



INSTITUTO TECNOLÓGICO
"CORDILLERA"

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ESTRUCTURAR UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR
COMPETENCIAS AL PERSONAL DE LA EMPRESA A-AUDICONT S.A.
ASESORES CONTABLES Y TRIBUTARIOS UBICADO EN LA CIUDAD DE
QUITO

Proyecto de investigación previo a la obtención del Título de Tecnólogo en
Administración de Recursos Humanos-Personal

Autor: **Pablo Sebastián Constante Santillán**

Tutor: **Ing. Ramiro Toro**

Quito, Octubre 2014

DECLARATORIA

Declaro que la investigación es absolutamente original, autentica, personal, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, doctrinas resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

Pablo Sebastián Constante Santillan

CC 1722639018

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Pablo Sebastián Constante Santillan alumno de la Escuela de Administración Recursos Humanos-Personal, libre y voluntariamente cedo los derechos de autor de mi investigación en favor Instituto Tecnológico Superior "Cordillera".

CC 172263901- 8

CONTRATO DE CESIÓN SOBRE DERECHOS PROPIEDAD INTELECTUAL

Comparecen a la celebración del presente contrato de cesión y transferencia de derechos de propiedad intelectual, por una parte, el estudiante *Constante Santillan Pablo Sebastián*, por sus propios y personales derechos, a quien en lo posterior se le denominará el “CEDENTE”; y, por otra parte, el INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO CORDILLERA, representado por su Rector el Ingeniero Ernesto Flores Córdova, a quien en lo posterior se lo denominará el “CESIONARIO”. Los comparecientes son mayores de edad, domiciliados en esta ciudad de Quito Distrito Metropolitano, hábiles y capaces para contraer derechos y obligaciones, quienes acuerdan al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA: ANTECEDENTE.- a) El Cedente dentro del pensum de estudio en la carrera de Administración de Recursos Humanos que imparte el Instituto Superior Tecnológico Cordillera, y con el objeto de obtener el título de Tecnólogo en Administración de Recursos Humanos - Personal, el estudiante participa en el proyecto de grado denominado “ESTRUCTURAR UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS AL PERSONAL DE LA EMPRESA A-AUDICONT S.A. ASESORES CONTABLES Y TRIBUTARIOS UBICADO EN LA CIUDAD DE QUITO”, el cual incluye la creación de un modelo de evaluación del desempeño por competencias, para lo cual ha implementado los conocimientos adquiridos en su calidad de alumno. b) Por iniciativa y responsabilidad del Instituto Superior Tecnológico Cordillera se desarrolla la creación del modelo de evaluación del desempeño por competencias, motivo por el

cual se regula de forma clara la cesión de los derechos de autor que genera la obra literaria y que es producto del proyecto de grado, el mismo que culminado es de plena aplicación técnica, administrativa y de reproducción.

SEGUNDA: CESIÓN Y TRANSFERENCIA.- Con el antecedente indicado, el Cedente libre y voluntariamente cede y transfiere de manera perpetua y gratuita todos los derechos patrimoniales del modelo de evaluación del desempeño por competencias descrito en la cláusula anterior a favor del Cesionario, sin reservarse para sí ningún privilegio especial. El Cesionario podrá explotar el modelo de evaluación del desempeño por competencias por cualquier medio o procedimiento tal cual lo establece el Artículo 20 de la Ley de Propiedad Intelectual, esto es, realizar, autorizar o prohibir, entre otros: a) La reproducción del modelo de evaluación del desempeño por competencias por cualquier forma o procedimiento; b) La comunicación pública del modelo de evaluación del desempeño por competencias; c) La distribución pública de ejemplares o copias, la comercialización, arrendamiento o alquiler del modelo de evaluación del desempeño por competencias; d) Cualquier transformación o modificación del modelo de evaluación del desempeño por competencias; e) La protección y registro en el IEPI del modelo de evaluación del desempeño por competencias a nombre del Cesionario; f) Ejercer la protección jurídica del modelo de evaluación del desempeño por competencias; g) Los demás derechos establecidos en la Ley de Propiedad Intelectual y otros cuerpos legales que normen sobre la cesión de derechos de autor y derechos patrimoniales.

TERCERA: OBLIGACIÓN DEL CEDENTE.- El cedente no podrá transferir a ningún tercero los derechos que conforman la estructura, secuencia y organización

del modelo de evaluación del desempeño por competencias que es objeto del presente contrato, como tampoco emplearlo o utilizarlo a título personal, ya que siempre se deberá guardar la exclusividad del modelo de evaluación del desempeño por competencias a favor del Cesionario.

CUARTA: CUANTIA.- La cesión objeto del presente contrato, se realiza a título gratuito y por ende el Cesionario ni sus administradores deben cancelar valor alguno o regalías por este contrato y por los derechos que se derivan del mismo.

QUINTA: PLAZO.- La vigencia del presente contrato es indefinida.

SEXTA: DOMICILIO, JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.- Las partes fijan como su domicilio la ciudad de Quito. Toda controversia o diferencia derivada de éste, será resuelta directamente entre las partes y, si esto no fuere factible, se solicitará la asistencia de un Mediador del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito. En el evento que el conflicto no fuere resuelto mediante este procedimiento, en el plazo de diez días calendario desde su inicio, pudiendo prorrogarse por mutuo acuerdo este plazo, las partes someterán sus controversias a la resolución de un árbitro, que se sujetará a lo dispuesto en la Ley de Arbitraje y Mediación, al Reglamento del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de comercio de Quito, y a las siguientes normas: a) El árbitro será seleccionado conforme a lo establecido en la Ley de Arbitraje y Mediación; b) Las partes renuncian a la jurisdicción ordinaria, se obligan a acatar el laudo arbitral y se comprometen a no interponer ningún tipo de recurso en contra del laudo arbitral; c) Para la ejecución de medidas cautelares, el árbitro está facultado para solicitar el

auxilio de los funcionarios públicos, judiciales, policiales y administrativos, sin que sea necesario recurrir a juez ordinario alguno; d) El procedimiento será confidencial y en derecho; e) El lugar de arbitraje serán las instalaciones del centro de arbitraje y mediación de la Cámara de Comercio de Quito; f) El idioma del arbitraje será el español; y, g) La reconvencción, caso de haberla, seguirá los mismos procedimientos antes indicados para el juicio principal.

SÉPTIMA: ACEPTACIÓN.- Las partes contratantes aceptan el contenido del presente contrato, por ser hecho en seguridad de sus respectivos intereses.

En aceptación firman a los 13 días del mes de Octubre del dos mil catorce.

f) _____
C.C. Nº 172263901-8
CEDENTE

f) _____
Instituto Superior Tecnológico Cordillera
CESIONARIO

AGRADECIMIENTO

Gracias al Instituto Tecnológico Superior Cordillera, por el valioso aporte profesional, técnico y humano brindado en el transcurso de este semestre en favor de la culminación de esta retadora carrera que después de mucho sacrificio voy a culminar.

Gracias a todo el personal docente, mis queridos maestros que al fin verán los frutos de sus enseñanzas.

DEDICATORIA

A Dios por darme la oportunidad y la dicha de tener la vida y por toda la fuerza y sabiduría

A mis padres y hermanos por su apoyo y ayuda incondicional que me brindaron en los momentos que más necesite.

Índice General

Declaratoria.....	ii
Cesión de derechos.....	iii
Contrato de cesión de derechos.....	iv
Agradecimiento.....	viii
Dedicatoria.....	ix
Índice de Tablas.....	xv
Índice de Figuras.....	xvi
Índice de Anexos.....	xvi
Resumen Ejecutivo.....	xvii
Executive Summary.....	xviii
Introducción.....	xix
Capítulo I: Antecedentes.....	1
1.01 Contexto.....	1
1.02 Justificación de la investigación.....	2
1.03 Definición del Problema Central (Matriz T).....	4
Capítulo II: Análisis de Involucrados.....	6
2.01 Mapeo de Involucrados.....	6

2.02 Matriz de Análisis de Involucrados.....	8
Capítulo III: Problemas y Objetivos.....	11
3.01 Árbol de Problemas.....	11
3.01.01 Procedimientos Generales – Causas.....	11
3.01.02 Efectos Definidos.....	12
3.01.03 Árbol de Problemas Completo.....	13
3.02 Árbol de Objetivos.....	15
Capítulo IV: Análisis de alternativas.....	17
4.01 Matriz de Análisis de Alternativas.....	17
4.02 Matriz de análisis de los objetivos.....	19
4.03 Diagrama de Estrategias.....	22
4.04 Marco Lógico.....	24
Capítulo V: Propuesta.....	26
5.01 Antecedentes.....	26
5.01.01 Determinación de la necesidad.....	27
5.02 Descripción de la Herramienta Metodológica.....	28
5.02.01 Enfoque de la investigación.....	28
5.02.02 Modalidad básica de la investigación.....	28

5.02.03 Tipo de Investigación.....	29
5.02.04 Etapas de la investigación.....	30
5.02.05 Población.....	30
5.02.06 Recolección de la información.....	31
5.03 Formulación del proceso de aplicación de la propuesta.....	31
5.04 Objetivos.....	32
5.04.02 Objetivos Específicos.....	32
5.05 Introducción de Competencias.....	33
5.05.01 Beneficios evaluación del desempeño por competencias.....	34
5.05.01.01 Beneficios para el Jefe.....	34
5.05.02.02 Beneficios para el colaborador.....	35
5.05.03.03 Beneficios para la organización.....	36
5.06 Métodos de evaluación.....	36
5.07 Organización de la empresa A-Audicont S.A.....	38
5.07.01 Conformación de las Personas expertas que se involucran en la Evaluación del Desempeño por Competencias en la Empresa.....	39
5.08 Definición y Clasificación de Competencias.....	40
5.08.01 Competencias Organizacionales.....	41

5.08.02 Competencias Específicas.....	41
5.08.03 Definición por niveles para evaluar el desempeño por competencias.....	41
5.08.04 Elaboración del Diccionario de Competencias.....	42
5.08.05 Definición de las Competencias Organizacionales.....	43
5.08.06 Definición de las Competencias Específicas.....	46
5.09 Comité de evaluación.....	48
5.09.01 Evaluación del desempeño en A-Audicont S.A.....	49
5.09.02 Problemas más frecuentes dentro de la evaluación del desempeño.....	50
5.09.03 Como evitar estos problemas.....	51
5.09.04 Políticas de desempeño en la empresa A-Audicont S.A.....	51
5.09.05 Procedimientos de Evaluación.....	52
5.09.06 Responsabilidades dentro del sistema de evaluación del desempeño.....	53
5.09.06.01 Evaluador.....	54
5.09.06.02 Evaluado.....	54
5.09.07 Entrevista de evaluación del desempeño.....	54
5.09.08 Etapas del proceso de evaluación del desempeño.....	55
5.10 Grados de Calificación.....	57

5.10.01 Ponderación de los factores de evaluación.....	58
5.10.02 Valoración.....	58
5.10.03 Cálculo del intervalo.....	59
5.10.04 Niveles de Evaluación.....	59
5.10.05 Sugerencias de Mejora.....	60
5.10.06 Ejemplos de Evaluaciones.....	61
5.10.07 Tabulación de los ejemplos de las evaluaciones.....	73
5.11 Plan de incentivos en la empresa A-Audicont S.A.....	74
5.12 Plan de Capacitación en la empresa A-Audicont S.A.....	75
5.12.01. Tipos de Capacitación.....	75
5.13 Presupuesto general evaluación del desempeño.....	77
Capítulo VI: Aspectos Administrativos.....	79
6.01 Recursos para la realización del proyecto.....	79
6.02 Presupuesto Elaboración del plan del Proyecto.....	80
6.03 Cronograma.....	81
7.01 Conclusiones.....	82
7.02 Recomendaciones.....	83
Bibliografía.....	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz T.....	4
Tabla 2. Matriz de Análisis de Involucrados.....	8
Tabla 3. Matriz de Análisis de Alternativas.....	17
Tabla 4. Matriz de Análisis de Objetivos.....	19
Tabla 5. Marco Lógico.....	24
Tabla 6. Ponderación de los factores de evaluación.....	58
Tabla 7. Niveles de Evaluación.....	59
Tabla 8. Sugerencias de Mejora.....	60
Tabla 9. Tabulación de resultados de las evaluaciones.....	73
Tabla 10. Grafico representativo.....	73
Tabla 11. Presupuesto General Evaluación del Desempeño.....	77
Tabla 12. Presupuesto del Proyecto.....	80
Tabla 13. Cronograma.....	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapeo de Involucrados.....	6
Figura 2. Procedimientos Generales - Causas.....	11
Figura 3. Efectos Definidos.....	12
Figura 4. Árbol de problemas completo.....	13
Figura 5. Árbol de Objetivos.....	15
Figura 6. Diagrama de Estrategias.....	22
Figura 7. Organigrama Estructural A-Audicont S.A.....	39
Figura 8. Comité de Evaluación.....	49

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Descriptivo del cargo.....	85
-------------------------------------	----

Resumen Ejecutivo

El presente documento de investigación tiene como objetivo principal: “Estructurar un modelo de evaluación del desempeño por competencias al personal de la empresa A-Audicont S.A. Asesores Contables y Tributarios ubicado en la ciudad de Quito” este proyecto pretende mejorar el desarrollo de la empresa y de igual manera ver en los colaboradores un crecimiento continuo mediante las soluciones propuestas.

Se detalla la propuesta mediante antecedentes investigativos que se sustentan el tema, se fundamenta como solución varios factores como las políticas de la evaluación desempeño, procedimientos y también se propone un ejemplo claro del formulario de evaluación del desempeño por competencias de como evaluar y calificar al personal de la empresa A-Audicont S.A.

Executive Summary

The present investigation paper has as a main objective: "To Structure a performance evaluation model competency to company personnel A-Audicont S.A Asesores Contables y Tributarios people located in Quito city" This project pretends to improve the company development and also to get a continued growth through the proposed solutions.

The proposal is detailed among investigation background that based the topic, the solve of some factors are based such as policies performance evaluation , procedures and also a clear example of abilities performance evaluation form is proposed , so it get to evaluate and qualify to A-Audicnot S.A. people.

INTRODUCCIÓN

A-Audicont S.A. es una empresa que inicia sus actividades en Agosto del 2003, se dedica a la prestación de servicios contables y tributarios en la ciudad de Quito a pequeñas y medianas empresas comerciales y de servicios.

La empresa A-Audicont S.A hoy en día no cuenta con un método de evaluación del desempeño para los empleados es importante estructurar este método ya que facilita la mejora constante de los trabajadores en cada una de las áreas, las empresas tienen diferentes cargos o puestos donde cada uno de ellos tiene un nivel de dificultad o complejidad muy distinta, es necesario implementar dicho método acorde a cada puesto que contribuya en el mejora y desarrollo permanente tanto de la empresa como de los trabajadores.

Según Alles (2002) el análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar al desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

La evaluación de desempeño es útil para determinar la existencia de problemas de un trabajador dentro de la organización.

La necesidad de estructurar un modelo de evaluación del desempeño por competencias contribuye a que regule de forma correcta el desempeño de los trabajadores en la empresa, sean evaluados los conocimientos, habilidades, comportamientos, es decir, las competencias de sus colaboradores.

CAPITULO I

1.01 CONTEXTO

Hoy en día la ausencia de un protocolo de evaluación del desempeño en la empresa A-Audicont S.A es una problemática constante, ya que los trabajadores necesitan ser evaluados, de tal manera saber si su desempeño está favoreciendo al cumplimiento de los objetivos.

Todos los trabajadores ocupan un puesto dentro de la empresa esto conforme a sus conocimientos y habilidades al momento de no existir una evaluación del desempeño dificulta la supervisión al personal, se reduce la motivación, lo que deteriora su productividad , se pierde la posibilidad de tener mayor contacto entre jefe y colaborar de cara a los objetivos de tarea y de desarrollo. De igual manera los procesos necesitan ser evaluados, para saber si se está cumpliendo los propósitos, si está bien el proceso el que está incumpliendo es el empleado y es por eso que no se cumplen los resultados y objetivos esperados por la organización.

La evaluación del desempeño tiene como propósito lograr un rendimiento superior en sus trabajadores, que se vea reflejado en los resultados de su empresa y en la propia satisfacción profesional de cada colaborador.

Alles (2002) refiere que la evaluación del desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil del puesto. Solo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal, en relación con algo, en este caso “ese algo” es el puesto que ocupa.

Esto contribuye a que sea factible evaluar el desempeño y establecer cuáles son las estrategias de entrenamiento y capacitación necesarias para la más correcta adecuación persona o puesto.

1.02 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Desde la perspectiva dentro de una organización y sobre todo en el área de Recursos Humanos es imprescindible estructurar un modelo de evaluación del desempeño por competencias , ya que permite analizar las características del puesto desempeñado, así como su entorno y sobre todo mejorar el desarrollo del personal esto nos beneficiara con muchas ventajas como la mejora del desempeño con la capacitación y la retroalimentación, nos ayuda a determinar quiénes merecen un incentivo salarial , ascensos, identificar el bajo desempeño para capacitar al

personal, efectuar rotaciones de puesto para permitir un mejor aprovechamiento de los puntos fuertes de los trabajadores , es fundamental ver cómo puede aportar la Evaluación del Desempeño y se pueda mejorar la interacción del personal.

De acuerdo con lo propuesto anteriormente evaluar el desempeño nos beneficia a identificar, los puntos altos del personal y así también los problemas del evaluado, y con esto proponer el cambio y la mejora continua. Por lo tanto incentivar la permanente superación del personal dentro de la empresa, aumentar la productividad de cada empleado, surgir en cada puesto y área de trabajo la ubicación y orientación del personal además de que permite establecer claras delimitaciones en las funciones y responsabilidades de cada cargo.

Desde el punto de vista en es muy importante el espacio que se le dé a este método sobre todo para la toma de decisiones es necesario estructurar y aplicar la evaluación de desempeño con lo que se logra que cada trabajador realice su trabajo óptimo para poder evaluar y analizar las características del puesto desempeñado y sobre todo mejorar el desarrollo del personal dentro de la empresa A-Audicont S.A.

Alles (2002) manifiesta que una correcta metodología de evaluación del desempeño es beneficiosa para ambas partes.

Es fundamental ver cómo puede aportar la Evaluación del Desempeño mejorando por igual los resultados esperados por la empresa.

1.03 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA CENTRAL (MATRIZ T)

Tabla 1. Matriz T

Análisis de Fuerzas T					
Situación Empeorada	Situación Actual				Situación Mejorada
Pérdida de tiempo y dinero para la empresa.	Desconocimiento del rendimiento de los empleados de la empresa				Trabajadores capacitados y evaluados técnicamente en función de su desempeño laboral
Fuerza Impulsadora	I	PC	I	PC	Fuerza Bloqueadora
Implementación de Evaluación del Desempeño	1	5	4	2	Desinterés de un plan estratégico de evaluación
Conocer las fortalezas y debilidades de los empleados	1	5	5	2	Ausencia de evaluaciones al personal
Incentivo salarial por el buen desempeño	2	4	4	3	Inexistencia de recursos económicos
Capacitación al personal	2	5	4	2	Carencia de un plan de capacitación por competencias
Estimular y dirigir la constante superación del personal	1	5	5	2	Ausencia de estímulos a los trabajadores

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pablo Constante

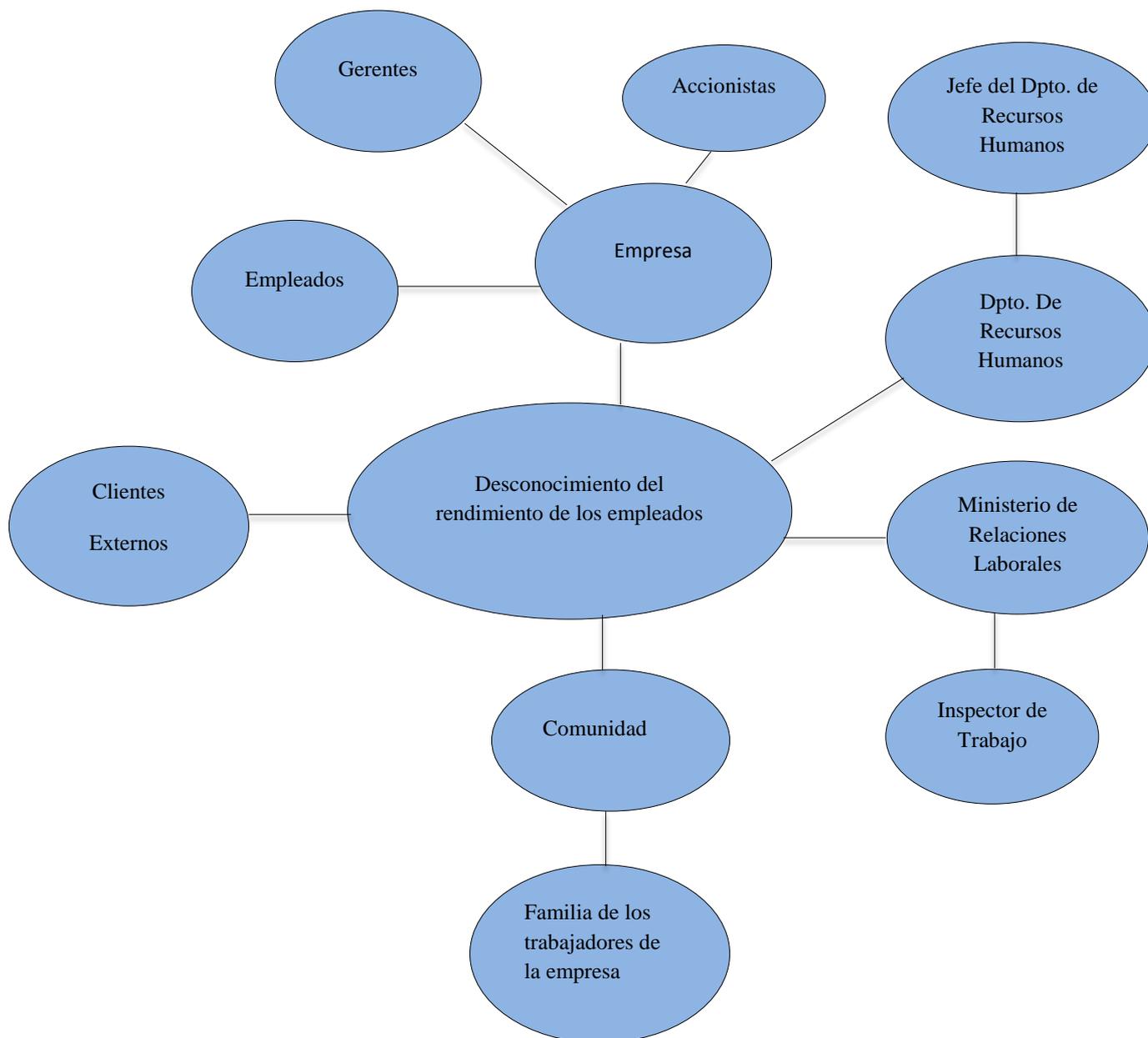
Análisis:

Analizando el problema y vista la situación actual de la empresa que es el desconocimiento del rendimiento de los empleados ya que no existe una supervisión sobre como realizan sus funciones , adicional hemos tomado en cuenta algunas variables llamadas fuerzas esto nos contribuirá para el desarrollo del presente investigación, tenemos como primera fuerza impulsadora la implementación de evaluación del desempeño , con el cual beneficiara a todos los trabajadores para el logro de los objetivos, como segunda fuerza impulsadora tenemos conocer las fortalezas y debilidades de los empleados esto nos ayudara , a reclasificar a los empleados bajo competencias, como tercera fuerza tenemos el incentivo salarial por el buen desempeño del trabajador por la superación, la creatividad, la innovación y el cumplimiento de objetivos, como cuarta fuerza impulsadora tenemos la capacitación al personal, finalmente como quinta fuerza impulsadora tenemos estimular y dirigir la constante superación del personal de la empresa A-Audicont S.A. es muy importante contar con estímulos para la superación y desarrollo permanente de los empleados.

CAPITULO II

2.01 MAPEO DE INVOLUCRADOS

Figura 1. Mapeo de Involucrados



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Pablo Constante

Análisis:

Podemos observar que se encuentran involucrados la parte interna como externa de la empresa así el departamento de Recursos Humanos como principal involucrado ya que tiene las funciones de control y supervisión sobre la aplicación de este método, se deberá contar con el apoyo de dicho departamento para estructurar un modelo de evaluación del desempeño.

También tenemos como involucrados a los gerentes, accionistas y empleados ya que forman parte de la empresa es necesario que por parte de la gerencia se tome un plan estratégico y así poder evaluar al personal.

Como involucrados externos tenemos al Ministerio de Relaciones Laborales que es un ente de control y supervisión hacia la empresa, de igual manera los clientes externos y la familia de los trabajadores

De tal manera con el mapeo de involucrados podemos darnos cuenta a quienes afecta el problema central, es fundamental contribuir aplicando la evaluación del desempeño para que se pueda saber el rendimiento de todas las áreas y departamentos.

2.02 MATRIZ DE ANALISIS DE INVOLUCRADOS

Tabla 2. Matriz de Análisis de Involucrados

ACTORES INVOLUCRADOS	INTERES SOBRE EL PROBLEMA	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS MANDATOS Y CAPACIDADES	INTERES SOBRE EL PROYECTO	CONFLICTOS
Empresa	Trabajadores capacitados y evaluados técnicamente en función de su desempeño laboral	Carencia de controles de evaluación de desempeño	Implementar el Plan de evaluación del desempeño por competencias	Estructurar un modelo de evaluación del desempeño al personal	Desinterés de un plan estratégico de evaluación
Departamento de Recursos Humanos	Mejora y Desarrollo Constante de los empleados	Desconocimiento del rendimiento de los empleados	Planificación de cursos de capacitación continua a los trabajadores	Mejorar las relaciones humanas entre el jefe y empleado	Dificultad de orientar las acciones del personal hacia la obtención de los objetivos del área
Empleados	Retroalimentación empresarial mediante la evaluación	Ausencia de un plan de capacitación por competencias	Convenio de cooperación de los trabajadores para asistir a los cursos de capacitación	Evaluación y mejora continua	Falta de interés de poder de convocatoria a los empleados

Cientes	Interés sobre una mejor atención	Falta de atención al cliente	Ley del consumidor	Satisfacción en la atención	Conflictos legales con la empresa
Ministerio de Relaciones Laborales	Minimizar conflictos laborales	Carencia de inspección a la empresa	Aplicar las leyes del código de trabajo	Generar estabilidad laboral	Incumplir en el control de las leyes laborales
Comunidad	Mejorar la calidad de vida	Ausentismo en algunos trabajadores	Derechos de la ley de la constitución	Mejorar los ingresos de los empleados	Conflictos Sociales

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pablo Constante

Análisis:

En el análisis de involucrados podemos ver que uno de los problemas es la ausencia de una evaluación del desempeño entre otros el desconocimiento del rendimiento en cada una de las áreas de los empleados, falta de atención al cliente.

De tal manera es necesario estructurar un modelo de evaluación del desempeño a la empresa A-Audicont S.A. para contribuir en todas las áreas de cada puesto de trabajo ya que se encuentran involucrados la empresa, empleados, clientes, el Ministerio de Relaciones Laborales y la Comunidad.

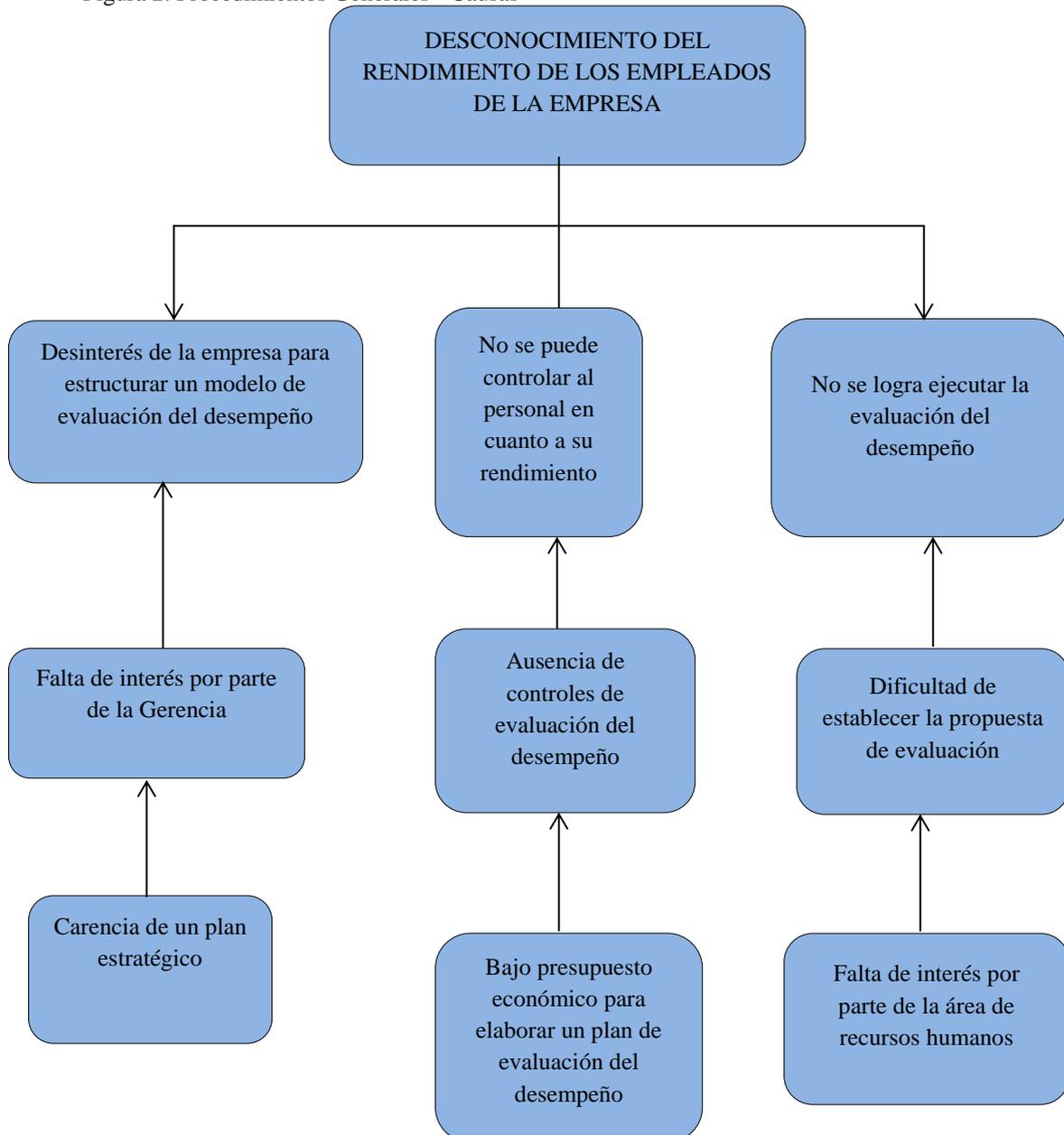
Para lograr nuestra propuesta se debe contar con el interés sobre este proyecto para así poder cumplir los objetivos planteados, estructurar el modelo de evaluación del desempeño al personal, mejorar las relaciones humanas entre el jefe y empleado y así los trabajadores sean evaluados técnicamente su desempeño laboral, también otro interés sobre el proyecto es la satisfacción en la atención de los clientes, generar una estabilidad laboral y mejorar los ingresos de los empleados.

CAPITULO III

3.01 ÁRBOL DE PROBLEMAS

3.01.10 PROCEDIMIENTOS GENERALES- CAUSAS

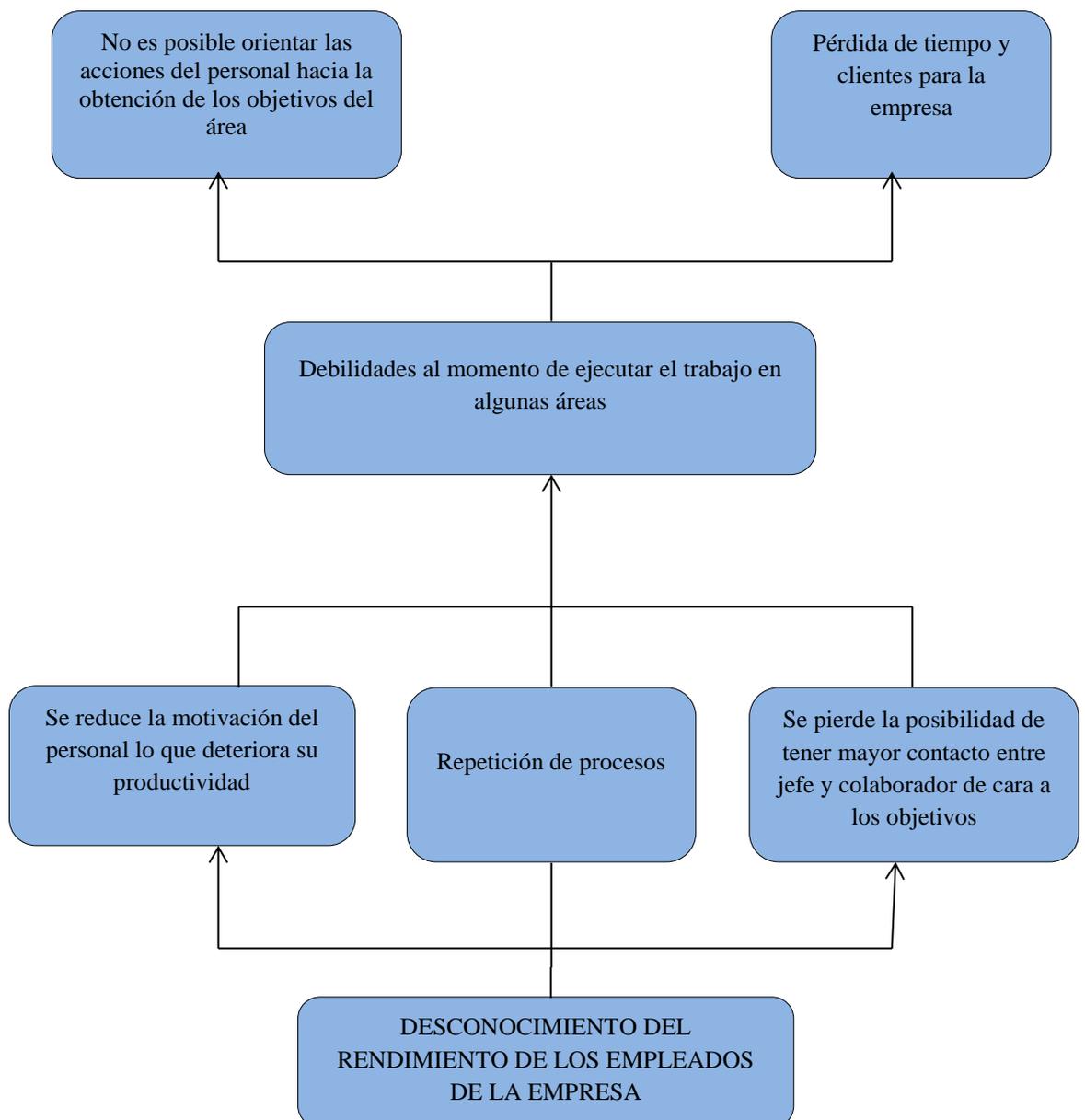
Figura 2. Procedimientos Generales - Causas



Fuente: A-Audicont S.A.
Elaborado por: Pablo Constante

3.01.02 EFECTOS DEFINIDOS

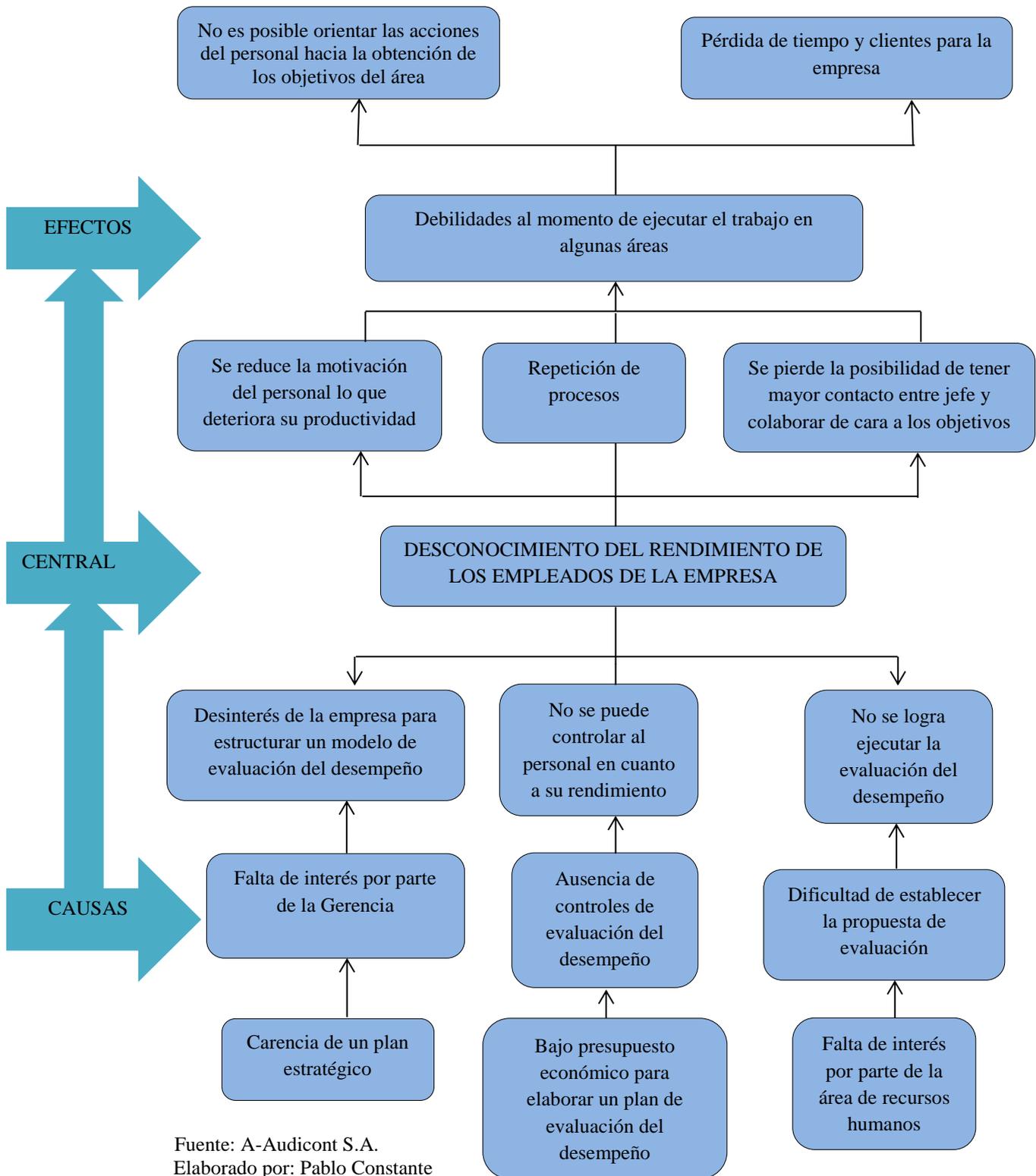
Figura 3. Efectos Definidos



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Pablo Constante

3.01.03 ÁRBOL DE PROBLEMAS COMPLETO

Figura 4. Árbol de problemas completo



Fuente: A-Audicont S.A.
Elaborado por: Pablo Constante

Análisis:

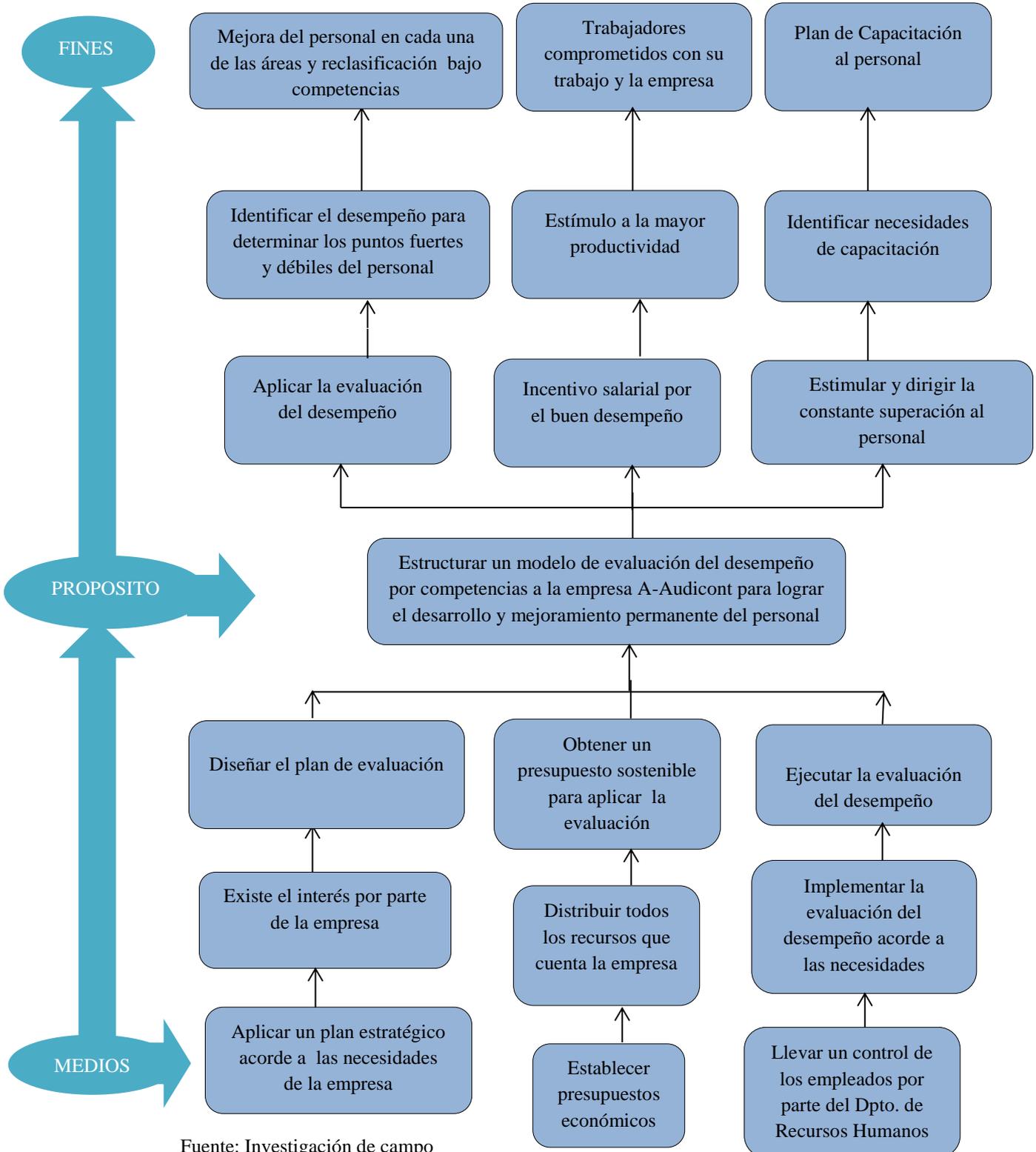
Para el análisis del árbol de problemas nos basamos desde el problema central que es el desconocimiento del rendimiento de los empleados de la empresa, teniendo como efectos que se pierde la posibilidad de tener mayor contacto entre jefe y colaborador de cara a los objetivos, también la repetición de procesos, todo esto debido a que existe un desconocimiento del desempeño laboral de los empleados por lo tanto dificulta la supervisión al personal, también se puede ver que se reduce la motivación lo que deteriora su productividad, la pérdida de tiempo y clientes para la empresa.

Analizando las causas se puede ver que la carencia de un plan estratégico ha provocado un desinterés de la empresa para estructurar un modelo de evaluación del desempeño, por lo tanto es fundamental estructurar este método.

El bajo presupuesto económico ha influenciado en no poder realizar una evaluación al personal por tal motivo no se puede controlar al personal en su rendimiento.

3.02 ÁRBOL DE OBJETIVOS

Figura 5. Árbol de Objetivos



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Pablo Constante

Análisis:

Mediante el árbol de objetivos podemos observar los medios que es aplicar un plan estratégico acorde a las necesidades de la empresa, para diseñar el plan de evaluación. También establecer presupuestos económicos para la aplicación de la evaluación del desempeño por competencias por ultimo tenemos implementar y ejecutar la evaluación del desempeño.

Con lo mencionado obtendremos los fines de tal manera contribuye para alcanzar el propósito del proyecto, aplicar la evaluación del desempeño para identificar los puntos fuertes y débiles del personal, mejora del personal en cada una de las áreas y reclasificación bajo competencias.

Incentivar a los colaboradores sera otro fin para lograr trabajadores comprometidos con su trabajo y la empresa.

Es fundamental identificar las necesidades de capacitación y acorde al presupuesto aplicar un plan de capacitaciones al personal de A-Audicont S.A.



CAPITULO IV

4.01 MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

Tabla 3. Matriz de Análisis de Alternativas

OBJETIVOS	Impacto sobre el propósito	Factibilidad técnica	Factibilidad Financiera	Factibilidad Social	Factibilidad Política	Total	Categorías
Implementación de Evaluación del Desempeño	4	4	4	5	4	21	Alto
Trabajadores capacitados y evaluados técnicamente en función de su desempeño laboral	5	4	4	4	4	21	Alto
Llevar un control de los empleados por parte del Dpto. de Recursos Humanos	5	4	4	4	4	21	Alto
Incentivo salarial por el buen desempeño	4	3	3	4	4	18	Medio Alto
Conocer las fortalezas y debilidades de los empleados	4	4	4	4	4	20	Medio Alto
Total	22	19	19	21	20	101	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pablo Constante

Análisis:

En el análisis de la matriz de alternativas los objetivos más relevantes como la implementación de Evaluación del Desempeño tiene un impacto alto en el segundo objetivo los trabajadores capacitados y evaluados técnicamente en función de su desempeño laboral de igual manera es un impacto alto también el tercer objetivo llevar un control de los empleados por parte del Dpto. de Recursos Humanos.

En el cuarto, quinto y sexto objetivo como son conocer las fortalezas y debilidades de los empleados, incentivo salarial por el buen desempeño y mejora del personal en cada una de las áreas y reclasificación bajo competencias tienen un impacto medio alto observando el nivel alto en los tres primeros objetivos y medio alto en los últimos podemos darnos cuenta que los objetivos se van a cumplir con el trabajo del Dpto. de Recursos Humanos, ya que son los encargados de control y supervisión y hacer que se cumplan los protocolos para obtener los objetivos planteados.

4.02 MATRIZ DE ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS

Tabla 4. Matriz de Análisis de Objetivos

	Factibilidad de lograrse	Impacto en Genero	Impacto Ambiental	Relevancia	Sostenibilidad	TOTAL
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> Los beneficios son altos logrando mayor productividad 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementa el desarrollo personal tanto de hombres como mujeres 	<ul style="list-style-type: none"> Beneficia el entorno físico 	<ul style="list-style-type: none"> Los resultados son favorables en la empresa A-Audicont S.A. 	<ul style="list-style-type: none"> La participación de los empleados de la empresa se consolida 	25-21 Alto
	<ul style="list-style-type: none"> Se logra que las capacitaciones sean eficientes 	<ul style="list-style-type: none"> Crecimiento de conocimientos tanto de hombres como mujeres 	<ul style="list-style-type: none"> Contribuye a la mejora social 	<ul style="list-style-type: none"> Contribuye al personal en su totalidad 	<ul style="list-style-type: none"> Mejora y desarrollo de la organización de la empresa 	20-16 Medio Alto
	<ul style="list-style-type: none"> Los beneficios son aceptables 	<ul style="list-style-type: none"> Mejora permanente tanto de hombres como mujeres 	<ul style="list-style-type: none"> Altos niveles de protección ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> Se beneficia a toda la organización de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Se fortalece el personal de la empresa 	20-16 Medio Alto
	<ul style="list-style-type: none"> Se cuenta con un financiamiento 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrolla la motivación 	<ul style="list-style-type: none"> Favorece a los individuos en su entorno 	<ul style="list-style-type: none"> Es de gran importancia para el Dpto. de Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa está en condiciones de adaptar las nuevas políticas 	20-16 Medio Alto



	<ul style="list-style-type: none"> Está bajo control del el Dpto. De Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la calidad de vida 	<ul style="list-style-type: none"> Protege la calidad de vida de los individuos 	<ul style="list-style-type: none"> Los beneficios son de gran relevancia y oportunidad de crecimiento para el personal 	<ul style="list-style-type: none"> Se obtendrán mejores resultados a mediano plazo 	20-16 Medio Alto
Estructurar un modelo de evaluación del desempeño por competencias a la empresa A-Audicont S.A	22 puntos	19 puntos	19 puntos	21 puntos	20 puntos	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pablo Constante

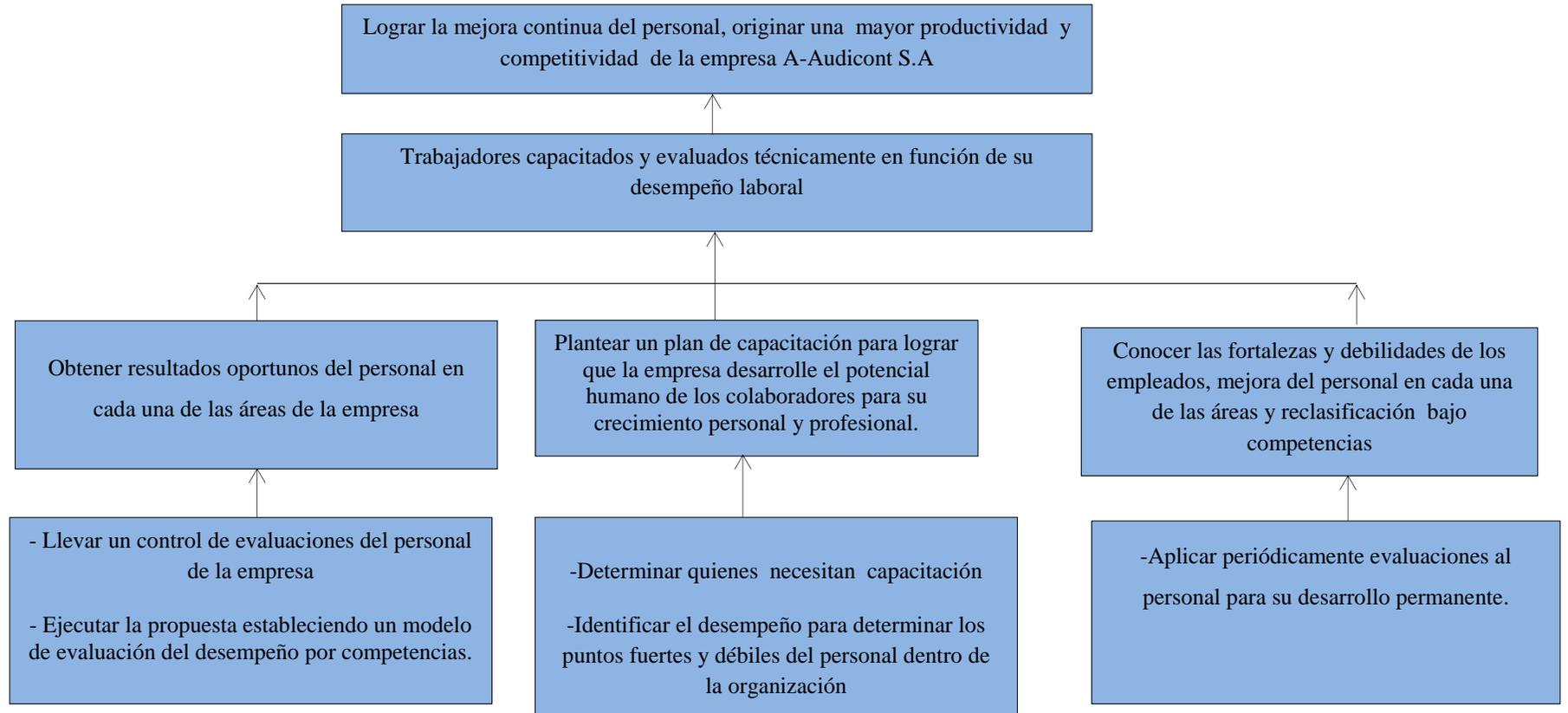
Análisis:

Al analizar la matriz de objetivos se puede ver que los beneficios son altos logrando mayor productividad para realizar la evaluación del desempeño, lograr capacitaciones eficientes, otro factor es el impacto en el género que incrementa el desarrollo personal tanto de hombres como mujeres el crecimiento de conocimientos mientras tanto que el impacto ambiental contribuye a la mejora social, favorece a los individuos en su entorno y protege la calidad de vida.

Referente a la relevancia responde a las expectativas de la empresa A- Audicont S.A, contribuye al personal en su totalidad de igual manera es de gran importancia para el Dpto. de Recursos Humanos también los beneficios son de gran relevancia y oportunidad de crecimiento para el personal, la sostenibilidad de los objetivos va a fortalecer la participación de los empleados de la empresa se debe tomar en cuenta la mejora y desarrollo de la organización de la empresa con esto se obtendrán mejores resultados a mediano plazo.

4.03 DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS

Figura 6. Diagrama de Estrategias



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Pablo Constante

Análisis:

Podemos ver que en el diagrama de estrategias partimos desde los objetivos como primer objetivo tenemos ejecutar la propuesta estableciendo un modelo de evaluación del desempeño por competencias y acorde llevar un control de evaluaciones del personal de la empresa con eso se lograra obtener resultados oportunos de los colaboradores en cada una de las áreas , como segundo objetivo tenemos identificar el desempeño para determinar los puntos fuertes y débiles de los trabajadores dentro de la organización para determinar quienes necesitan ser capacitados y poder plantear un plan de capacitación para lograr que la empresa desarrolle el potencial humano de los colaboradores para su crecimiento personal y profesional, como tercer objetivo es aplicar periódicamente evaluaciones a los colaboradores para su desarrollo permanente para poder conocer las fortalezas y debilidades de los empleados, mejora del personal en cada una de las áreas y reclasificación bajo competencias.

El propósito del proyecto será lograr trabajadores capacitados y evaluados técnicamente en función de su desempeño laboral de tal manera podemos obtener como resultado final la mejora continua del personal, originar una mayor productividad y competitividad de la empresa A-Audicont S.A. El diagrama de estrategias contribuye a la realización óptima del proyecto con esto podemos ver el propósito y la finalidad que busca esta investigación.



4.04 MARCO LÓGICO

Tabla 5. Marco Lógico

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>FIN DEL PROYECTO</p> <p>La finalidad de estructurar un modelo de evaluación del desempeño por competencias, nos permite analizar las características del puesto desempeñado, así como su entorno y sobre todo mejorar el desarrollo del personal esto nos beneficiara con muchas ventajas como la mejora del personal en cada una de las áreas y reclasificación bajo competencias, trabajadores capacitados y evaluados técnicamente en función de su desempeño laboral</p>	<p>Conseguir con la evaluación del desempeño del personal la mejora en cada una de las áreas aumente en un 80%. Lograr que el 100% del personal de la empresa sea evaluado periódicamente</p>	<p>Comprobación por parte del Dpto. de Recursos Humanos de existencia de capacitaciones al personal Verificación de la existencia de las evaluaciones del desempeño al personal de la empresa Análisis de puestos en cada una de las áreas</p>	<p>Empresas consultoras en Recursos Humanos darán soporte y actualización a la empresa sobre los diferentes métodos de evaluaciones del desempeño</p>
<p>PROPOSITO DEL PROYECTO</p> <p>Con la implementación de un modelo de evaluación del desempeño se lograra obtener resultados oportunos del personal en cada una de las áreas de la empresa trabajadores capacitados y evaluados técnicamente en función de su desempeño laboral</p>	<p>Alcanzar que la productividad de la empresa aumente en un 75% ya que existirán capacitaciones al personal para mejorar su desempeño laboral</p>	<p>A través del Dpto. de Recursos Humanos se podrá comprobar la mejora del personal en cada una de las áreas y también ver si se está cumpliendo con el plan de capacitaciones</p>	<p>Trazar convenios con diferentes entidades para el apoyo de capacitaciones a la organización</p>



<p>COMPONENTES DEL PROYECTO Trabajadores comprometidos con su trabajo y la empresa Capacitación al personal</p>	<p>Se reduce la rotación del personal notablemente Estímulo a la mayor productividad</p>	<p>Por medio de resultados que se observa dentro de la organización a través de los empleados</p>	<p>La Gerencia Administrativa aprueba nuevos presupuestos para la mejora de las evaluaciones</p>
<p>ACTIVIDADES DEL PROYECTO •Estructurar un modelo de evaluación del desempeño por competencias • Procesamiento de la información sobre evaluación del desempeño • Incentivo salarial para el buen desempeño • Plan de Capacitación al personal</p>	<p>PRESUPUESTOS \$170 para el procesamiento de la información sobre evaluación del desempeño \$100 por persona para Incentivos \$100 por persona para capacitaciones</p>	<p>Por medio del Dpto. Financiero que es el encargado de distribuir los presupuestos</p>	<p>Los trabajadores se sienten estables es su área de trabajo</p>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pablo Constante

CAPITULO V

5.01 ANTECEDENTES

Las evaluaciones del desempeño no son nuevas, desde que una persona utilizó como empleo a otra en el trabajo, de tal forma los sistemas de evaluaciones no son recientes.

Los individuos casi siempre han sido evaluados, se ha considerado varias situaciones al momento de evaluar son realizadas de manera ocasional y no sistemática, en si los programas de evaluación son diferentes pues contienen definidos sus objetivos que se fundamentan en un sistema bien estructurado.

Hoy en día la evaluación del desempeño tiene muchos beneficios si se la aplica correctamente debe lograrse: evaluar cada cargo ver sus puntos débiles y fuertes, incentivos salarial por el buen desempeño, mejora del personal en cada una de las áreas y reclasificación bajo competencias

Alles (2004), argumenta que el análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la

mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

La evaluación del desempeño contribuye de igual manera a medir resultados y evaluar competencias técnicas.

Díaz (2005), menciona que las competencias técnicas “son aquellos conocimientos, habilidades y o destrezas específicas que deben demostrar poseer las personas para desempeñar eficazmente una función determinada”

5.01.01 Determinación de la necesidad

En la empresa A-Audicont S.A. se ha podido evidenciar la ausencia de una herramienta de evaluación del desempeño por competencias al personal. El proceso de evaluación es un protocolo para el desarrollo y control eficaz del desempeño personal, por tal motivo surge la necesidad de incluir un sistema de evaluación del desempeño por competencias a la gestión del área de Recursos Humanos como algo efectivo al momento de evaluar al personal. La evaluación del desempeño tiene como principal función analizar y diagnosticar al personal en cada uno de sus puestos para así saber su situación real y detectar si existen problemas dentro de las funciones de los colaboradores.

Previo a su realización ha sido importante conocer que la organización cuenta con el manual de funciones con sus respectivas características de los puestos de trabajo con la finalidad de conocer las funciones y competencias de los colaboradores.

Por lo tanto los empleados deben ser evaluados, con el propósito de saber si su desempeño está favoreciendo dentro de la organización para el cumplimiento de los objetivos.

5.02 DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA METODOLOGICA

5.02.01 Enfoque de la investigación

La investigación básicamente consiste en conocimientos existentes derivados de una investigación totalmente verídica, especialmente dirigida a la mejora continua de los individuos.

5.02.02 Modalidad básica de la investigación

La modalidad de investigación es totalmente dirigida a la evaluación del desempeño dentro de la organización, estructurando un método de evaluación con una investigación documental y bibliográfica.

5.02.03 Tipo de Investigación

La investigación se encuentra dirigida a estructurar un modelo de evaluación del desempeño por competencias a la empresa A-Audicont S.A. ubicada en la ciudad de Quito, con el propósito de lograr el desarrollo y mejoramiento constante del personal de la empresa.

La relevancia de este proyecto se trata en crear a quien lo requiera un formulario de evaluación del desempeño por competencias y así contribuya a todo el personal de A-Audicont S.A. El proyecto debe ser alcanzable y realista debe ser una investigación documental que sea oportuna y medible.

El tipo de aplicación en este proyecto será:

Documental: Porque se basa la investigación en varios factores como son documentos, libros esto para poder obtener la información oportuna y desarrollar dicha investigación.

Evaluativa: Consiste en estructurar un modelo de evaluación para medir resultados mediante indicadores.

Exploratoria: Consiste en examinar un tema poco estudiado el cual no se ha abordado antes.

Descriptiva: Se genera porque busca especificar las características, situaciones de las personas, grupos mediante análisis, describe las situaciones y fenómenos que se someta a una investigación.

5.02.04 Etapas de la investigación

- Examinar la situación actual de la empresa con respecto a la evaluación del desempeño.
- Estructurar el modelo de evaluación del desempeño por competencias para la empresa.
- Utilizar la evaluación mediante 90 grados ya que es muy factible y por tal manera fácil de aplicarlo ya que entran a la evaluación el Jefe y Colaborador esto nos permitirá resaltar resultados positivos o negativos dentro de nuestra investigación.

5.02.05 Población

La siguiente investigación será para el personal de la empresa A-Audicont S.A. los individuos que estarán sujetos a esta investigación son 12 personas

Personal Administrativo 12

Departamento de Finanzas: 5 personas

Departamento de Recursos Humanos: 3 personas

Departamento de Sistemas: 2 personas

Departamento de Marketing: 2 personas

Para la investigación de este proyecto la población no es representativa, por tal motivo no se calculará la muestra.

5.02.06 Recolección de la información

La principal información para la realización de este proyecto se obtendrá de la empresa A-Audicont S.A. conjuntamente con el área de Recursos Humanos donde se pudo verificar que si existen manuales de funciones esto es importante ya que es una herramienta necesaria para poder evaluar al personal.

Otros factores de información para el proyecto se obtendrán mediante investigaciones y consultas de autores y modelos de evaluación del desempeño.

5.03 FORMULACIÓN DEL PROCESO DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

Se estructurara un modelo de evaluación del desempeño por competencias de 90 grados para el personal de la empresa A-Audicont S.A (Asesores Contables y Tributarios).

Es muy importante para la organización que cuente con un sistema de evaluación del desempeño por competencias de tal manera que contribuya al desarrollo permanente de los trabajadores.

5.04 OBJETIVOS

5.04.01 Objetivo General

Estructurar un modelo de evaluación del desempeño por competencias para lograr la mejora continua del personal, originar mayor productividad y competitividad en la empresa A-Audicont S.A.

5.04.02 Objetivos Específicos

- Ejecutar la propuesta estableciendo un modelo de evaluación del desempeño por competencias.
- Identificar el desempeño laboral para determinar los puntos fuertes y débiles del personal dentro de la organización.
- Plantear un plan de capacitación para lograr que la empresa desarrolle el potencial humano de los colaboradores para su crecimiento personal y profesional.

5.05 Introducción de Competencias

Blanco Prieto (2007), Argumenta que la gestión del desempeño o evaluación por competencias es el proceso que permite evaluar los comportamientos relacionados con el trabajo y los resultados del trabajador con el propósito de medir la productividad del trabajador y su posibilidad de mejora de cara al futuro

Pereda & Berrocal (1999), Dicha evaluación permite conocer las diferencias de eficacia y eficiencia a la hora de realizar un trabajo entre individuos que ocupan un mismo puesto, así como las causas de dichas diferencias.

Pereda & Berrocal (2001), mencionan los componentes de las competencias de la siguiente manera:

- Saber: lo primero que el trabajador necesita es poseer los conocimientos que exige su trabajo.
- Saber hacer: es necesario que sepan aplicar dichos conocimientos a los problemas concretos que día a día se presentan en el trabajo; en suma, es preciso que la persona posea un conjunto de habilidades y/o destrezas.
- Saber estar: es preciso que el comportamiento del trabajador se adapte a esa cultura y a esas normas, tanto de la organización en general, como de su grupo en particular.

- Querer hacer: Es preciso que la persona esté motivada para llevar a cabo dichos comportamientos
- Poder hacer: Disponer de los medios y recursos para poder llevar a cabo los comportamientos exigidos en su trabajo.

Spencer y Spencer presentan el modelo del iceberg en el cual se dividen las componentes de las competencias mencionadas anteriormente en dos grandes grupos:

“las más fáciles de detectar y desarrollar como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y después desarrollar, como el concepto de sí mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad” (Alles 2002).

5.05.01 Beneficios evaluación del desempeño por competencias

Los beneficios que se dan con la aplicación del sistema de evaluación son muchos de igual manera contribuye para el jefe, el colaborador y la organización.

5.05.01.01 Beneficios para el Jefe

- Evaluar el desempeño y el procedimiento del colaborador, con base de variables y factores de evaluación.
- Tomar medidas acertadas con el propósito de mejorar el estándar de desempeño de los colaboradores.

- Contribuye a una mejor comunicación con los colaboradores para que comprendan el proceso de evaluación que mediante este puede conocer como se está desarrollando su desempeño.

5.05.02.02 Beneficios para el colaborador

- Conocer cuáles son las perspectivas de su jefe acerca de su desempeño.
- Mejora de la comunicación con su jefe con el fin de que se logre los objetivos planteados por la empresa.
- Incentivos salariales al mejor desempeño, planes de carrera, reclasificación de puestos bajo competencias.
- Saber el tipo de medidas que toma el jefe para la mejora de su desempeño (programa de entrenamiento, capacitación, etc.)

5.05.03.03 Beneficios para la organización

- Se puede evaluar al personal a corto, mediano y largo plazo.
- Puede saber que empleado necesita actualización de conocimientos o desarrollo de planes de carrera, determinar que empleados merecen ser ascendidos.
- Dirige y controla el trabajo de sus colaboradores, establece las normas y políticas para su desarrollo.

5.06 Métodos de evaluación

Es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse y procesarse para la toma de decisiones. Existen varios métodos de evaluación de desempeño.

- **Escala gráficas de calificación**

Es el más utilizado en los métodos cada característica por evaluar se representa mediante una escala en el que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características.

- **Método de escalas mixtas**

En este método en lugar de evaluar las características con una sola escala se le dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica, superior, promedio e inferior.

- **Método de distribución forzada**

Se requiere que cada evaluador elija mediante frases descriptivas de alternativas de desempeño individual.

- **Método de formas narrativas**

Se presenta un formato al evaluador para que prepare una verificación que describa al empleado que evalúa con la mayor claridad posible

- **Método de incidentes críticos**

Hace relación con la conducta del evaluado cuando este produce éxito o fracaso poco habitual en cierta parte del trabajo. La ventaja de este método es que abarca todo el tiempo evaluado, y de esta forma se puede proporcionar el desarrollo y la autoevaluación por parte del colaborador.

- **Métodos basados en resultados**

Este método se caracteriza porque evalúan los logros de los empleados, los resultados que se obtienen en el trabajo, dicho método es más objetivos que otros métodos y permiten más autoridad a sus empleados.

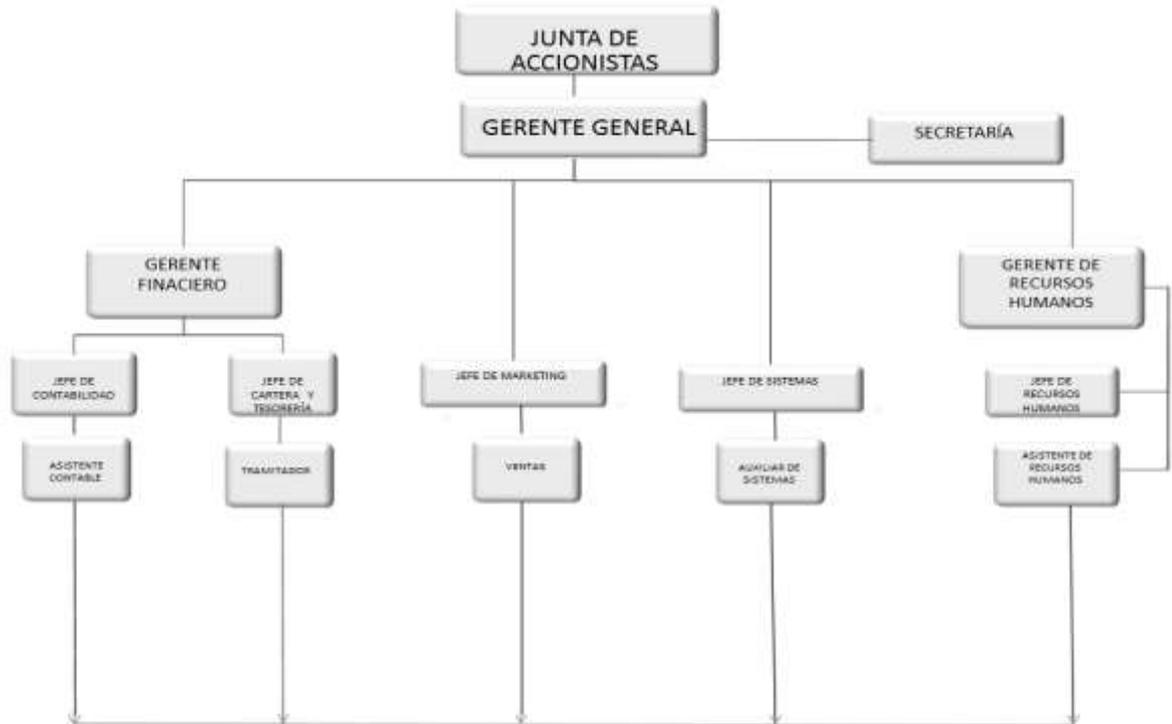
5.07 Organización de la empresa A-Audicont S.A

Se establece el organigrama estructural de A-Audicont S.A. donde se disponen los diferentes departamentos gerenciales, jefaturas, asistentes y auxiliares.

La evaluación que se utilizara es la de 90 grados es una herramienta para el crecimiento de los colaboradores. La evaluación de 90 grados es muy aceptable y recomendable para la estructura de A-Audicont S.A. ya que en este tipo de organización existen jefes o nivel superior.

Por lo tanto la evaluación de 90 grados es muy utilizada como referencia o primera etapa antes de llegar a una de 180° y 360°. En esta evaluación de 90 grados las personas solo son evaluadas por sus jefes inmediatos.

Figura 7. Organigrama Estructural A-Audicont S.A



Fuente: A-Audicont S.A.
Elaborado por: Pablo Constante

5.07.01 Conformación de las Personas expertas que se involucran en la Evaluación del Desempeño por Competencias en la Empresa

Para poder evaluar a los trabajadores de la empresa es necesario que se conforme a un grupo de expertos denominado Comité quienes conocen claramente los puestos de trabajo los cuales establecerán las competencias mediante esos factores se podrá evaluar al personal de A-Audicont S.A.

- Gerente de Recursos Humanos
- Gerencia de Área
- Jefes de Área

El comité considera varios autores e investigaciones con los cuales se podrán guiar para identificar y establecer las competencias de los trabajadores de A-Audicont S.A.

El grupo del comité de expertos son los encargados de realizar reuniones, para recibir información de los diferentes puestos de la empresa, e identificar las competencias en el que se elabora un listado de las competencias que a criterio de los expertos son las más importantes para la empresa. Por lo cual se ha identificado dos tipos de competencias tanto las organizacionales como las específicas.

5.08 Definición y Clasificación de Competencias

Las competencias son las capacidades, destrezas y conocimientos que sobresalen de una persona sobre otra lo que determina su efectividad en el desempeño de una tarea o un cargo.

Dentro de la investigación y sobre todo en las reuniones del área de Recursos Humanos conjuntamente con los gerentes y jefes de área han clasificado y determinado los tipos de competencias que posee el personal.

5.08.01 Competencias Organizacionales

Se refieren a aquellas capacidades que debe exhibir cada miembro de la entidad, es decir esa competencia central de la que se deriva o apoya una posición competitiva.

Lo que se busca con estas competencias que los empleados estén siempre bien orientados al logro de los objetivos comunes a la organización.

5.08.02 Competencias Específicas

Son aquellas capacidades únicas especialmente definidas para el desempeño en un cargo o puesto de trabajo sea superior al promedio o igual al esperado.

Dentro de la empresa A-Audicont S.A. estas competencias son claves de éxito con capacidades de generar desempeño muy exitoso en un cargo y en otro puesto puede que no sea tan significativo.

5.08.03 Definición por niveles para evaluar el desempeño por competencias

Dentro de la empresa A-Audicont S.A. existen varios niveles jerárquicos que son muy importantes dentro de los cuales se utilizarán los siguientes a quienes se les estructurará el modelo de evaluación.

- Nivel Gerencial
- Nivel Jefaturas
- Nivel Asistentes – Auxiliares

Se estructurara por cada nivel un modelo de evaluación del desempeño tanto para niveles gerenciales, jefaturas, asistentes y auxiliares.

5.08.04 Elaboración del Diccionario de Competencias

Al tener ya definido qué tipos de competencias se procede a crear un diccionario para especificar cuales se van a utilizar para crear el modelo de evaluación, este documento contiene las definiciones de cada competencia que se ajusta a las necesidades de A-Audicont S.A. por lo tanto se utilizara las siguientes competencias de varios autores y sus teorías con lo que se define su clasificación.

- Competencias Organizacionales:
 - Trabajo en equipo
 - Compromiso
 - Orientación al cliente
 - Orientación a resultados
 - Pensamiento estratégico
 - Flexibilidad

- Cumplimiento de metas
 - Responsabilidad y compromiso
 - Servicio al Cliente
 - Iniciativa
- Competencias Específicas:
 - Trabajo bajo presión
 - Adaptabilidad al cambio
 - Liderazgo
 - Expresión oral
 - Desarrollo de equipo
 - Aprendizaje continuo
 - Don de mando
 - Comunicación
 - Solución a problemas
 - Credibilidad técnica

5.08.05 Definición de las Competencias Organizacionales

1. Trabajo en equipo

Es la disposición para participar como miembro integrado en un grupo (dos o más personas) para obtener un beneficio hacia el logro de un objetivo en común.

2. Compromiso

Crear en el propio trabajo o rol y su valor dentro de la empresa, lo cual se traduce en un refuerzo extra para la compañía aunque no siempre en beneficio propio.

3. Orientación al cliente

Deseo de ayudar y de servir a los clientes. Es conocer y satisfacer sus necesidades.

4. Orientación a los resultados

Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia.

5. Pensamiento estratégico

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas.

6. Flexibilidad

Es la capacidad para modificar el comportamiento adoptar un tipo diferente de enfoque sobre ideas o criterios.

7. Cumplimiento de metas

Es la capacidad que deben tener los trabajadores de realizar sus funciones de la mejor manera, fijándose objetivos desafiantes en pro de la consecución de los objetivos organizacionales.

8. Responsabilidad y compromiso

Es dedicar tiempo y esfuerzo para superar obstáculos. Es ser proactivo en su labor y anticipándose a lo que pueda suceder, sin esperar factor externo que lo solicite.

9. Servicio al Cliente

Es detectar las expectativas del cliente, asumiendo compromiso en la identificación de cualquier problema y proporcionar las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades.

10. Iniciativa

Es influenciar las actividades en los acontecimientos, visión de oportunidades y actuación por decisión propia.

5.08.06 Definición de las Competencias Específicas

1. Trabajo bajo presión

Capacidad de continuar actuando eficazmente aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad. Es la facultad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

2. Adaptabilidad al cambio

Es la capacidad para adaptarse y actuar rápidamente ante los cambios del entorno y modificar conductas con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales. Involucra necesariamente procesos de aprendizaje y formación continua.

3. Liderazgo

Utilización de los rasgos y métodos interpersonales para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo.

4. Expresión oral

Es la capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera clara y comprensible.

5. Desarrollo de equipo

Habilidad para consolidar y dirigir un equipo de trabajo. Es emprender acciones eficaces para el desarrollo del equipo de trabajo, con el fin de mejorar su desempeño.

6. Aprendizaje Continuo

Es la habilidad para buscar y compartir información útil comprometiéndose con el aprendizaje, Incluye la capacidad de aprovechar la experiencia de otros y la propia.

7. Don de mando

Se define como la capacidad del individuo para organizar al equipo de trabajo que tiene bajo su responsabilidad, brindarles las pautas y lineamientos sobre cómo deben realizar su trabajo, bajo qué parámetros, y que dichas pautas sean comprendidas y acatadas por el personal.

8. Comunicación

Es la habilidad para escuchar, expresar ideas de manera efectiva y comprender las ideas de los demás. Es ser asertivo y estar abierto a la negociación, al dialogo y al compromiso.

9. Solución a problemas

Resuelve conflictos constructivamente, toma decisiones conectadas a la obtención de resultados y genera aprendizajes en las personas con las que se relaciona basándose en los principios y valores empresariales.

10. Credibilidad técnica

Implica generar credibilidad en otros teniendo como base los conocimientos técnicos de su especialidad.

5.09 Comité de evaluación

El área de Recursos Humanos será el Departamento responsable del proceso de la evaluación por competencias a los trabajadores informando a los individuos que es un protocolo que lograra facilitar las relaciones humanas tanto por parte del empleador como del empelado, creado un clima motivacional , de igual forma esto contribuye a la mejora de los colaboradores haciéndolos más eficaces.

Por lo tanto el comité de evaluación del desempeño estará totalmente coordinado por el área de Recursos Humanos, Gerentes y Jefes de Área.

Figura 8. Comité de Evaluación **Recursos Humanos - Gerentes - Jefes**



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Pablo Constante

5.09.01 Evaluación del desempeño en A-Audicont S.A.

- Que personas se debe evaluar
 - Es fundamental evaluar a todo el personal para así conocer su rendimiento en cada una de las áreas o puestos de trabajo para mejora de su desarrollo personal y profesional.

- Quienes deben evaluar
 - Es oportuno que las personas que deben evaluar al personal sean de alta jerarquía sobre los colaboradores por tal motivo serán Gerentes como Jefes de área conjuntamente con el Departamento de Recursos Humanos.

- Cada que tiempo evaluar
 - El Departamento de Recursos Humanos es el encargado de informar a los gerentes y jefes de área sobre cada que periodo se debe evaluar esto debe ser cuando las condiciones lo ameriten, en este caso sería anual.

- De qué manera evaluar al personal
 - El evaluador debe recolectar datos, información y elegir el método de evaluación acorde a las necesidades de la empresa A-Audicont S.A. creando un formulario de evaluación del desempeño.

- Qué resultados se debe esperar de la evaluación
 - Por medio de la evaluación los resultados que se espera es analizar quienes merecen un incentivo salarial, necesidades de capacitación, reclasificación de puestos, planes de carrera y mejora continua y permanente del personal.

5.09.02 Problemas más frecuentes dentro de la evaluación del desempeño

- Errores del evaluador
- Ausencia de políticas y normas
- Mala Comunicación entre el evaluado y el evaluador
- Falta de entrevista del desempeño

- Falsa información
- Falta de conocimiento del evaluador

5.09.03 Como evitar estos problemas

- Utilizar un formulario de evaluación del desempeño adecuado
- Políticas de desempeño
- Manejo de información correcta
- Capacitar a los evaluadores

5.09.04 Políticas de desempeño en la empresa A-Audicont S.A.

Las políticas beneficiaran para el sistema de evaluación del desempeño por competencias orientado a resultados de tal manera que su aplicación sea la correcta

- a) El proceso de evaluación del desempeño es participativo y obligatorio para todo el personal de la empresa.
- b) No será objeto de aplicación del proceso el personal contratado por honorarios profesionales y los de tipo temporal.
- c) El periodo de evaluaciones es anual con seguimientos y reuniones cada seis meses.

- d) Los colaboradores que pasen los 3 primeros meses de prueba entran al proceso de evaluación.

- e) La evaluación se realizara a través de un formulario de evaluación del desempeño por competencias aprobado por la Gerencia General y el Departamento de Recursos Humanos.

- f) El Departamento de Recursos Humanos es el ente regulador de control y supervisión sobre el proceso de evaluación del desempeño.

- g) Los evaluadores como evaluados deberán firmar el formulario de evaluación en constancia y aprobación de los resultados obtenidos.

- h) El personal tendrá la facilidad de ver sus evaluaciones y ver los resultados finales.

5.09.05 Procedimientos de Evaluación

- a) El área de Recursos Humanos prepara y actualiza los formularios de evaluación del desempeño.

b) El evaluador aplica el sistema de evaluación verificando que sea el instrumento correcto a utilizar.

c) Al momento de terminar el proceso cada evaluador deberá entregar al Departamento de Recursos Humanos las respectivas evaluaciones de los colaboradores.

d) El área de Recursos Humanos informa a los colaboradores los resultados obtenidos en cada evaluación con el fin de llegar acuerdos para mejorar las evaluaciones en próximos periodos.

e) El área de Recursos Humanos tendrá como finalidad recibir las evaluaciones aplicadas para así poder ver y establecer los resultados acorde a las políticas de evaluación.

5.09.06 Responsabilidades dentro del sistema de evaluación del desempeño.

Dentro del proceso de evaluación del desempeño por competencias es importante establecer responsabilidades a los involucrados tanto para el evaluador como el evaluado de tal manera que se logre un sistema de evaluación óptimo y oportuno con resultados esperados.

5.09.06.01 Evaluador

- Evaluar de forma correcta al colaborador, cumpliendo con todos los procesos de evaluación del desempeño.
- Cumplir con las fechas y horarios establecidos por el área de Recursos Humanos para aplicar la evaluación.
- Tratar de forma cordial y emotiva al evaluado dentro del proceso.
- Evaluar al personal con valores éticos y morales.

5.09.06.02 Evaluado

- Participar de forma óptima en el proceso de evaluación del desempeño por competencias cumpliendo con los procedimientos establecidos.
- Actuar de forma positiva al momento de realizar la evaluación del desempeño y buscar la comunicación con su evaluador para obtener acuerdos que permitan el desarrollo permanente.

5.09.07 Entrevista de evaluación del desempeño

La entrevista da la oportunidad al jefe de área de examinar el desempeño del colaborador y ver situaciones de mejora, de igual manera contribuye a identificar los sentimientos y actitudes, con la entrevista se logra mejorar la comunicación de los trabajadores de la organización. Existen varios parámetros que pueden incrementar la satisfacción en la entrevista.

- Invitar al colaborador a la participación
- Expresar respeto
- Mantener una actitud objetiva
- Utilizar un lenguaje claro
- Facilitar el dialogo
- Establecer acuerdos
- Definir medidas de mejora
- Minimizar la critica
- Estimular relaciones motivadoras
- Solucionar problemas
- Cierre de la entrevista

5.09.08 Etapas del proceso de evaluación del desempeño

a) Perfiles

Consiste en recopilar toda la información referente a los perfiles de puesto de la empresa A-Audicont S.A. con el propósito de conocer sus principales funciones, educación, experiencia, conocimientos y competencias, es fundamental obtener los perfiles por competencias que previamente ya se obtuvo por parte del área de Recursos Humanos para poder utilizarlo como instrumento necesario para el proceso de evaluación del desempeño por competencias.

b) Tipos de Competencias

Las competencias a utilizarse dentro del proceso de evaluación del desempeño son de dos tipos las organizacionales y las específicas que a su vez se busca desarrollar y formar adecuadamente a los colaboradores es muy importante aplicar estas competencias en el formulario de evaluación para poder determinar los resultados.

c) Formulario

El formulario se lo desarrollara bajo la aprobación de Gerencia General y el área de Recursos Humanos que a su vez se realizó viendo las necesidades y objetivos de la empresa A-Audicont S.A. y que se desean alcanzar con el proceso de evaluación del desempeño por competencias.

d) Resultados de las evaluaciones

Al finalizar las evaluaciones el Departamento de Recursos Humanos realizara las calificaciones y obtendrá los resultados, a través del método de escalas gráficas para sí poder tomar las decisiones respectivas del proceso de evaluación del desempeño por competencias.

5.10 Grados de Calificación

Se proponen 5 grados de calificación para poder al final calificar las evaluaciones y procesar los resultados.

- **Excelente (E):** Colaborador que alcanza y sobrepasa su rendimiento. Su actuación es ampliamente excelente.

- **Muy Bueno (MB):** Colaborador con muy buen rendimiento. Su desempeño y la calidad de su trabajo es muy bueno.

- **Aceptable (A):** Colaborador que su rendimiento es aceptable en el desempeño y calidad de su trabajo. Cumple con las funciones y actividades de forma básica acorde al cargo.

- **Regular (R):** Colaborador cuyo rendimiento no alcanza los estándares establecidos está por debajo de los objetivos propuestos. Debe corregirse y requiere permanente supervisión.

- **Deficiente (D):** Colaborador cuyo rendimiento o desempeño es inaceptable. Está muy por debajo de los niveles establecidos. Se requiere tomar una decisión inmediata.

5.10.01 Ponderación de los factores de evaluación

De acuerdo a su importancia relativa ponderamos el valor a cada factor esto se utilizara en el formulario de evaluación del desempeño.

Tabla 6. Ponderación de los factores de evaluación

Factor	Valor
EXCELENTE	5
MUY BUENO	4
ACEPTABLE	3
REGULAR	2
DEFICIENTE	1

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pablo Constante

5.10.02 Valoración

Cada formulario constara de 5 competencias organizacionales y 5 específicas donde aplicaremos una fórmula para obtener el intervalo para el rango de la escala de evaluación de competencias.

Datos

Pm= Puntaje Máximo

Tc= Total Competencias

n= número de variables

5.10.03 Cálculo del intervalo

Formula

$$P_m - T_c / n$$

$P_m = 25$ (corresponde a las 5 competencias por las 5 escalas de calificación)

$T_c = 5$ (corresponde al total de las competencias que se van a evaluar que son sobre 5 tanto las organizacionales como las específicas)

$n =$ son las 5 escalas de calificación

$$\frac{25 - 5}{5} = \frac{20}{5} = 4 \text{ (intervalo)}$$

5.10.04 Niveles de Evaluación

Se detalla a continuación el cuadro donde se determina los niveles de evaluación y se describe el nivel, porcentaje y su equivalencia.

Tabla 7. Niveles de evaluación

NIVELES DE EVALUACIÓN			
25 - 21	Nivel Alto	100%	Excelente
20 - 16	Nivel Medio Alto	80%	Muy Bueno
15 - 11	Nivel Medio	60%	Aceptable
10 - 6	Nivel Mínimo	40%	Regular
5 - 1	Nivel Insatisfactorio	20%	Deficiente

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por : Pablo Constante

Con base a esta valoración se aplicara en cada formulario los niveles de competencia y se procederá a tomar decisiones con las competencias de los colaboradores en si su mejora o mantenimiento del perfil.

5.10.05 Sugerencias de Mejora

Consiste en atribuir a cada valoración sugerencias de mejora según la categoría obtenida.

Tabla 8. Sugerencia de Mejora

Valoración	Sugerencia
Excelente	Considerar para posibles ascensos e incentivos económicos
Muy Bueno	Considerar para posibles estímulos.
Aceptable	Considerar sugerencias de entrenamiento.
Regular	Considerar entrenamiento y capacitación inmediata. Dar seguimiento constante a su desempeño.
Deficiente	Considerar salida de la Empresa.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pablo Constante



5.10.06 Ejemplos de Evaluaciones

EVALUACIÓN GERENTE DE FINANZAS

RECURSOS HUMANOS		F - RH-001				
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS						
DATOS GENERALES:						
Nombre del Evaluado: LUIS SÁNCHEZ		Nivel: GERENCIAL				
Cargo: GERENTE DE FINANZAS		Fecha de Evaluación: LUNES, 06 DE OCTUBRE DEL 2014				
Área: DEPARTAMENTO FINANCIERO		Nombre del Evaluador: ALEJANDRO MONTES				
Tiempo en el Cargo: 2 AÑOS		Jefe Inmediato: GERENTE GENERAL				
Calificación:		22				
Excelente (5 Pts.)		Colaborador que alcanza y sobrepasa su rendimiento. Su actuación es ampliamente excelente.				
Muy Bueno (4 Pts.)		Colaborador con muy buen rendimiento. Su desempeño y la calidad de su trabajo es muy bueno.				
Aceptable (3 Pts.)		Colaborador que su rendimiento es aceptable en el desempeño y calidad de su trabajo. Cumple con las funciones y actividades de forma básica acorde al cargo.				
Regular (2 Pts.)		Colaborador cuyo rendimiento no alcanza los estándares establecidos está por debajo de los objetivos propuestos. Debe corregirse y requiere permanente supervisión				
Deficiente (1 Pts.)		Colaborador cuyo rendimiento o desempeño es inaceptable. Está muy por debajo de los niveles establecidos. Se requiere tomar una decisión inmediata.				
FACTORES A EVALUAR		E	MB	A	R	D
COMPETENCIAS (Organizacionales):						
ORIENTACIÓN AL CLIENTE:		5				
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS:		5				

ESTRUCTURAR UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS AL PERSONAL DE LA EMPRESA A-AUDICONT S.A. ASESORES CONTABLES Y TRIBUTARIOS UBICADO EN LA CIUDAD DE QUITO



INICIATIVA:	5				
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO:		4			
TRABAJO EN EQUIPO:		4			
SUBTOTAL:	23				
COMPETENCIAS (Específicas):					
LIDERAZGO:	5				
TRABAJO BAJO PRESIÓN:		4			
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO			3		
SOLUCIÓN A PROBLEMAS		4			
DESARROLLO DE EQUIPO	5				
SUBTOTAL:	21				
TOTAL	44				
Posee el trabajador, las habilidades necesarias para desempeñar sus funciones con eficacia y eficiencia?	SI <input checked="" type="checkbox"/> X	REGULAR _____		NO ____	
Si la respuesta es Regular o No: Indique qué habilidades a más de las anteriormente evaluadas, deberían ser reforzadas:					
Alejandro Montes _____ EVALUADOR	Firmas	Luis Sánchez _____ EVALUADO			

La calificación se obtendrá de la suma total dividida para dos que corresponde a los subtotales de cada competencia

(44/2 = 22)

EVALUACIÓN GERENTE DE FINANZAS

Calificación de Evaluación: **22**

NIVELES DE COMPETENCIA			
25 - 21	Nivel Alto	100%	Excelente
20 - 16	Nivel Medio Alto	80%	Muy Bueno
15 - 11	Nivel Medio	60%	Aceptable
10 - 6	Nivel Mínimo	40%	Regular
5 - 1	Nivel Insatisfactorio	20%	Deficiente

Valoración	Sugerencia
Excelente	Considerar para posibles ascensos e incentivos económicos.
Muy Bueno	Considerar para posibles estímulos.
Aceptable	Considerar sugerencias de entrenamiento.
Regular	Considerar entrenamiento y capacitación inmediata. Dar seguimiento constante a su desempeño.
Deficiente	Considerar salida de la Empresa.

La calificación obtenida es de 22 puntos (Nivel Alto) que corresponde al 100% excelente, su funcionamiento y cumplimiento de metas es óptimo al tiempo requerido por la gerencia. Considerar para posibles ascensos e incentivos económicos.



EVALUACIÓN JEFE DE RECURSOS HUMANOS

RECURSOS HUMANOS		F - RH-001					
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS							
DATOS GENERALES:							
Nombre del Evaluado: MIGUEL ROBLES			Nivel: JEFATURAS				
Cargo: JEFE DE RECURSOS HUMANOS			Fecha de Evaluación: LUNES, 06 DE OCTUBRE DEL 2014				
Área: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS			Nombre del Evaluador: SEBASTIÁN RÚALES				
Tiempo en el Cargo: 1 AÑO			Jefe Inmediato: GERENTE DE RECURSOS HUMANOS				
Calificación:			20				
Excelente (5 Pts.)			Colaborador que alcanza y sobrepasa su rendimiento. Su actuación es ampliamente excelente.				
Muy Bueno (4 Pts.)			Colaborador con muy buen rendimiento. Su desempeño y la calidad de su trabajo es muy bueno.				
Aceptable (3 Pts.)			Colaborador que su rendimiento es aceptable en el desempeño y calidad de su trabajo. Cumple con las funciones y actividades de forma básica acorde al cargo.				
Regular (2 Pts.)			Colaborador cuyo rendimiento no alcanza los estándares establecidos está por debajo de los objetivos propuestos. Debe corregirse y requiere permanente supervisión				
Deficiente (1 Pto.)			Colaborador cuyo rendimiento o desempeño es inaceptable. Está muy por debajo de los niveles establecidos. Se requiere tomar una decisión inmediata.				
FACTORES A EVALUAR			E	MB	A	R	D
COMPETENCIAS (Organizacionales):							
ORIENTACIÓN AL CLIENTE:			5				
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS:				4			
INICIATIVA:				4			
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO:				4			

ESTRUCTURAR UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS AL PERSONAL DE LA EMPRESA A-AUDICONT S.A. ASESORES CONTABLES Y TRIBUTARIOS UBICADO EN LA CIUDAD DE QUITO



TRABAJO EN EQUIPO:		4			
SUBTOTAL:	21				
COMPETENCIAS (Específicas):					
COMUNICACIÓN:		4			
TRABAJO BAJO PRESIÓN:		4			
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO:			3		
SOLUCIÓN A PROBLEMAS:		4			
DON DE MANDO:		4			
SUBTOTAL:	19				
TOTAL	40				
Posee el trabajador, las habilidades necesarias para desempeñar sus funciones con eficacia y eficiencia?	SI <u>X</u>	REGULAR _____		NO __	
Si la respuesta es Regular o No: Indique qué habilidades a más de las anteriormente evaluadas, deberían ser reforzadas:					
Sebastián Rúaless _____ EVALUADOR	Firmas	Miguel Robles _____ EVALUADO			

La calificación se obtendrá de la suma total dividida para dos que corresponde a los subtotales de cada competencia.

$$(40/2 = 20)$$

EVALUACIÓN JEFE DE RECURSOS HUMANOS

Calificación de Evaluación: **20**

NIVELES DE COMPETENCIA			
25 - 21	Nivel Alto	100%	Excelente
20 - 16	Nivel Medio Alto	80%	Muy Bueno
15 - 11	Nivel Medio	60%	Aceptable
10 - 6	Nivel Mínimo	40%	Regular
5 - 1	Nivel Insatisfactorio	20%	Deficiente

Valoración	Sugerencia
Excelente	Considerar para posibles ascensos e incentivos económicos.
Muy Bueno	Considerar para posibles estímulos.
Aceptable	Considerar sugerencias de entrenamiento.
Regular	Considerar entrenamiento y capacitación inmediata. Dar seguimiento constante a su desempeño.
Deficiente	Considerar salida de la Empresa.

La calificación obtenida es de 20 puntos (Nivel Medio Alto) que corresponde al 80% Muy Bueno, el evaluado debe trabajar más en su formación como Jefe. Considerar para posibles estímulos.



EVALUACIÓN ASISTENTE CONTABLE

RECURSOS HUMANOS		F - RH-001				
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS						
DATOS GENERALES:						
Nombre del Evaluado: MÓNICA GALINDO	Nivel: ASISTENTES					
Cargo: ASISTENTE CONTABLE	Fecha de Evaluación: LUNES, 06 DE OCTUBRE DEL 2014					
Área: DEPARTAMENTO FINANCIERO	Nombre del Evaluador: MANUEL ASTUDILLO					
Tiempo en el Cargo: 1 AÑO Y MEDIO	Jefe Inmediato: JEFE DE CONTABILIDAD					
Calificación:	22,5					
Excelente (5 Pts.)	Colaborador que alcanza y sobrepasa su rendimiento. Su actuación es ampliamente excelente.					
Muy Bueno (4 Pts.)	Colaborador con muy buen rendimiento. Su desempeño y la calidad de su trabajo es muy bueno.					
Aceptable (3 Pts.)	Colaborador que su rendimiento es aceptable en el desempeño y calidad de su trabajo. Cumple con las funciones y actividades de forma básica acorde al cargo.					
Regular (2 Pts.)	Colaborador cuyo rendimiento no alcanza los estándares establecidos está por debajo de los objetivos propuestos. Debe corregirse y requiere permanente supervisión					
Deficiente (1 Pto.)	Colaborador cuyo rendimiento o desempeño es inaceptable. Está muy por debajo de los niveles establecidos. Se requiere tomar una decisión inmediata.					
FACTORES A EVALUAR	E	MB	A	R	D	
COMPETENCIAS (Organizacionales):						
ORIENTACIÓN AL CLIENTE:	5					
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS:		4				
INICIATIVA:	5					
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO:	5					



TRABAJO EN EQUIPO:	5				
SUBTOTAL:	24				
COMPETENCIAS (Específicas):					
COMUNICACIÓN:		4			
TRABAJO BAJO PRESION:		4			
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO:	5				
SOLUCION A PROBLEMAS:		4			
CREDIBILIDAD TÉCNICA:		4			
SUBTOTAL:	21				
TOTAL					
Posee el trabajador, las habilidades necesarias para desempeñar sus funciones con eficacia y eficiencia?	SI <u>X</u>	REGULAR _____		NO __	
Si la respuesta es Regular o No: Indique qué habilidades a más de las anteriormente evaluadas, deberían ser reforzadas:					
Manuel Astudillo _____ EVALUADOR	Firmas	Mónica Galindo _____ EVALUADO			

La calificación se obtendrá de la suma total dividida para dos que corresponde a los subtotales de cada competencia

$$(45/2 = 22,5)$$

EVALUACIÓN ASISTENTE CONTABLE

Calificación de Evaluación: **22,5**

NIVELES DE COMPETENCIA			
25 - 21	Nivel Alto	100%	Excelente
20 -16	Nivel Medio Alto	80%	Muy Bueno
15 - 11	Nivel Medio	60%	Aceptable
10 - 6	Nivel Mínimo	40%	Regular
5 - 1	Nivel Insatisfactorio	20%	Deficiente

Valoración	Sugerencia
Excelente	Considerar para posibles ascensos e incentivos económicos.
Muy Bueno	Considerar para posibles estímulos.
Aceptable	Considerar sugerencias de entrenamiento.
Regular	Considerar entrenamiento y capacitación inmediata. Dar seguimiento constante a su desempeño.
Deficiente	Considerar salida de la Empresa.

La calificación obtenida es de 22,5 puntos (Nivel Alto) que corresponde al 100% Excelente, el evaluado posee una gran capacidad para trabajar en equipo, se adapta rápidamente al cambio. Considerar para posibles ascensos e incentivos económicos.



EVALUACIÓN AUXILIAR DE SISTEMAS

RECURSOS HUMANOS		F - RH-001				
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS						
DATOS GENERALES:						
Nombre del Evaluado: ALEXIS VILLA	Nivel : AUXILIARES					
Cargo: AUXILAR DE SISTEMAS	Fecha de Evaluación: LUNES, 06 DE OCTUBRE DEL 2014					
Área: DEPARTAMENTO DE SISTEMAS	Nombre del Evaluador: SEBASTIÁN JARRIN					
Tiempo en el Cargo: 6 MESES	Jefe Inmediato: JEFE DE SISTEMAS					
Calificación:	15,5					
Excelente (5 Pts.)	Colaborador que alcanza y sobrepasa su rendimiento. Su actuación es ampliamente excelente.					
Muy Bueno (4 Pts.)	Colaborador con muy buen rendimiento. Su desempeño y la calidad de su trabajo es muy bueno.					
Aceptable (3 Pts.)	Colaborador que su rendimiento es aceptable en el desempeño y calidad de su trabajo. Cumple con las funciones y actividades de forma básica acorde al cargo.					
Regular (2 Pts.)	Colaborador cuyo rendimiento no alcanza los estándares establecidos está por debajo de los objetivos propuestos. Debe corregirse y requiere permanente supervisión					
Deficiente (1 Pto.)	Colaborador cuyo rendimiento o desempeño es inaceptable. Está muy por debajo de los niveles establecidos. Se requiere tomar una decisión inmediata.					
FACTORES A EVALUAR	E	MB	A	R	D	
COMPETENCIAS (Organizacionales):						
ORIENTACIÓN AL CLIENTE:			3			
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS:			3			
INICIATIVA:			3			
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO:		4				



TRABAJO EN EQUIPO:			3		
SUBTOTAL:	16				
COMPETENCIAS (Específicas):					
APRENDIZAJE CONTINUO:		4			
TRABAJO BAJO PRESION:			3		
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO:				2	
SOLUCION A PROBLEMAS:			3		
CREDIBILIDAD TÉCNICA:			3		
SUBTOTAL:	15				
TOTAL	31				
Posee el trabajador, las habilidades necesarias para desempeñar sus funciones con eficacia y eficiencia?	SI __	REGULAR __X__		NO __	
<p>Si la respuesta es Regular o No: Indique qué habilidades a más de las anteriormente evaluadas, deberían ser reforzadas: Necesita trabajar más en su formación técnica, adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos y mejorar su atención al cliente interno.</p>					
Sebastián Jarrin	Firmas	Alexis Villa			
EVALUADOR		EVALUADO			

La calificación se obtendrá de la suma total dividida para dos que corresponde a los subtotales de cada competencia.

$$(31/2 = 15,5)$$

EVALUACIÓN AUXILAR DE SISTEMAS

Calificación de Evaluación: **15,5**

NIVELES DE COMPETENCIA			
25 - 21	Nivel Alto	100%	Excelente
20 - 16	Nivel Medio Alto	80%	Muy Bueno
15 - 11	Nivel Medio	60%	Aceptable
10 - 6	Nivel Mínimo	40%	Regular
5 - 1	Nivel Insatisfactorio	20%	Deficiente

Valoración	Sugerencia
Excelente	Considerar para posibles ascensos e incentivos económicos.
Muy Bueno	Considerar para posibles estímulos.
Aceptable	Considerar sugerencias de entrenamiento.
Regular	Considerar entrenamiento y capacitación inmediata. Dar seguimiento constante a su desempeño.
Deficiente	Considerar salida de la Empresa.

La calificación obtenida es de 15,5 puntos (Nivel Medio) que corresponde al 60% Aceptable, el evaluado debe mejorar la solución a problemas, el trabajo bajo presión y debe involucrarse más con las demás áreas. Considerar sugerencias de entrenamiento.

5.10.07 Tabulación de los ejemplos de las evaluaciones

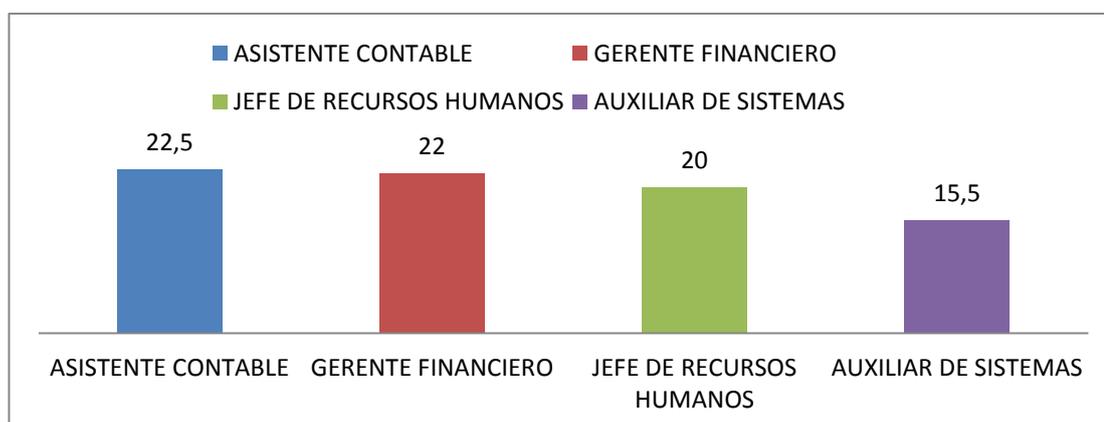
Tabla 9. Tabulación de resultados de las evaluaciones

Personas Evaluadas	Calificación	Porcentaje	Equivalente
Gerente Financiero	22	100%	Excelente
Jefe de Recursos Humanos	20	80%	Muy Bueno
Asistente Contable	22,5	100%	Excelente
Auxiliar de Sistemas	15,5	60%	Aceptable
Total Calificación General	20	80%	Muy Bueno

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pablo Constante

Tabla 10. Grafico representativo



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pablo Constante

Las evaluación general aplicada a los colaboradores de la empresa A-Audicont S.A. corresponde a un total de puntaje de 20 que equivale al 80% (Muy Bueno).

El colaborador que aplica al programa de incentivos es para la evaluación que corresponda al 100% (Asistente Contable).

El colaborador que se le sugiere entrenamiento y posible plan de capacitación corresponde al 60% (Auxiliar de Sistemas).

5.11 Plan de incentivos en la empresa A-Audicont S.A.

El plan de incentivos dentro de la organización es muy fundamental ya que el Gerente conoce que factores puede motivar a los trabajadores, con el fin de que el colaborador adquiera un compromiso hacia la empresa, de tal manera contribuirá a realizarlo en función de resultados y expectativas en base a su esfuerzo y dedicación el colaborador podrá obtener un plan de incentivos.

- Dinero

Se trata de aportar bonos económicos a los colaboradores que logren una mayor productividad y desempeño dentro de la evaluación.

- Autorrealización

Consiste en permitir ascensos y planes de carrera mediante su desempeño laboral, también en reclasificar a los colaboradores a otros puestos según su perfil de competencias.

- Beneficios

Brinda al personal la oportunidad de obtener varios beneficios dentro de la empresa que permita superar los estados de necesidad de su lugar de trabajo y tiene como fin mantener una seguridad laboral a los colaboradores.

5.12 Plan de Capacitación en la empresa A-Audicont S.A.

La necesidad de capacitación se obtendrá de acuerdo a los resultados que se obtengan de las evaluaciones del desempeño y establecer que tipo de capacitación necesita el colaborador.

Con la actualización de conocimientos podremos mejorar el desempeño del trabajador en su área de trabajo.

5.12.01. Tipos de Capacitación

Mediante los resultados obtenidos se podrá determinar qué tipo de evaluación necesita el colaborador.

➤ Capacitación Preventiva

Consiste en preparar a las personas para que enfrenten situaciones de cambio que se producen dentro de la organización, orienta a solucionar en forma anticipada cualquier tipo de cambio que se pueda dar.

➤ Capacitación Correctiva

Tiene como objetivo solucionar problemas y corregir los procesos mal ejecutados, mediante capacitaciones específicas.

➤ Capacitación para el desarrollo de carrera

Su principal objetivo es facilitar que los trabajadores puedan ser ascendidos y ocupar diferentes puestos acorde a sus competencias, capacitación mediante cursos de actualización de conocimientos en otras entidades o instituciones acorde a las necesidades del colaborador.



5.13 Presupuesto general evaluación del desempeño

Tabla 11. Presupuesto General Evaluación del Desempeño

PRESUPUESTO GENERAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				
N.	ACTIVIDAD	TIEMPO	Nº. DE PERSONAS / EQUIPOS	VALOR
1	Plan de Capacitación	3 talleres de 4 horas cada uno	4 personas	\$ 400,00
2	Plan de incentivos	Presentación del programa de incentivos (1 hora)	1 persona	\$ 100,00
3	Procesamiento de la información sobre evaluación del desempeño	10 días laborables	1 persona	\$ 170,00
4	Asesoría Externa	20 días	1 persona	\$ 300,00
5	Recursos Materiales	60 días	5 equipos	\$ 350,00
TOTAL GASTOS				\$ 1.320,00

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Pablo Constante



El total del monto de los gastos será financiado por los propios recursos de la empresa A-Audicont S.A, se realizara el plan de capacitación y de incentivos de acuerdo al presupuesto de la empresa, dando mucha atención a las actividades planificadas de Talento Humano logrando así los objetivos propuestos por la organización.

CAPITULO VI

6.01 Recursos para la realización del proyecto

Para el desarrollo de este proyecto de investigación vamos a necesitar los siguientes recursos

6.01.01 Recursos Humanos

- Tutor

6.02.02 Recursos Tecnológicos

- Computador
- Internet

6.03.03 Recursos Materiales

- 2 resmas de Hojas Bond A4
- Cuaderno de apuntes
- Impresiones
- Copias
- Anillados
- Empastado

6.02 Presupuesto Elaboración del plan del Proyecto

Tabla 12. Presupuesto del Proyecto

Detalle de Gastos	\$ Valor
Recursos Financieros	
Derechos de Grado y Seminario	520,00
SUBTOTAL	520,00
Recursos Humanos	
Tutoría	200,00
SUBTOTAL	200,00
Recursos Tecnológicos	
Internet	30,00
Computador	0,00
SUBTOTAL	30,00
Recursos Materiales	
Resmas de hojas bond A4	8,00
Cuaderno de apuntes	2,00
Impresiones	50,00
copias	30,00
anillados	15,00
empastados	20,00
SUBTOTAL	125,00
TOTAL GASTOS	875,00
IMPREVISTOS	60,00
TOTAL DEL PRESUPUESTO	\$935,00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Pablo Constante

6.03 Cronograma

Tabla 13. Cronograma

Cronograma	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
Semanas																												
Contexto				X																								
Justificación							X																					
Definición del problema central								X																				
Mapeo de Involucrados										X																		
Matriz De Análisis De Involucrados											X																	
Árbol De Problemas													X															
Árbol De Objetivos														X														
Matriz De Análisis De Alternativas															X													
Matriz De Análisis De Impacto De Los Objetivos																X												
Diagrama De Estrategias																	X											
Matriz de Marco Lógico																		X										
Antecedentes (de la herramienta o metodología que propone como solución)																			X									
Descripción (de la herramienta o metodología que propone como solución)																				X								
Formulación del proceso de aplicación de la propuesta																						X						
Presupuesto y Cronograma																								X				
Conclusiones y Recomendaciones																										X		
Aprobación Empastado																											X	
Defensa del proyecto																												X

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Pablo Constante

CAPITULO VII

7.01 Conclusiones

- ✓ El modelo de evaluación del desempeño por competencias de 90 grados es muy óptimo para la empresa A-Audicont S.A. ya que su estructura es de fácil manejo cumpliendo con las necesidades y expectativas de la organización, de igual manera entrara en funcionamiento en el momento que se dé su aplicación en la empresa, es importante recalcar que estas evaluaciones de 90 grados son acertadas en organizaciones pequeñas y que por primera vez van hacer implementadas.

- ✓ Acorde a la aplicación de la evaluación del desempeño por competencias se podrá obtener los resultados esperados por la organización, servirá para conocer el rendimiento de los empleados, las necesidades de capacitación y sobre todo saber con qué potencial humano se cuenta personas claves con un alto desempeño que formen su desarrollo tanto personal como profesional y cubran las expectativas de la empresa.

- ✓ La evaluación del desempeño por competencias servirá como una herramienta muy útil para el área de Recursos Humanos ya que con este sistema se podrá proponer el cambio, incrementar la productividad, competitividad y la mejora continua.

7.02 Recomendaciones

- ✓ Es recomendable mantener los planes de capacitación y de incentivos una vez aplicada la evaluación del desempeño por competencias ya que de esta manera contribuye para el desarrollo permanente de los colaboradores.
- ✓ Se recomienda a la empresa siempre priorizar la aplicación de la evaluación del desempeño por competencias ya que es una gestión muy importante para el logro de los objetivos.
- ✓ Por medio de talleres dar a conocer al personal sobre el funcionamiento y procesos del sistema de evaluación del desempeño por competencias, de tal manera que el personal conozca sus beneficios y pueda disminuir su temor a ser evaluado

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2002-2004-2005). *Desempeño por Competencias*. Buenos Aires- Mexico – Santiago- Montevideo: Granica.
- Alles, M. (2008). *Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias*. Eco.
- Spencer, & Spencer. (1993). *Competente al Work. Models for Superior Performance*. New York.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano: El Nuevo Papel de los Recursos Humanos en las Organizaciones*. Colombia: McGraw Hill.
- Alles, M. (2005) *Elija al Mejor: Como entrevistar por competencias*, Buenos Aires: Granica
- Pereda , S., & Berrocal, F. (2001). *Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid: Centro de estudios Ramón Areces.
- Díaz, M. (2005). *Tutorial aplicativo*. Barranquilla: Assesmet Center.
- Pereda , S., & Berrocal, F. (2001). *Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid: Centro de estudios Ramón Areces
- Prieto, A. (2007) *Trabajadores Competentes : Introducción y Reflexiones sobre la gestion de recursos humanos por competencias*. Madrid: Esic

ANEXOS

Anexo 1. Descriptivo del cargo

	
RECURSOS HUMANOS	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
1. Datos de Información	
Puesto:	Asistente Contable
Área:	Departamento de Finanzas
Nivel:	Asistentes
Reporte Directo:	Jefe de Contabilidad
Supervisa a:	No aplica
2. Misión del cargo	
Brindar apoyo al Departamento Financiero realizando sus funciones y actividades designadas, verificando que los documentos cumplan con todos los requisitos antes de ser registrados en el sistema contable.	
3. Principales funciones y responsabilidades	
1.-Realizar el registro de las transacciones: Ventas, Compras, Gastos y cualquier otro movimiento contable de la empresa.	
2.-Realizar el libro de bancos de la empresa y de nuestros clientes.	
3.-Actuar como agente de retención al momento de realizar una compra y entregar al proveedor el respectivo comprobante de retención en la fuente.	
4.-Archivar la documentación que ingrese al departamento de Contabilidad de la empresa y de nuestros clientes.	
5.-Controlar que haya oportunamente los documentos pre- impresos y que no estén caducados tales como: facturas, retenciones, guías de remisión, liquidaciones de compra, notas de crédito, notas de débito.	
6.-Declarar los impuestos fiscales según los organismos de control en los días establecidos a nuestros clientes que no están obligados a llevar contabilidad.	
7.-Realizar el anexo de ingresos y gastos de nuestros clientes (PERSONAS NATURALES NO OBLIGADAS A LLEVAR CONTABILIDAD)	
8.-Elaborar el formulario 104-A de Declaración del Impuesto al Valor Agregado mensualmente.	
9.-Elaborar el anexo REOC cada mes subsiguiente en base a los formularios 103 y formulario 104 presentado por el contador mensualmente de la empresa y de nuestros cliente	
4. Perfil del cargo	
Educación Requerida	Estudiante de Ing. en Contabilidad y Auditoría
Experiencia laboral requerida	1 año mínimo como asistente contable
Formación	Manejo de paquetes utilitarios, administración de software contables, manejo de archivo y documentación contable
Competencias	Orientación al cliente, Orientación a los resultados, Iniciativa, Pensamiento Estratégico, Trabajo en equipo, Comunicación, Trabajo bajo presión, Adaptabilidad al cambio, Credibilidad Técnica, Solución a Problemas