndose ser el mejor "en lo suyo". Piensa y transmite conceptos lógicamente. Participa de acciones de capacitación y traslada lo aprendido a la tarea. Acepta sugerencias para su crecimiento personal."
- Plan de Acción:** A section with a dropdown menu showing "1" and the text "PLAN DE PRUEBA".
- Orden Presentación:** A text input field containing the number "1".
- Plazo Cumplimiento:** A section with three radio buttons: "3 Meses" (selected), "6 Meses", and "9 Meses".

Fig. 5

Por cada tipo de evaluación se debe definir el puntaje máximo a obtener por las Competencias de Desarrollo (esto se lo parametriza en el campo "Puntaje Máximo"), además se debe definir el Plan de Acción a seguir, así como el plazo para su cumplimiento en caso de que el empleado a evaluar no cumpla con la Competencia.

## Escalas de Evaluación

En esta opción se definen todos los tipos de escalas de evaluación habilitados.

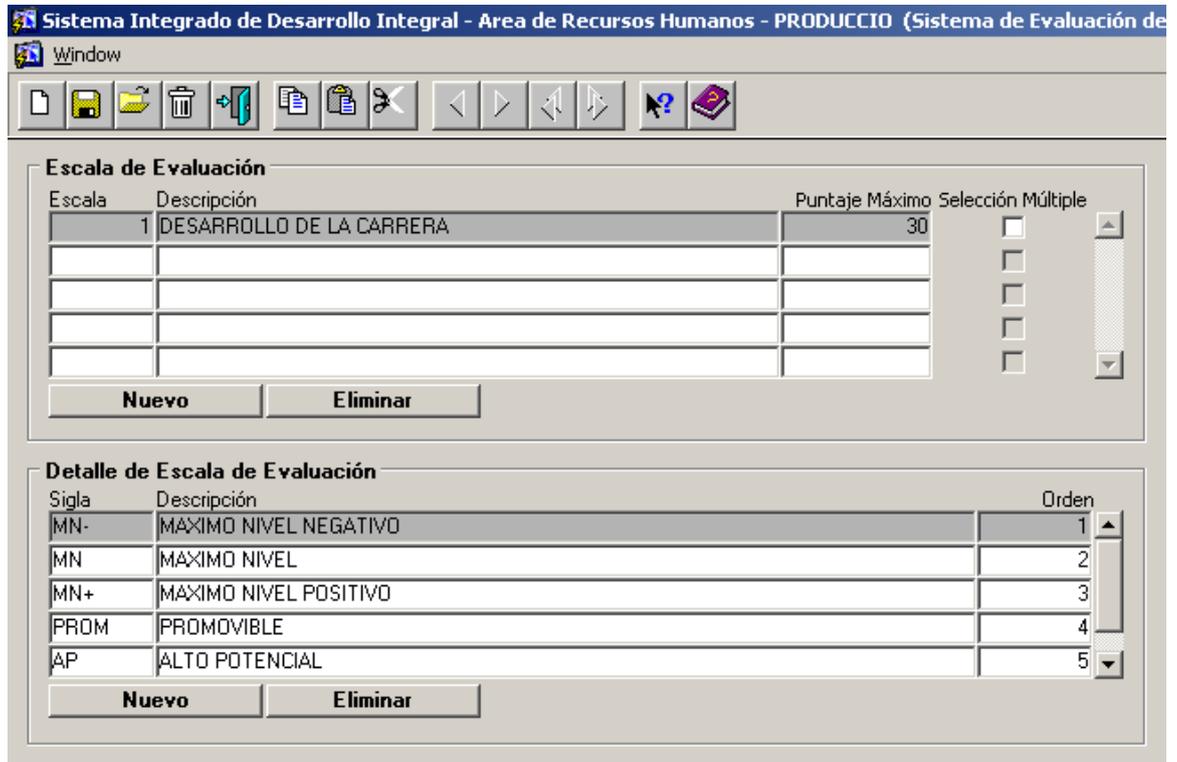


Fig. 6

Al igual que en la opción de Tipos de Evaluación, en esta pantalla se debe definir el puntaje máximo a obtener por cada Escala de Evaluación, se debe considerar también si al momento de ingresar la Evaluación esta permitirá ponderar todos sus detalles o solamente uno, esto se lo define en el campo “Selección Múltiple”.

## Construcción de Evaluaciones

En esta opción se elabora la evaluación de acuerdo a la parametrización ingresada previamente en las dos opciones descritas anteriormente.

**Sistema Integrado de Desarrollo Integral - Area de Recursos Humanos - PRODUCCION (Sistema de Evaluación del Desempeño)**

Window

**Información de la Evaluación**

Evaluación: EVA-0001 | EVALUACION DE GERENTES DE ADMINISTRACION 2012

Tipo Evaluación: 2 | EVALUACION # 1 - 2012 - GERENTES ADMINISTRACION

Escala: 1 | DESARROLLO DE LA CARRERA

**Acciones de Desarrollo**

Acción	Descripción	Orden
001	PROMOCIÓN	1
002	ROTACIÓN	2
003	ASIGNACIÓN TEMPORAL	3
004	CAPACITACION ESPECIFICA	4

Nuevo Eliminar

**Estudios Requeridos**

Área Estudio	Descripción	Requerido	Activo
008	ECONOMÍA MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
014	BACHILLER FÍSICO MATEMÁTICO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
345	CURSO DE ANALISIS FINANCIERO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nuevo Eliminar

**Comentarios de Evaluadores**

Empleado	Nombre	Título Comentario	Orden	Activo
1802487593	VACA RODRIGUEZ MA. GABRIELA	COMENTARIOS DEL MENTOR (FOCO EN REQUERIMIE	1	<input checked="" type="checkbox"/>
0915361067	FLORES LOZADA JORGE XAVIER	COMENTARIOS DEL SUPERIOR INMEDIATO (FOCO EN	2	<input checked="" type="checkbox"/>
0912496486	VITORES RAMIREZ WILLIAM ANGEL	COMENTARIOS DEL SUPERIOR + 1 (FOCO EN REQUE	3	<input checked="" type="checkbox"/>
0918110966	ARCE SANTANA YAZMIN VICTORIA	COMENTARIO	4	<input type="checkbox"/>

Nuevo Eliminar

Fig.7

En cada evaluación a parametrizar se debe seleccionar su correspondiente Tipo de Evaluación así como su Escala de Evaluación, se debe considerar que el puntaje máximo de la Evaluación corresponda a 100 puntos, por lo que se debe tomar en cuenta que la suma de los puntajes máximos del Tipo y Escala de Evaluación sea igual a 100 puntos.

Se debe también definir las Acciones de Desarrollo para esta evaluación así como los estudios que el empleado a evaluar requiere, y finalmente se

debe definir las personas que emitirán comentarios sobre el empleado a evaluar.

#### 4.2.3 Proceso de Evaluación

En esta pantalla se generan las evaluaciones para los empleados, en ella se debe definir un rango de fechas (periodo de evaluación) por cada evaluación a crear.

**Resumen de la Evaluación**

Evaluación: EVA-0001 | EVALUACION DE GERENTES DE ADMINISTRACION 2012  
 Tipo Evaluación: 2 | EVALUACION # 1 - 2012 - GERENTES ADMINISTRACION  
 Observaciones: EVALUACION DE PRUEBA # 1

**Fechas**

Periodo de evaluación desde: 01/11/2010  
 Periodo de evaluación hasta: 31/12/2011  
 Fecha evaluación: 05/10/2012  
 Fecha de registro: 05/10/2012

**Empleados Evaluados**

Empleado	Nombre Completo	Departamento Actual	Puesto Actual	Puntaje
0704758408	CAMPOVERDE CAMPOVERDE VICTOR JOSE			0
0902446566	CHOFERES CHOFERES			0
0910878248	BARBERAN NOE PRISCILA YANESSA			85
0913052262	ARAUJO JIMENEZ FRANCISCO FERNAND	SISTEMAS	ASISTENTE III	85
0917740326	RODRIGUEZ NEIRA ALFREDO BERNAR	TALLER HINO GUAYAQUIL	GERENTE NACIONAL SERVICIO TECN.	55

**Competencias**

Competencia	Titulo	Puntaje
001	GENERACION DE VALOR ECONOMICO	15
002	EMPOWERMENT	14
003	NEGOCIACION	16
004	DESARROLLO DE PERSONAS	15

**Descripción**

Capacidad para orientar sus actividades hacia la creación y el aumento de valor de la empresa a través de una relación óptima entre la efectividad alcanzada, las utilidades generadas y el costo de los recursos utilizados. Distingue tareas de valor agregado de aquellas que no lo son y reorganiza su equipo en función de ello. Administra su área localizando la relación costo-beneficio. Desarrolla acciones para mejorar su gestión y los procesos de su área, en términos de eficiencia y productividad. Evalúa todos los proyectos a su cargo en términos económicos seleccionando para su implementación sólo aquellos de mayor valor agregado. Mide el desempeño de los recursos a su cargo

Fig 8

Posteriormente se debe ingresar cada uno de los empleados que van a ser objeto de evaluación, por cada uno de ellos se deberá ingresar la información correspondiente a las Competencias, Capacitación, Potencial, Acciones y Comentarios de los Evaluadores; esta pantalla también permite

realizar la consulta del perfil académico del empleado evaluado, así como su historia laboral.

## Cierre de Evaluación

El proceso de evaluación concluye con el cierre de la evaluación, esta opción contiene esta funcionalidad,

Evaluación	Descripción	Fecha Inicio	Fecha Fin	Fecha Eval.	Estado
EVA-0001	EVALUACION DE GERENTES DE ADMINISTRACION 2012	01/11/2010	31/12/2011	05/10/2012	INGRESADO
EVA-002	EVALUACION DE PRUEBA # 2	01/10/2012	31/10/2012	05/11/2012	INGRESADO

Empleado	Nombre Completo	Departamento Actual	Puesto Actual	Puntaje
0910878248	BARBERAN NOE PRISCILA YANESSA			85
0913052262	ARAUJO JIMENEZ FRANCISCO FERNANDO	SISTEMAS	ASISTENTE III	85
1802487593	VACA RODRIGUEZ MA. GABRIELA	RECURSOS HUMANOS	GERENTE II	75
0917740326	RODRIGUEZ NEIRA ALFREDO BERNAR	TALLER HINO GUAYAQUIL	GERENTE NACIONAL SERVICIO TECN.	55
0930455753	BERMELLO PARRALES KENIA ALEJANDRA	RECURSOS HUMANOS	ASISTENTE I	40

fig. 9

Se consultan todas las evaluaciones ingresadas (inclusive las que se encuentran cerradas) y una vez que se constate que ya todos los empleados fueron evaluados, se procede a cerrar la evaluación con el botón "Cerrar Evaluación", con esto no se podrá ingresar ni modificar información para la evaluación que se encuentre cerrada.

Esta opción permite además la impresión de la ficha individual de la evaluación por cada empleado, y un listado adicional resumido de puntaje por evaluación.

#### **4.2.4 Seguridad Informática**

Es garantizar que los recursos de los sistemas de una compañía estén disponibles para cumplir sus propósitos, es decir, que no estén dañados o alterados por circunstancias o factores externos.

En términos generales, la seguridad puede entenderse como aquellas reglas técnicas y/o actividades destinadas a prevenir, proteger y resguardar lo que es considerado como susceptible de robo, pérdida o daño, ya sea de manera personal, grupal o empresarial.

Es por eso que en la parte de Seguridad Informática para el sistema de evaluación de desempeño manejamos los siguientes aspectos:

- Cuentas de usuarios para acceso a los sistemas
- Políticas de seguridad, enfocadas hacia los usuarios
- Administradores de seguridad y acceso al sistema de evaluación de desempeño.

##### **Cuentas de Usuario**

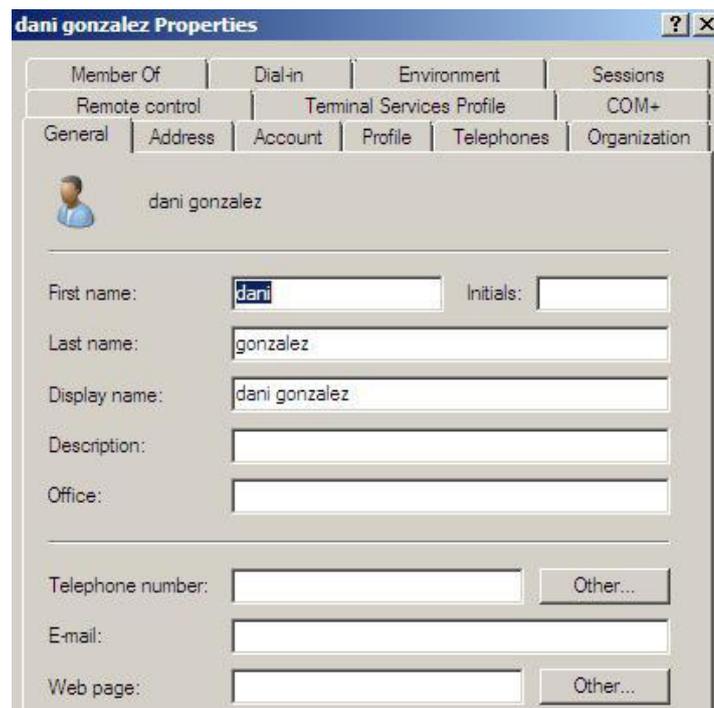
Como se indica en la instalación del sistema de evaluación de desempeño por competencias, se requiere la instalación de un Directorio Activo, el cual administrara las cuentas de los usuarios, por lo que todo usuario que desee acceder al nuevo sistema de evaluación, deberá:

Solicitar su cuenta de usuario

1. El Administrador del Directorio Activo, creara la cuenta de usuario, con el formato que maneje la empresa, ejemplo: omarsa\mhidalgo, creando la cuenta en base a la inicial del primer nombre y el primer apellido completo.

2. Se agrupara en una Unidad Organizativa en el Directorio Activo, todas las cuentas que son creadas para ingresar al Sistema.

El administrador de correo electrónico de la empresa, deberá crear la cuenta de correo, con el formato en el que se creó la cuenta de usuario, ejemplo: [mhidalgo@omarsa.com.ec](mailto:mhidalgo@omarsa.com.ec)



The image shows a screenshot of the 'dani gonzalez Properties' dialog box in Windows Active Directory. The 'General' tab is selected, showing fields for First name (dani), Last name (gonzalez), Display name (dani gonzalez), Description, Office, Telephone number, E-mail, and Web page. The 'Initials' field is empty.

**Fig.10**

### **Políticas a las cuentas de usuario**

Una vez ya creada la cuenta en el Directorio Activo y agrupadas en una OU, se procederá a crear una Política de Grupo, la cual tendrá como principal función la de que el usuario deberá:

- Cambiar la clave cada 3 meses
- La clave debe:
  - ser de 8 caracteres mínimo
  - tener caracteres especiales

- tener mayúsculas
- tener números
- Bloqueo de la cuenta a los 3 intentos, de ingresar mal la contraseña.

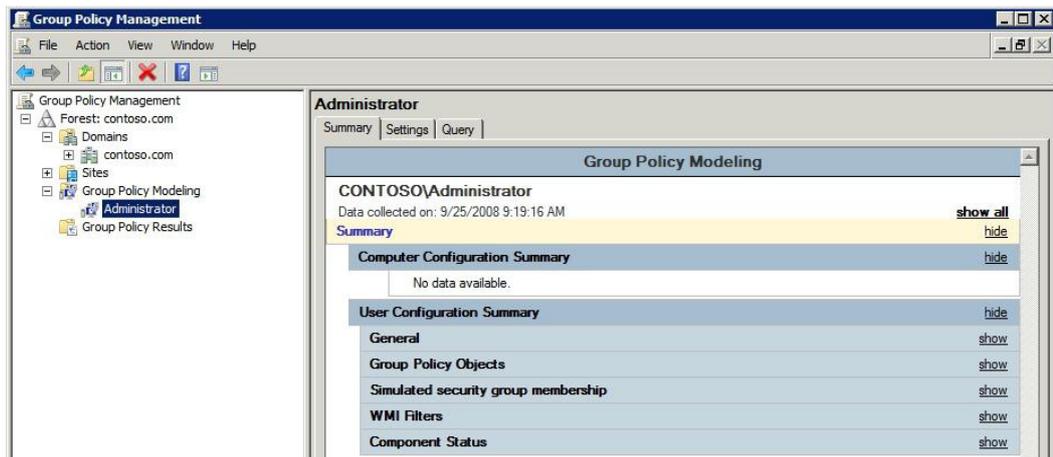


Fig. 11

### Acceso al sistema

Después de crear la cuenta, y a la cual se le asignó las políticas de seguridad, el Administrador del sistema deberá dar el acceso correspondiente, en base al rol que cumplirá en el sistema de evaluación de desempeño.

Los roles son en base a las funciones que ejercerá en el sistema, los cuales son:

- Full Control: Con este permiso el usuario podrá administrar, crear, configurar al nuevo sistema de evaluación de desempeño.
- Contribuyente: El usuario podrá con este permiso, crear, cargar, eliminar, modificar y ver los documentos, informes y formularios que se manejan en el sistema.
- Solo lectura: Solo podrá leer documentos, sin poderlos modificar, ni eliminar, menos el crear documentos y/o informes.

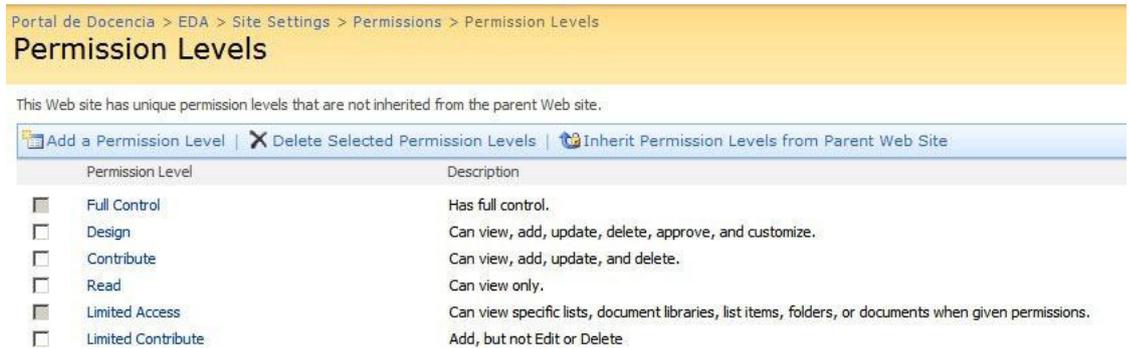


Fig 12

Cabe recalcar que esta herramienta, llamada SharePoint, la cual es la base del sistema, tiene un poderoso sistema de bitácora, el cual permite saber, quien manipulo un documento, quien lo vio, quien lo descargo, quien lo elimino, etc., para tener un control de los documentos e informes que se manejan en el sistema.

### Riesgos en el sistema

Como toda herramienta, necesita de los respectivos mecanismos de seguridad, tanto de hardware como software, pero es bueno decir que esta herramienta tiene un alto grado de seguridad, ya sea por Base de Datos o por el sistema Web, ya que es una aplicación cliente servidor.

La base de datos donde se almacena la información, tiene aproximadamente unas 100 tablas, donde está la información de manera estructurada, la cual hace muy complicado si desean robar información directamente a la base de datos.

### Recomendaciones de seguridad

Siendo una herramienta de un alto performance en funcionamiento y seguridad, se recomienda a los administradores, realizar lo siguiente:

- Generar Backups a:
  - o Bases de datos de contenido
  - o Directorio Activo
  - o Colección del sitio

Para generar los **Backups de las Bases de Datos de SharePoint**, se recomienda que se genere un plan de mantenimiento programado en el SQL Server, para que este de manera automática, genere respaldos de las Bases y sean copiados en una unidad de disco, diferente de donde se encuentra la base de datos, o algún otro medio que utilice la empresa, para la obtención de respaldos.

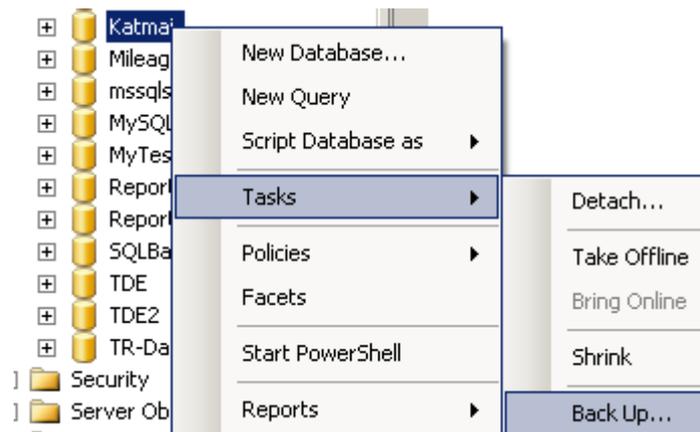


Fig 13

Para respaldar las cuentas de usuario del **Directorio Activo**, se recomienda instalar el Backup and Recovery Tools para el AD, el cual lo pueden realizar paso a paso como se indica en el siguiente sitio web de Microsoft Technet,

[http://technet.microsoft.com/library/cc771290\(WS.10\).aspx](http://technet.microsoft.com/library/cc771290(WS.10).aspx).

- NTDSUTIL is specifically for AD, and not so much backing up your whole Server.
- In terms of creating Backup Media, it can create IFM (Install From Media) media for faster creation (or re-creation, as the case may be) of a Domain Controller.
- It's an interactive tool, providing different commands depending on what Context it's used in.
- When used in conjunction with media created by Wbadmin or Windows Server Backup, it can allow you to restore Active Directory Objects like entire OU's.
- It can also take Snapshots of your Active Directory Database so you can see how your AD looks over time!

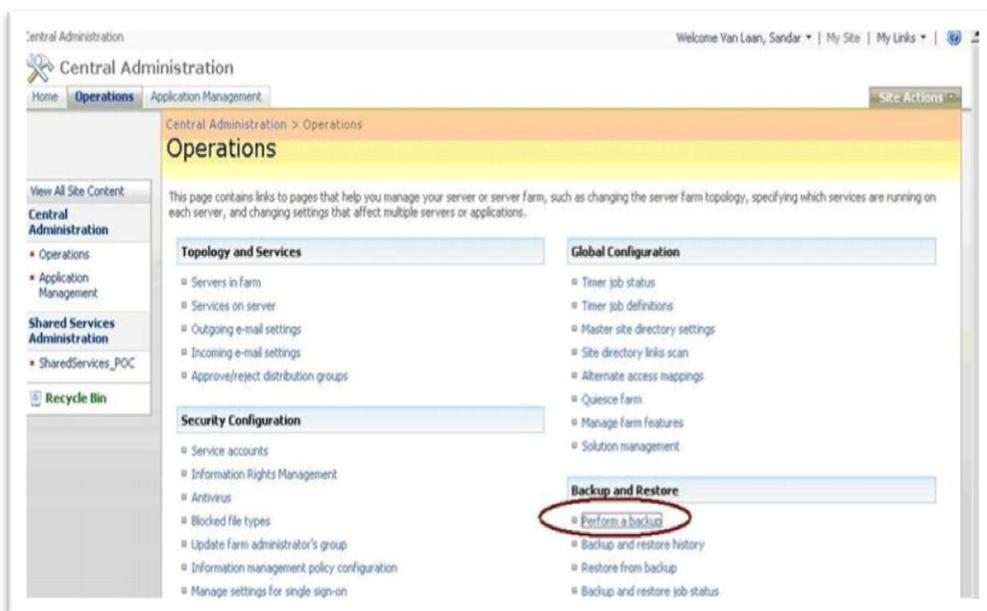


```

Administrator: C:\Windows\system32\cmd.exe - ntdsutil
Authoritative restore - as the active
Change Service Account %x1 %x2 - Authoritative
- Change AD DS/
username %x1 %x2
Use "NULL" for
enter password
Configurable Settings - Manage configu
DS Behavior - View and modif
Files - Manage AD DS/L
Group Membership Evaluation - Evaluate SIDs
group
Help - Show this help
IFM - IFM media crea
LDAP policies - Manage LDAP pr
LDAP Port %d - Configure LD&B
List Instances - List all AD LD
on this machin
Local Roles - Local RODC rol
Metadata cleanup - Clean up objec
Partition management - Manage direct
Popups off - Disable popups
Popups on - Enable popups
Quit - Quit the util
Roles - Manage NTDS rd
Security account management - Manage Securit
SID Cleanup - SID Cleanup
Semantic database analysis - Semantic Check
Set DSM Password - Reset director
administrator
Snapshot - Snapshot manag
SSL Port %d - Configure SSL
ntdsutil: _
  
```

Fig14

Y por último se recomienda generar un **Backup del sistema web de evaluación de desempeño**, el cual se lo puede generar desde la central de administración o por medio de línea de comandos (STSADM.EXE), pero se recomienda la consola web grafica, ya que es mas intuitiva, en la cual se podrá indicar que se desea respaldar toda la colección de sitios que fueron generados para el sistema.



The screenshot shows the 'Central Administration' web interface. The 'Operations' section is active, displaying a list of tasks. Under the 'Backup and Restore' category, the 'Perform a backup' link is circled in red. Other visible links include 'Servers in farm', 'Services on server', 'Outgoing e-mail settings', 'Incoming e-mail settings', 'Approve/reject distribution groups', 'Service accounts', 'Information Rights Management', 'Antivirus', 'Blocked file types', 'Update farm administrator's group', 'Information management policy configuration', and 'Manage settings for single sign-on'.

Fig 15

#### 4.2.5 PLAN DE ACCIÓN Y CRONOGRAMAS

Para la ejecución de esta etapa se utilizó la Matriz del Marco Lógico: una Herramienta de Formulación de Proyectos<sup>25</sup>

##### **Generalidades**

El marco lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su propósito es brindar estructura al proceso de planificación y comunicar información esencial relativa al proyecto. Puede utilizarse en todas las etapas de preparación del proyecto: programación, identificación, orientación, análisis, presentación ante los comités de revisión, ejecución y evaluación ex-post. Debe elaborarse con la participación inicial del Equipo de País, y luego evolucionar con la participación activa del prestatario, de sus consultores, del Equipo de Proyecto, de la Representación y del ejecutor. Se modifica y mejora repetidas veces tanto durante la preparación como durante la ejecución del proyecto.

El método fue elaborado originalmente como respuesta a tres problemas comunes a proyectos:

Planificación de proyectos carente de precisión, con objetivos múltiples que no están claramente relacionados con las actividades del proyecto; Proyectos que no se ejecutan exitosamente, y el alcance de la responsabilidad del gerente del proyecto no está claramente definida; No hay una imagen clara de cómo luciría el proyecto si tuviese éxito, y los evaluadores no tienen una base objetiva para comparar lo que se planeó con lo que sucedió en la realidad.

---

<sup>25</sup> Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Boletín del Instituto No. 15: Metodología del Marco Lógico. Octubre de 2005.

El método del marco lógico encara estos problemas, y provee además una cantidad de ventajas sobre enfoques menos estructurados:

Aporta una terminología uniforme que facilita la comunicación y que sirve para reducir ambigüedades;

Aporta un formato para llegar a acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas y riesgos del proyecto que para este caso comparten la empresa, el evaluado y el evaluador.

Suministra un temario analítico común que pueden utilizar el prestatario, los consultores y el equipo de proyecto para elaborar tanto el proyecto como el informe de proyecto;

Enfoca el trabajo técnico en los aspectos críticos y puede acortar documentos de proyecto en forma considerable;

Suministra información para organizar y preparar en forma lógica el plan de ejecución del proyecto;

Suministra información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto; y Proporciona una estructura para expresar, en un solo cuadro, la información más importante sobre un proyecto.

### **Estructura**

El marco lógico se presenta como una matriz de cuatro por cuatro. Las columnas suministran la siguiente información:

- Un resumen narrativo de los objetivos y las actividades.
- Indicadores (Resultados específicos a alcanzar).
- Medios de Verificación.
- Supuestos (factores externos que implican riesgos).

Las filas de la matriz presentan información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos en cuatro momentos diferentes en la vida del proyecto:

Fin al cual el proyecto contribuye de manera significativa luego de que el proyecto ha estado en funcionamiento.

Propósito logrado cuando el proyecto ha sido ejecutado.

Componentes/Resultados completados en el transcurso de la ejecución del proyecto.

OBJETIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>FIN</b> Implantar del Sistema de evaluación de desempeño por competencias para análisis, monitoreo y toma de decisiones respecto personal de la empresa.	Elevar la eficiencia en la toma de decisiones en base a las evaluaciones de desempeño.	- Encuestas de satisfacción - Cumplimiento del plan de evaluación de personal.	Participación activa de RRHH y de los gerentes, jefes, supervisores de la empresa.
<b>PROPOSITO</b> Mejorar los tiempos de emisión de evaluaciones de desempeño para la toma de decisiones y tecnificar el proceso de capacitación y ascensos.	Incrementar el nivel de satisfacción empleados y gerentes, jefes y supervisores en la ejecución del procesos de evaluación.	- Evaluaciones de Desempeño por competencias. - Encuestas de satisfacción	Compromiso para trabajar en equipo por parte del personal de auditoría de RRHH y mandos medios.

OBJETIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>COMPONENTES/ RESULTADOS</b> <b>1. Organizar el proyecto</b> Si la empresa cuenta con el dinero, los	Plan de acción	- Evaluaciones de desempeño por competencias	Coordinación de la empresa entre los Directivos, RRHH, mandos

<p>equipos, la infraestructura y la disposición de personal para la implementación de este tipo de sistema, se puede decir que se debe dar el primer paso, organizar como es que va a funcionar y desarrollar el proyecto que dará una nueva funcionalidad y visión de los recursos y procesos de la empresa en el área de RRHH.</p>		<p>.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes de avances del proyecto</li> <li>- Plan de acción de aplicación del sistema de evaluación de desempeño por competencias</li> <li>.</li> <li>- Charlas informativas al personal</li> </ul>	<p>medios y empleados de la entidad</p>
<p><b>2. Definir medidor de desempeño.</b></p> <p>Definir las actividades que se deben realizar para poder llevarlo a cabo. Se debe tener en cuenta hasta el más mínimo detalle para la implementación del sistema.</p>	<p>Plan de acción: cumplimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe de gestión de la capacitación.</li> </ul>	<p>Compromiso de los Directivos, personal de RRHH, y mandos medios para asistir a charlas introductorias y capacitadoras.</p>

OBJETIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p><b>3. Capacitar al equipo para el proyecto.</b></p> <p>Como los Sistemas de evaluación de desempeño por competencias son nuevos, se debe de hacer una</p>	<p>100% del personal tanto de RRHH como mandos medios, participe equipo de gestión y coordinador del</p>	<p>-Verificación de la asistencia en los horarios establecidos de las jornadas de</p>	<p>Compromiso de que se realice la capacitación multidisciplinari o de la empresa y de</p>

<p>capacitación en la cual se incluyan cada uno de los usuarios – mandos medios que posteriormente ante éste se van a desenvolver. Esta implantación se torna en una situación nueva que revoluciona el quehacer diario del talento humano.</p>	<p>proyecto.</p>	<p>trabajo a realizarse.</p> <p>-Agenda de trabajo.</p> <p>- Manual del usuario</p>	<p>los consultores del proyecto.</p>
<p><b>4. Revisar integridad base de datos</b></p> <p>La integridad de la base de datos, constituye uno de los pasos más importantes en la implementación de cualquier sistema evaluación de desempeño. La base de datos se convierte en el eje central del proceso, es la encargada de almacenar, distribuir y reportar la información que se va a manejar en los distintos niveles de la empresa.</p>	<p>Que toda la información esté disponible para su ingreso o migración de datos.</p>	<p>- Registro del nuevo manual de usuario y procesos.</p>	<p>Responsabilidad de cada uno de los integrantes del programa.</p>
<p><b>5. Instalar nuevo hardware.</b></p> <p>El hardware o parte dura del proceso es una de las mayores inversiones de la empresa. Se deben abolir la vieja tecnología utilizada por la empresa, para instalar nuevos equipos que puedan dar soporte al</p>	<p>La calificación del 100% de los equipos involucrados.</p>	<p>Informes de aprobación de equipos.</p>	<p>Compromiso de compra o mejoramiento de equipos</p>

desarrollo de este sistema. Verificar si aplica.			
<b>6. Instalar nuevo software</b> <b>El nuevo software a instalar, se convierte en una sala piloto o una sala de prueba, la cual será utilizada en todo el proceso de instalación del sistema. Se debe tener un continuo cuidado de cada uno de los pasos realizados, ya que el software es la medula espinal del sistema.</b>	Verificación de los pasos y procesos a implementa.	Checklist de verificación	Verificación de la implementación con manual usuario y procesos.
<b>7. Capacitar masa crítica:</b> La masa crítica se refiere al personal de la empresa. Se define como crítica ya que se refiere al personal que va a estar directamente relacionado con el nuevo sistema, es decir, el que va a estar en continuo contacto y el encargado de la manipulación del mismo.	Cumplimiento del 100% del plan de capacitación	Informe de gestión de capacitación.	Compromiso del personal de RRHH y mandos medios.
<b>8. Entrenamiento sala piloto:</b> Una vez instalada la sala piloto, se debe pasar a la utilización de la misma, por medio del entrenamiento que al personal se le dará en ella.	Grado de participación del personal de RRHH y mandos medios.	Informe de desempeño	Compromiso del personal.
<b>9. Integración de datos:</b> La integración de datos consiste en la recopilación de la	% de avance de integración vs cronograma de implementación	Informe de cumplimiento de metas	Asistencia e involucramiento del personal.

información proveniente de diferentes fuentes o áreas organizacionales, que hasta el momento no han sido organizados. Esto se convierte en la base del funcionamiento del sistema.			
<b>10. Ejecución:</b> Poner en marcha el Sistema de evaluación de desempeño por competencia no es fácil, se debe pasar por todas las etapas anteriores teniendo en cuenta que el éxito o fracaso en cualquiera de ellas puede limitar la ejecución del sistema	% cumplimiento de las etapas anteriores	Informe de cumplimiento	El involucramiento de los participantes y cumplimiento de metas.
<b>11. Mejoramiento continuo:</b> Tener un registro del desarrollo del sistema, hacer una continua retroalimentación de éste e implementar un mejoramiento continuo son las características de las compañías que han sido victoriosas en la implementación de este tipo de sistemas.	% de integración y mejoramiento desde la instalación	Grado de satisfacción de usuarios	Informes de evaluación de desempeño por competencias.

**Fuente:** Técnica de elaboración del Marco Lógico  
**Elaborado Por:** La autora

## 4.2.6 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Modelo de Cronograma de Actividades (Diagrama de Gantt)

2013

Actividades	Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Organizar el proyecto	■	■																														
Definir medidor de desempeño.			■	■	■	■																										
Capacitar al equipo para el proyecto.							■	■	■	■																						
Instalar nuevo hardware							■	■	■	■																						
Instalar nuevo software.							■	■	■	■																						
Capacitar masa crítica.											■	■																				
<i>Entrenamiento sala piloto:</i>											■	■	■	■																		
<i>Integración de datos</i>									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												
<i>Ejecución</i>																					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<i>Mejoramiento Continuo</i>																					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

### 4.3 RESPONSABLES

Los responsables de este proyecto están determinados por el grado de involucramiento y participación:

- La Empresa
- El Departamento de Talento Humano
- Los Mandos medios.
- Los clientes internos o proveedores de información.

### 4.4 VIABILIDAD ECONÓMICA (COSTO-BENEFICIO)

#### 4.4.1 COSTOS DE LA PROPUESTAS

Tabla #6

DESCRIPCIÓN DEL COSTO DE INVERSIÓN	RUBRO USD
Servidor	10.500,00
Desarrollo de Software	<b>4.500,00</b>
Windows Server 2008 R2 Standard	1.029,00
SQL Server 2008 R2	1.062,00
SharePoint Server 2007	4.424,00
Capacitación	1.500,00
<b>Total</b>	<b>23.015,00</b>

Tabla #7

Institución/maestrante	Presupuesto	Porcentaje
Maestrante	<b>1 500</b>	6.5%
La empresa	<b>21 515</b>	93.5%
<b>Total</b>	<b>23 015</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: La autora

#### 4.4.2 Análisis Costo Beneficio

Para realizar el análisis costo beneficio se estableció una relación del costo de horas de trabajo en exceso al ejecutar las evaluaciones manuales vs el costo del software.

Tabla #8

<b>Año</b>	<b>#Evaluación /empleado) No ejecutadas</b>	<b>#Evaluaciones erróneas</b>	<b>#Total evaluaciones no cumplidas o repetidas</b>	<b>(hr) Tiempo / evaluación</b>	<b>\$ costo/ hora</b>
2010	20	50	70	1	\$70
2011	50	50	100	2	\$70
2012	30	49	79	2	\$70

En la tabla 8, se tiene una columna con el número de evaluaciones por empleado que no fueron ejecutadas para el periodo en análisis. Una columna con el numero de evaluaciones de desempeño que resultaron erróneas; una columna que suma las evaluaciones no ejecutadas o que se dejaron de hacer con las evaluaciones que resultaron erradas. Luego tenemos una columna con el tiempo que se empleo para cada evaluación a través del tiempo y finalmente una columna con el costo por hora de ejecutar cada evaluación

Esta tabla se considera base para los cálculos que se establecen en la tabla 9 a continuación descrita.

Tabla #9

<b>Periodo</b>	<b>#Total evaluaciones no cumplidas o repetidas</b>	<b>(hr) Tiempo / evaluación promedio</b>	<b>\$ costo/ evaluación</b>	<b>\$Costo perdido</b>
2010	70	1.67	\$70	8.183
2011	100	1.67	\$70	11.690
2012	79	1.67	\$70	9.235
				\$29.108

La tabla 9 muestra el valor en dólares americanos que se perdió debido a las evaluaciones erróneas y aquellas que se dejaron de ejecutar durante el periodo 2010-2012.

En esta tabla se multiplica el total de evaluaciones perdidas por el tiempo promedio que se tarda en ejecutar una evaluación y por el costo por hora del tiempo del evaluador.

Para el análisis se tomo periodo 2010-2012

Tabla #10

<b>MONTO TOTAL DE CARTERA VENCIDA</b>	<b>% DE TIEMPO RECUPERADO</b>	<b>MONTOS VENCIDOS RECUPERADO</b>
\$23.180,00	100%	\$29.108
Costo Software		\$23.015
Beneficio		\$6.093

Se observa claramente que la implementación del software involucra una inversión de \$ 23 015, costo que se recupera ampliamente del ahorro en horas de evaluación improductiva que generaría su implementación. Es

decir que la pérdida generada por los últimos 3 años periodos 2010-2012, se recuperaría en el primer año de uso del sistema.

#### **4.5 IMPACTO PRODUCTIVO**

El impacto se refiere a los efectos que la intervención planteada tiene sobre el jefe, área o empresa en general:

Siendo así en el presente proyecto con la implementación del software de evaluación de desempeño se podrían detectar con mayor rapidez y agilidad el desempeño de los empleados y cuya improductividad incide en el producto final de todo el aparato productivo para generar un producto o servicio que perjudican directamente a los clientes ya que esos tiempos improductivos son costos agregados al producto final. Habrá además un ahorro en horas de trabajo lo que se traducirá como tiempo disponible para realizar otras actividades. En este caso el impacto puede verse como un cambio en el resultado de un proceso (producto).

En definitiva la implementación de este software proporciona: más horas hombre de los evaluadores disponibles que les permita abarcar un mayor tiempo para sus gestiones individuales.

- Verificación de la eficiencia y productividad de cada evaluador.
- Repercusión directa de los beneficios sobre los intereses del afiliado.

## 4.6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

El campo del Talento Humano y Evaluaciones de Desempeño se ha caracterizado por ser un examen analítico y crítico sometido en muchos casos a la personalidad del empleado.

La administración de los recursos humanos implica la motivación y el desarrollo del mismo, de tal modo que hagan una contribución al logro de los objetivos estratégicos de la organización el propósito es crear un sistema de administrar el desempeño por competencias que parta de la evaluación de la forma en que se esté desempeñando el personal en su trabajo y que además la información obtenida del desempeño sirva como base para la planificación de los recursos humanos, programas de capacitación y desarrollo para lograr la mejor productividad y satisfacción de los empleados dentro de la empresa.<sup>26</sup>

La sistematización permitiría entender la relación entre las distintas etapas de un proceso del desempeño del empleado analizando directamente sus competencias: qué competencias han sido más determinantes que otros y porqué, y cuáles son los accionares más significativos que marcan el devenir de la experiencia y que le han dado determinados giros a los resultados de su puesta en práctica. Lo anterior, permitiría explicar, justificar y demostrar la validez de una práctica concreta que es la evaluación de desempeño y por lo tanto se cumpliría con los principios básicos de su actividad: la objetividad e imparcialidad. La sistematización produce una

---

<sup>26</sup> Armstrong, Michael, Gerencia de recursos humanos, 1ª edición, pág. 169, editorial Legis, Colombia, 1991

conceptualización mediante los planes teóricos vigentes que son redefinidas desde la práctica hacia los nuevos conocimientos que se elaboran al reflexionar sobre su génesis, desarrollo y resultados de casos concretos. Estos nuevos conocimientos deberán ser difundidos y, a su vez, confrontados con otras experiencias, en un proceso en espiral, flexible y dinámico, donde lo aprendido es la base para nuevos conocimientos.

Evaluar el desempeño por competencias consiste en la observación de las conductas por persona y su comportamiento frente a hechos reales. Bajo este concepto lo que importa no es saber si el empleado sabe o no hacer algo determinado, sino como se comporto y como lo resolvió. Por lo tanto este concepto ayuda a eliminar conceptos subjetivos

De acuerdo a la utilización que se le dé al sistema de evaluación de desempeño por competencias se producirá una motivación en el personal, lo que percutirá en el rendimiento de los trabajadores y su desempeño, además se deberá dar énfasis a este respectivo subsistema como capacitación y sucesión que va de la mano con la misión y objetivos del servicio.

En cuanto a las hipótesis

- La Evaluación de desempeño mediante la utilización de software es un proceso que permitirá a las organizaciones perfeccionar el proceso de evaluación por competencias de su personal a través de la Evaluación en línea en el momento que ocurren los hechos.

Esta hipótesis es Verdadera, ya que acorde con las investigaciones y estructura del sistema de evaluación de desempeño, las competencias están plenamente definidas y permiten de manera ágil y dinámica proporcionar la información requerida por el evaluador para concluir la evaluación en corto tiempo de manera real.

- Los costos de adquirir una aplicación que ayude a la organización y sistematización del proceso de Evaluación del Desempeño de los colaboradores de una empresa constituyen un impedimento para lograr este apoyo al desarrollo de sus actividades de evaluación de personal de manera ágil, veraz y dinámica.

Esta hipótesis es Falsa, ya que se ha demostrado numéricamente que más cuesta el no evaluar o peor aun repetir evaluaciones mal ejecutadas que invertir en un software. Para la empresa ejemplo, el gasto por no hacer evaluaciones en el periodo 2010 - 2012, justifica plenamente la compra del software.

- En la actualidad existen herramientas, concebidas para llegar a un universo mucho mayor de empresas en un contexto global, las enormes ventajas que representa la introducción de este tipo de aplicaciones informáticas, permiten de manera simple su utilización, en la realización de las Evaluaciones de Desempeño.

Se ha demostrado ampliamente que un software de evaluación de desempeño es la herramienta indicada por costos, tiempo y eficacia.

## Recomendaciones

Entre las principales recomendaciones se pueden destacar las siguientes:

- Mantener actualizados los perfiles por competencias de cada puesto en periodos de un año.
- Aplicar la evaluación de desempeño en forma periódica, esto es al menos semestralmente.
- Por medio de las charlas dar a conocer al personal sobre el funcionamiento y sistemas que darán el sistema de evaluación de desempeño de esta manera el personal disminuirá resistencia y temor al mismo.
- A través de los resultados de la evaluación de desempeño se podrá detectar las necesidades en los ámbitos de capacitación, sucesión y planes de carrera.
- Luego de conocer los resultados de la evaluación los administradores del sistema deberán entregar la información por medio de una entrevista de evaluación que deberá ser personal así el trabajador tendrá un conocimiento real sobre su desempeño con el fin de mejorar.
- Analizar el grado de impacto que las evaluaciones por competencias tienen en relación las mejoras salariales y determinar al mismo tiempo si este incremento salarial motiva a la productividad.

## BIBLIOGRAFIA

- ALBERICI, A. y Serreri, P. (2005). Competencias y formación en la edad adulta. El balance de competencias. Barcelona: Laertes.
- BETHELL-FOX, Ch. E. (1992). Selección y contratación basadas en competencias. En: A. Mitrani, y otros (Coords.) Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Bilbao: Ediciones Deusto, 71-90.
- *CHIAVENATO, Adalberto (2000) Administracion Moderna de Personal, 5TA Ed. McGraw Hill*
- DESSLER, G. (1991). Administración de personal. (4°ed.). México: Prentice Hall.
- ECHEVERRÍA, B. (2002). Gestión de la competencia de acción profesional. Revista de Investigación Educativa, 20:1,7-42.
- HOOGHIEMSTRA, T. (1992). Gestión integrada de recursos humanos. En. A. Mitrani y otros (Coords.), Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Bilbao: Ediciones Deusto, 13-42.
- LÉVY-LEBOYER, C. (1997). Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, como desarrollarlas. Barcelona: Gestión 2000.

- REED, R.& DEFILIPPI, R.J. (1990). Causing ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 15, 88-102.
- RETUERTO, E. (1997). El nuevo enfoque de las competencias profesionales y el aprendizaje a lo largo de la vida. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 97, 103-114.
- SPENCER, L. M. & SPENCER, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.

## ANEXOS

### ANEXO 1

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA

ENCUESTA	F	%
1 Estaría de acuerdo con utilizar un sistema multiusuario para que todos puedan acceder a la información en tiempo real  Si En parte No	19 1	
2 Estaría dispuesto a utilizar y desarrollar documentos inteligentes  Si En parte No	F  18 2	%  
3 Le beneficiaría en la evaluación de desempeño la evaluación automático de las competencias  Si En parte No	F  20	%  
4 Le gustaría recibir señales automatizadas de periodos de evaluación de sus subalternos  Si En parte No	F  20	%  
5 Que opinión le merece la emisión automatizada de evaluación	F	%

que permitan una fácil y mejor visualización del desempeño		
Excelente opción	17	
Ayudaría mucho	3	
Sería útil		
le da lo mismo		
6 Considera que un sistema automático de evaluación de desempeño ayudara a los jefes a coordinar mejor capacitación y ascensos del personal a su cargo.	F	%
Si	20	
En parte		
No		
8 Le gustaría seguir realizando la evaluación de desempeño de Forma manual.	F	%
Si		
En parte		
no	20	
9 Considera que el costo de este sistema se justifica con los resultados a obtener	F	%
Si	20	
En parte		
No		
10 ¿Permite el programa computarizado de evaluación de desempeño ejecutar la evaluación en un tiempo determinado?	F	%
Si	20	
En parte		
No		
11 Cuanto tiempo le lleva hacer la evaluación de manera manual	F	%
1 hora	18	

2-4 horas	2	
8 horas		
> 8 horas		
Cuántas evaluaciones está en capacidad de realizar de manera manual por día?.	8	

**MUESTRA: 20 PERSONAS**  
**Jefaturas: 5**  
**Gerencias: 10**  
**Supervisores: 5**

## ANEXO #2

	<b>Respuestas por año</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
	<b># total empleados</b>	100	120	110
1	# de evaluaciones entregadas a tiempo	30	40	30
2	# de evaluaciones correctamente ejecutadas	50	50	50
3	# evaluaciones realizadas parcialmente o erróneas	20	20	20
4	# de evaluaciones ejecutadas vs el número de empleados	80	70	80
5	Cual tiempo promedio de ejecutar una evaluación manual	1	2	2
6	Cuántas evaluaciones tuvieron que volver a realizarse	30	40	20
7	Cuántas evaluaciones resultaron positivas para el empleado	70	60	70
8	Cuántas evaluaciones resultaron negativas para los empleados	30	40	30
9	cuántos empleados fueron capacitados?	40	50	40
10	cuántos empleados fueron evaluados en base a sus competencias?	20	30	40
11	Cuántos empleados fueron ascendidos o movidos lateralmente?	10	15	9
12	Cuántos empleados se le incremento salario?	3	3	3
13	Cuál fue la inversión anual en capacitación?	7000	7000	7000
14	Cuántas áreas tienen definidas sus competencias principales?	6	6	6
15	cuántos empleados mejoraron su productividad	20	30	30

## Anexo #3 PARAMETRIZACION TIPOS DE EVALUACION

Sistema Integrado de Desarrollo Integral - Area de Recursos Humanos - PRODUCCION (Sistema de Evaluación del Desempeño) - [Tipos de Evaluación]

Operaciones Edición Organamiento Navegación Utilitarios Ayuda Window

---

**Tipo de Evaluación**

Tipo Evaluación	Descripción	Puntaje Máximo
1	EVALUACION #1 - 2012 - ANALISTA - COMPRADOR GENERAL - ANALISTA DE IMPUE	70
2	EVALUACION #1 - 2012 - GERENTES ADMINISTRACION	70

Nuevo Eliminar

---

**Competencias Especificas para Desarrollo**

Competencia	Título
001	CAPACIDAD PROFESIONAL
002	BUSQUEDA DE INFORMACIÓN Y CALIDAD EN LA EXPOSICIÓN
003	TOLERANCIA A LA PRESIÓN
004	SENTIDO DE URGENCIA

Nuevo Eliminar

**Descripción**

Capacidad para aplicar los conocimientos técnicos requeridos en un nivel de excelencia, con proactividad y actitud de compromiso. Demuestra el conocimiento funcional requerido para desempeñarse en su puesto. Entiende la mayoría de las prácticas y procesos que se desarrollan en su área y sus interrelaciones. Busca superarse de manera permanente, proponiéndose ser el mejor "en lo suyo". Piensa y transmite conceptos lógicamente. Participa de acciones de capacitación y traslada lo aprendido a la tarea. Acepta sugerencias para su crecimiento personal.

Plan de Acción: 1 PLAN DE ACCION # 01

Orden Presentación: 1

**Plazo Cumplimiento**

3 Meses  6 Meses  9 Meses

---

Record: 1/4 <DBG>

# ESCALAS DE EVALUACION

Sistema Integrado de Desarrollo Integral - Area de Recursos Humanos - PRODUCCION (Sistema de Evaluación del Desempeño) - [Escala de Evaluación]

Operaciones Edición Organamiento Navegación Utilitarios Ayuda Window

Escala Descripción Puntaje Máximo Selección Múltiple

Escala	Descripción	Puntaje Máximo	Selección Múltiple
			<input type="checkbox"/>

Nuevo Eliminar

Detalle de Escala de Evaluación

Sigla	Descripción	Orden

Nuevo Eliminar

Descripción de la escala de evaluación.

Record: 1/1 <OESC> <DBG>

# PLANES DE ACCION

Sistema Integrado de Desarrollo Integral - Area de Recursos Humanos - PRODUCCION (Sistema de Evaluación del Desempeño) - [Planes de Acción]

Operaciones Edición Organamiento Navegación Utilitarios Ayuda Window

Código   
Descripción

Detalle

Línea	Rango		Plan de Acción	Sol.
	Mínimo	Máximo		
<input type="text"/>				
<input type="text"/>				
<input type="text"/>				
<input type="text"/>				

Descripción del plan de acción.  
Record: 1/1  <OSC> <DBG>

# MOVIMIENTOS CONSTRUCCION DE EVALUACION

Sistema Integrado de Desarrollo Integral - Area de Recursos Humanos - PRODUCCION (Sistema de Evaluación del Desempeño) - [Construcción de Evaluaciones]

Operaciones Edición Organamiento Navegación Utilitarios Ayuda Window

Información de la Evaluación

Evaluación:

Tipo Evaluación: 1

Escala: 1

Acciones de Desarrollo

Acción	Descripción	Orden

Nuevo Eliminar

Estudios Requeridos

Área Estudio	Descripción	Requerido	Activo
		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nuevo Eliminar

Comentarios de Evaluadores

Empleado	Nombre	Título Comentario	Orden	Activo
				<input checked="" type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>

Nuevo Eliminar

Código del machote de evaluación:  
Record: 1/1      <05C> <DBG>

# PROCESO DE EVALUACION

Sistema Integrado de Desarrollo Integral - Area de Recursos Humanos - PRODUCCION (Sistema de Evaluación del Desempeño) - [Proceso de Evaluación]

Operaciones Edición Organamiento Navegación Utilitarios Ayuda Window

**Resumen de la Evaluación**

Evaluación:

Tipo Evaluación:

Observaciones:

**Fechas**

Periodo de evaluación desde:

Periodo de evaluación hasta:

Fecha evaluación:

Fecha de registro: 19/11/2012

**Empleados Evaluados**

Empleado	Nombre Completo	Departamento Actual	Puesto Actual	Puntaje

**Nuevo** **Eliminar** **Cargar Evaluación** **Perfil Académico** **Historia Laboral**

**Competencias** | Capacitación | Potencial | Acciones | Comentarios

Competencia	Título	Puntaje

Descripción:

Código del machote de evaluación:  
Record: 1/1 List of Values: <OSD> <DBG>

# CIERRE DE EVALUACION

Sistema Integrado de Desarrollo Integral - Area de Recursos Humanos - PRODUCCION (Sistema de Evaluación del Desempeño) - [Tipos de Evaluación]

Operaciones Edición Organamiento Navegación Utilitarios Ayuda Window

**Información de la Evaluación**

Evaluación	Descripción	Fecha Inicio	Fecha Fin	Fecha Eval.	Estado
PRUEBA01	EVALUACION DE PRUEBA	18/02/2012	15/11/2012	05/11/2012	INGRESADO

**Formato de Impresión**  Ficha Individual  Resumen

**Modo de Impresión**  Individual  Todos

**Cerrar Evaluación**  
**Imprimir**

**Empleados Evaluados**

Empleado	Nombre Completo	Departamento Actual	Puesto Actual	Puntaje
0923810394	RIVERA FLÓRES CRISTINA CECILIA	TALENTO HUMANO	ASISTENTE II	90

Record: 1/1      <OSD> <DBG>