



CARRERA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS-PERSONAL

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE UN MANUAL DE EVALUACION DE
DESEMPEÑO LABORAL BASADO EN COMPETENCIAS PARA LA
EMPRESA PROGRAF, UBICADA EN EL CANTON PEDRO MONCAYO-
TABACUNDO PROVINCIA DE PICHINCHA**

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

AUTORA:

Lizeth Estefanía Puga Buitrón

TUTOR DEL PROYECTO

Ing. Francisco Cañar

Quito, octubre 2014



DECLARATORIA

Declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica, 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.

Lizeth Estefanía Puga Buitrón

CC 1724399744

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 *Lizeth Estefanía Puga Buitrón*, 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-Personal 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 "**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL BASADO EN COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA PROGRAF S.A, UBICADA EN EL CANTON PEDRO MONCAYO-TABACUNDO, PROVINCIA DE PICHINCHA**", el cual incluye la motivación del personal así aplicando los conocimientos adquiridos en su calidad de alumno. **b)** Por iniciativa y

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE UN MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL BASADO EN COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA PROGRAF, UBICADA EN EL CANTON PEDRO MONCAYO-TABACUNDO PROVINCIA DE PICHINCHA

responsabilidad del Instituto Superior Tecnológico Cordillera se desarrolla la elaboración e implementación del manual, 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 programa de ordenador descrito en la cláusula anterior a favor del Cesionario, sin reservarse para sí ningún privilegio especial (código fuente, código objeto, diagramas de flujo, planos, manuales de uso, etc.). El Cesionario podrá explotar el manual de evaluación de desempeño laboral 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 programa del manual por cualquier forma o procedimiento; b) La comunicación pública del software; c) La distribución pública de ejemplares o copias, la comercialización, arrendamiento o alquiler del programa de ordenador; d) Cualquier transformación o modificación del programa de ordenador; e) La protección y registro en el IEPI el programa de ordenador a nombre del Cesionario; f) Ejercer la protección jurídica del programa de ordenador; 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 manual de seguridad industrial que es objeto del presente contrato, como tampoco emplearlo o utilizarlo a título personal, ya que siempre se deberá guardar la exclusividad del programa de ordenador 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. N°1724399744

Cordillera

f) _____

Instituto Superior Tecnológico



AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente al INSTITUTO CORDILLERA, por abrirme las puertas y darme la oportunidad de poder estudiar, a mis queridos maestros por sus valiosos conocimientos que hoy se ven reflejados en este proyecto.

A Dios por poder cumplir una de mis metas más grandes.

DEDICATORIA

A DIOS porque me dio la salud y vida para poder cumplir esta meta, a mi abuelito, a mis padres y mi hermana quienes supieron brindarme su apoyo incondicional, tanto moral, económico para poder culminar mis estudios y por su gran sacrificio, por ultimo dedico este proyecto a mi amado hijito Jesús quien es la luz de mi vida y mis ganas de salir adelante y cumplir todo lo que me propongo el mi pilar fundamental en la vida.



INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARATORIA	i
CONTRATO DE CESIÓN SOBRE DERECHOS PROPIEDAD INTELECTUAL.....	ii
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xi
CAPITULO I	1
ANTECEDENTES	1
1.01 CONTEXTO	1
1.02 JUSTIFICACIÓN	3
1.03 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
1.04 CONTEXTUALIZACIÓN DE LA MATRIZ T	7
CAPITULO II.....	10
2.01.1. Análisis Mapeo de Involucrados.....	11
2.02.1. Análisis Matriz de Involucrados	15
CAPITULO III:.....	17
PROBLEMAS Y OBJETIVOS	17
3.01. ÁRBOL DE PROBLEMAS:	17
3.01.1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL ARBOL DE PROBLEMAS:.....	18
3.02ÁRBOL DE OBJETIVOS	20
3.02.1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL ARBOL DE OBJETIVOS:	21
CAPITULO IV:	23
ANALISIS DE ALTERNATIVAS.....	23
4.01MATRIZ DE ANALISIS DE ALTERNATIVAS:	23
4.01.1 CONTEXTUALIZACIÓN DE LA MATRIZ DE ANALISIS DE ALTERNATIVAS	24
4.02 MATRIZ DE ANALISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS	26
4.04. Matriz de Marco Lógico	30
CAPÍTULO V:.....	32

PROPUESTA.....	32
5.01. ANTECEDENTES	32
5.02. DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA METODOLOGICA.....	35
5.02 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	35
5.02.01 TIPO DE INVESTIGACIÓN	35
5.03. FORMULACIÓN DEL PROCESO DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	36
5.03PROPUESTA DE METODOLOGIA DEL MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL.....	78
CAPÍTULO VI.....	81
ASPECTO ADMINISTRATIVO	81
6.01. Recursos.....	81
6.01.01RECURSO HUMANO	81
6.01.02 RECURSOS MATERIALES.....	82
6.01.03 RECURSOS FINANCIEROS.....	82
6.02 PRESUPUESTO	83
CAPITULO VII.	87
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	87
7.01 CONCLUSIONES	87
7.02 RECOMENDACIONES.....	89
BIBLIOGRAFIA.	91



INDICE DE TABLAS

Tabla 1	6
Tabla 2	13
Tabla 3	23
Tabla 4	26
Tabla 5	30
Tabla 6	84
Tabla 7	85
Tabla 8	86

INDICE DE FIGURAS

Figura 1	10
Figura 2	28
Figura 3	29
Figura 4	39
Figura 5	77

RESUMEN EJECUTIVO

Esta empresa se creó en el año 2002, cuenta con 30 personas trabajando en la oficina de la ciudad de Tabacundo, representa las principales marcas del mercado en cuanto a insumos de publicidad.

La presente investigación se realizó con el objetivo de diseñar una propuesta de un manual de evaluación de desempeño laboral basado en competencias para la empresa PROGRAF S.A, dedicada a la elaboración de material para la publicidad y propaganda, además para la comercialización de productos e insumos, en la línea de publicidad.

Con la ayuda del Manual se especificara de una manera correcta la evaluación de los trabajadores de esta empresa; de tal manera y con el apoyo de la metodología del marco lógico, estableciendo el problema central, identificando los grupos de personas o instituciones que tienen un vínculo con el proyecto etc.

Se logró cumplir con el objetivo que la empresa ya cuente con un Manual de Evaluación de Desempeño, ayudara a que la empresa PROGRAF S.A sea reconocida en el mercado, y que los servicios que brinden sus empleados sean más eficientes y transmitan confianza a adquirir los mismos, brindando así el prestigio que se merece la empresa y ganancias representativas, debido a la motivación que siente el cliente interno y la satisfacción del cliente externo.

ABSTRACT

This company was established in 2002, has 30 people working in the office of the city of Tabacundo represents the leading brands in terms of inputs and commercials.

This research was conducted with the aim of designing a proposal for a manual job performance assessment based on competencies for Prograf SA company dedicated to the development of materials for advertising and propaganda, in addition to marketing products and inputs, in online advertising.

With the help of a manual was specified correctly assessing the workers of this company; so with the support of the logical framework methodology, establishing the central problem, identifying groups of persons or institutions that have a link with the project etc.

It was possible to achieve the objective that the company already has a Manual Performance Evaluation, help the company Prograf SA is recognized in the market, and the services they provide their employees more efficient and convey confidence to acquire the same , providing the company prestige and profits representative deserves, because motivation felt by the internal customer and external customer satisfaction.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

1.01 CONTEXTO

PROGRAF S.A., es una empresa de diseño gráfico, dedicada a la elaboración de material para la publicidad y propaganda, además para la comercialización de productos e insumos, en la línea de publicidad, tales como; gigantografías, folletos, revistas, tarjetas de presentación, invitaciones, volantes, trípticos serigrafía, tintas, etc. En las mejores marcas del mercado.

Esta empresa se creó en el año 2002, cuenta con 30 personas trabajando en la oficina de la ciudad de Tabacundo, representa las principales marcas del mercado en cuanto a insumos de publicidad.

La Constitución de PROGRAF, es de Sociedad Anónima, ya que posee responsabilidad limitada al patrimonio aportado por cada uno de sus socios, de esta manera participan en su capital social.

En la empresa PROGRAF S.A, en los últimos meses a consecuencia del crecimiento como empresa diseñadora– comercializadora de productos e insumos de publicidad, se ha incrementado el personal que trabaja en sus instalaciones, lo que ha generado que los puestos carezcan de lineamiento organizacional denotándose una falta de conocimiento para desarrollarse en sus habilidades, destrezas, aptitudes y crecimiento profesional

Analizando los factores críticos , surge la necesidad de diseñar una herramienta que considere tanto los factores críticos (destrezas, habilidades y conocimientos)para cada uno de los cargos, así como de las personas que se desempeñan enellos, formando trabajo en equipo, entusiasmando con un liderazgo direccionado a la consecución de su visión, optimizando las competencias de cada uno de ellos, permitiendo así, no solo competir internamente, si no, competir en iguales condiciones con el resto de empresas del país.

La Evaluación de Desempeño debe generar un ambiente en el que el empleado experimente ayuda para mejorar su desempeño al ejecutar un proceso y

obtener un mejor resultado. No debe convertirse en una herramienta para calificarlo y castigarlo si el resultado es malo.

La Evaluación de Desempeño tiene enfoque sistémico cuando se integran las acciones administrativas para disminuir individual y colectivamente los desempeños no deseados e incrementar los deseados. También pretende dejar claros los resultados esperados en términos de calidad, costo y oportunidad para continuar con un proceso de seguimiento. (OLIVEROS,2009)

1.02 JUSTIFICACIÓN

Debido a la necesidad planteada de PROGRAF S.A., en relación a diseñar un modelo adecuado a cada cargo de la empresa, surge la importancia asignada a los recursos humanos en el logro de ventajas competitivas.

En la organización de esta empresa se ha notado que el trabajo empírico ha generado resultados durante algunos años, con la globalización, los directivos han considerado necesario optimizar el recurso humano, valorando cada uno de los cargos, en donde la empresa puede desarrollar una ventaja competitiva, podemos afirmar que las personas que forman parte de esta organización sienten el compromiso de pertenencia lo que ayudará al desarrollo del diseño del perfil.

Este proyecto puede ayudar a la empresa a mejorar su posición en el mercado, gracias a un mejor uso de sus habilidades, conocimientos y capacidades.

De la misma manera el papel desempeñado por el Departamento de RR.HH es vital desde que la empresa toma conciencia de que hay un excesivo peso en la formulación de las estrategias y una cierta despreocupación en la implementación de las mismas, para ello es fundamental conseguir que las personas realicen las cosas oportunamente para conseguir que las estrategias tengan lugar de ser; las políticas y prácticas de recursos humanos deben estar estrechamente vinculadas a la misión y visión de la empresa.

Al hablar de competencias de la organización implica diseñar un plan general de análisis de los comportamientos internos y externos de cada uno de los cargos que desemboque en la elaboración de un conjunto de patrones o perfiles de competencias para áreas operativas que sean útiles para el reclutamiento y selección como primer objetivo y luego para la planificación de carreras o para la administración de las retribuciones. (CINTERFOR/OIT, 2008)

El diseño de una propuesta de un manual de desempeño laboral por competencias, permitirá contar con una herramienta objetiva para demostrar el cabal cumplimiento de las funciones de los trabajadores de la empresa, mejorando la imagen institucional.

La realización de la presente propuesta, constituye un aporte trascendental que permitirá tomar decisiones efectivas en la Gestión del Talento Humano; dentro

de un enfoque sistémico por competencias, en el cual, los trabajadores de la empresa desarrollarán sus funciones bajo objetivos y parámetros medibles y observables; que permitan la implementación de planes de desarrollo, mantenimiento y recompensas; sentando de esta manera, las bases para la generación de una cultura organizacional de mejoramiento continuo que repercutirá positivamente en los demás niveles de la Organización.

1.03 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Matriz T

Tabla 1

SITUACIÓN EMPEORADA	PROBLEMA ACTUAL				SITUACIÓN MEJORADA
NULA VALORACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL	CARENCIA DE UN INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL POR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA PROGRAF S.A				EXCELENTE VALORACION DEL DESEMPEÑO LABORAL
FUERZA IMPULSADORA	I	PC	I	PC	FUERZA BLOQUEADORA
*verificación y estudio de la situación actual de la empresa.	2	5	5	2	*carencia o modelos obsoletos de verificación.
*Diagnosticar las necesidades de la empresa.	2	4	3	1	*poca colaboración del departamento de talento humano y del cliente interno
*verificación de la satisfacción del cliente interno	3	4	4	2	*desmotivación por pocas oportunidades de ascenso, y sueldos mal remunerados.
*análisis de alternativas que brinda la evaluación de desempeño	3	5	5	2	*poco apoyo de mandos medios.
*creación de un modelo de manual de evaluación de desempeño laboral basado en competencias	2	5	5	2	*no implementación del modelo creado.

Elaborado por: Lizeth Puga
Fuente: Estudio de campo

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE UN MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL BASADO EN COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA PROGRAF, UBICADA EN EL CANTON PEDRO MONCAYO-TABACUNDO PROVINCIA DE PICHINCHA

1.04 CONTEXTUALIZACIÓN DE LA MATRIZ T

Analizando la situación actual podemos observar que el problema central actual establecido en la empresa es la carencia de un instrumento evaluador de desempeño laboral, lo cual afecta de manera directa a la organización, esta problemática contempla una situación mejorada referente a la excelencia en la valoración del desempeño laboral, y una situación empeorada que contempla la nula valoración del desempeño.

Una de las fuerzas impulsadoras de este proyecto es la verificación y estudio de la situación actual de la empresa. Cuya intensidad es de 2, pensando en alcanzar un potencial de cambio de 5 equivalente a alto, lo que disminuirá la fuerza bloqueadora a un potencial de cambio de 2, siendo un nivel medio bajo

Otra de las fuerzas impulsadoras es Diagnosticar las necesidades de la empresa., cuya intensidad es de 2, pensando en alcanzar el potencial de cambio de 4 equivalente a medio alto, lo que disminuirá la fuerza bloqueadora a un potencial de cambio de 1 siendo un nivel bajo.

Como siguiente fuerza impulsadora está la verificación de la satisfacción del cliente interno cuya intensidad es de 3, pensando en alcanzar un potencial de cambio de

4 equivalente a un nivel medio alto, lo que disminuirá la fuerza bloqueadora a un potencial de cambio de 2 siendo un nivel medio bajo.

También tenemos la fuerza impulsadora del análisis de alternativas que brinda la evaluación de desempeño ,cuya intensidad es de 3, pensando en alcanzar un potencial de cambio de 5 equivalente a un nivel alto, lo que disminuirá la fuerza bloqueadora a un potencial de cambio de 2 siendo un nivel medio bajo.

Como quinta fuerza impulsadora está la creación de un modelo de manual de evaluación de desempeño laboral basado en competencias, cuya intensidad es de 2 pensando en alcanzar un potencial de cambio de 5 equivalente a un nivel alto, lo que disminuirá la fuerza bloqueadora a un potencial de cambio de 2 siendo un nivel medio bajo.

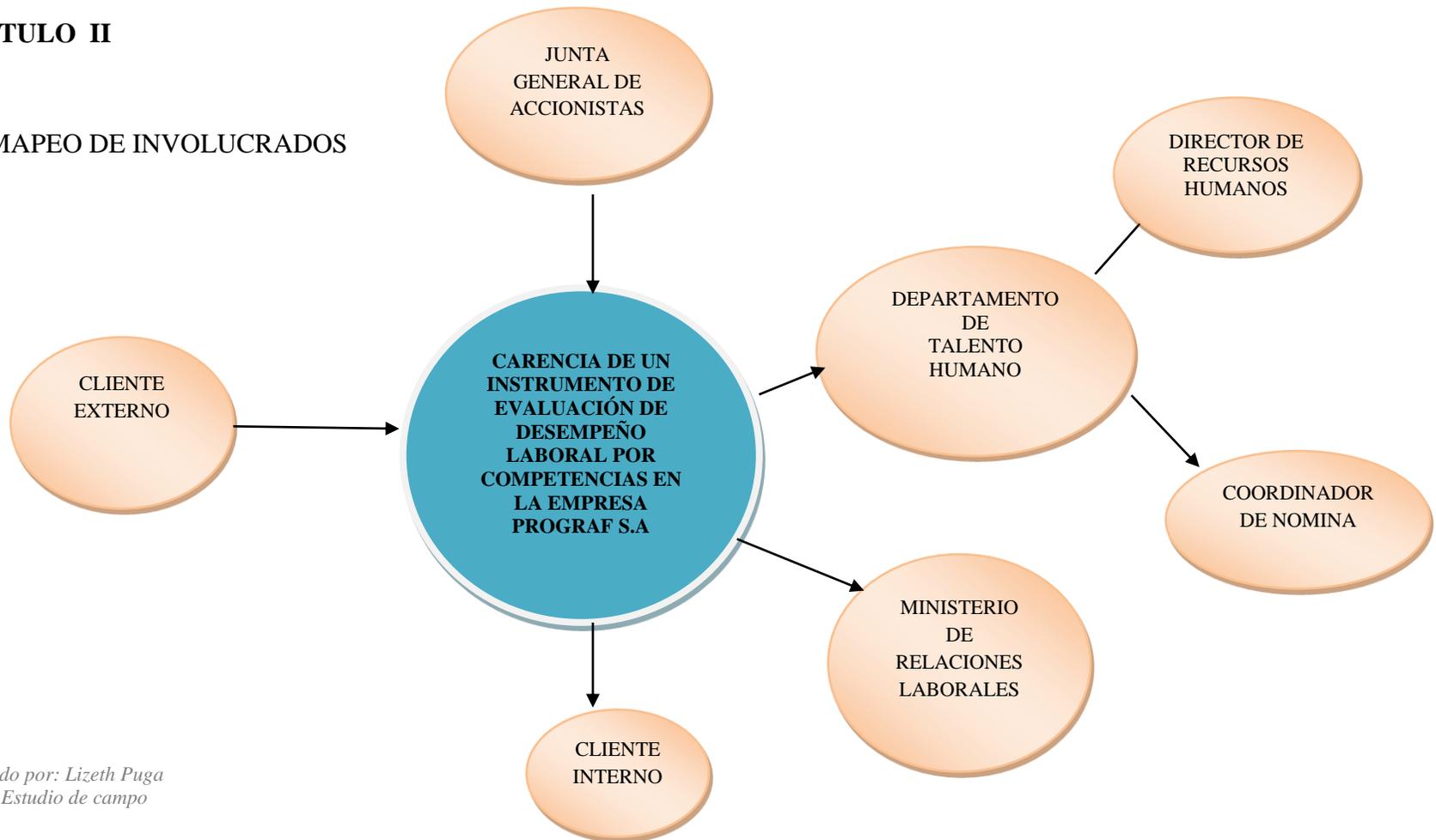
Mediante esta contextualización, se ha llegado a un determinado análisis en el que se concluye que en la intensidad de cada Fuerza impulsadora establecida se llega a un 46%. Se tiene como fin obtener un potencial de cambio de un 90% mediante la realización del

proyecto. En las fuerzas bloqueadoras analizadas, se establece un 37% del Potencial Cambio en el que se espera una intensidad del 90%. Con la aplicación del proyecto se busca apoyar las fuerzas impulsadoras y eliminar las fuerzas bloqueadoras

CAPITULO II

Figura 1

2.01 MAPEO DE INVOLUCRADOS



Elaborado por: Lizeth Puga
Fuente: Estudio de campo

2.01.1. Análisis Mapeo de Involucrados

Al analizar el mapeo de involucrados se determina el problema central que es la carencia de un instrumento evaluador, se realiza una investigación de campo en la que se pueda determinar cuáles son los involucrados directos e indirectos en el problema existente; por lo que se determina los siguientes:

La junta general de accionistas se involucra directamente ya que el problema existente ocasiona la reducción de productividad, atrayendo inconvenientes con los accionistas y jefaturas de la organización.

Los clientes, tanto internos como externos ya que su vinculación es directa y el problema repercute en el servicio que brinda la empresa

Departamento de Recursos Humanos se vincula de manera directa con el problema existente ya que es quien debe realizar la investigación del mismo y determinar la solución al mismo, dentro de este departamento se encuentra la directora y la coordinadora de nómina; quienes serán las responsables de poner en marcha la solución al inconveniente

El Ministerio de Relaciones Laborales se involucra directamente ya que es el órgano rector y el encargado de hacer cumplir leyes y reglamentos en cuanto a sueldos y derechos y obligaciones de cada uno de los trabajadores.

2.2 MATRIZ DE ANALISIS DE INVOLUCRADOS

Tabla 2

GRUPOS O INSTITUCION	INTERÉS SOBRE EL PROBLEMA CENTRAL	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS, MANDATOS Y CAPACIDADES	INTERÉS SOBRE EL PROYECTO	CONFLICTOS POTENCIALES
JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS	Mejorar la organización en la empresa Mejorar la evaluación de trabajadores Lograr motivación Aumentar la productividad	Desmotivación Remuneraciones no adecuadas Disminución de ventas Baja renta	Recurso Financiero. Recurso Humano. Recurso Tecnológico. Mejorando el compromiso del personal se obtendrá beneficios para la empresa	Contar con una herramienta de evaluación de desempeño	Poca colaboración Carencia de recursos
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	Mejorar capacitación y motivación del personal Evaluar desempeño laboral	salarios que no están de acuerdo a su perfil profesional Insatisfacción laboral	Recurso Financiero. Recurso Humano. Recurso Tecnológico. Código de trabajo, ministerio de relaciones laborales	Aplicación de la herramienta evaluadora	Perdidas en la documentación del archivo de la empresa viéndose la Situación financiera en peligro.

MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES	Que la empresa cumpla con los reglamentos establecidos por este organismo	Empresa sin indicadores de evaluación de desempeño laboral. Empresa que no motiva a su personal.	Art 328 de la constitución ecuatoriana señala que el salario digno será justo y que cubra al menos las necesidades de la persona trabajadora	Empresa que tenga un instrumento evaluador de desempeño y que cumpla con los reglamentos de ley	Deficiente control del ministerio de relaciones laborales
CLIENTE INTERNO	Existencia de adecuadas remuneraciones Crecimiento profesional.	Mala remuneración Poca preocupación de los jefes	Recurso Financiero Derecho a recibir un excelente sueldo acorde a su perfil	Hacer valorar su desempeño dentro de la empresa	Poca colaboración de toda la empresa en la solución de este problema.
CLIENTE EXTERNO	Atención de calidad y prestación de mejores servicios por parte del cliente interno	Mala atención Falta de eficiencia y eficacia	Recurso humano tecnológico Prestación de servicios	Satisfacer sus necesidades sin ninguna observación y con atención de calidad. Confiar en la empresa para la adquisición de los servicios	Necesidades encontradas

*Elaborado por: Lizeth Puga
Fuente: Estudio de campo*

2.02.1. Análisis Matriz de Involucrados

Al realizar la matriz de involucrados se determinan las variables que tendrán mayor influencia en el proyecto, considerando que se trata de quienes se vinculan de manera directa con el problema percibido, dentro de estas variables se establecen las siguientes:

La junta general de accionistas ya que su interés en el problema es Mejorar la organización en la empresa, Mejorar la evaluación de trabajadores, Lograr motivación Aumentar la productividad, contar con una herramienta evaluadora, intentando debilitar la poca colaboración que existe y la falta de recursos.

Los clientes tanto como interno y externo se interesan porque exista su crecimiento profesional, que exista remuneraciones adecuadas ,hacer valorar su desempeño dentro de la empresa, el cliente externo tiene interés en que se le brinde servicios de calidad, recibir una atención adecuada por parte del cliente interno, satisfacer sus necesidades con excelentes servicios y confiar en la empresa para la prestación de servicios que necesiten.

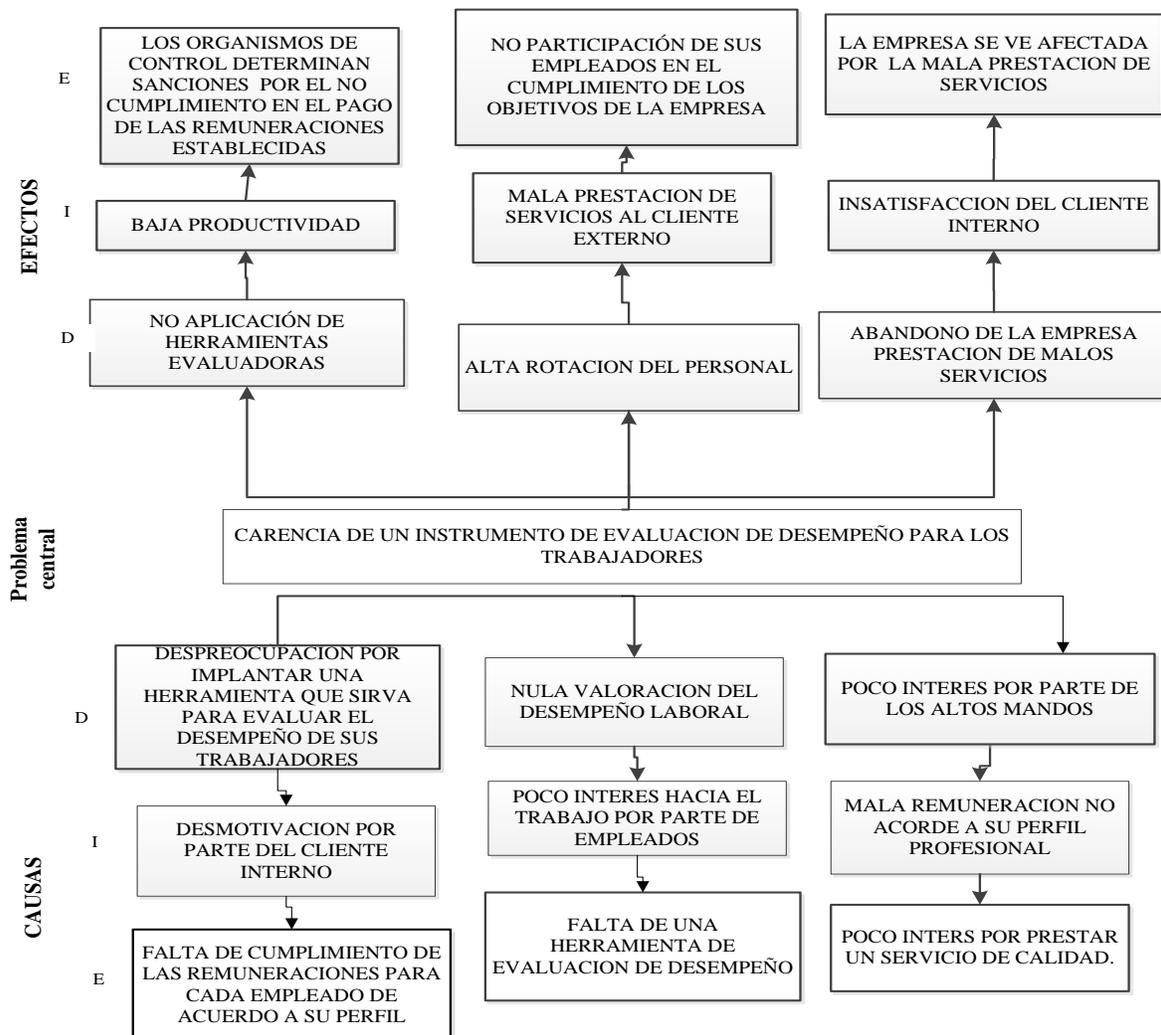
El departamento de Talento Humano, su principal interés es mejorar la capacitación y motivación del personal y evaluación del personal incrementar el trabajo en equipo, mediante la aplicación de un manual de evaluación de desempeño laboral basado en competencias.

Ministerio de Relaciones Laborales, su principal interés es que la empresa cumpla con leyes y reglamentos de este organismo.

CAPITULO III

PROBLEMAS Y OBJETIVOS

3.01.ÁRBOL DE PROBLEMAS:



Fuente: PROGRAF S.A.
Elaborado por: Lizeth Puga.

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE UN MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL BASADO EN COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA PROGRAF, UBICADA EN EL CANTON PEDRO MONCAYO-TABACUNDO PROVINCIA DE PICHINCHA

3.01.1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL ÁRBOL DE PROBLEMAS:

Con la ayuda del árbol de problemas se ha identificado la problemática central, la cual es la carencia de un instrumento de evaluación de desempeño para los trabajadores, para identificar sus perfiles profesionales y remuneraciones adecuadas dentro de su puesto de trabajo. Las causas se han clasificado en directas, indirectas y estructurales.

Las causas directas son Despreocupación por implantar una herramienta que sirva para evaluar el desempeño de sus trabajadores, nula valoración del desempeño laboral, poco interés por parte de los altos mandos.

Las causas indirectas hacen referencia a una desmotivación por parte del cliente interno, poco interés hacia el trabajo por parte de empleados, mala remuneración no acorde a su perfil profesional.

Las causas estructurales que se derivan del problema central es la falta de cumplimiento de las remuneraciones para cada empleado de acuerdo a su perfil, falta de

una herramienta de evaluación de desempeño, falta de una herramienta de evaluación de desempeño

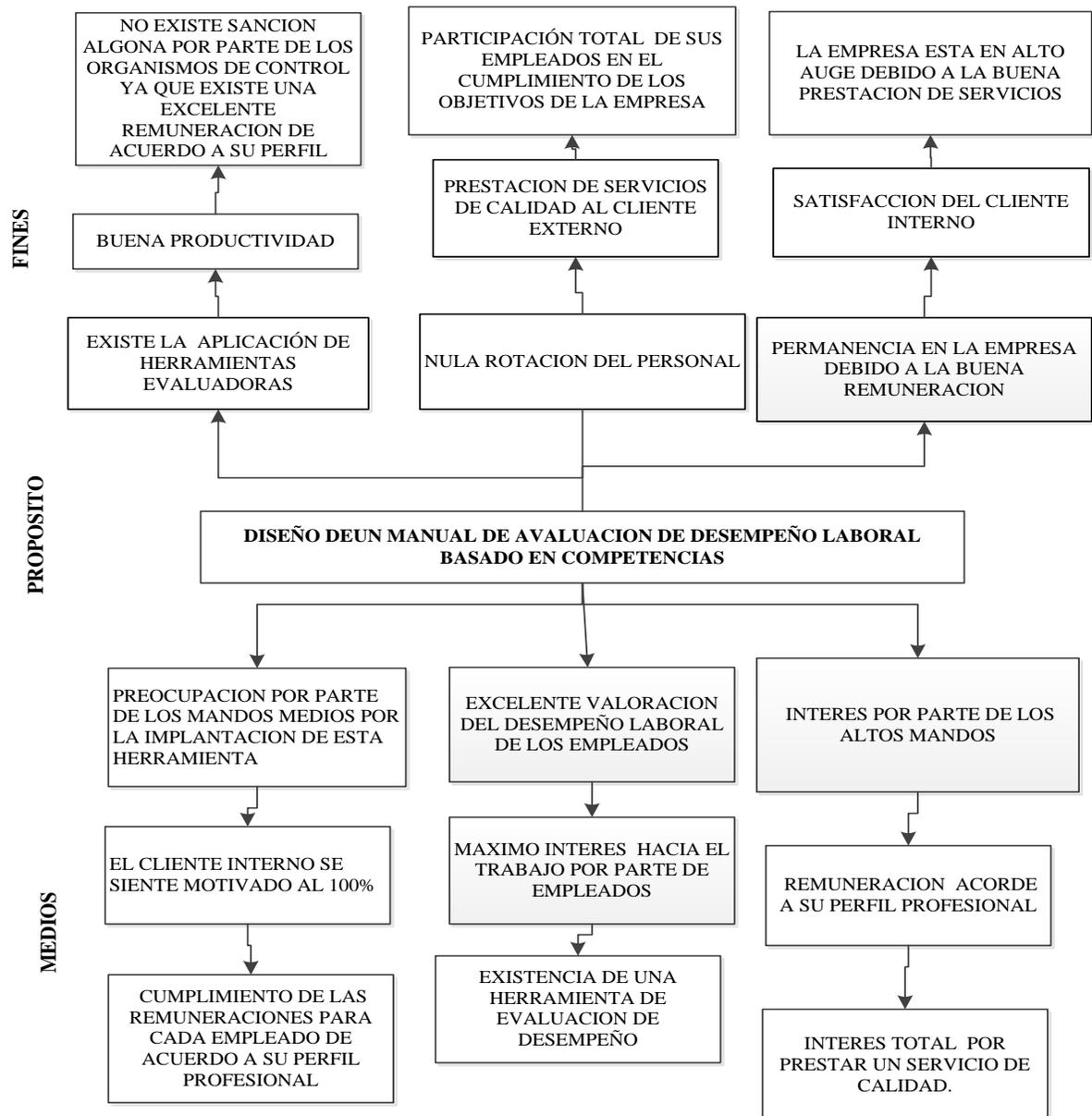
Dentro del árbol de problemas, podemos indicar que las causas de la problemática central ocasionan efectos tanto directos, indirectos y estructurales.

Con respecto a los efectos directos se ha identificado la no aplicación de herramientas evaluadoras, alta rotación del personal, abandono de la empresa prestación de malos servicios

Con relación a los efectos indirectos se ha identificado la baja productividad, mala prestación de servicios al cliente externo, insatisfacción del cliente interno

Y por último los efectos estructurales, son la determinación de sanciones por parte de organismos de control pertinentes por el no cumplimiento del pago de las remuneraciones establecidas en su perfil, no participación de sus empleados en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, la empresa se ve afectada por la mala prestación de servicios

3.02 ÁRBOL DE OBJETIVOS



Fuente: PRGRAF S.A
Elaborado por: LIZETH PUGA.

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE UN MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL BASADO EN COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA PROGRAF, UBICADA EN EL CANTON PEDRO MONCAYO-TABACUNDO PROVINCIA DE PICHINCHA

3.02.1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL ARBOL DE OBJETIVOS:

El árbol de objetivos nos ayuda a determinar las metas que se pretende lograr con la ejecución de este proyecto por lo que consta de los medios por los cuales se los va a realizar y los fines a los que se quiere llegar, para determinar esta ilustración se selecciona las siguientes variables

El propósito fundamental consiste en el diseño de un manual de evaluación de desempeño laboral para los empleados de esta empresa con la finalidad de brindar una remuneración acorde a su perfil profesional, las causas se han transformado o cambiado en medios y los efectos en fines con metas a lograr.

Los medios directos son que existe la preocupación por parte de los mandos medios por la implantación de esta herramienta, excelente valoración del desempeño laboral de los empleados, interés por parte de los altos mandos

Los medios indirectos es que el cliente interno se siente motivado al 100% debido a la herramienta de evaluación ya existente, máximo interés hacia el trabajo por parte de empleados, remuneración acorde a su perfil profesional

En los medios estructurales se cumple el cumplimiento de las remuneraciones para cada empleado de acuerdo a su perfil profesional, existencia de una herramienta de evaluación de desempeño, interés total por prestar un servicio de calidad.

Dentro del árbol de objetivos, podemos indicar que los medios del propósito central ocasionan fines tanto directos, indirectos y estructurales.

Con respecto a los fines directos, se ha evidenciado que existe interés total por prestar un servicio de calidad, nula rotación del personal, permanencia en la empresa debido a la buena remuneración

Con relación a los fines indirectos se ha dado a conocer que existe una buena productividad de la empresa y empleados, prestación de servicios de calidad al cliente externo, satisfacción del cliente interno

Los fines estructurales hacen referencia a que no existe sanción alguna por parte de los organismos de control ya que existe una excelente remuneración de acuerdo a su perfil, participación total de sus empleados en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, la empresa está en alto auge debido a la buena prestación de servicios.

CAPITULO IV:

ANALISIS DE ALTERNATIVAS

4.01 MATRIZ DE ANALISIS DE ALTERNATIVAS:

Tabla 3

"PROGRAF S.A"							
OBJETIVOS	IMPACTO SOBRE EL PROPOSITO	FACTIBILIDAD TECNICA	FACTIBILIDAD FINANCIERA	FACTIBILIDAD SOCIAL	FACTIBILIDAD POLITICA	TOTAL	
1. Causar la preocupación de los altos mandos en creación y la implementación de la herramienta evaluadora	5	4	4	4	5	22	Alto
2. Brindar una remuneración a los empleados acorde a su perfil profesional	5	3	4	4	4	20	Medio Alto
3. Mantener al cliente interno 100% motivado dentro de la empresa	5	5	4	4	4	22	Alto
4. Valorar el desempeño laboral de cada uno de los empleados	5	4	4	4	4	21	Alto
5. Crear una cultura de interés en los empleados para que brinden servicios de calidad	4	4	4	4	3	19	Medio Alto
TOTAL	24	20	20	20	20	104	

Fuente: PROGRAF S.A.
Elaborado por: LIZETH PUGA

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE UN MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL BASADO EN COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA PROGRAF, UBICADA EN EL CANTON PEDRO MONCAYO-TABACUNDO PROVINCIA DE PICHINCHA

4.01.1 CONTEXTUALIZACIÓN DE LA MATRIZ DE ANALISIS DE ALTERNATIVAS

La matriz de análisis de alternativas consiste en identificar los objetivos más relevantes para lograr el propósito del proyecto. Basado en ello se ha identificado cinco objetivos importantes los mismos que se obtuvieron del árbol de problemas y de la matriz T.

Se toman en cuenta las principales alternativas y se la califica de acuerdo al cumplimiento que tienen en su realización. Una vez realizada esta matriz se puede observar que el resultado obtenido es favorable ya que posee un puntaje alto, esto determina la efectividad de cumplimiento de dichas alternativas. El principal objetivo crear y poner en práctica la herramienta evaluadora de desempeño, su posibilidad de cumplimiento es favorable ya que tiene el respaldo total por parte de la empresa en el aspecto financiero, técnico, social y político.

Junto a este objetivo se mencionan otros más que de la misma manera son importantes para la realización del proyecto, y al revisar su resultado se observa también un nivel alto que favorece a su cumplimiento.

La categoría de los objetivos planteados se encuentran en un nivel medio alto, haciendo de este proyecto viable y factible.

4.02 MATRIZ DE ANALISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS

Tabla 4

	Factibilidad de lograrse (alta-media-baja) (5-3-1)	Impacto en género (alta-media-baja) (5-3-1)	Impacto ambiental (alta-media-baja) (5-3-1)	Relevancia (alta-media-baja) (5-3-1)	Sostenibilidad (alta-media-baja) (5-3-1)	TOTAL
OBJETIVOS	*Se cuenta con todo el respaldo de los altos mandos en la implementación de esta herramienta evaluadora.	*Se esperó el total apoyo de hombres y mujeres de toda empresa.	*Se fortalece la comunicación entre altos mandos y el cliente externo	*Es de suma importancia para empleados y administrativos.	*Se cuenta con el apoyo de administrativos.	
	*se brinda una remuneración adecuada a los empleados acorde con su perfil profesional	*incrementa el bienestar de los trabajadores tanto de hombres como mujeres.	*Mejora el compromiso de los empleados con la empresa.	*Forma parte de las expectativas de los altos mandos.	*Los empleados dispuestos a ayudar en lo necesario.	24-21 alta
	*el cliente interno se siente completamente motivado al trabajar en la empresa	*Incrementara el trabajo en equipo entre hombres y mujeres	*incrementa la motivación laboral	*Tiene prioridad ya que no existe dentro de la empresa.	*Grandes expectativas dentro de la empresa.	20-16 media alta
	*gracias a esta herramienta evaluadora se valora el desempeño laboral de cada uno de los empleados	*sin exclusión de genero se valora el desempeño de los integrantes de la empresa	*mejora el ambiente laboral de la empresa.	*Se beneficia a empleados y mejora imagen empresarial.	*Apoyo suficiente de los altos mandos para la implementación del Manual.	15-11 medio
	*se logro crear una cultura de interés en los empleados para que brinde servicios de calidad a los clientes.	* empleados tanto hombres y mujeres muestran su interés en la prestación de sus servicios	*se llevara a cabo el uso adecuado de los recursos tecnológicos de la empresa.	*Administrativos dispuestos a colaborar con lo necesario.	*Apoyo de ciertas Personas para la realización de esta evaluación.	10-6 Media Baja
						5-1 bajo

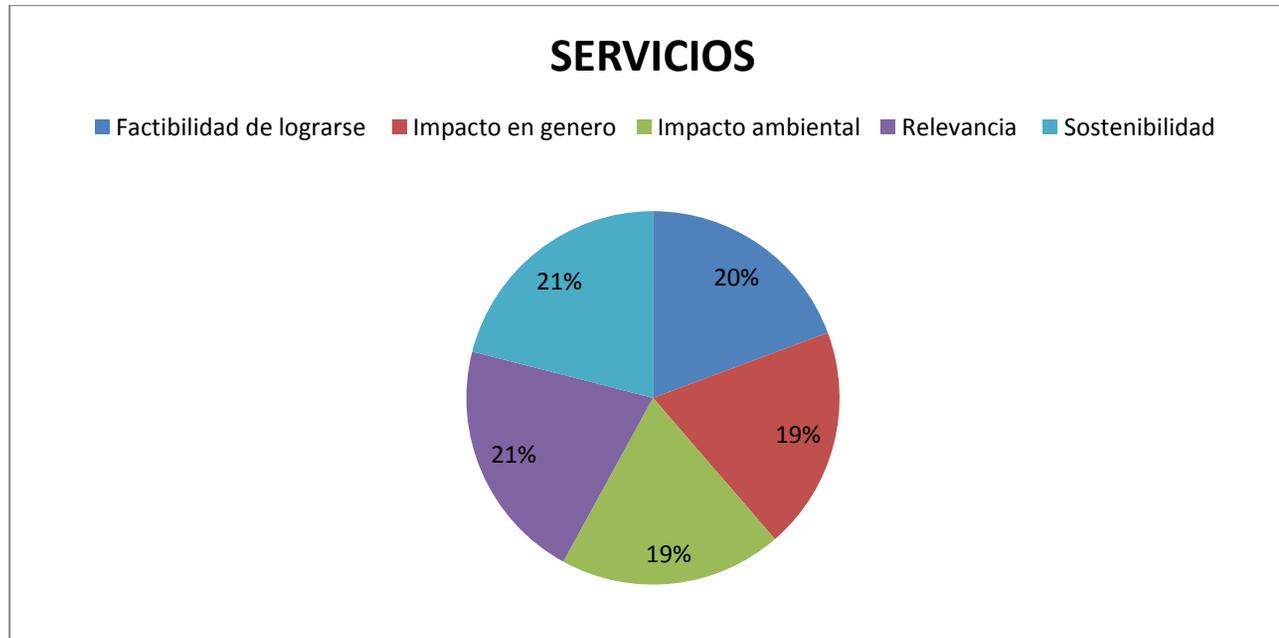
DISEÑO DE UN MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL	22	20	22	21	19	104
---	----	----	----	----	----	------------

Fuente: PROGRAF S.A.
Elaborado por: LIZETH PUGA

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE UN MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL BASADO EN COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA PROGRAF, UBICADA EN EL CANTON PEDRO MONCAYO-TABACUNDO PROVINCIA DE PICHINCHA

4.02.1 CONTEXTUALIZACIÓN GRAFICA:

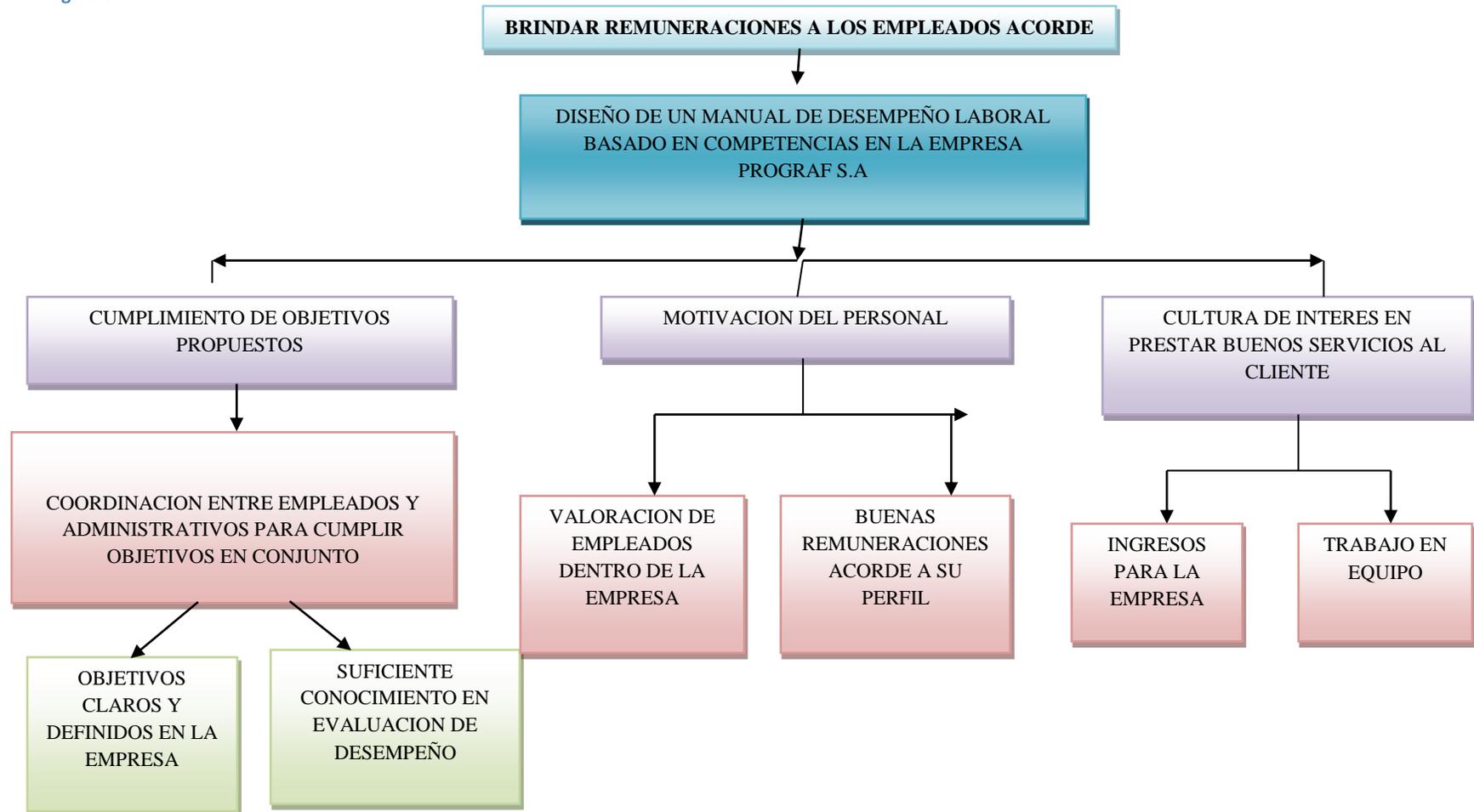
Figura 2



Fuente: PROGRAF S.A.
Elaborado por: LIZETH PUGA

4.03 DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS

Figura 3



Fuente: PROGRAF S.A.

Elaborado por: LIZETH PUGA

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE UN MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL BASADO EN COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA PROGRAF, UBICADA EN EL CANTON PEDRO MONCAYO-TABACUNDO PROVINCIA DE PICHINCHA

4.04. Matriz de Marco Lógico

Tabla 5

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>FINALIDAD</p> <p>Mediante la elaboración e implementación del manual de evaluación de desempeño laboral basado en competencias dentro de la empresa PROGRAF S.A Los empleados que aquí laboran, recibirán correctas remuneraciones y tratos de acuerdo a su perfil, siendo así motivados y brindando crecimiento a la empresa.</p> <p>Al poner en práctica este manual las personas tendrán amplio conocimiento acerca de cómo van a ser evaluados y remunerados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El manual tendrá un impacto del 98%, ya que beneficia a la empresa ayudando al incremento del personal, porque han generado confianza en ellos al brindarle la importancia que tienen dentro de la empresa. • El liderazgo efectivo se verá reflejado en el trabajo en equipo del personal de cada área. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes contables sobre el aumento de ingresos y utilidades • Acrecentamiento de la motivación laboral • Seguimiento por parte del departamento de Talento Humano • Aumento y buen desarrollo de actividades 	<p>La junta general de accionistas de PROGRAF S.A, es el más interesado que el manual tenga éxito ya que ha mostrado total apoyo e interés al igual que el departamento de Talento Humano.</p>
<p>PROPÓSITO</p> <p>Brindar remuneraciones a los empleados acorde a su perfil profesional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta el nivel de satisfacción tanto del cliente interno como del cliente externo 	<p>Control trimestral por parte del departamento de Talento Humano, referente al perfil profesional.</p>	<p>Interés por parte de Cada jefe de area en el crecimiento profesional de sus trabajadores</p>
<p>COMPONENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de objetivos propuestos. • Motivación del personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Se reduce la rotación de personal y abandono de la empresa • La atención recibida por parte del 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluaciones de desempeño • Informes de jefes de área 	

<ul style="list-style-type: none"> • Cultura de interés en prestar un servicio de calidad al cliente. 	<p>personal de la empresa será del total agrado de sus clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El crecimiento personal de los empleados se ve reflejado con el compromiso que tienen en su rendimiento laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimientos a los empleados por su desempeño y colaboración • Ascensos y cambio de áreas por el cumplimiento del ciclo de puesto de trabajo 	<p>Se cumplen con las normas establecidas en el plan de carrera existente en la empresa.</p>
<p style="text-align: center;">ACTIVIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación entre empleados y administrativos en el cumplimiento de objetivos • Valoración de los empleados que laboran en la empresa • Buenas remuneraciones acorde a su perfil profesional • Ingresos para la empresa • Trabajo en equipo 	<p style="text-align: center;">PRESUPUESTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Lunch • Material 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes contables de ingresos de la empresa • Evaluaciones de trabajo en equipo • Informes de jefes de áreas • Seguimiento e informes de del departamento de Talento Humano. 	<p>Apoyo y aprobación por parte de la junta de accionistas para que exista esta herramienta en la empresa</p>

Fuente: PROGRAF S.A.
Elaborado por: LIZETH PUGA

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.01. ANTECEDENTES

Se puede afirmar que desde el primer momento que un hombre dio empleo a otro el trabajo empezó a ser evaluado. La necesidad de la evaluación data de la antigüedad. La dinastía Wei (221-265 A.C.) contaba con un “calificador imperial” de la familia real. En la edad moderna San Ignacio de Loyola (1491-1556) estableció un sistema de calificación para los miembros de la Compañía de Jesús. Más recientemente, en el siglo XIX y comienzos del XX, la evaluación se empieza a emplear de modo más sistemático gracias al trabajo de Frederick Taylor. Y es a partir de la segunda guerra mundial que los sistemas de evaluación del desempeño empiezan a tener una amplia aceptación en las empresas. (Milkovich y Boudreau, 2008)

Estados Unidos, en 1842, fue el primer país que comenzó a evaluar el desempeño, y el Congreso de los EEUU promulgó una ley que hacía obligatorio la evaluación de desempeño anual de los empleados de los distintos departamentos, a partir de ahí, dichos

programas de evaluación de desempeño se hizo extensivo a todas las entidades públicas y empresas privadas. Los defensores de este programa consideran que esta herramienta permite mejorar las capacidades y el conocimiento de los empleados.

El uso sistemático de la evaluación de desempeño comenzó en los gobiernos y en las fuerzas armadas y en sus inicios estaba dirigido al nivel operativo, y los sistemas para evaluar ejecutivos se popularizó después de la 2da. Guerra Mundial.

(CINTERFOR/OIT, 2008)

Los primeros sistemas evaluaban al personal jornalero determinando aptitudes y actitudes como "colaboración", "habilidad para relacionarse con los demás", etc. No consideraban el desempeño mismo. Así, el sistema típico - vigente hasta hoy - consiste en 10 o 15 rasgos característicos personales. Tal método se utilizó debido a la dificultad de poder medir en forma directa el rendimiento. Se trató de analizar rasgos de personalidad confundiendo el propósito principal de la evaluación del desempeño e ignorándose que esa labor les corresponde a psicólogos bien entrenados, no a ejecutivos.

(GALICIA, 1993)

Con la humanización del trabajo, la teoría administrativa pasó de preocuparse principalmente por la *máquina* a considerar más al *hombre*. Como consecuencia, surgieron varias interrogantes: ¿Cómo conocer y medir las potencialidades del individuo? ¿Cómo llevarlo a aplicar totalmente este potencial? ¿Qué lleva al hombre a ser más eficiente y productivo? ¿Cuál es la fuerza fundamental que impulsa sus energías a la acción? ¿Cómo lograr un desempeño estable y duradero? ¿Cómo lograr mejorar dicho desempeño?

En respuesta a esas inquietudes se generaron una infinidad de técnicas administrativas para evaluar el desempeño de los empleados, unas más exitosas que otras. Sin embargo, los resultados no han sido del todo satisfactorios.

Es por esto que se ve la necesidad de elaborar el Manual de Evaluación de Desempeño Laboral Basado en competencias, con la finalidad de que la empresa cuente con una herramienta evaluadora que sirva como base para evaluar a sus empleados y conocer su perfil profesional para que de esta manera se tenga una idea clara en base a las remuneraciones que deben recibir acorde a su perfil, de la misma manera ampliar sus ingresos empresariales en la empresa PROGRAF S.A.

5.02. DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA METODOLOGICA

5.02 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque de esta investigación se centra en el aspecto cualitativo, ya que se basa en la recolección de datos no estandarizados y no se realiza una medición numérica por lo cual el análisis no posee valores estadísticos.

5.02.01 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación está dirigida al diseño e implementación de un Manual de Evaluación de Desempeño Laboral basado en Competencias , dentro de la empresa PROGRAF S.A, para mejorar el ambiente de trabajo, remuneraciones acorde a su perfil, motivación del personal, prestación de servicios de calidad, reduciendo así la rotación de personal desmotivación y la falta de interés que existe en el trabajo , como guía la modalidad de un proyecto I+D+I.

Este tipo de investigación, desarrollo e innovación (I+D+I), trata de una propuesta viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales, puede referirse a la formulación de políticas, planes, programas, métodos o procesos para la mejora de las actividades de la empresa.

Por este motivo el presente proyecto debe tener apoyo en una investigación de campo, documental o un diseño que incluya ambas modalidades.

Descriptiva.- debido a la descripción de situaciones y eventos, es decir, señala las características más importantes que intervienen en el problema percibido que es no existencia de una herramienta evaluadora que sirva como base para valorar al empleado acorde a su perfil profesional.

Evaluativa.-durante la implementación del manual se deberá realizar una evaluación constante para verificar si se está remunerando de acorde a su perfil y si los trabajadores están motivados

5.03. FORMULACIÓN DEL PROCESO DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran). (Chiavenato, 2004)

Es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado/a en la organización. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza.

El enfoque de esta estrategia está destinada al personal de la empresa PROGRAF S.A, la misma que será destinada a realizar una correcta evaluación de desempeño laboral la misma que tendrá como finalidad dar a conocer a los directivos de la empresa el perfil profesional de cada uno de sus empleados.

La evaluación de personal es una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

Facilita la información básica para la investigación de los recursos humanos. Promueve el estímulo a la mayor productividad. (Petit, 2006)

GIRO DEL NEGOCIO

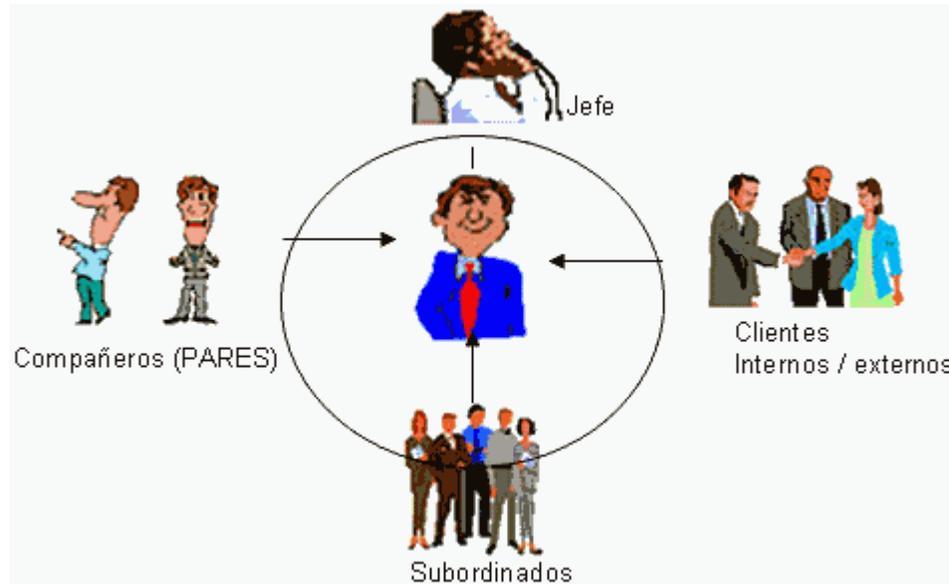
PROGRAF S.A. ubicada en la zona centro de la Ciudad de Tabacundo, es una empresa de diseño gráfico, dedicada a la elaboración de material para la publicidad y propaganda, además para la comercialización de productos e insumos, en la línea de publicidad, tales como; gigantografías, folletos, revistas, tarjetas de presentación, invitaciones, volantes, trípticos serigrafía, tintas, etc. En las mejores marcas del mercado.

MARCO TEORICO

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan. (GALICIA, 1993)

Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Figura 4



Fuente: Estudio de campo
Elaborado por: LIZETH PUGA

La evaluación de competencias laborales implica que la persona de forma voluntaria acceda a pasar por un proceso de evaluación para comparar su desempeño, conocimientos, habilidades y actitudes, de acuerdo a las unidades de competencia de un perfil ocupacional determinado.

La evaluación sirve también como un diagnóstico que permite a la persona orientar su capacitación o desarrollar mayor práctica laboral.

La persona que desea pasar por un proceso de evaluación tiene la opción de escoger el tipo de evaluación, la cual puede realizarse

Su finalidad es juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución a la organización. Así se consigue determinar problemas de supervisión y gerencia, integración de personas a la organización, adecuación de la persona al cargo, posibles disonancias o falta de entrenamiento. Para, en consecuencia, poder establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas, mejorando la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.

¿Qué busca la evaluación de competencias laborales?

- Busca evidenciar objetivamente el desempeño laboral de la persona.
- Logra un juicio y un diagnóstico sobre la competencia laboral de la persona.
- Traduce el juicio del evaluador en un reconocimiento formal de la competencia laboral.
- Traduce el diagnóstico del evaluador en un Plan de Empleabilidad.
- Orienta y asesora a las personas evaluadas, sobre aquellas brechas existentes en su desempeño y que requieran capacitación y/o mayor práctica laboral.

¿Qué se evalúa?

Evalúa el manejo de los conocimientos y las destrezas logradas, las mismas que son contrastadas con las unidades de competencia que conforman el Perfil Ocupacional. Estos elementos son suficientes para emitir un juicio de la persona evaluada.

¿Cómo se evalúa?

Se evalúa con la aplicación de dos pruebas:

Prueba de conocimientos, mide la capacidad del evaluado con respecto al manejo de la información, no solo lo conceptual sino cómo emplea dicha información para dar soluciones a situaciones específicas.

Prueba de desempeño, mide los procedimientos, la técnica y el producto establecidos en los criterios de desempeño del perfil, en esta evaluación el trabajador debe demostrar sus capacidades reales de desempeño práctico en una situación laboral, ya sea real o simulada.

¿Cuáles son los pasos de la evaluación?

- Orientación Previa: Es la primera fase del proceso de certificación y constituye un momento clave en el proceso. Tiene por objetivo orientar al interesado sobre las características, ventajas y etapas del proceso, así como los contenidos, tipos y fechas de evaluación.

Recojo de Información: Esta fase consiste en obtener evidencias sobre el manejo de información y el desempeño del evaluado de acuerdo a lo determinado en el perfil ocupacional. Para ello, se emplean instrumentos de evaluación que recogen con precisión los desempeños de calidad exigidos en el perfil.

Resultado final: La calificación de los resultados de la evaluación consiste en cuantificar el nivel alcanzado por la persona evaluada, en un Perfil de competencia laboral, en este caso, en una Unidad de Competencia.

Orientación sobre resultados: Esta fase del proceso de evaluación tiene como finalidad entregar los resultados de la evaluación y orientar a la persona sobre las acciones a seguir, de acuerdo a lo señalado en el Plan de Empleabilidad.

Reporte general: Una vez que el evaluado ha recibido la orientación final y el Plan de empleabilidad, el evaluador procede a la elaboración del Reporte General de la Evaluación. Este documento tiene como finalidad informar sobre el proceso de evaluación y los resultados obtenidos, y deberá ser emitido a los Centros de Certificación.

Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres fases:

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

Chiavenato (2001), refiere que “Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, **el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.**”

Métodos de la evaluación del desempeño:

La evaluación del desempeño humano puede efectuarse por intermedios de técnicas, cada persona desarrolla su propio sistema para medir la conducta de sus empleados, es realmente común encontrar empresas que desarrollan sistemas específicos conforme al nivel de las áreas de distribución de su personal. Hay varios métodos de evaluación del desempeño humano y cada uno presenta sus ventajas y sus desventajas y relativa educación a determinado tipos de cargos y situaciones.

Ejemplos :

- Método de escala gráfica.
- Método de escogencia forzada.
- Método de investigación de campo.
- Método de los incidentes críticos.
- Método de comparación por pares.
- Método de superposición de perfiles.
- Método de ordenamiento.
- Método de las frases descriptivas.
- Método del consenso común.
- Método de auto-evaluación.
- Método de la evaluación por resultados.
- Métodos mixtos

Comisión de evaluación del desempeño:

En algunas empresas la evaluación del desempeño es atribuida a una comisión especialmente designada para este fin y contribuida por individuos pertenecientes a diversos órganos o departamentos. La evaluación en este caso es colectiva, y cada miembro tiene igual participación y responsabilidad en los juicios.

Generalmente la comisión está formada por miembros permanentes y transitorios.

Presidente o director ,Director de Recursos Humanos miembros Especialista en evaluación del desempeño. ESTATALES Ejecutivo de Organización y métodos PERMANENTES Director de áreas Gerente del departamento donde está MIEMBROS Jefe de la sección localizado el TRANSITORIOS Supervisor del evaluado O PROVISIONALES

En un sentido crítico la evaluación del desempeño podría caracterizarse como un medio de aprovechamiento o explotación máxima del potencial y rendimiento de los trabajadores, sin embargo, en el terreno de la transacción laboral, ningún trabajador esta obligado legalmente a desempeñarse más allá de lo que prescribe su contrato de trabajo. En todo caso, el constituir sistemas laborales de máximos rendimientos y pago a destajo todavía no están establecidos en la legislación laboral de nuestro país.

Dentro del proceso de la evaluación del desempeño se reconoce su carácter cíclico, su reorientación o ajuste para valorar nuevas dimensiones o factores del trabajo y una responsabilidad del evaluado y del evaluador para poner en práctica los cuestionarios, entrevistas y demás instrumentos por medio de los cuales se obtienen las evidencias del desempeño y su calificación.

MÉTODOS

En la organización se usa la combinación de dos tipos de métodos con el fin de lograr una mayor presión de los resultados.

Método de auto-evaluación

La auto-evaluación debe tomarse como base en todos procesos de evaluación del desempeño. En este caso se le solicita al trabajador que se evalúe así mismo y las valoraciones que por él se ofrecen son solicitadas para conformar la evaluación definitiva.

Las auto-evaluaciones pueden utilizarse con cualquier enfoque de evaluación, sea esta orientado al desempeño pasado o al futuro. Sin embargo el aspecto más importante

de las auto-evaluaciones radica en la participación del trabajador y su dedicación al proceso de mejoramiento.

Método de evaluación por objetivos

Se basa en el establecimiento previo de los objetivos a cumplir. Se proponen los objetivos, los períodos de cumplimiento de los mismos y la fecha para la revisión de la conservación de los objetivos propuestos. Una vez pasado el tiempo previsto se vuelven a reunir el trabajador y su jefe inmediato superior y conjuntamente que han influido en los resultados definitivos. En esta segunda reunión se plantean también los nuevos objetivos a cumplir.

- Calidad y especialidad
- Expresado en términos conductuales o cuantitativos.
- Enunciados en términos positivos.
- Objetivos realistas (que sean alcanzables)
- Los objetivos deben ser aceptados y compartido por el empleado y su superior.
- Especificar las acciones a realizar en la consecución de los objetivos (como llegar a alcanzar las tareas).
- Determinar la fecha de cumplimiento de los objetivos.

Entre las ventajas que tiene la evaluación por objetivos tenemos que es más preciso y menos objetivos y entre las desventajas que se le señalan está que en la consecución de los objetivos pueden influir factores ajenos al rendimiento del trabajador.

PROCESO DE EVALUACIÓN

El proceso de evaluación del desempeño se desarrolla en cinco etapas:

- Determinación de los objetivos metas de la organización, discusión y conocimientos de las mismas por todo el personal
- Establecimiento de las normas o compromisos, tanto colectivo, por niveles de dirección, como individual de cada trabajador.
- Evaluación del desempeño real de los trabajadores con las normas o compromisos establecidos.
- Análisis y comunicación de los resultados de la evaluación.
- Acciones para el mejoramiento del desempeño. (Condiciones de trabajo, clima laboral, organización del trabajo, sistema de estimulación y remuneración, métodos y estilos de dirección).

8. INDICADORES PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO

- Cantidad de trabajo realizado.
- Organización del trabajo.
- Idoneidad demostrada.
- Calidad de los resultados.
- Creatividad.
- Iniciativa.
- Capacidad de análisis.
- Responsabilidad.

- Actitud en el trabajo.
- Actitud hacia los demás.
- Disciplina.
- Superación constante.

9. FRECUENCIA

La evaluación del desempeño es un proceso continuo y a la vez periódico en sus formalidades, por lo que la evaluación debe realizarse en el período en que se enmarque el objetivo a alcanzar. Es por ello que desde el punto de vista formal la evaluación se podrá realizar anualmente, sin descartar incluso que pueda realizarse en períodos menores (mes, trimestres), y resumirse en documentos que serán diseñados por las entidades.

FACTORES QUE GENERALMENTE SE EVALÚAN

- conocimiento del trabajo
- calidad del trabajo
- relaciones con las personas
- estabilidad emotiva
- capacidad de síntesis

– capacidad analítica

La Evaluación de Desempeño debe generar un ambiente en el que el empleado experimente ayuda para mejorar su desempeño al ejecutar un proceso y obtener un mejor resultado. No debe convertirse en una herramienta para calificarlo si el resultado es malo.

Es importante hacer uso de medidores, (costo, calidad y oportunidad), puesto que si no los hay no será fácil cuantificar el desempeño. Si no los tiene, tendrá entonces que corregir y no prevenir, obteniendo resultados ineficientes.

Lograr que la evaluación deje de ser un evento difícil y tedioso no es fácil, pero tampoco imposible. La clave para lograrlo es planear adecuadamente e involucrar con la información y formación adecuada a todos los participantes

Beneficios para el individuo:

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.

- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.). Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

Beneficios para el jefe:

El jefe tiene la oportunidad de

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

Beneficios para la empresa:

Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo:

-
- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
 - Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
 - Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
 - Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
 - Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

1.6 Ventajas de la Evaluación del Desempeño

- **Mejora el Desempeño:** mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- **Políticas de Compensación:** la Evaluación del Desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante Evaluaciones de Desempeño.
- **Decisiones de Ubicación:** las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- **Necesidades de Capacitación y Desarrollo:** el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
- **Planeación y Desarrollo de la Carrera Profesional:** la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- **Imprecisión de la Información:** el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos

humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

- **Errores en el Diseño de Puesto:** el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- **Desafíos Externos:** en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

PREPARACIÓN DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

2.1 Preparación de las Evaluaciones de Desempeño (Concepto)

El objetivo de la Evaluación del Desempeño, es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables.

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

a) Estándares de desempeño: la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas.

b) Mediciones del desempeño: son los sistemas de calificación de cada labor, deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

c) Elementos subjetivos del calificador: las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación, estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

1. Los prejuicios personales.
2. Efecto de acontecimientos recientes .
3. Tendencia a la medición central .
4. Efecto de halo o aureola .
5. Interferencia de razones subconscientes.
6. Métodos para reducir las distorsiones.

Las técnicas de evaluación pueden dividirse entre técnicas basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro.

2.2 Método de Evaluación Basados en el Desempeño Durante El Pasado

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de hablar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar.

Estos Métodos son:

1. Escalas de puntuación: el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto.

2. Lista de verificación: requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características, el evaluador suele ser el Supervisor inmediato.

3. Método de selección forzada: obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra.

Método de registro de acontecimientos críticos: requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria, el evaluador consigna las acciones mas destacadas que lleva a cabo el evaluado.

-
- 5. Escalas de calificación conductual:** utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.
- 6. Método de verificación de campo:** un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato.
- 7. Métodos de evaluación en grupos:** los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo.
- 8. Método de categorización:** lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor.
- 9. Método de distribución forzada:** se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones.
- 10. Método de comparación por parejas:** el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.

2.3 Métodos de Evaluación Basados en el Desempeño a Futuro

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

Estos Métodos son:

1. Auto evaluaciones: llevar a los empleados a efectuar una auto evaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual.

2. Administración por objetivos: consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables.

3. Evaluaciones psicológicas: cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior.

4. Métodos de los centros de evaluación: son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores.

2.4 Métodos para la Evaluación del Desempeño

1) Evaluación por parte de los superiores: es la evaluación realizada por cada jefe a sus subordinados, en la cual el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento.

2) Autoevaluación: es la evaluación en la que empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que participan en éste proceso de evaluación, puede que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivos.

Evaluación por parte de los iguales: éste tipo de evaluación, es la que se realiza entre personas del mismo nivel o cargo, suele ser un predictor útil del rendimiento.

Evaluación por parte de los subordinados: es la que realizan los empleados a sus jefes, ésta puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados.

Evaluación por parte de los clientes: es la evaluación que realizan los clientes al titular del puesto. Resulta adecuada en diversos contextos.

Evaluación 360° : éste método compendia todos los anteriores y si bien su administración es complicada, no obstante, es de gran utilidad dada su conexión con la filosofía de la gestión de la calidad total y el mayor nivel de satisfacción de los evaluados.

Seguimiento informático: éste método puede resultar rápido y aparentemente objetivo, ha puesto de manifiesto varios temas cruciales relacionados con la gestión y

utilización de los recursos humanos, concretamente en cuanto a la invasión del derecho a la intimidad del empleado.

2.5 Sistemas de Evaluación

Según Strauss (1981), “Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en los elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos.”

Por norma general el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento, gracias a la uniformidad en el diseño y la práctica, es más fácil comparar los resultados entre grupos similares de empleados.

Según Robbins (1998), “Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de

evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor empleado“.

Aunque es factible que sean otras personas las que llevan a cabo la puntuación, el supervisor inmediato se encuentra con frecuencia en la mejor ubicación para efectuar la evaluación.

2.6 Estándares de Desempeño

La Evaluación del Desempeño, requiere Estándares del Desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas.

COMPETENCIAS LABORALES

1. Que son las competencias laborales

La competencia laboral es la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo. Las competencias abarcan los conocimientos (Saber), actitudes (Saber Ser) y habilidades (Saber Hacer) de un individuo. Así, una persona es competente cuando:

- sabe movilizar recursos personales (conocimientos, habilidades, actitudes) y del entorno (tecnología, organización, otros) para responder a situaciones complejas.

- realiza actividades según criterios de éxito explícitos y logrando los resultados esperados.

2. Cuantos tipos de competencias encontramos

Para un desempeño laboral competente, la persona recurre a una combinación de los siguientes tipos de competencias, aplicados a problemas y situaciones concretas de su trabajo:

- **Competencias básicas:** Son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Tradicionalmente se incluyen entre las competencias básicas las habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación, aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de información.
- **Competencias conductuales:** Son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la proactividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc.
- **Competencias funcionales:** Denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral,

según los estándares y la calidad establecidas por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente.

Las competencias básicas, conductuales y funcionales se desarrollan tanto a través de actividades de aprendizaje formales (educación o formación convencionales) como por medio de diversas modalidades de aprendizaje no formal (on-the-job-training, e-learning, otros) o informal (aprendizaje espontáneo que ocurre en distintos entornos: laborales, sociales, familiares, etc.).

3. Que son los Estándares de competencias

¿Qué características debe presentar el desempeño de una persona para que sea considerado competente en una determinada área ocupacional o función productiva?

Los Estándares de Competencia Laboral responden de modo explícito y específico esta pregunta.

Un Estándar de Competencia Laboral explicita, describe y ejemplifica el nivel de desempeño esperado en una determinada función laboral, recogiendo las mejores prácticas establecidas en empresas líderes en cada sector productivo. Un estándar contiene los siguientes elementos:

- Actividades clave, que son el desglose de una competencia en acciones específicas que una persona debe ser capaz de realizar para obtener un resultado.

-
- Criterios de desempeño, indicadores que permiten reconocer el desempeño competente.
 - Conductas asociadas, que ejemplifican a través de indicadores conductuales la forma de realizar adecuadamente las actividades clave.
 - Conocimientos mínimos que el candidato debe poseer sobre determinadas materias, para ejecutar de manera competente las actividades clave.
 - Habilidades cognitivas, psicomotrices y psicosociales relevantes para el desempeño adecuado de las actividades clave.

4. Cuáles son sus posibles aplicaciones

Los Estándares de Competencia Laboral son un referente para:

- diseñar programas de capacitación y formación profesional,
- implementar sistemas de gestión de recursos humanos y
- evaluar y certificar el desempeño de personas en base a competencias.

En Chile, como en otros países, el documento “Estándar de Competencia” es denominado

“Unidad de Competencia Laboral” o “UCL”.

5. Qué son los perfiles ocupacionales

Un Perfil Ocupacional basado en competencias es una agrupación de Estándares o Unidades de Competencia Laboral que da cuenta de las actividades y funciones que componen un oficio o cargo.

Un Perfil Ocupacional describe:

- El área o ámbito general dentro del cual se desenvuelve un oficio u ocupación,
- Las unidades de competencia asociadas al perfil,
- El contexto de competencia, referido a las condiciones y situaciones bajo las cuales el candidato debe demostrar capacidad para ejecutar una determinada tarea, y
- Las evidencias directas e indirectas que permiten constatar que una persona es capaz de desempeñar las actividades que componen un perfil ocupacional, según los criterios esperados.

Los Perfiles Ocupacionales basados en competencias responden a una lógica de oficios completos más que a actividades o tareas aisladas, teniendo de este modo un valor agregado para el ámbito de la formación profesional, capacitación y gestión de recursos humanos en empresas, además de la posibilidad para ser usados en la evaluación y certificación.

Los Perfiles Ocupacionales generalmente reflejan lo que en el ámbito de la gestión de recursos humanos se denomina "Cargo".

7. Como se definen las Competencias de Empleabilidad

El punto de partida para definir Estándares de Competencia Laboral y Perfiles Ocupacionales adecuados a las necesidades de los sectores productivos, consiste en identificar las áreas ocupacionales en que se requiere mejorar las capacidades de los trabajadores.

Para ello, se realizan estudios sectoriales con el fin de hacer un perfil de cada sector y subsector productivo, y tener una base fundada y orientadora en la especificación de las competencias laborales. Los principales aspectos estudiados son:

- Tendencias del mercado como requerimientos de calidad de servicio y/o productos,
- Cambios en la tecnología y/o en la organización del proceso productivo,
- Nivel de calificación de la fuerza de trabajo actual y principales brechas de conocimientos, habilidades y actitudes,
- Oferta y demanda de formación y capacitación, calidad y pertinencia de esta oferta, y
- Proyecciones de demanda de fuerza de trabajo.

Los estudios sectoriales son ejecutados por expertos con alto grado de conocimiento técnico de cada sector productivo, los que cuentan con la colaboración de las

asociaciones de empresas y agencias gubernamentales que disponen de información relevante. La metodología incluye generalmente análisis documental y bibliográfico, estudios de indicadores económicos sectoriales, encuestas y entrevistas individuales y grupales a actores clave.

Como resultado de los estudios realizados, se definen las áreas clave para desarrollar competencias en cada sector y/o subsector. Una vez articulado el sector y definidas las áreas de competencias clave, se inicia la fase de desarrollo y validación de los estándares de competencias laborales, aplicando el método funcional.

Los estándares de competencias así definidos son el referente para evaluar, posteriormente, la capacidad de las personas para desempeñar una determinada función productiva.

8. Como se definen las Metodologías de identificación de competencias.

Para la identificación de competencias funcionales, tanto técnicas como de gestión, se pueden aplicar las técnicas de análisis de funciones y análisis ocupacional de tareas.

- Técnica de Análisis Funcional: es una metodología que busca identificar las actividades y funciones que deben realizar las personas de una organización para lograr los objetivos organizacionales. Se inicia estableciendo, en reuniones de trabajo con especialistas de los procesos comprendidos, el Propósito Principal del sector,

organización o función productiva analizados y luego se desagregan sucesivamente las funciones y subfunciones, hasta encontrar

las actividades realizables por una sola persona. El método funcional se centra en los resultados que el trabajador debe lograr, no en el proceso que se sigue para obtenerlos, siendo ésta su principal diferencia con el análisis ocupacional o de tareas. El producto final es un Mapa Funcional.

- Técnicas de Análisis Ocupacional y de Tareas (AMOD, SCID, ETED): consisten en la identificación de contenidos de las ocupaciones mediante la descripción de las tareas que hay que cumplir y de los conocimientos, habilidades y responsabilidades requeridas para desempeñar una posición.

Descripción del perfil de competencias del puesto.

I. Datos Generales.

II. Entidad: Empresa "X"

Area: Departamento de Gestión de Crédito.

Titulo del Puesto: Gestor de Riesgos (Esp. En Cuentas Internacionales)

III. Funciones estratégicas del puesto.

Propósito Clave:

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE UN MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL BASADO EN COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA PROGRAF, UBICADA EN EL CANTON PEDRO MONCAYO-TABACUNDO PROVINCIA DE PICHINCHA

Control de los Créditos otorgados a los clientes de la empresa.

Funciones Principales:

- Evitar la morosidad y dilación en los pagos.
- Reducir las deudas incobrables siempre que sea posible.
- Efectuar gestión de cobro de los servicios de la empresa.
- Procesamiento de los pagos efectuados.
- Reclamación de las deudas pendientes de pago fuera de créditos.
- Tratamiento de las diferencias generadas en el proceso de cobro.
- Identificar y reducir las exposiciones de clientes que pueden retrasar los pagos.
- Cobro puntual de facturas pendientes, reclamación y deducciones indebidas, notas de cargo y gastos financieros.
- Exigir el cumplimiento de las condiciones de pago pactadas en la contratación.
- Aportar información al diseño de la contratación de clientes.

I. Conocimientos

Graduados Nivel Superior

Conocimientos de Idiomas

Conocimientos de Economía

Habilidades

Rapidez en el actuar

Seguridad en la toma de decisiones

Alto poder de análisis financiero

Facilidades de comunicación

Lenguaje profesional

Dominio de idiomas (especialmente inglés como idioma internacionalizado).

Actitudes

Operatividad ante los cambios.

Fidelidad a la organización

Ética profesional ante los clientes.

Plena Identificación con la actividad y la marca representada.

Asumir responsabilidades.

Buena comunicación con superiores y demás compañeros

II. Competencias que Demanda el puesto.

III. Niveles de Competencia.

Se define el nivel de competencia 3 por corresponder a un conjunto de actividad diferentes, no repetitivas y con cierto grado de complejidad donde se requiere .

Una vez determinado el perfil de competencias evaluemos los enfoques anteriores con aplicación directa al puesto.

Ä Según el primer modelo cualquier persona graduada de contabilidad estaría capacitada para desempeñar el puesto de Especialista en Cuentas Internacionales dado su titulación universitaria que ampararía sus conocimientos de economía para el puesto restando valores a un conjunto de atributos personales e incluso "irrepetibles" en cada individuo que en su unión resultarían de vital importancia para un desempeño de excelencia en un Departamento de Crédito o Riesgo, como también se le suele llamar.

Ä El segundo modelo tiene la dificultad de estandarizar las competencias genéricas en el diseño de programas de entrenamiento, minimizando la consideración de la diversidad de ocupaciones y las especificidades de cada actividad y las diversidades de caminos aplicados por cada persona al enfrentarse a las mismas.

La manera en que cada especialista de mercado se enfrenta a su trabajo difiere en relación a muchos aspectos, el temperamento, las facilidades de comunicación, el mayor

o menor dominio de idiomas extranjeros definirán los resultados específicos de cada cual.

Ä Con la integración de los enfoques anteriores (primero y segundo) aplicados al puesto tomado como modelo en estudio, se posibilita un desempeño exitoso al combinar los conocimientos y las habilidades personales, los valores e intereses en hacer y ser.

Las condiciones de la personalidad individual de cada especialista definirán en gran medida la percepción de los demás ante la cultura de la organización, sus rasgos personales y habilidades en la comunicación diseñarán una línea de trabajo y determinarán el compromiso de los Tour Operadores con la organización respecto al cumplimiento de los Créditos pactados.

Es interesante apreciar como el gestor de créditos es una puerta de la organización a las agencias extranjeras o nacionales, y mucho dependerá del tratamiento personalizado en la gestión para determinar el ritmo de los pagos hacia las organizaciones.

El proceso de cobros es la actividad que cierra el ciclo comercial y sella sus resultados a un cierto nivel, por lo que lograr con éxito esta actividad sería garantizar futuras transacciones financieras.

A partir de los criterios de desempeño deben definirse las evidencias de competencias que se necesitan para formular juicios sobre el logro de resultados satisfactorios (competentes).

Las evidencias pueden ser de tres tipos:

De Conocimiento, referidas generalmente a los conocimientos básicos que la persona requiere para llevar a cabo determinada actividad, dominio de las teorías, leyes y conceptos que rigen la labor a la que se enfrenta; como punto de partida para un desempeño eficaz.

De Habilidades, se manifiestan en el desempeño de la labor, son producto de la vinculación teoría – práctica en el puesto de trabajo. Este tipo de habilidades son visibles ante el observador.

De Actitudes, se refieren a la disposición a reaccionar ante el trabajo, en la relación con otras personas, actitudes ante los cambios tecnológicos y diferentes actividades sociales e ideológicas. Este tipo de evidencias se manifiestan en forma de comportamientos, emociones, tendencias y juicios de valor. Ej. La responsabilidad en el trabajo, la fidelidad a la organización, etc.

Una vez determinadas las evidencias de competencia deben definirse los niveles de competencia en el puesto de trabajo.

Los niveles de competencia se identifican fundamentalmente por la variedad en la actividad, la complejidad de la misma, la autonomía personal que exige el trabajo, por lo que se definen como:

- ® Nivel de competencia 1: Predominio de actividades rutinarias que por lo general requieran de órdenes para ejecutarlas.
- ® Nivel de competencia 2: Conjunto de actividades diferentes, actividades con alguna complejidad o no rutinarias.
- ® Nivel de competencia 3: propio de actividades con una amplia gama de trabajos no rutinarios, en este nivel se requiere, a menudo, supervisar a terceros, por lo que la responsabilidad y la autonomía son considerables.
- ® Nivel de competencia 4: actividades de una amplia gama de trabajos complejos (técnicas o profesionales) con alto grado de autonomía y responsabilidad por la organización de grupos y los resultados de la planeación y la asignación de recursos.
- ® Nivel de competencia 5: conjunto de actividades relacionadas con la aplicación de técnicas complejas, a menudo impredecibles, con alto grado de autonomía personal, responsabilidades de la planeación, previsión y productividad del trabajo.

La no rutinariedad de la actividad de gestión se define con la personificación de la gestión con cada uno de los clientes (llámese también clientes a las agencias, receptivos,

etc....) que generará compromisos particulares con las instituciones representadas por el gestor. Se ajusta el Nivel de Competencia No. 3 por la gama de acciones que se pueden implementar, ninguna repetitiva, aunque se siga un procedimiento establecido cada persona dará un toque personal a la forma de ejecutarlo; la complejidad de esta acción dependerá, en cierta forma, de la complejidad propia que hayan alcanzado las deudas en gestión.

Cada cliente demanda por sus características propias una línea de gestión particular, acciones diferentes y modos diferentes de dureza en la gestión.

Precisamente es este último detalle lo que clasifica como una amplia gama de actividades no repetitivas.

Toda interacción con terceros lleva implícito un intercambio con cierta cuota de supervisión de nuestras acciones o las acciones de la contraparte máximo en actividades donde se controlan los límites de créditos otorgados a nuestros clientes donde deben asumirse responsabilidades y total autonomía con consecuencias contables para la empresa.

Este artículo no ha pretendido otra cosa que resaltar la importancia vital de los procesos de selección de personal con un enfoque holístico e integrador, que permita incorporar la ética y los valores, junto a la educación y capacitación dando gran peso a los procesos de grupos; aunque lamentablemente en nuestros tiempos sea una práctica común

establecer la selección de competencias basadas solo en conductas visibles y currículos de educación.

Las competencias laborales, sin duda alguna, cobran gran importancia en los tiempos actuales al ser el capital humano la mayor fuente de riquezas de la empresa de hoy.

Figura 5



Fuente: Estudio de Campo
Elaborado por: LIZETH PUGA

5.03 PROPUESTA DE METODOLOGÍA DEL MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

Justificación

Debido a la necesidad planteada de PROGRAF S.A., en relación a diseñar un modelo adecuado a cada cargo de la empresa, surge la importancia asignada a los recursos humanos en el logro de ventajas competitivas.

En la organización de esta empresa se ha notado que el trabajo empírico ha generado resultados durante algunos años, con la globalización, los directivos han considerado necesario optimizar el recurso humano, valorando cada uno de los cargos, en donde la empresa puede desarrollar una ventaja competitiva, podemos afirmar que las personas que forman parte de esta organización sienten el compromiso de pertenencia lo que ayudará al desarrollo del diseño del perfil.

Este proyecto puede ayudar a la empresa a mejorar su posición en el mercado, gracias a un mejor uso de sus habilidades, conocimientos y capacidades.

De la misma manera el papel desempeñado por el Departamento de RR.HH es vital desde que la empresa toma conciencia de que hay un excesivo peso en la formulación de

las estrategias y una cierta despreocupación en la implementación de las mismas, para ello es fundamental conseguir que las personas realicen las cosas oportunamente para conseguir que las estrategias tengan lugar de ser; las políticas y prácticas de recursos humanos deben estar estrechamente vinculadas a la misión y visión de la empresa.

Objetivo General

Proponer el diseño de un manual de evaluación de desempeño laboral basado en competencias para el personal de la Empresa PROGRAF S.A. con el fin de promover su desarrollo profesional y a su vez lograr la efectividad en la realización de sus tareas.

Objetivos específicos

- Investigar los avances de la Empresa PROGRAF S.A. en cuanto a materia laboral
- Estructurar un manual de evaluación de desempeño laboral basado en competencias que satisfaga las necesidades de la Empresa PROGRAF S.A.
- Motivar al personal

ESPECIFICACIONES PARA LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL

Generalmente los manuales administrativos son una valiosa herramienta técnica que, ayuda a lograr un adecuado seguimiento de los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa.

El manual administrativo deberá contener:

Carátula. Es la cubierta exterior del documento donde se identifica el contenido, el logotipo, el nombre del manual y la empresa.

Portada. Ésta continúa después de la carátula, lleva el nombre del manual, de la empresa de su aplicación y el lugar y la fecha de edición.

Índice general. Es la presentación resumida y ordenada de los elementos constitutivos del documento.

Presentación. Es la explicación clara y concisa de los objetivos del manual y la exposición de la estructura del documento.

CAPÍTULO VI

ASPECTO ADMINISTRATIVO

6.01. Recursos

En una empresa, se denominan recursos, a las personas, maquinarias, tecnología, dinero, que se emplean como medios para lograr los objetivos de la entidad (recursos humanos, tecnológicos o financieros).

En informática se llaman recursos a los medios utilizados por los dispositivos para ejecutar sus funciones, provistos por los elementos del ordenador. (Conceptos de recursos)

6.01.01 RECURSO HUMANO

El recurso humano (abreviado como RRHH, RH, RR.HH., y también conocido como capital humano o talento humano) se originó en el área de economía política y ciencias sociales, donde se utilizaba para identificar a uno de los tres factores de

producción, también conocido como trabajo (los otros dos son tierra y capital). Como tales, durante muchos años se consideraba como un recurso más: predecible y poco diferenciable. (Recursos Humanos)

6.01.02 RECURSOS MATERIALES

Para que una empresa pueda efectiva y satisfactoriamente lograr y cumplir sus objetivos será imprescindible que cuente con una serie de elementos, también llamados recursos o insumos, los cuales combinados armónicamente contribuirán a su correcto funcionamiento. Estos recursos serán los siguientes: recursos materiales, recursos humanos, recursos financieros y recursos técnicos. En tanto, los que nos ocuparán a continuación son puntualmente los recursos materiales. (ABC)

- MANUAL DE EVALUACION

6.01.03 RECURSOS FINANCIEROS

Un recurso financiero es un medio, de cualquier clase, que permite obtener algo que se desea o se necesita. El dinero, por ejemplo, es un recurso indispensable para comprar una casa. Las finanzas, por otra parte, hacen referencia a los bienes, los caudales y la circulación del dinero. (Financieros)

- Costos del manual
- capacitador
- La implementación

6.02 PRESUPUESTO

El presupuesto dentro de un proyecto es un elemento muy importante a tener en cuenta, no solo para la viabilidad y planeación de un proyecto, sino también como criterio para la evaluación de la ejecución del mismo.

El concepto presupuesto viene de la palabra supuesto, que se puede definir como un evento o realidad que se da como un hecho que se puede presentar en un futuro, mientras el prefijo PRE le da el sentido de una realidad dada para una situación futura en el presente.

En términos financieros el presupuesto se puede entender como “la declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos”, entendido de otra forma es un proyecto o programa llevado a números, siendo el objetivo principal o

utilidad del presupuesto la de servir como elemento de planeación, control y seguimiento. (AYERBE, 1994).

Tabla 6

MATERIALES	COSTOS
Personales	50.00
Impresiones	10.00
Copias	5.00
Transporte	20.00
Alimentación	20.00
Implementación del manual	100.00
Contratación de un capacitador	250.00
Materiales para las evaluaciones	50.00
Subtotal	505.00
10% imprevistos	50.50
total	555.50

Fuente: PROGRAF S.A.

Elaborado por: LIZETH PUGA

6.03 CRONOGRAMA

Tabla 7

ACTIVIDADES	1				2				3				4			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación del plan de tesis	X	X														
Aprobación plan de tesis			X	X												
Capítulo 1					X	X										
Capítulo 2							X	X								
Capítulo 3									X	X						
Capítulo 4											X	X				
Capítulo 5													X	X		
Capítulo 6															X	X

Fuente: PROGRAF S.A.

Elaborado por: LIZETH PUGA

Tabla 8

ACTIVIDADES	Septiembre				Octubre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Preparación de investigación	*											
Investigación de campo		*										
Identificación de problemas			*									
Valoración de problemas de trabajadores						*						
Capacitación sobre evaluación de desempeño a administrativos							*					
Evaluación del Manual								*				
Control y evaluación del manual									*	*		

Fuente: PROGRAF S.A.
Elaborado por: LIZETH PUGA

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE UN MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL BASADO EN COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA PROGRAF, UBICADA EN EL CANTON PEDRO MONCAYO-TABACUNDO PROVINCIA DE PICHINCHA

CAPITULO VII.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En la realización del presente proyecto se ha podido analizar diferentes aspectos y situaciones del Recurso Humano de la Empresa PROGRAF S.A, planteando así conclusiones y recomendaciones que se ponen a consideración a continuación.

7.01 CONCLUSIONES

- Para la obtención de información confiable se contó con la participación de todos los trabajadores de la Empresa. PROGRAF S.A, logrando así cumplir con la investigación la cual estuvo basada en los requerimientos en cuanto a competencias en caso de los trabajadores, y directivos para el caso de los niveles correspondientes a dicha categoría.

- PROGRAF S.A al no contar con una correcta evaluación de desempeño, su personal no participa activamente en el cumplimiento de objetivos, ya que por otro lado la empresa no conoce cuál es el trabajador de mejor desempeño laboral.
- La elaboración del Manual de Evaluación de Desempeño basado en Competencias fomentara en la empresa la comunicación interna entre evaluado y evaluador, logrando así el trabajo en equipo de todos los colaboradores con el fin de obtener mejores resultados.
- Una adecuada Evaluación de Desempeño le permitirá a la empresa tomar en consideración planes de mejora en cuanto a capacitación y desarrollo personal.
- El Manual de Evaluación de Desempeño basado en Competencias le permitirá al empleado saber de manera precisa donde están sus puntos fuertes y sus puntos débiles y una vez identificados podrá mejorarlos.
- Una de las grandes limitaciones que tiene la Evaluación de Desempeño basado en Competencias es la dificultad de seleccionar las competencias que son realmente importantes para la empresa y que son necesarias para

alcanzar sus objetivos. Dicha situación se ha superado al identificar las competencias genéricas y directivas mediante el proceso de investigación realizado en PROGRAF S.A

- Cuando se levantó la información para la elaboración del manual, se determinó que la gran mayoría de los colaboradores no encajaban en las competencias genéricas, lo cual está reflejado en el incumplimiento de los objetivos y la demora en la ejecución de funciones por partes de los colaboradores de la empresa.

7.02 RECOMENDACIONES

- Es de suma importancia implementar el Manual de Evaluación basado en Competencias propuesto, debido a que esta herramienta permitirá encaminar a la empresa en el cumplimiento de sus objetivos propuestos.
- Se recomienda a todos los directivos de la empresa PROGRAF S.A. determinar a conciencia cuáles son sus puntos fuertes y sus puntos débiles para así obtener una autoevaluación de cada trabajador.

-
- Una vez detectadas las diferentes deficiencias o fallas por parte de los trabajadores se recomienda capacitar al personal teniendo en mente que la capacitación es una inversión que servirá a futuro a toda la organización.
 - Se recomienda revisar y actualizar las políticas de la empresa PROGRAF S.A con el objetivo de que no sea mal interpretado por algún miembro nuevo de la organización.
 - Es recomendable revisar las actividades que realiza cada uno de los empleados de la empresa, debido a que existe una mala distribución de tareas y obligaciones complicando a diario el funcionamiento de la misma.
 - el personal directivo de la empresa tiene la responsabilidad de aprobar y poner en vigencia este nuevo sistema de evaluación de desempeño, así como también preocupar la aceptación del mismo por parte de cada uno de los colaboradores de la empresa.

BIBLIOGRAFIA.

ABC, D. (s.f.). Obtenido de <http://www.definicionabc.com/general/recursos-materiales.php>

AYERBE, A. (1994). *Diagnostico, diseño y programacion de un proyecto de desarrollo*.
Manizales: Editorial Cinde.

Chiavenato, I. (2004).

CINTERFOR/OIT. (2008). *gestiopolis.com*. Obtenido de www.gestiopolis.com/organizacion-talento/

Conceptos de recursos . (s.f.). Obtenido de
<http://deconceptos.com/general/recursos#ixzz3Ffhpa8OF>

Financieros, R. (s.f.). Obtenido de <http://definicion.de/recursos-financieros/>

GALICIA, F. A. (1993). *Administracion de recursos humanos*. España.

Milkovich y Boudreau. (2008).

Petit, T. d. (2006).

Recursos Humanos. (s.f.). Obtenido de http://www.degerencia.com/tema/recursos_humanos