

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR
COMPETENCIAS LABORALES, PARA EL PERSONAL DE UN
ORGANISMO INTERNACIONAL DE SANIDAD AGROPECUARIA
QUE FUNCIONA EN LA REPÚBLICA DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

EDWIN LEONEL VELÁSQUEZ SIMÓN

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, JUNIO DE 2014

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECÓNICAS
MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
VOCAL SEGUNDO	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL QUINTO	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXÁMEN DE ÁREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática-Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Área Administración y Finanzas	Licda. Elisa Rojas Barahona
Área Mercadotecnia y Operaciones	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

JURADO QUE PRACTICÓ EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Alvaro David Reyes Hernández
SECRETARIA:	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez
EXAMINADORA:	Licda. Lissy Vanessa Vasquez Marroquin

Guatemala, 30 de enero de 2014

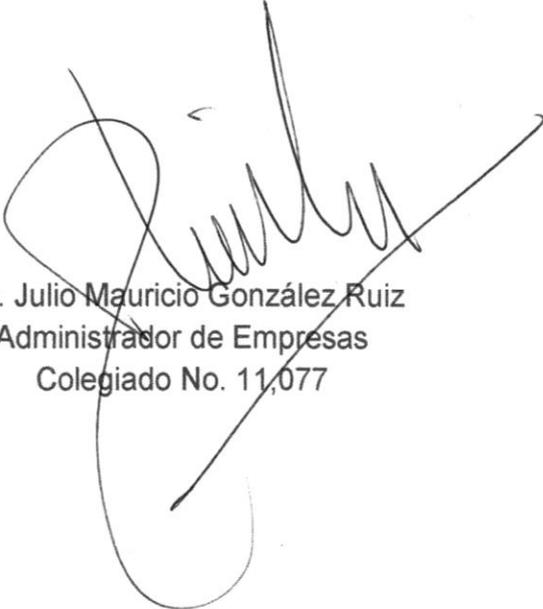
Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Ciudad Universitaria, Zona 12

Señor Decano:

En atención a la designación de este decanato, por medio del dictamen. Admón. Aprob. 81-2013, de fecha veintitrés de septiembre de dos mil trece, procedí a asesorar al estudiante **Edwin Leonel Velásquez Simón**, numero de carnet: 200712594, en la elaboración del trabajo de tesis titulado: **“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES, PARA EL PERSONAL DE UN ORGANISMO INTERNACIONAL DE SANIDAD AGROPECUARIA QUE FUNCIONA EN LA REPÚBLICA DE GUATEMALA”**.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios, así mismo, constituye un aporte valioso para la institución objeto de estudio. Por tal motivo, emito dictamen favorable a efecto de que el estudiante Edwin Leonel Velásquez Simón, pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Deferentemente,



Lic. Julio Mauricio González Ruiz
Administrador de Empresas
Colegiado No. 11,077

*



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
DIÉCIOCHO DE JUNIO DE DOS MIL CATORCE.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 10-2014 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 4 de junio de 2014, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 93-2014 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 8 de abril de 2014 y el trabajo de Tesis denominado: "SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES, PARA EL PERSONAL DE UN ORGANISMO INTERNACIONAL DE SANIDAD AGROPECUARIA QUE FUNCIONA EN LA REPÚBLICA DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó el estudiante EDWIN LEONEL VELÁSQUEZ SIMÓN, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"DID Y ENSEÑADA A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SÉCAIDA MORALES
DECANO

Snp.



Ingrid

AGRADECIMIENTOS

- A DIOS Fuente y origen de toda sabiduría, por su bondad infinita, su providencia amorosa y por todas sus bendiciones.
- A MIS PADRES Ángela Simón y León Velásquez, gracias por el esfuerzo y apoyo incondicional. En especial a mi madre, por ser ejemplo de lucha y perseverancia.
- A MIS HERMANOS Rony, Manuel y Vinicio, por todos los consejos, palabras de apoyo y recomendaciones a lo largo de mi formación.
- A MI NOVIA Imelda Sotz, por compartir mis sueños y por los ánimos brindados cuando más lo necesitaba.
- A LA UNIVERSIDAD Lugar que me ha permitido crecer profesionalmente a través de la enseñanza.
- AL OIRSA Por permitirme realizar el presente estudio y darme la oportunidad de poner en práctica mis conocimientos.
- A MI ASESOR DE TESIS Lic. Julio Mauricio González, por su dedicación, orientación y apoyo en este proceso.
- A LA TERNA DE TESIS Licda. Lissy Vásquez, Licda. Nancye Brown y Lic. Alvaro Reyes, gracias por las recomendaciones brindadas.
- A MIS AMIGOS Maritza Palacio, Jefferson Molina, Leydi Agustín, Luis Barrundia, y a todos aquellos que me permitieron compartir su amistad y compañía durante mis años de estudio y que de una u otra forma han sido importantes para mí.

ÍNDICE

No.	Contenido	Página
	Introducción	i
	CAPÍTULO I	
	MARCO TEORICO TEÓRICO	
1.1	Organismos Internacionales	01
1.2	Administración	01
1.3	Proceso Administrativo	02
1.3.1	Planeación	02
1.3.1.1	Misión	02
1.3.1.2	Visión	03
1.3.1.2	Valores	03
1.3.1.3	Objetivos y metas	03
1.3.1.4	Estrategias	03
1.3.1.5	Políticas	03
1.3.1.6	Procedimientos	03
1.3.1.7	Programas	03
1.3.1.8	Presupuestos	04
1.3.1.9	Plan de acción	04
1.3.1.10	Principios de Planeación	04
1.3.2	Organización	04
1.3.3	Integración	05
1.3.4	Dirigir	05
1.3.5	Controlar	05
1.4.	Gestión del talento humano	05
1.4.1	Procesos de la gestión del talento humano	07
a)	Proceso para integración de personas	08
b)	Proceso para organizar a la personas	09
c)	Proceso para recompensar a las personas	09

d)	Proceso para desarrollar a las personas	09
e)	Proceso para retener a las personas	09
f)	Proceso para auditar a las personas	10
1.4.2	Proceso para integración de personas	10
1.4.2.1	El diseño de puesto	10
1.4.2.2	Descripción de puestos	11
1.4.2.3	Análisis de puesto	11
1.4.3	Evaluación del desempeño	11
1.4.3.1	Métodos de evaluación del desempeño	12
a)	Métodos de escalas gráficas	12
b)	Escala forzada	12
c)	Investigación de campo	13
d)	Métodos de incidentes críticos	13
e)	Lista de verificación	13
1.4.3.2	Métodos modernos de evaluación del desempeño	13
a)	Evaluación participativa por objetivos	13
b)	Evaluación de 360°	14
c)	Evaluación por competencias laborales	14
1.4.3.3	Los responsables de la evaluación del desempeño	14
1.4.3.4	Beneficios de la evaluación del desempeño	16
1.4.3.5	Problemas más comunes en la evaluación de desempeño	18
1.4.3.6	Diferencias con la evaluación tradicional del desempeño	19
1.4.4	Proceso de evaluación del desempeño por competencias laborales	21
i.	Preparación	21
ii.	Objetivos	21
iii.	Diseño de instrumentos de evaluación	22
iv.	Difundir el programa	23
v.	Entrenar a los evaluadores	23
vi.	Ejecutar el proceso	24

vii.	Analizar resultados	24
viii.	Retroalimentar	24
ix.	Realizar el seguimiento	25
1.4.4.1	Indicadores de gestión	25
1.4.4.2	Periodo de evaluación	26
1.4.4.3	Entrevista de evaluación	26
1.4.4.4	Estructura de la entrevista	27
1.4.4.5	Competencias laborales	27
1.4.4.6	Método para identificar competencias	28
1.4.4.7	Clasificación de competencias	28
1.4.4.8	Catálogo o diccionario de competencias	29
1.4.4.9	Perfil de puestos por competencias	29
1.4.4.10	Niveles de competencia	32

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN UN ORGANISMO INTERNACIONAL EN SANIDAD AGROPECUARIA

2.1	Justificación	34
2.2	Antecedentes	35
2.2.1	Filosofía organizacional	36
2.2.1.1	Misión	36
2.2.1.2	Visión	36
2.2.2	Objetivo	36
2.2.3	Funciones	37
2.2.4	Estructura organizacional	38
2.2.5	Servicios	41
2.2.5.1	El Servicio de Protección Agropecuaria (SEPA)	41
2.2.5.1	Servicio Internacional de Tratamientos Cuarentenarios (SITC)	42
2.3	Metodología	42
2.2.1	Investigación bibliográfica	42

2.3.2	Investigación de campo	42
2.3.2.1	Entrevista	42
2.3.2.2	Muestra	43
2.3.2.3	Prueba piloto	44
2.4	Situación actual de la evaluación del desempeño	44
2.4.1	Características del personal evaluado	46
2.4.2	Análisis del proceso de evaluación del desempeño	49
2.4.3	Aspectos a mejorar y limitantes en el proceso:	60
2.5	Análisis y discusión de resultados:	64

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES PARA UN ORGANISMO INTERNACIONAL DE SANIDAD AGROPECUARIA

3.1	Justificación de la propuesta	66
3.2	Objetivos de la propuesta	67
3.2.1	Objetivo General	67
3.2.2	Objetivos específicos	67
3.3	Proceso de implementación de la evaluación del desempeño	68
3.3.1	Fase de Diseño	69
3.3.1.1	Desarrollar la metodología a utilizar:	69
i.	Competencias laborales:	69
ii.	Competencias organizacionales:	69
iii.	Competencias técnicas o específicas:	70
iv.	Competencias de gestión:	70
v.	Niveles ocupación y de competencia:	70
3.3.1.2	Catálogo de competencias organizacionales y de gestión para el descriptor de puestos:	72
3.3.1.3	Establecer actividades esenciales del cargo	85
3.3.1.4	Definir indicadores y resultados de gestión	86
3.3.1.5	Actualización de descriptores de puestos	88

3.3.1.6	Escalas de evaluación	93
3.3.1.7	Responsables del proceso de evaluación	95
3.3.1.8	Instrumento de evaluación:	96
3.3.1.9	Establecer políticas	96
3.3.1.10	Periodicidad	97
3.3.2	Fase de difusión	97
3.3.2.1	Difundir el programa:	98
3.3.2.2	Capacitar a los evaluadores	99
3.3.3	Ejecución	101
3.3.3.1	Realizar la evaluación	101
3.3.3.2	Tabular la información:	111
3.3.4	Evaluación	113
3.3.4.1	Integración de resultados	113
3.3.5	Seguimiento	114
3.3.5.1	Retroalimentación	114
3.3.5.2	Planes de mejora	116
3.3.5.3	Informe de resultados	118
3.3.6	Auditoria de Seguimiento de los resultados de la evaluación del desempeño	118
3.3.6.1	Seguimiento a los planes individuales	119
3.3.6.2	Seguimiento a los planes por áreas	120
3.3.6.3	Seguimiento a los planes organizacionales	121
3.3.7	Plan de acción para implementar la propuesta	123
3.3.8	Costo y financiamiento de la propuesta	125
	Conclusiones	126
	Recomendaciones	127
	Bibliografía	128
	E grafía	129
	Anexos	130

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Contenido	Página
01	Evaluación de actividades	22
02	Identificación de indicadores de gestión de las actividades	26
03	Gradación de las escalas	31
04	Niveles de competencia	32
05	Detalle de encuestados	43
06	Aspectos del desempeño a mejorar	45
07	Factores más importantes que se califican en la evaluación del desempeño	51
08	Nivel ocupacional	71
09	Niveles de competencia	71
10	Descripción de competencias organizacionales: servicio al cliente	72
11	Descripción de competencias organizacionales: trabajo en equipo	73
12	Descripción de competencias organizacionales: calidad en el trabajo	74
13	Descripción de competencias organizacionales: integridad	76
14	Descripción de competencias organizacionales: Planificación de Actividades	77
15	Descripción de competencias de gestión: liderazgo	78
16	Descripción de competencias de gestión: toma de decisión	80
17	Descripción de competencias de gestión: resolución de conflicto	81
18	Descripción de competencias de gestión: comunicación efectiva	83
19	Descripción de competencias de gestión: empowerment	84
20	Funciones claves del puesto asistente de recursos humanos	86
21	Escalas de calificación competencias	94
22	Nota de calificación evaluación del desempeño para jefes y mandos medios	94
23	Nota de calificación evaluación para personal operativo	94
24	Guía de capacitación para evaluación del desempeño	100

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Contenido	Página
01	Mapa de la ubicación de los puestos de cuarentena	39
02	Organigrama específico de la representación de Guatemala del Organismo Internacional Regional de Sanidad Agropecuaria	40
03	Fases para implementar el proceso de evaluación del desempeño	66
04	Campaña de difusión de la evaluación del desempeño	98
05	Diseño electrónico de sensibilización	99
06	Ejecución de la evaluación del desempeño	101
07	Identificación de la boleta de evaluación	102
08	Competencias organizacionales en la boleta de evaluación	103
09	Competencias específicas en la boleta de evaluación	105
10	Competencias de gestión en la boleta de evaluación	106
11	Resultado final de la boleta de evaluación	107
12	Plan de acción, competencias organizacionales	109
13	Plan de acción, competencias específicas	109
14	Plan de acción para implementar la metodología	123

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Contenido	Página
01	Tiempo que tiene el personal de laborar en la institución	47
02	Grado académico del personal entrevistado	48
03	Capacitación para llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño	49
04	Utilidad de la evaluación del desempeño para conocer el rendimiento del personal	50
05	Información concisa que brinda la evaluación del desempeño sobre los aspectos a mejorar	53
06	Objetividad del actual proceso de evaluación del desempeño	54
07	Retroalimentación de la evaluación del desempeño al personal	56
08	Estándares de desempeño laboral	57
09	Planes de acción que permitan mejorar el rendimiento	59
10	Limitantes del proceso de evaluación actual	60
11	Sugerencias al proceso de evaluación actual	62

ÍNDICE DE FORMATOS

No No.	Contenido	Página
01	Indicadores y resultados de gestión clave para el asistente de recursos humanos	87
02	Modelo de descriptor de puesto por competencia:	88
03	Lista para preparar la entrevista	107
04	Formato de mejora individual	110
05	Formato electrónico de consolidación	112
06	Integración de resultados de la evaluación por área	113
07	Retroalimentación de la evaluación del desempeño	115
08	Planes de mejora por áreas	117
09	Seguimiento a planes individuales	120
10	Seguimiento a planes de mejora por áreas	121
11	Seguimiento a planes organizacionales	122

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Contenido	Página
1	Diferencias entre las personas como recursos y como asociados	07
2	Procesos de la gestión del talento humano	08
3	Diferencias en la evaluación del desempeño	20

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Contenido	Página
01	Hoja de evaluación Jefe Inmediato forma A	131
02	Hoja de autoevaluación forma C	134
03	Hoja de evaluación pares forma D	137
04	Hoja de evaluación subordinados forma E	140
05	Hoja de evaluación jefe inmediato forma B	143
06	Hoja de autoevaluación forma C1	146
07	Hoja de evaluaciones pares forma D1	148
08	Hoja de evaluación externos forma F	150

INTRODUCCIÓN

Los constantes cambios y desarrollos a nivel mundial han generado en los últimos años cambios significativos a nivel financiero, tecnológico y sobre todo a nivel intelectual, es decir, el capital humano. Estos cambios han generado mayor productividad, porque a las personas se les trata como el activo más importante de la empresa y no solo como sujetos pasivos, en ellos radica la capacidad de aportar ideas y alcanzar resultados. Para lograrlo, es necesario saber cuál es el rendimiento de cada colaborador y realizar todas las acciones necesarias para lograr cumplir los objetivos del organismo. Derivado de esta importancia se presenta el presente trabajo de tesis titulado “sistema de evaluación del desempeño por competencias laborales, para el personal de un organismo internacional de sanidad agropecuaria que funciona en la república de Guatemala”, el cual pretende brindar un instrumento que permita medir el rendimiento del personal, para retroalimentar sus competencias e implementar planes de mejora.

El trabajo se ha desarrollado en tres capítulos: en el primer capítulo se desarrolla todo el marco conceptual referente a la evaluación del desempeño, la cual servirá de guía para comprender y desarrollar el mismo. Luego, en el segundo capítulo, se encuentra la información actual del organismo, referente a su filosofía, estructura, los servicios que brinda, etc., así como, el análisis de la evaluación del desempeño, en donde se abordan las fortalezas y áreas de mejora del instrumento. En este mismo capítulo, se encuentran los resultados de las encuestas realizadas como parte de la investigación de campo, realizadas con los colaboradores de la institución, donde se muestran las opiniones y criterios relacionados con esta tesis.

Seguidamente, en su capítulo III, se encuentra la propuesta elaborada con base al análisis de la evaluación del desempeño que se encuentra vigente en la institución, acá se desarrolla la metodología para llevar a cabo el proceso de evaluación por competencias laborales, en ella se incluyen los pasos a seguir, los responsables, las políticas, los planes de mejora, así como, los recursos en tiempo y dinero, necesarios para implementarlo.

Para finalizar se encuentran las referencias bibliográficas de las documentación consultada y los anexos del trabajo.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Una parte fundamental en toda organización es la medición, tanto en los procesos como en las personas. Debido a ello se hace necesario contar con herramientas que brinden, al igual que un termómetro, información concisa y útil para determinar la salud de una empresa o institución, en términos laborales.

Para el presente trabajo se utilizaron conceptos y teorías existentes, para elaborar y desarrollar una propuesta de evaluación del desempeño por competencias laborales.

1.1 Organismos Internacionales

“Es una entidad permanente, integrada por sujetos de derecho internacional público destinada a cumplir los objetivos y funciones que le señala su instrumento constitutivo.” (6:78)

Cualquiera que sea el tipo de Organismo Internacional, está compuesto por lo regular con tres órganos:

- A. Asamblea: en ella participan todos los estados miembros y tiene la máxima competencia y autoridad de organización.
- B. Órgano Ejecutivo: puede denominarse consejo de administración, los cuales son elegidos por la asamblea general. Ejercen funciones ejecutivas y su competencia es limitada a lo establecido en los estatutos o reglamentos.
- C. Órgano Administrativo: es el ejecutor de las decisiones.

El organismo internacional no está sobre los Estados que lo integran.

1.2 Administración

“En pocas palabras, la administración es a lo que se dedican los gerentes, pero esta sencilla afirmación no nos dice mucho, ¿o sí? Una mejor explicación es que la administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que estas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz”. (10:6)

“Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente.” (8:4)

Es un proceso sistemático que hace usos de diversos recursos, tales como: humanos, físicos, tecnológicos, financieros, para conseguir los objetivos propuestos.

1.3 Proceso Administrativo

Está formado por diferentes procesos que están íntimamente relacionados de manera integral, estos son: la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control. Cada una de ellas son piezas fundamentales que permiten a la empresa lograr sus fines.

Para este estudio se hará énfasis en la función de integración.

1.3.1 Planeación

En esta parte se definen las metas, se fijan las estrategias y se elaboran los planes necesarios para alcanzarlos. “Seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones para alcanzarlos, lo cual requiere toma de decisiones.” (8:30)

Los elementos que la integran son: misión, objetivos, metas, estrategias, políticas, procedimientos, programas y presupuestos.

1.3.1.1 Misión: es la razón de existir de una empresa u organización, es el compromiso de su existencia, donde se refleja el alcance de los propósitos fundamentales, su naturaleza, a quiénes sirve y para qué.

1.3.1.2 La visión: identifica como ve a su empresa en el futuro. La cuál debe ser aceptada y compartida por todos lo que pertenecen a la organización.

1.3.1.3 Valores: es el conjunto de principios, que posee una empresa y que le permiten cimentar con solidez su imagen ante los demás. Ayudan a iluminar el comportamiento humano en la empresa.

1.3.1.4 Objetivos y metas: lo integran todas aquellas acciones que son necesarias para alcanzar los planes propuestos y a donde deben llevar todos los esfuerzos dentro de la empresa. Estos deben ser realistas, medibles, claros, con un tiempo definido, pueden ser generales o específicos.

1.3.1.5 Estrategias: lo constituyen todos los esfuerzos y recursos necesarios para alcanzar los objetivos, acá se determinan las políticas, programas y métodos para conseguirlos, además de establecer claramente los cursos de acción a largo plazo más importantes.

1.3.1.6 Políticas: son declaraciones que guían las decisiones para que todas las acciones se encuadren dentro de lo establecido, de acuerdo a los objetivos planteados.

1.3.1.7 Procedimientos: es una serie de pasos que se deben seguir de manera sistemática para alcanzar los objetivos. Establecen métodos necesarios para realizar las actividades evitando errores o desperdicios.

1.3.1.8 Programas: establecen mediciones en tiempo para que se cumplan los objetivos y acciones planteadas, se inicia por las actividades más importantes y estableciendo responsables de cada uno de ellos. Incluyen metas, objetivos, políticas y procedimientos

1.3.1.9 Presupuestos: es una herramienta financiera para la toma de decisiones, donde se indican los recursos asignados en términos monetarios, para llevar a cabo los programas establecidos.

1.3.1.10 Plan de acción: es un instrumento administrativo para cada unidad de la organización, es elaborado por los responsables de área y en ellas se incluyen las acciones que requieren atención inmediata, por períodos cortos.

1.3.1.11 Principios de Planeación:

Para el presente estudio únicamente se consideran dos principios de planeación, los cuales son relevantes y aplicables dentro de la propuesta.

a) Flexibilidad: es un aspecto muy importante ya que lo planeado está sujeto a cambios según la conveniencia para afrontar situaciones no controladas y que proporcionen nuevos cursos de acción.

b) De participación: todo plan deberá involucrar al personal que lo llevará a cabo o que estén relacionado, de esta manera comprenderán de mejor manera lo que se debe hacer.

1.3.2 Organización

Para llevar a cabo las actividades y los planes, es necesario que todos desempeñen un rol específico que ayude a lograr las metas globales de la empresa. Es decir, lograr que cada quien tenga un papel que desempeñar y que la misma contribuya al esfuerzo grupal. “Establecimiento de una estructura intencional de roles para que las personas desempeñen una organización.”

(8:30)

Con esto se busca que se asignen las tareas a los individuos que mejor puedan realizarlas, para que exista un equilibrio entre las tareas a realizar y los responsables de llevarlas a cabo.

1.3.3 Integración

“Integración de personal requiere cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización. esto se logra al identificar los requisitos de fuerza de trabajo; volver a inventariar a las personas disponibles, y reclutar, seleccionar, colocar, promocionar, evaluar y planear las carreras, compensar y capacitar, o de otra forma desarrollar candidatos u ocupantes actuales de puesta para que las tareas se puedan cumplir con efectividad y eficiencia.” (8:30)

1.3.4 Dirigir

“Dirigir es influenciar a las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo; también tiene que ver predominantemente con el aspecto interpersonal de administrar.” (8:31)

1.3.5 Controlar

“Es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los sucesos sucedan conforme a los planes. Incluye medir el desempeño de metas y planes, mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregir desviaciones.” (7:31)

1.4 Gestión del talento humano

El concepto de mano de obra para referirse a los trabajadores ha quedado en el pasado o por lo menos en las cuentas contables, actualmente se ha llegado a entender que la base del éxito de cualquier organización lo representa su personal, es decir, su capital humano o capital intelectual. Esto ha permitido ver a los trabajadores como socios activos que generan valor y riqueza para la empresa, en lugar de considerarlo sujetos pasivos.

“Hasta hace poco tiempo la relación entre personas y las organizaciones se consideraba antagónica y conflictiva. Se decía que los objetivos de las organizaciones –como el lucro, la productividad, la eficacia , la maximización de la aplicación de recursos materiales y financieros, la reducción de costos- eran incompatibles con los objetivos individuales de las personas, como mejores salarios y prestaciones, comodidad en el trabajo, tiempo libre, seguridad en el trabajo y empleo, desarrollo y progreso personal. La solución era de tipo ganar – perder; es decir, si una parte ganaba más, lo hacía a costa de la otra. Sin duda, era una solución limitada, estrecha y miope. Se comprobó que, si las organizaciones pretenden alcanzar sus objetivos por el mejor camino, entonces debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que también ellas alcancen sus objetivos individuales y para que ambas ganen. En tiempos modernos, en el juego de las partes involucradas, se prefiere la solución de tipo ganar-ganar. Se trata de una solución que requiere de la negociación, la participación y la sinergia de esfuerzos.” (4:5)

La administración moderna de personal utiliza el enfoque de gestión del talento humano, la cual se basa en cinco aspectos fundamentales: primero, ver a las personas como seres humanos dotadas de capacidad, inteligencia, sentimientos, conocimientos, es decir, verlos como individuos y no como cosas. Segundo, las personas son las que hacen crecer a las empresas porque constituyen la parte pensante de la empresa. Tercero, las personas como asociadas, porque el trabajo lo ven en equilibrio entre sus objetivos y los de la empresa, es un ganar – ganar. Esto los conduce a comprometerse con los metas, para alcanzar así la excelencia y éxito. Cuarto, la personas como talentos, de estos se puede mencionar la ventaja competitiva de cualquier empresa. Las máquinas se pueden copiar, las promociones, la tecnología, etc., pero sin duda, cada persona es única y por ende sus competencias y habilidades son difíciles de replicarlas, si no se pasa por un proceso de aprendizaje. Por último ver que el principal activo dela

empresa no lo constituyen las máquinas, el saldo de caja, las inversiones, sino precisamente las personas.

Esquema 1

Diferencias entre las personas como recursos y como asociados.



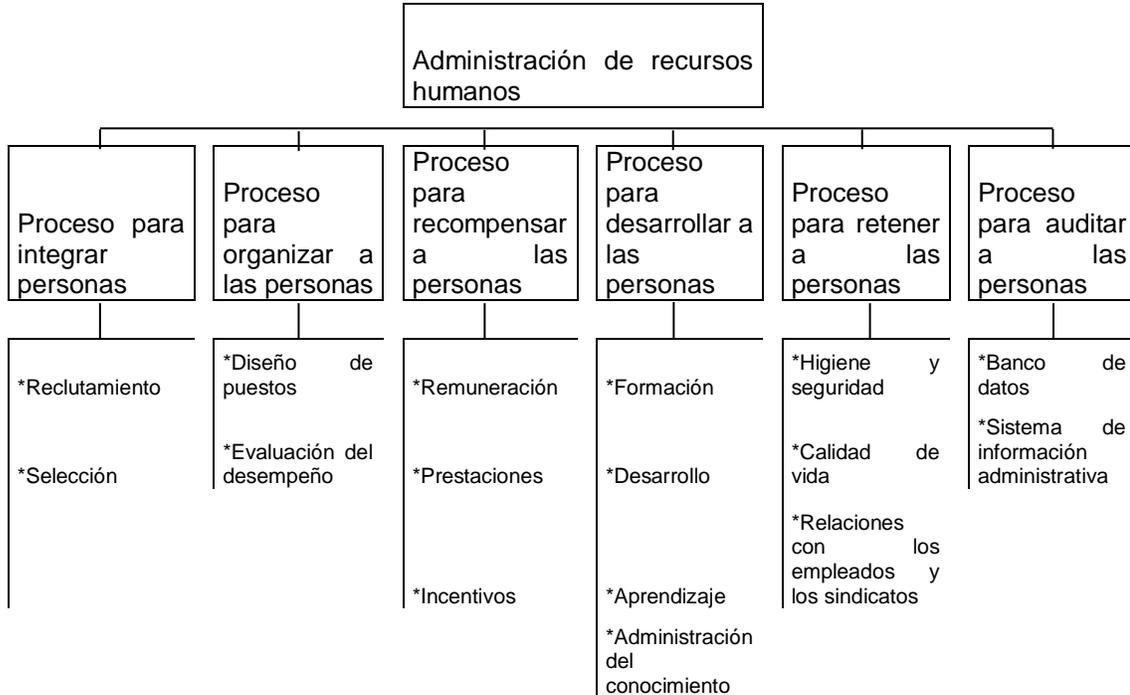
Fuentes: Chiavenato, Idalberto. 2009. Gestión del Talento Humano. 3a. ed. pág. 9

1.4.1 Procesos de la gestión del talento humano

“Es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. Los seis procesos básicos son: proceso integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y auditar a las personas.” (4:15-16)

Esquema 2

Procesos de la gestión del talento humano



Fuente: Chiavenato, Idalberto. 2009. Gestión del Talento Humano, 3a. ed. pág. 15

A) Proceso para integración de personas

Para todas las organizaciones es importante conocer cada una de las funciones que deben desempeñar los nuevos colaboradores, para ellos se deben diseñar su estructura y los diferentes órganos que la conformarán, estableciendo para ellos los requisitos y atribuciones necesarias. Sin embargo, esto no solo queda allí, al contrario, se debe evaluar si el candidato es capaz de desempeñar a cabalidad las actividades que su puesto de trabajo demanda. “Los procesos de colocación de personas implica los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros de la organización, el diseño de puestos que desempeñarán y la evaluación de su desempeño en el puesto.” (4:174)

En esta parte del proceso se incluyen a los nuevos talentos que se requieren en las empresas u organizaciones, en esencia incluye el reclutamiento y la selección de personal.

B) Proceso para organizar a las personas:

En esta parte se determinan las actividades que cada colaborador debe realizar en el puesto de trabajo, con el objetivo que cada persona sepa con claridad lo que se espera de él y para que tenga una adecuada inducción a la empresa. Lo comprende el diseño organizacional, el diseño de puesto, el descriptor de puesto y la evaluación del desempeño.

C) Proceso para recompensar a las personas:

Comprende los procesos para determinar las remuneraciones que se deben otorgar a los colaboradores por el trabajo efectuado, considerando en primera instancia con el salario nominal, pero aún más, tales como: incentivos, comisiones, bonos, prestaciones sociales, etc., con el propósito de satisfacer sus necesidades de carácter monetario.

D) Proceso para desarrollar a las personas:

Incluye todas las actividades que conlleven el desarrollo profesional dentro de la empresa para los colaboradores, tales como: capacitación, formación técnica, desarrollo de competencias, plan de carrera, entre otros. Inclusive puede abarcar ámbitos personales a desarrollar en cuanto a relaciones interpersonales.

E) Proceso para retener a las personas:

“Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de la personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.” (4:16)

F) Proceso para auditar a las personas:

Esta parte del proceso permite controlar y dar seguimiento las actividades de los colaboradores, para verificar los resultados alcanzados, ya sea por medio electrónico u otro tipo de documentación que registre la información.

1.4.2 Proceso para organizar a las personas

Es de suma importancia que todas las organizaciones funcionen de manera adecuada y para lograrlo se debe tener a las personas correctas en el puesto correcto. Es por ello que se debe diseñar la estructura, donde se definen los puestos según la jerarquía, las reglas y los requisitos necesarios. Está compuesta por: la orientación a las personas, el diseño organizacional y diseño de puestos y la evaluación del desempeño.

1.4.2.1 Diseño de puestos:

El diseño de puestos viene determinado por el diseño organizacional, que representa la arquitectura de la organización, es decir su estructura y la forma como está distribuido cada uno de los puestos y la comunicación entre ellos.

En el diseño de puesto se establece: el contenido de las tareas a realizar, el método de trabajo, los procedimientos, las responsabilidades y la autoridad que tenga el puesto a ocupar. Debe considerar las competencias que son necesarias para que las funciones se realicen correctamente y éstas variarán en funciones de los niveles jerárquicos del puesto.

1.4.2.2 Descripción de puestos

Dentro del diseño del puesto está inmerso la descripción del puesto, que significa: “Describir un puesto significa relacionar lo que hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones y por qué. La descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto.”

(4:222)

1.4.2.3 Análisis de puesto

A diferencia de la descripción del puesto en ésta fase se profundiza más en detallar las exigencias de la plaza, considerando los requisitos de: educación, experiencia, competencias, esfuerzos físicos, condiciones ambientales del puesto y las responsabilidades para desempeñarse correctamente.

1.4.3 Evaluación del desempeño

“La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo.” (4:245)

“Es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad, además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible.” (3:203)

La evaluación debe hacerse con base al perfil laboral, pues de esta manera se podrá determinar si el trabajador está haciendo bien o mal su trabajo, en relación al puesto que ocupa.

La evaluación del desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas, según algunos lineamientos. “La evaluación debe cubrir no solo el desempeño actual de las actividades, sino también la consecución de metas y objetivos. Se debe dar la importancia al colaborador que ocupa el puesto y o en la impresión que se tiene respecto a los hábitos personales que observa en el trabajo. Se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño. La evaluación debe ser aceptada por las dos partes, evaluador y evaluado. Además debe servir para mejorar la productividad de colaborador en la organización y lo

debe llevar a estar mejor equipado para producir con eficacia y eficiencia.”
(4:247)

1.4.3.1 Métodos de evaluación del desempeño

“Los métodos tradicionales de evaluación del desempeño más utilizados son: escalas gráficas, la elección forzosa, la investigación de campo, los incidentes críticos y las listas de verificación.” (4: 253)

a) Métodos de escalas gráficas

Es una tabla donde se registra los factores para evaluación, estableciendo diferentes grados para ponderarlos. La escala de variación establece diversas puntuaciones tales como: excelente, muy bueno, bueno, regular, malo. Al reducir las opciones, limita las posibilidades del evaluador.

b) Escala forzada

“Es similar a clasificar con una curva. Con éste método se establecen porcentajes predeterminados de empleados, calificados para diversas categorías del desempeño.” (5:345) Surgió para superar las deficiencias subjetivas del método de escalas gráficas y consiste en evaluar por bloques de frases descriptivas, la que mejor se acerque al desempeño de colaborador o al contrario la que más se aleje del mismo. De ahí deriva su nombre de forzada, ya que solamente presenta dos opciones.

c) Investigación de campo

Es uno de los métodos más importantes se basa en el principio de responsabilidad de línea y la función de asesoramiento. Requiere una entrevista entre el especialista y el gerente de línea para evaluar en conjunto al trabajador.

d) Métodos de incidentes críticos

Este método se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características fundamentales capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). “El supervisor lleva un registro de ejemplos positivos y negativos (incidentes críticos) sobre el comportamiento laboral de un subordinado. Aproximadamente cada seis meses, el supervisor y subordinado se reúnen para discutir el desempeño de este último, utilizando los incidentes como ejemplos.” (4:348)

e) Lista de verificación

Se basa en una lista que enumera los factores a considerarse en la evaluación y los relaciona a cada trabajador, ponderándolos de forma cuantitativa.

1.4.3.2 Métodos modernos de evaluación del desempeño

Dentro de los métodos modernos de evaluación se puede mencionar la evaluación participativa pro objetivos, la evaluación de 360° y la evaluación por competencias laborales.

a) Evaluación participativa por objetivos

Surge de la administración por objetivos, que es participativa, democrática, incluyente y motivadora. Sigue seis etapas, primero se proponen los objetivos de forma consensuada. Segundo, el compromiso personal para alcanzar los objetivos establecidos. Tercero, La autorización por parte del gerente, respecto a los recursos necesarios para alcanzarlos. Cuarto, cada persona escoge libremente sus propios medios para alcanzar sus objetivos, aunque puede brindársele consejo y orientación. Quinto, se debe comprobar la efectividad en relación al

beneficio/costo. Es decir, saber monitorear los resultados y compararlos con los objetivos trazados. Por último la retroalimentación continua, ya que, la comunicación reduce barreras de discrepancias con lo planificado.

b) Evaluación de 360°

“Es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado utilizado –en general- por grandes organizaciones. La persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares y colaboradores. Por ejemplo, a una persona la evalúa su jefe –como en un esquema tradicional- u además el jefe del jefe, dos o tres pares y dos o tres supervisados, etc. Puede incluir a otras personas, como proveedores o clientes, Cuanto mayor será el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema.” (1:149) Predomina el carácter conductual y su forma de evaluación es por medio de un formulario establecido que recibe cada evaluador, en el cual registra sus respuestas sobre lo evaluado.

c) Evaluación por competencias laborales

“Evaluación del nivel actual de desempeño en la ejecución de las actividades esenciales del cargo y análisis de las causas (competencias que determinan el nivel de desempeño).” (7:224) La evaluación del desempeño por competencias laborales, se obtiene a partir de las funciones esenciales del puesto, habilidades, actitudes y conocimientos del colaborador. Este mismo concepto se desarrollará en otro numeral para profundizar.

1.4.3.3 Los responsables de la evaluación del desempeño

Existen varios actores responsables de este proceso, entre ellos tenemos

- a) Gerente o Jefes:** los líderes de área son los que deben tomar el liderazgo para asumir la responsabilidad de evaluar el rendimiento. Esto lo realizan de acuerdo a los medios y criterios establecidos, recibiendo el apoyo del área de recursos humanos, quienes a su vez se encargan del seguimiento y control del sistema. “Las calificaciones de los supervisores son fundamentales en la mayoría de evaluaciones. Esto es lógico: el supervisor es el más adecuado para observar y evaluar el desempeño del subordinado, además de que es el responsable de su desempeño.” (5: 359)
- b) La propia persona:** el propio individuo es responsable de su desempeño y su evaluación. El mismo debe determinar su eficiencia y eficacia de acuerdo a los diferentes indicadores que le sean proporcionados. “¿Es adecuado que los empleados se evalúen a sí mismos? El problema básico, desde luego, es que los empleados se asignan calificaciones más altas que cuando son evaluados por sus supervisores o sus compañeros.” (5:360)
- c) Equipo de trabajo:** se basa en la calidad total, ya que se evalúan a los miembros del equipo y que cada uno de ellos tome las acciones necesarias para mejorar el desempeño, pero la responsabilidad la asumen en grupo, aunque esto puede tener su parte negativa. Una de las ventajas es que ellos conviven muy de cerca de la persona que será evaluada y lo más seguro es que tengan una visión clara de su trabajo. También puede verse afectada por problemas y que sea utilizada esta herramienta como venganza, siendo injustos en la evaluación.
- d) El área de recursos humanos:** lo tradicional es delegar la función evaluadora al área de personal. Cada jefe o gerente envía la información la cual es procesada y se generan informes que son coordinadas por ellos mismos.
- e) Comisión evaluadora:** integrada por varios miembros de diferentes áreas o departamentos y son creados para tal fin. Su papel consiste

brindar un equilibrio en los juicios y cumplimiento de las normales de forma permanente. “Parece lógico usar a varios evaluadores. Aunque es posible que haya discrepancias entre las calificaciones de los supervisores individuales, las calificaciones compuestas tienden a ser más confiables, justas y válidas.” (5:359)

- f) **Subordinados:** consisten en la evaluación que realizan los subordinados a su jefe. Esta permite constatar la eficiencia administrativa de sus superiores. La parte vulnerable está en que ellos son calificados siempre de forma positiva, por temor a tener represalias. Una opción sería una evaluación anónima, aunque esto resultaría difícil en un pequeño grupo o departamento.
- g) **Evaluación de los clientes:** el comportamiento del cliente determina el grado de éxito de una empresa. Por consiguiente, algunas organizaciones consideran que es importante obtener información del desempeño a partir de esta fuente fundamental. Las organizaciones que utilizan este enfoque porque demuestra un compromiso con el cliente, hace a los empleados responsables y motiva al cambio.” (9:247)

1.4.3.4 Beneficios de la evaluación del desempeño

Se pueden mencionar varios, dentro de ellos tenemos: a) beneficios para el gerente o jefe, facilita la evaluación ya que la realiza con base a factores objetivos, lo cual busca eliminar la subjetividad, además, proporciona estándares para mejorar el desempeño. También ayuda a comunicarse de mejor manera y haciendo más comprensible el proceso. b) beneficios para la persona, conocer lo que se espera de él es la clave para su comportamiento y desempeño, esto permite conocer las expectativas que se tienen, además, propicia conocer sus puntos fuertes y débiles. Permite conocer las medidas que se pueden tomar para mejorar el desempeño y las propias que él pueda tomar. Al final permite autoevaluarse y hacerse una crítica constructiva que desarrolle su potencial. c)

beneficios para la organización: sin duda algunas es importante conocer el rendimiento de cada trabajador y su aporte con la organización, de esta manera puede potencializar los beneficios a corto, mediano y largo plazo. Permite identificar a los empleados que estén listos para un ascenso, con esta dinamiza sus políticas, y estimula la productividad y las relaciones de trabajo.

“Las evaluaciones proporcionan información valiosa que permita al área de recursos humanos obtener retroalimentación y tomar decisiones en cuanto a:

- Mejorar el desempeño: como resultado de la evaluación se puede decidir las acciones que deben llevarse a cabo para que el desempeño del colaborador se optimice.
- Políticas de compensación: dependiendo de los resultados obtenidos, la empresa podrá decir quiénes deben recibir aumentos y qué tasas deben aplicarse.
- Decisiones de ubicación: si la persona demostró tener competencias que le permiten avanzar, la empresa puede elegir otorgar promociones o transferencias al empleado evaluado.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: los resultados de las evaluaciones pueden por una parte evidenciar la necesidad de dar capacitación a los colaboradores en ciertas áreas y por otra indicar potencial que puede aprovecharse.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional. La retroalimentación que se obtiene, permite planificar las posibilidades que el empleado puede tener dentro de la organización de acuerdo a sus potenciales.
- Desafíos externos: el desempeño puede verse afectado por motivaciones externas como la familia, salud, aspectos financieros, etcétera, si este es el caso, la empresa podrá decidir en qué forma podrá ayudar al colaborador.

- Despidos: la evaluación también permite identificar aquellos empleados que no están rindiendo como es esperado, y que aún después de ser capacitados los resultados siguen siendo los mismos, en estos casos el área de Recursos Humanos puede basarse en esta información para decidir si debe o no haber despidos.” (7: 222)

1.4.3.5 Problemas más comunes en la evaluación de desempeño

La evaluación puede ocasionar conductas contraproducentes debido a:

- ✓ Carencia de normas
- ✓ Criterios subjetivos o poco realistas
- ✓ Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador
- ✓ Errores del evaluador
- ✓ Mala retroalimentación
- ✓ Comunicaciones negativas.” (1:32)

Las técnicas para establecer escalas de medición están constantemente en la mira de la crítica, que reflejan problemas no del sistema, sino de su aplicación. A continuación se mencionan algunas:

- a) Incomodidad del evaluador:** “La realización de la evaluación del desempeño es con frecuencia una tarea frustrante de administración de recursos humanos. Si un sistema de desempeño tiene un diseño defectuoso, o si se administra indebidamente, los empleados tendrán temor de recibir evaluaciones y los administradores se resistirán a aplicarlas.” (9:254)
- b) Falta de objetividad:** “una deficiencia potencial de los métodos de evaluación tradicionales del desempeño es que carecen de objetividad. Aunque siempre habrá subjetividad en los métodos de evaluación, la

evaluación de los empleados se basa principalmente en las características personales puede colocar al evaluador y a la compañía en posiciones indefendibles ante el empleado y ante los lineamientos de igualdad de oportunidades de empleo.” (9:254)

- c) Efecto de halo:** “Definen como la influencia que tienen la impresión general del evaluador sobre las calificaciones de cualidades específicas del evaluado.” (4:356) “Error de evaluación que ocurre cuando un administrador generaliza una característica del desempeño, ya sea positiva o negativa, o un incidente positivo o negativo, a todos los aspectos, dando como resultado una evaluación más alta o más baja de lo que merecería el empleado.” (9:254)
- d) Tendencia central:** “tendencia a evaluar a todos los empleados de la misma manera, como calificarlos a todos en el promedio.” (5:356)
- e) Rigor o Indulgencia:** “problema que se presenta cuando un supervisor tiende a evaluar a todos los subordinados con calificaciones altas o bajas.” (5:356)
- f) Sesgo:** “tendencia a permitir que las diferencias individuales, como la edad, la raza y el género, afecten las calificaciones que reciben los empleados en sus evaluaciones.” (5:356) Como ejemplo, el caso del jefe que califica con una nota alta a su secretaria por el simple hecho de ser joven y bonita, aunque su trabajo diga lo contrario. Hay un sesgo llamado del comportamiento reciente, que consiste en que el evaluado modifica sus comportamientos días cercanos a la evaluación, para aparentar un mejor desempeño y productividad, con el afán de no salir afectado.

1.4.3.6 Diferencias con la evaluación tradicional del desempeño

Los métodos tradicionales tienen varias debilidades, dentro de los cuales están:

- a) Utilización de factores genéricos: impide identificar exactamente el aspecto evaluado.

- b) Factores comunes: estos tienen la desventaja de no ser importantes en todos los puestos.
- c) Factores psicológicos: estas no se enfocan en rendimiento laboral, más bien en rasgos de personalidad y no en conductas.
- d) Modalidad de evaluación: por lo regular es de jefe a subordinado.
- e) Actividades esenciales: los métodos tradicionales no lo toman en cuenta, lo cual no les permite valorar el grado de efectividad de los colaboradores.

Esquema 3

Diferencias en la evaluación del desempeño



Fuente: Chiavenato, Idalberto. 2009. Gestión del Talento Humano. 3a. ed. pág. 247

1.4.4 Proceso de evaluación del desempeño por competencias laborales

Los pasos necesarios para llevar a cabo esta metodología los constituyen:

i. Preparación

Por ser un proceso sistemático y periódico, debe considerarse en permanente ejecución. Por tal motivo es necesario establecer objetivos, políticas de evaluación y la integración de otros subsistemas de recursos humanos. La idea tradicional es la evaluación, sin embargo, lo que interesa es mejorar el desempeño.

ii. Objetivos

El fin primordial de este sistema es mejorar e incrementar los estándares de desempeño para todos en la organización.

“Los objetivos del sistema de evaluación de desempeño deben cumplir con los siguientes criterios:

- ✓ Integrados con los demás subsistemas de recursos humanos
- ✓ Alineados con los objetivos y estrategias de la organización
- ✓ Formulados después del establecimiento de políticas de evaluación.”

(7:231)

iii. Diseño de instrumentos de evaluación

La evaluación por competencias laborales incluyen los aspectos de: actividades esenciales del cargo y las destrezas. Para el efecto es necesario analizar el puesto.

Cuadro 1
Evaluación de actividades

Actividades esenciales del puesto: Asistente de Marketing					
1. Colabora en la planificación de mega promociones y promocionales regulares	1	2	3	4	5
2. Comunica a la fuerza de ventas y al personal de la empresa sobre las promociones	1	2	3	4	5
3. Comunica a los administradores de los locales los detalles de las promociones	1	2	3	4	5
4. Atiende a los clientes VI en ausencia del Gerente de Marketing	1	2	3	4	5

1= Altamente efectivo

2= Efectivo

3= Medianamente efectivo

4= Poco efectivo

5= Inefectivo

Fuente: INTECAP. 2003. Gestión por competencia laboral. 2a. ed. pág. 250

La primera evaluación que realiza el jefe inmediato califica las actividades esenciales del puesto. Con esto se obtiene un perfil de competencias donde se detallarán las funciones más importantes. Esto permitirá verificar si la persona logra o no alcanzar los estándares e indicadores.

Las competencias asociadas, permiten analizar el grado de desarrollo de la actividad esencial. Estas determinan las causas del bajo desempeño y permite tomar decisiones para desarrollarlas.

Las destrezas son conductas automatizadas por la experiencia y la práctica. A través de una encuesta de 360 ° que contiene comportamientos críticos, se califica de acuerdo a una escala de frecuencia establecida.

“A diferencia de las tareas esenciales de un puesto, que tienen un claro componente técnico y, por tanto, deben ser calificados solamente por el supervisor, los indicadores de comportamiento tienen un carácter general, de

modo que pueden ser calificadas por todas aquellas que tienen relaciones de trabajo con el evaluado.” (7:236)

iv. Difundir el programa

Los programas deben ser difundidos a todo el personal con el objeto de informar sobre los objetivos y los beneficios que se esperan. Pero también deben incluir las políticas y formas de evaluación.

Los canales de comunicación dependen de los recursos disponibles, pero deben ser muy efectivos para que puedan llegar al destinatario final.

v. Entrenar a los evaluadores

Es importante entrenar a los evaluadores para evitar errores en el momento de ejecutarse el proceso.

“Los aspectos que deben ser evaluados en la capacitación:

- ¿Qué se evalúa? (comportamientos, resultados, etc.)
- Familiarización con los métodos e instrumentos de evaluación.
- Reducción de los errores de calificación
- Desarrollo de la destreza de retroalimentación.
- Mejoramiento de la destreza de observación del desempeño
- Usos de la evaluación
- Guías para la evaluación de un plan de desarrollo.” (7: 240)

Es importante que los evaluadores tengan presente que el método proporciona mayor objetividad y justicia, sin embargo, en ellos depende el éxito o fracaso del mismo.

vi. Ejecutar el proceso

Cosiste en llevar a cabo el proceso de evaluación, incluye definir ciertos aspectos:

- Periodicidad: indica los rangos de tiempo para evaluar, ya sea de forma semestral, anual u otro
- Evaluación continua: consiste en programar jornadas para evaluar por áreas o departamentos.
- Formato de evaluación: indicar si es por medio de hojas, impresos o medios electrónicos

vii. Analizar resultados

Se compara contra un estándar o con puntuaciones normalizadas.

- a) Comparación contra un estándar: este método califica las puntuaciones de acuerdo a un estándar establecido con anterioridad. La misma es realizada por el supervisor o jefe inmediato, en ella se mide el nivel de efectividad que tiene el colaborador.
- b) Puntuaciones normalizadas: en esta la persona es evaluada contra un grupo que también es evaluado en el mismo factor. Esta depende de un grupo que no sea muy pequeño.

viii. Retroalimentar

“Consiste en enterar a los evaluados sobre los resultados de su evaluación. Para que sea efectiva la retroalimentación debe cumplir ciertas características:

- ✓ Orientada al desarrollo y no al castigo
- ✓ Descriptiva en lugar de calificativa
- ✓ Específica y basada en datos
- ✓ Sensible a las necesidades del evaluado
- ✓ Entregada en un momento y situación oportuna
- ✓ Enfocada en comportamientos bajo el control del individuo y no a rasgos de personalidad ni a situaciones fuera del control de la persona.” (7: 243)

Los resultados deben servir de base para elaborar un plan de desarrollo, tanto a nivel individual como grupal, para superar las debilidades encontradas. Por eso es importante concretar el plan que especifique los medios necesarios para cumplirlos.

ix. Realizar el seguimiento

Se debe monitorear todas las acciones que hayan quedado establecidos con los planes de desarrollo, para determinar si el sistema funciona de manera adecuada y cumple su objetivo.

1.4.4.1 Indicadores de gestión

Para la metodología de evaluación el desempeño son necesarios e indispensables definir los criterios objetivos de evaluación a través d indicadores, los cuales se definen como la expresión cuantitativa del desempeño de una empresa, área o de un colaborador; que al ser comparada con las metas u objetivos propuestos, permiten tomar acciones preventivas o correctivas.

Conformada por las siguientes variables

- Tiempo: indica el tiempo de respuesta.
- Volumen: expresa la cantidad del resultado
- Cotos: aspectos económicos
- Otros indicadores de eficiencia

Pueden haber dos tipos de resultados: tangibles e intangibles. El primero se refiere a productos, objetos y con el segundo se refiere a los servicios.

Cuadro 2

Identificación de indicadores de gestión de las actividades

Ejemplo de actividades	Indicadores de Gestión
Atiende a los clientes que llegan al mostrador	<ul style="list-style-type: none">• Atención en los horarios previstos.• Satisfacción de los clientes
Opera la excavadora	<ul style="list-style-type: none">• Tiempo para la ejecución de las tareas asignadas.• Minimización de problemas mecánicos de la excavadora
Inspecciona la calidad de los productos	<ul style="list-style-type: none">• Número de productos inspeccionados en cierto período de tiempo• Ausencia de productos con fallas
Repara las averías en las máquinas	<ul style="list-style-type: none">• Tiempo de reparación• Calidad en la reparación• Costos de la reparación
Dirige la ejecución de proyectos de informática	<ul style="list-style-type: none">• Proyectos ejecutados dentro de los límites de tiempo, presupuesto y calidad.

Fuente: INTECAP. 2003. Gestión por competencia laboral. 2a. ed. pág. 250

1.4.4.2 Período de evaluación

Las evaluaciones formales deben efectuarse de manera periódica, aunque no existe un rango de tiempo predeterminado para todas las empresas, ya que cada organización es distinta en sus necesidades. Lo más común y usual es realizarlo de forma anual o semestral. Lo importantes es brindar una continua retroalimentación durante todo el período evaluado, porque es en el trabajo diario donde se encuentra la fuente de desarrollo y aprendizaje.

1.4.4.3 Entrevista de evaluación

Por lo regular las evaluaciones finalizan con una entrevista, en donde se tiene lugar la retroalimentación por parte del jefe inmediato, a efecto de informar sobre

los resultados de evaluación y proponer planes de mejora para remediar las deficiencias y reforzar las fortalezas. “La entrevista de evaluación es el talón de Aquiles en el proceso de evaluación. Para minimizar la posibilidad de sentimientos negativos, la reunión cara a cara y la revisión escrita deben tener como meta mejorar el desempeño y no hacer una crítica.” (9:259)

1.4.4.4 Estructura de la entrevista

Una entrevista exitosa de evaluación debe estructurarse de tal manera que permita tanto al supervisor como al subordinado visualizarla como la solución de un problema y no como sesión encaminada a encontrar defectos. El administrador debe considerar tres objetivos básicos cuando planea una entrevista de evaluación:

- a) Discutir el desempeño del empleado.
- b) Asistir al empleado en el establecimiento de metas y en los planes de desarrollo personal para el siguiente período de evaluación.
- c) Sugerir medios para el logro de las metas establecidas, incluyendo el apoyo del administrador y el de la empresa.

1.4.4.5 Competencias laborales

Para el efecto el efecto correspondiente al enfoque por competencias es necesario definir este concepto clave.

Competencia es: “Conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas.” (7:36)
“Amplio rango de conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad y formas de comportamiento que pueden ser de naturaleza técnica, los cuales están relacionados con las habilidades interpersonales o que se orientan hacia los negocios.” (9:244) Está determinado por tres puntos importante: 1) El saber: lo constituyen los conocimientos. 2) El saber hacer: es llevar a la práctica los conocimientos a través de la destreza adquirida con la experiencia. 3) El saber

ser: en esta se incluyen las actitudes y los valores de la personas en su ambiente de trabajo. La primeras se adquieren por la vía formal, es decir, a través del estudio, la segunda es el potencial innato en nuestro ser y la última esta nuestra disposición a realizar algo.

1.4.4.6 Métodos para identificar competencias

Existen distintas metodologías para identificar competencias, las más utilizadas son:

- a) **Análisis funcional:** “consiste en el desglose y ordenamiento lógico de las funciones productivas de un sector, empresa o área ocupacional, a partir de misión del área analizada hasta llegar a las funciones productivas realizadas en forma individual por la persona.” (7: 28)
- b) **Análisis conductista:** “se basa en el conocimiento y experiencia de un grupo de expertos, para la identificación de las funciones y tareas, por lo que parte de lo específico a lo general. Toma de base para la elaboración de las competencias a los gerentes y trabajadores más aptos.” (7:32-33)

1.4.4.7 Clasificación de competencias

Para Guatemala han sido clasificados en tres:

- a) **Competencias básicas:** “son los comportamientos elementales que posee y deberá demostrar un individuo que están asociados a conocimientos relacionados con la educación formal, como son las destreza, habilidades, capacidad de lectura, expresión, comunicación, análisis, síntesis, evaluación, transformación de situaciones o hechos, enmarcados dentro de principios, valores y códigos éticos y morales.” (7:40)
- b) **Competencias organizacionales o cardinales:** este tipo de competencia es aplicable a todos los colaboradores de la organización, ya que estas representan su esencia, así mismo, a través de ellas se alcanza la visión.

c) Competencias específicas: están relacionados con el uso técnico de lenguaje e instrumentos propio a alguna función productiva.

d) Competencias de gestión: son aquellas competencias requeridas para los niveles medios y ejecutivos que permiten realizar de una forma eficiente las funciones de dirección, ya que tienen personal a su cargo, esto implica dirigir, control, evaluar, desarrollar y supervisar.

1.4.4.8 Catalogo o diccionario de competencias

Es un documento que describe las competencias aplicables a la institución, la cual es oficial para cada uno de los perfiles de puesto. En ellas se conceptualiza las competencias organizacionales y de gestión. Al momento de realizar los descriptores de puestos para cada perfil, se hará uso de este diccionario.

1.4.4.9 Perfil de puestos por competencias

Es necesario que existan perfiles de puesto por competencias, ya que, dentro del mismo se determinarán las competencias claves y los indicadores que servirán como insumo para la evaluación del desempeño.

“En la gestión por competencia laboral el análisis de perfiles laborales se transforma, ya que a diferencia del análisis tradicional, se busca que el empleado se sienta dueño de su cargo para que lo desarrolle junto con él. Como resultado se torna flexible y dinámico.” (7:150) “Está compuesto por:

1. Datos informativos de la posición
2. Propósito principal del cargo.
3. Educación formal requerida
4. Descripción de resultados e indicadores de gestión de actividades
5. Clasificación de competencias en cada puesto
6. Clasificación de funciones esenciales

7. Características del entorno de trabajo.” (7:153)

Para calificar las funciones del puesto es necesario establecer las diferencias existentes de acuerdo a tres criterios, la complejidad, la frecuencia y el impacto de los errores, esto permitirá seleccionar las actividades más importantes del puesto.

- ✓ **La frecuencia (F):** hace referencia al tiempo necesario para repetir la tarea, ya sea de forma mensual, semanal, anual u otra.
- ✓ **Impacto de los errores (IE):** se consideran las consecuencias de no realizar la actividad, sean éstas mínimas o por el contrario muy graves.
- ✓ **Complejidad (CM):** se entiende el esfuerzo, tanto físico como mental, que son necesarios para realizar determinada función.

La fórmula para establecer las actividades más importantes del puesto es:

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

Como ejemplo de aplicación, para un asistente de recursos humanos: dentro de sus funciones está la de realizar la nómina mensual de salarios. Primero se determinará la frecuencia con la que se realiza, por ser de forma mensual le corresponde el numeral 2. Luego, se determina cual sería el impacto de los errores, el cual se le asigna un 3, ya que su trabajo repercute en el trabajo de quien lo revisará. Seguidamente, se establece cual es la complejidad de la tarea, considerando un nivel 3, por la naturaleza repetitiva del proceso y las herramientas automatizadas. Estas ponderaciones varían según los puestos y las empresas, debido a que no existe una receta única, por lo cual es importante que un experto en el tema y conocedor de la empresa sea quien valide las mismas.

Finalmente se debe totalizar estas ponderaciones con la fórmula:

Para nuestro ejemplo quedaría: $11 = 2 + (3 \times 3)$

En el siguiente cuadro se especifica cada uno de los grados mencionados anteriormente.

Cuadro 3
Gradación de las escalas

GRADO	FRECUENCIA (F)	IMPACTO DE LOS ERRORES (IE)	COMPLEJIDAD (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves. Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad la función demanda el mayor grado de esfuerzo/ conocimiento/ habilidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias muy graves, pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la función demanda un considerado nivel de esfuerzo/conocimiento/ habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la función requiere un grado medio de esfuerzo/ conocimiento/ habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la función requiere un bajo nivel de esfuerzo/ conocimiento/ habilidades
1	Otro (bimestral, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en funciones o resultados	Mínima complejidad: la función o actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo/ conocimiento/ habilidades

Fuente: INTECAP. 2003. Gestión por competencia laboral. 2a. ed. pág. 113.

1.4.4.10 Niveles de competencia:

“Los niveles de competencia sirven a la organización para visualizar las posibilidades de ascensos y transferencias entre diferentes cargos de trabajo y para determinar el grado de capacitación que el empleado necesitará para ser competente en una posición determinada” (7:51)

Cuadro 4
Niveles de competencia

NIVEL OCUPACIONAL	NIVEL DE COMPETENCIA	CARÁCTERÍSTICAS
OPERATIVO	1 Básico Tradicional No calificado Semicalificado (Operarios, ayudantes, Auxiliares)	*Competencia en el desempeño de un conjunto pequeño de actividades de trabajo o funciones productivas simples, con poca autonomía en el desarrollo de sus actividades y trabajo en equipo. *Predominan las actividades rutinarias, repetitivas, predecibles, y el manejo, operación y mantenimiento de herramienta y equipo manual, eléctrico y Mecánico básico, determinado en el estado de caracterización de cada sector.
	2 Técnico Calificado Altamente Calificado (Técnico)	*Competencia en un conjunto significativo de actividades de trabajo o funciones productivas variadas, realizadas en diversos contextos, de la ocupación o área. *Se requiere a menudo colaboración con otros y trabajo coordinado en equipo. *Predominan actividades, complejas no repetitivas, y el manejo, operación y mantenimiento de herramienta y equipo mecánico y eléctrico, el cual contribuye a la mejora de la calidad y productividad del servicio o producto a obtener, comparado con el del nivel anterior.
MEDIO	3 Industrializado Técnico Medio Mandos Medios (Supervisores) Técnicos medios Jefes de unidad o sección Coordinadores Monitores Instructores de nivel	*Competencia en una amplia gama de actividades de trabajo o funciones productivas variadas, desempeñadas en diversos contextos, desarrollan actividades complejas y no rutinarias. *Poseen la habilidad para instruir, para mejorar métodos y distribuir, coordinar, vigilar, supervisar la actividad de terceros. * Poseen alto grado de responsabilidad y autonomía, o no en la ejecución. *Personal especializado en la preparación y control de la calidad de la producción y de los procesos en un área, de las empresas de cualquier Sector de la actividad económica. Realizan ensayos y análisis de materia prima y de procesos de producto.. *Operan, controlan y dan mantenimiento al equipo computarizado, el cual influye altamente en la calidad y la productividad de los productos o servicios de las empresas.

NIVEL OCUPACIONAL	NIVEL DE COMPETENCIA	CARÁCTERÍSTICAS
EJECUTIVO	4 Profesional Mandos superiores (Jefe de planta de producción, Administradores Jefes de Depto. Instructores de Nivel 2)	<p>*Competencia para el diseño, planificación, análisis y administración, en una gama de actividades complejas o funciones de trabajo, desempeñada en una variedad de contextos profesionales o en una o varias partes de un proceso productivo.</p> <p>*Poseen alto grado de responsabilidad y autonomía.</p> <p>*Tiene responsabilidad por el trabajo de otros y responsabilidad ocasional en la asignación o planificación de recursos. Autonomía laboral.</p> <p>*Responsable del diseño, planeación y desarrollo de las actividades que conforman los procesos de producción y servicios, proponen o diseñan nuevos procesos, software y otros, para el aumento de la productividad, competitividad y calidad de la empresa.</p> <p>* Poseen alto nivel de creatividad, capacidad de análisis y conocimientos técnicos en una o varias áreas o especialidades, relacionadas con las funciones laborales que desempeña, en uno o varios procesos de la línea de producción de una empresa</p>
	5 Profesional Especializado Directivos Alta Gerencia (Directores, Gerentes, Subgerentes, Jefes De División, Asesores, Instructores de Nivel 3)	<p>*Competencia para la aplicación, evaluación de una gama de principios fundamentales y de técnicas complejas, en una amplia variedad de contextos, y procesos a menudo impredecibles.</p> <p>*Poseen total autonomía personal y responsabilidad frecuente en la asignación de recursos.</p> <p>*Responsabilidad en el análisis, la dirección, diagnóstico, evaluación y transformación del diseño, planeación, ejecución y desarrollo de actividades.</p> <p>*Responsable de planificar, evaluar y transformar los procesos de una línea de producción para el aumento de la productividad, calidad de productos y servicios, y la competitividad empresarial</p> <p>*Poseen alto nivel de creatividad, capacidad de análisis y conocimientos técnicos en las áreas o especialidades relacionadas con los procesos de una o varias líneas de la producción de la empresa.</p> <p>*Evalúan y transforman procesos, fundamentos, políticas y planificación estratégica de la Org.</p>

Fuente: INTECAP. 2003. Gestión por competencia laboral. 2a. ed. pág. 113.

Como pudo observarse en el cuadro anterior, los diferentes niveles permitirá ubicar cada puesto, según el grado de complejidad y variedad de la funciones, para la presente propuesta son aplicables las cinco niveles.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN UN ORGANISMO INTERNACIONAL EN SANIDAD AGROPECUARIA

2.1 Justificación:

Actualmente el Organismo objeto de estudio cumple 60 años de haberse constituido como tal y dentro de su visión enmarca: ser una institución líder con prestigio nacional y regional, capaz de responder a las nuevas necesidades de atención fitozoosanitarias. Busca fortalecer sus procesos para mejorar los controles existentes a nivel de cuarentena en el país, con el objetivo de facilitar el desarrollo económico.

Para lograr su cometido es imprescindible contar con recursos tecnológicos, financieros y talento humano para alcanzar los objetivos. Así mismo, el aporte de este último radica en su capacidad de cumplir metas y alcanzar resultados, a través de sus conocimientos, sus habilidades y actitudes, lo que permitirá elevar el nivel de competitividad y productividad dentro de la institución.

En la actualidad se ha detectado que el instrumento de evaluación no brinda información concisa de los aspectos a mejorar, ya que, no considera las actividades esenciales del puesto, en consecuencia impide una retroalimentación por parte de los jefes y mandos medios, hacia el colaborador. Si no se mide el desempeño, no puede establecerse cuál es el aporte de cada persona en el trabajo y tampoco permite identificar las debilidades, con el fin crear acciones de mejora para el rendimiento del personal. Esto puede ocasionar incremento de errores, mala relación entre los jefes y su equipo, lo que conlleva al incumplimiento de los objetivos.

Por lo tanto, fue importante realizar una investigación, que permita medir de forma integral las competencias del personal, incluyendo los objetivos y metas

del puesto, para brindar seguimiento a los resultados obtenidos e identificar áreas de mejora.

2.2 Antecedentes

“El Organismo Internacional Regional de Sanidad Agropecuaria (OIRSA) es una organización intergubernamental, especializada en materia de Sanidad Agroalimentaria, fundada hace 60 años, para brindar cooperación técnica a los Ministerios y Secretarías de Agricultura y Ganadería de sus nueve Estados miembros: México, América Central y República Dominicana, en la protección y desarrollo de los recursos agropecuarios, acuícolas y forestales, a través de una producción alimentaria segura para el bienestar de la población.

Ante los desastres agrosanitarios ocasionados por la langosta en Mesoamérica y el estallido de la Fiebre Aftosa en México ocurridos en la década de los 40's, los países de la región desarrollaron vínculos de cooperación y solidaridad que rindieron indiscutibles beneficios. A partir de eso, se consideró la creación del Organismo Internacional Regional de Sanidad Agropecuaria (OIRSA) con el mandato de trabajar en la defensa común de los recursos fitopecuarios mediante la modalidad de cooperación internacional.

Durante la V Conferencia de Ministros de Agricultura de México, Centroamérica y Panamá, celebrada en San Salvador, en Octubre de 1953, se creó la carta constitutiva del OIRSA, conocida como el Segundo Convenio de San Salvador. Dicho convenio fue modificado y sustituido en Guatemala, en 1987, por el Convenio Constitutivo del OIRSA, actualmente en vigencia. En 1996 y 2003, este documento fue reconocido por los gobiernos de Belice y República Dominicana, respectivamente, con lo que ambos países suscribieron su adhesión a la Organización.” (11: sp)

2.2.1 Filosofía organizacional:

2.2.1.1 Misión: “Facilitar el desarrollo económico y social de la región, mediante una producción agropecuaria sana y de calidad, ambientalmente aceptable, para satisfacer las necesidades de la población humana.” (11: sp)

2.2.1.2 Visión: “Ser un Organismo:

- ✓ Con liderazgo y prestigio regional e internacional como agencia técnica especializada en sanidad agropecuaria e inocuidad de los alimentos, facilitadora del comercio.
- ✓ Que genere confianza y credibilidad, capaz de aprender de su experiencia y su entorno, con agilidad para responder oportunamente a las necesidades de sus países miembros.
- ✓ Generador y articulador de una renovada asociatividad regional donde los sectores productivos y otros actores de la sociedad, participen activamente en la definición y ejecución de programas.
- ✓ Capaz de responder a nuevas necesidades de atención, priorizando la Sanidad Agroalimentaria, Acuícola y Forestal y su ámbito comercial.
- ✓ Valorizado a través de la Sanidad Agroalimentaria, que apoye la competitividad regional en los mercados internacionales y la seguridad alimentaria.” (11: sp.)

2.2.2 Objetivo:

El OIRSA fue creado para trabajar en la defensa común del patrimonio agropecuario mediante la aplicación de medidas fitozoosanitaria, y así disminuir el impacto de plagas y enfermedad, derivado de lo anterior y según lo que reza el artículo número dos de su convenio constitutivo es: “Apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros para lograr el desarrollo de sus planes de Salud Animal, Sanidad Vegetal y el fortalecimiento de los Sistema Cuarentenarios.” (12: 4)

2.2.3 Funciones:

El artículo en su numeral tres del Convenio constitutivo establece las siguientes funciones:

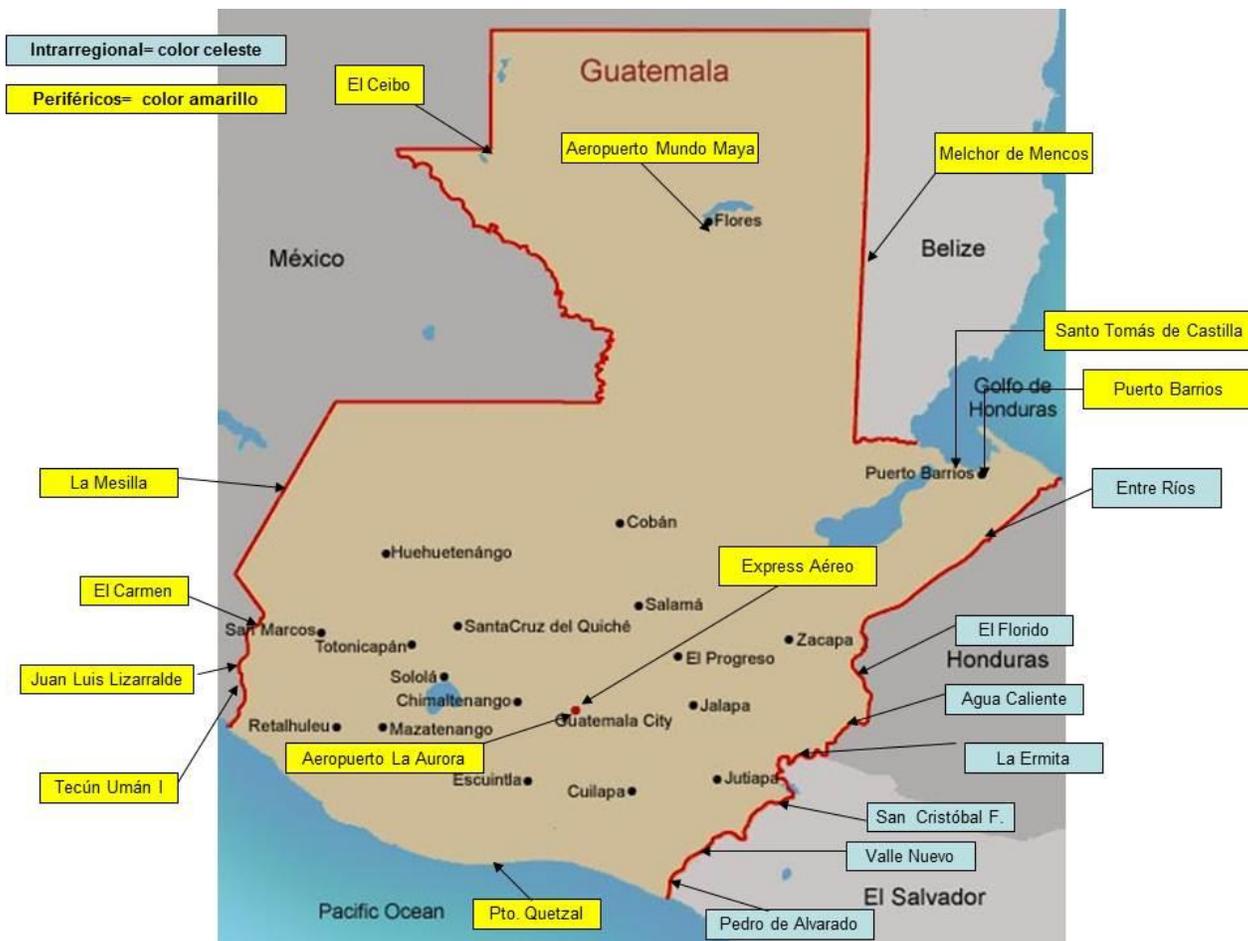
- i. “Determinar, después de efectuar estudios técnicos necesarios, cuales enfermedades y plagas de carácter fitozoosanitario significan un peligro real o potencial de importancia económica regional.
- ii. Promover la adopción de políticas comunes de Salud Animal, Sanidad Vegetal y Cuarentena en la Región y las acciones que se emprende con fines de prevención, control y/o erradicación de plagas y enfermedades agropecuarias de importancia e interés regional.
- iii. Promover la armonización de la legislación en materia de Sanidad y Cuarentena Agropecuaria.
- iv. Asesorar y evaluar el funcionamiento de los servicios de Salud Animal, Sanidad Vegetal y Cuarentena de los estados miembros que lo soliciten.
- v. Mantener informados a los Estados miembros sobre las condiciones fitozoosanitarias que prevalezcan en la región y fuera de ella.
- vi. Promover la divulgación dentro de los estados miembros de los logros y experiencias en materia fitozoosanitaria.
- vii. Promover la concertación de convenios o acuerdos con otros Organismos o Agencias Internacionales de cooperación técnica y de financiamiento para el desarrollo de proyectos de interés regional.
- viii. Establecer mecanismos de contratación o de coordinación con instituciones de investigación en apoyo a sus programas.
- ix. Coordinar acciones con otros países y organismos, afines dentro y fuera de la Región.
- x. Promover y realizar acciones de capacitación del personal técnica y de los Estados Miembros
- xi. Promover y realizar acciones de Transferencia de Tecnología. “ (11:5)

2.2.4 Estructura organizacional:

La estructura actual del Organismo objeto de este estudio, está conformada por el Comité Internacional Regional de Sanidad agropecuaria CIRSA quien dicta las política y estrategias, seguidamente está el Director Ejecutivo, quien tiene la responsabilidad de administrar y dar cumplimiento a las directrices emitidas por el CIRSA, quien se ubica en el Salvador. Para el país está presidida por el Representante, quien a su vez dirige cinco gerencias: sanidad vegetal, salud animal, servicios de cuarentena, servicios de protección agropecuaria y la administración. También cuenta con una unidad de auditoria interna. El total de colaboradores es de 184, cuenta con 23 puestos de trabajo, los cuales se ubican en todas las fronteras terrestres, aéreas y marítimas del país. El personal administrativo es de dieciocho integrantes (18) y ciento sesenta y seis (166) que corresponde al personal técnico.

Figura 1

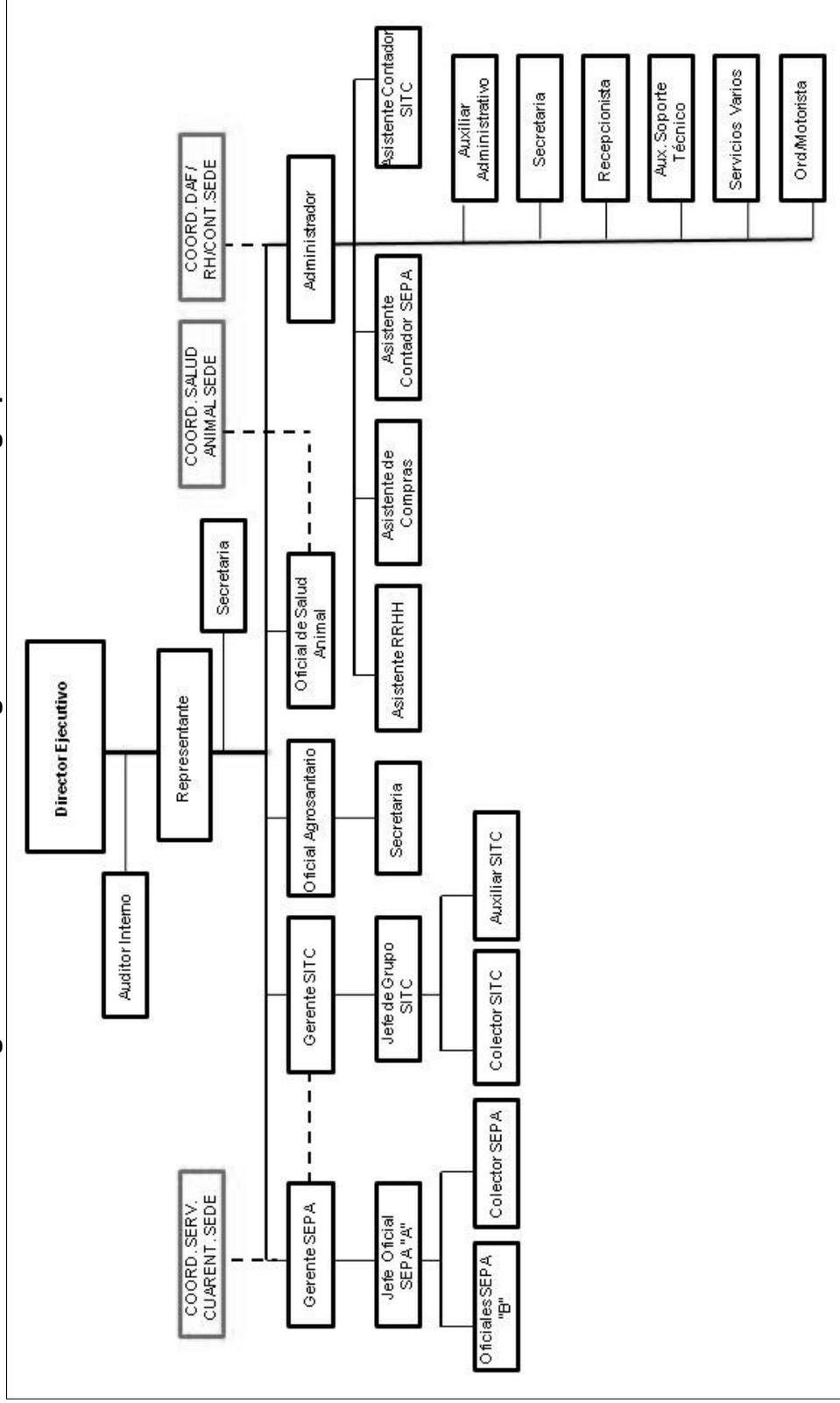
Mapa de la ubicación de los puestos de cuarentena



Fuente: área técnica del OIRSA. Año 2013

A continuación se presenta el organigrama del país, la cual fue proporcionada por la unidad de recursos humanos, de la representación de Guatemala.

Figura 2
Organigrama específico de la Representación de Guatemala
Organismo Internacional Regional de Sanidad Agropecuaria



Fuente: Departamento de recursos humanos del OIRSA, Guatemala . Año 2013

2.2.5 Servicios:

El OIRSA tiene como fin primordial salvaguardar la riqueza agropecuaria de la región y para lograrlo realiza acciones que prevengan, controlen y erradiquen plagas, es por ello, que ha surgido a nivel de los gobiernos la delegación de los sistemas de inspección en cuarentena, tanto a nivel operativo como de supervisión, siendo estos los siguientes programas:

2.2.5.1 El Servicio de Protección Agropecuaria (SEPA):

La cuarentena a nivel nacional fue delegada por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA) en el año de 1,998, mediante acuerdo gubernativo 438-98, en la cual faculta al OIRSA para administrar y operar el Servicio de Protección Agropecuaria (SEPA), con el objetivo de profesionalizarlo, hacerlo eficiente y transparente.

A nivel regional solamente existen dos países en los que se administra la cuarentena, siendo estos: Guatemala y Honduras, de acuerdo a la legislación vigente de cada país.

El SEPA ejecuta las actividades técnicas de supervisión para verificar las medidas sanitarias y fitosanitarias y de inocuidad de alimentos, en los diferentes puestos cuarentenarios a nivel nacional, tanto para las importaciones como para las exportaciones, observando para ello la Ley de Sanidad Animal y Vegetal. Se tiene la responsabilidad de liberar, retener, decomisar, rechazar, destruir u ordenar un tratamiento cuarentenario, a todas las mercancías que pasan a nivel de fronteras, según corresponda. En el país funciona en 19 puestos cuarentenarios en Guatemala.

2.2.5.1 Servicio Internacional de Tratamientos Cuarentenarios (SITC):

El SITC inició operaciones en 1973 en Guatemala, cuenta con 11 puestos de tratamiento en puertos, aeropuertos y fronteras terrestres, exceptuando las fronteras con El Salvador y Honduras.

El objetivo fundamental del SITC es evitar o retardar el ingreso de plagas a cualquiera de los países de la región y con ello facilitar el comercio internacional de productos agropecuarios.

El SITC apoya los servicios nacionales de cuarentena en cada frontera en coordinación del SEPA, entidad que lo supervisa. Para lo cual aplica los tratamientos de: aspersión, atomización, fumigación, inmersión, y nebulización, utilizando productos químicos adecuados para evitar peligros a las personas, animales o plantas. Esta actividad está enfocada a productos y subproductos de origen animal o vegetal, así como, a medios de transporte.

2.3 Metodología

Con el objetivo de obtener información documental y de campo que permita comprobar las hipótesis planteadas, se utilizó el método científico en sus tres partes: indagadora, demostrativa y expositiva.

2.3.1 Investigación bibliográfica:

Se procedió a buscar la información existente dentro de la institución para documentar la investigación, en ella se incluye lo relacionado a los antecedentes históricos, la estructura y manuales, con el propósito de tener un punto de partida para comenzar a analizar las actividades y procedimientos que se realizan.

2.3.2 Investigación de campo:

La cual consta de dos elementos:

2.3.2.1 Entrevista:

Para obtener la información actual referente a la evaluación del desempeño se realizó entrevista no estructurada a las gerencias, tanto del área técnica como administrativa. En ella se abordaron diversos aspectos del proceso de evaluación del personal así como las limitantes.

2.3.2.2 Muestra:

Se realizó una encuesta dirigido únicamente a aquellos que tienen personal a su cargo y que se ubicaran dentro del perímetro de la ciudad de Guatemala, se realizó de forma personal, siendo un total de 16 personas, tal y como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 5
Detalle de encuestados

MANDOS MEDIOS	CANTIDAD
Administrativos	2
Operativos	14
Total	16

Fuente: Trabajo de campo, octubre 2013

Se incluyeron dos tipos de preguntas: abiertas y cerradas, las cuales en su mayoría fueron abiertas, debido a la necesidad de recabar información más amplia y que no estuvieran limitadas a un número específico de respuestas, con el propósito de profundizar en la opinión de cada uno. La estructura que se utilizó estaba integrada por: aspectos generales del encuestado, situación actual de la evaluación, limitantes en el proceso y sugerencias de mejora. No se realizó ninguna encuesta al personal operativo por el enfoque de competencias que es muy específico y debe ser un experto que domine su área de trabajo para su

respectiva evaluación. Para llevar a cabo la encuesta previamente se elaboraron cuestionarios estructurados, con el propósito de recabar la información de la investigación.

2.3.2.3 Prueba piloto:

Se realizó una prueba piloto para validar la boleta de encuesta, la cual se aplicó vía electrónica a 7 personas que poseen características similares a los colaboradores, que tiene personal a su cargo, con el objetivo de validar las preguntas planteadas, así como, su claridad en la redacción; posterior a ello, se realizaron algunas modificaciones en el formato que podrían causar confusión de acuerdo a los resultados de los participantes.

2.4 Situación actual de la evaluación del desempeño:

De acuerdo a los manuales establecidos se tiene un proceso de evaluación de desempeño, que se realiza una vez al año por el jefe inmediato. Los aspectos que consideran son: aspectos administrativos y de control, factores personales, calidad en el trabajo, comunicación y trabajo en equipo. El método utilizado es de escalas gráficas, que pondera cinco grados que van desde un desempeño muy bajo hasta un brillante desempeño. Existe un manual que explica el procedimiento, donde se debe revisar las funciones del puesto, comparar su desempeño contra los criterios y revisar el histórico de evaluaciones pasadas.

A pesar de que existe este importante instrumento, se ha tenido algunas acciones u omisiones que han incidido de forma negativa dentro de los procesos operativos, tal como se muestra a continuación:

Cuadro 6
Aspectos del desempeño a mejorar

No.	ASPECTOS A MEJORAR	CONSECUENCIAS	COMENTARIO
1	Retrasos en inspección a contenedores	Inconformidad de los usuarios debido a los gastos que incurren al tenerlo dentro de las aduanas	No existe tiempo establecido para comparar el tiempo real. No se tiene documentado este tipo de casos solo se han manifestado en forma verbal
2	Existen errores en la digitación de recibos de cobro, certificado de tratamiento y atrasos en la entrega	Reportes mal elaborados que afectan la información financiera y el atraso no permite una revisión adecuada.	No existe un registro de los errores que se han cometido durante el año, pero existe reincidencia. Para solucionarlo se llama al encargado para que lo corrija.
3	Reportes de inspección con errores o falta de apego a los procedimientos	Dictámenes incorrectos que pueden llevar a incurrir en gastos adicionales a los usuarios e incluso destrucción de los productos, así mismo afectan la imagen y credibilidad del Organismo	Existen al menos 5 llamadas de atención en lo que va del año.
4	Atención en el servicio al usuario	Quejas de usuarios que utilizan los servicios de cuarentena, tanto a nivel de inspección como de tratamiento.	Actualmente no se cuenta con ningún tipo de instrumento que mida el número de quejas recibidas, y son pocas las que son informadas vía telefónica o por correo.
5	Errores de tipo administrativos con la información de activos, tanto para el registro como para darles de baja	No permite llevar un control óptimo del inventario.	No ha existido seguimiento para validar la información del sistema. Se tienen varios informes de auditoría por tener aparentes descuadre de activos.

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo año 2013

La información anterior fue posible elaborarlo con las referencias en el área de recursos humanos de la representación Guatemala y los aportes de la unidad administrativa, los cuales surgen como consecuencia de las operaciones mensuales en las diversas actividades laborales. En los aspectos a mejorar se consideran aquellas situaciones que afectan los diferentes servicios que se prestan, ya sea como clientes internos o externos. Dentro de las consecuencias se muestra el impacto de los diferentes aspectos a mejorar. Finalmente, dentro de los comentarios se incluye: la información sobre la existencia de los registros o documentos de soporte relacionado a las áreas de mejora.

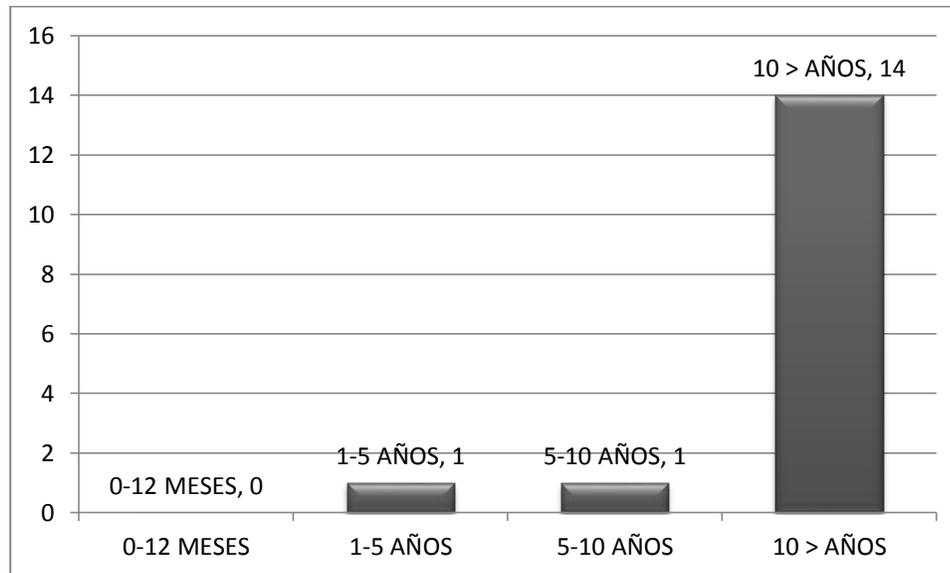
A continuación se presenta los hallazgos encontrados en el proceso de evaluación de desempeño existente dentro de la estructura vigente de Organismo

2.4.1 Características del personal evaluado:

Las características del personal objeto de estudio servirán para relacionar las experiencias que han tenido para llevar a cabo un proceso de evaluación del desempeño, así como verificar la utilidad de las opiniones recibidas.

Gráfica 1

Tiempo que tiene el personal de laborar en la institución

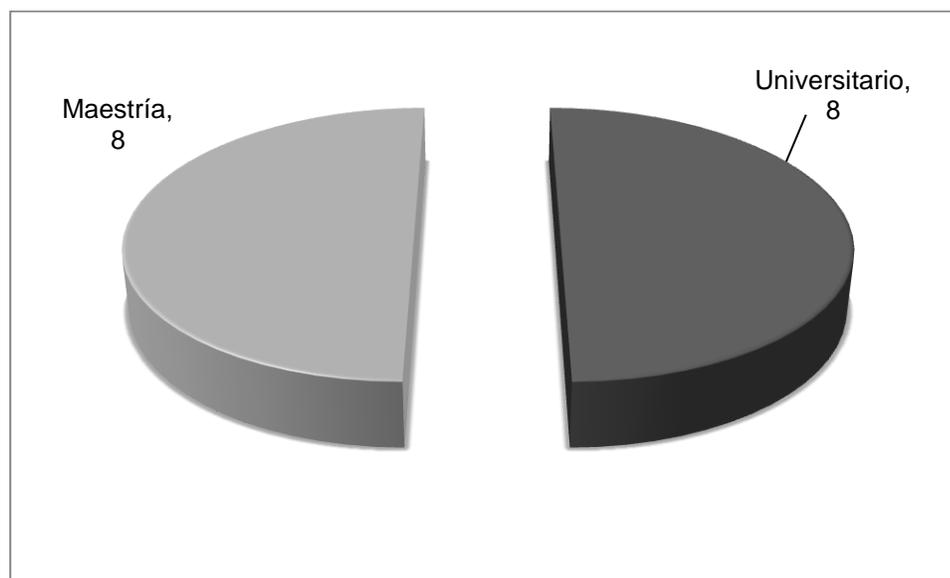


Fuente: Trabajo de campo, octubre 2013.

La primera característica presenta el tiempo de laborar dentro de la institución del personal encuestado, que en su mayoría superan los 10 años (14). Uno de los encuestados tiene entre 1-5 años e igual número se ubica quien tiene entre 5-10 años. Esto demuestra que la institución es estable y permite que la persona desarrolle su capacidad, para llegar a ser diestros en el trabajo que realizan, saber exactamente lo que pueden hacer a nivel individual y grupal. También les permite acumular mayor número de experiencias e igualmente mejoran sus conocimientos de los procesos existentes relacionados a la evaluación del desempeño. Así mismo refleja la lealtad del personal con la institución lo cual es saludable, porque abre las puertas a crear un clima de confianza y de mayores oportunidades a nivel profesional.

Por tanto, las opiniones que se recibirán, serán de mayor riqueza por el cúmulo de información que tienen dentro de su trayectoria laboral, tanto a nivel de jefatura como a nivel de empleado, lo cual permitirá determinar si existen deficiencias o no en el proceso. .

Gráfica 2
Grado académico del personal entrevistado

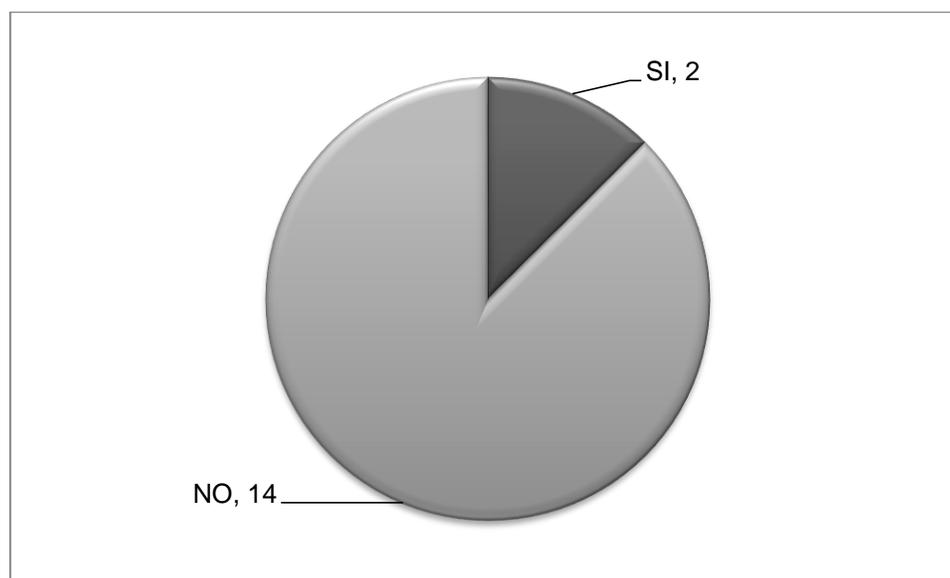


Fuente: Trabajo de campo, octubre 2013.

La mitad del personal evaluado posee título universitario (8) y el otro restante (8) una maestría, lo cual es muy beneficioso para la institución porque le permite contar con personal que posea los conocimientos necesarios para el puesto, así mismo permitirá mayor facilidad para desenvolverse en el trabajo. Para efectos de la presente investigación, facilitará la comprensión de los cuestionarios y el aporte que generaran a nivel de opinión y sugerencia tienen un mayor grado de análisis. Toda institución debe contar con personal que posea un perfil acorde al puesto desempeñado, más aún si tiene colaboradores a su cargo, que le exija mayores conocimientos y habilidades, tanto para supervisar como para evaluar.

2.4.2 Análisis del proceso de evaluación del desempeño:

Gráfica 3
Capacitación para llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño



Fuente: Trabajo de campo, octubre 2013.

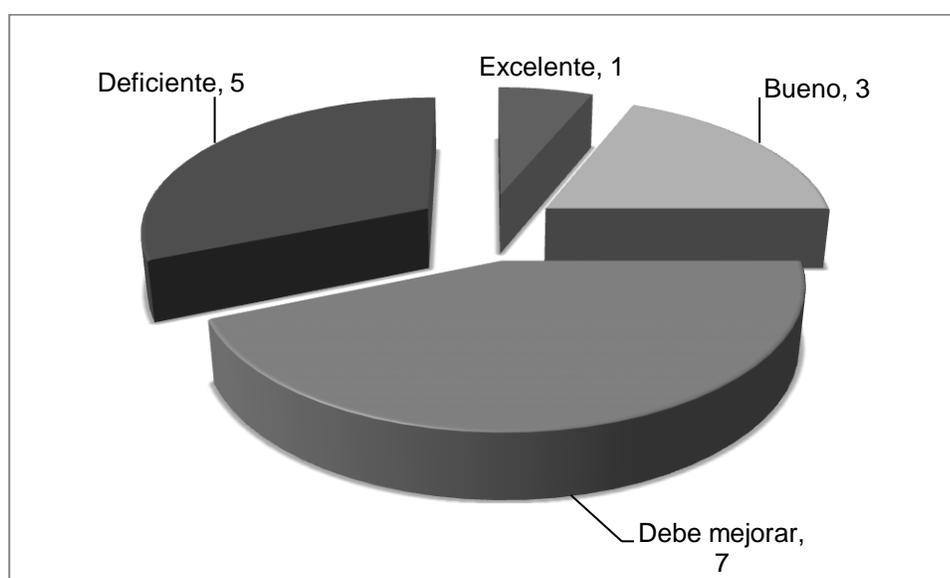
De acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta, según manifiestan 14 colaboradores, no se brinda capacitación previa a los evaluadores para llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño. Los restantes indican que si recibieron la misma. La falta de capacitación para realizar la evaluación del desempeño es una desventaja para realizar exitosamente la misma, debido a que no facilita la comprensión del proceso y puede inducir a errores, lo cual es perjudicial para la institución, ya que el éxito o fracaso del mismo dependen de la correcta utilización de los instrumentos.

Una de las desventajas existentes es la ubicación del personal que impide realizar de manera permanente capacitaciones del proceso y en ocasiones se

delegan a jefes que apoyen la difusión del mismo, sin embargo la capacidad de transmitir lo aprendido no siempre es eficiente.

Actualmente se carece de inducción sobre este proceso para el personal de nuevo ingreso.

Gráfica 4
Utilidad de la evaluación del desempeño para conocer el rendimiento del personal



Fuente: Trabajo de campo, octubre 2013.

La grafica demuestra que la mayoría no considera útil el instrumento actual, calificándolo como: deficiente (5), debe mejorar (7), bueno (3) y excelente (1). Lo anterior demuestra que no se tiene una visión clara de las debilidades y fortalezas existentes en el personal, que es uno de los propósitos fundamentales que del instrumento de evaluación, ya que esto permite a los jefes inmediatos saber cuál es el rendimiento de sus colaboradores. En el proceso existente se consideran aspectos generales y de actitud, pero hace falta incluir las habilidades, los conocimientos y actitudes de manera integrada, que permitan verificar aspectos específicos del puesto.

Así mismo, la información que brinda la boleta de evaluación no delimita con claridad los campos de acción a mejorar. Para los aspectos que tienen bajos puntajes se realizan acuerdos para mejorarlos y quedan por escrito en cinco líneas y son muy generales, por ejemplo se mencionan que el compromiso que se tendrá por cumplir los objetivos, pero nunca se especifica que aspecto concreto se mejorará, incluso en ocasiones se realiza sin la presencia del evaluado o solamente se le pide la firma y no se tiene una entrevista para analizar los resultados.

Esto representa una desventaja en el proceso, ya que, limita la capacidad de poder establecer áreas de mejora y brindar con esto un instrumento que sea de utilidad para retroalimentar.

Cuadro 7

Factores más importantes que se califican en la evaluación del desempeño actualmente

Código	Categoría	Frecuencia
1	Conocimiento sobre el trabajo	26%
2	Responsabilidad	20%
3	Relaciones personales	11%
7	Honestidad e iniciativa	11%
4	Liderazgo	9%
5	Trabajo en Equipo	9%
6	Realización de tareas	9%
8	Otras	7%
		100%

Fuente: Trabajo de campo, octubre 2013.

Los resultados indicados en la encuesta, fueron aquellos que tenían en mente al momento de llenar la encuesta, como puede observarse en la tabla anterior la mayoría de aspectos que se califican actualmente son conductuales. La más recurrente de las categorías calificadas se enfoca en el conocimiento del trabajo, sin embargo es muy escueta porque no detalla que tipos de conocimientos son lo

que se califican, ni establece estándares que permitan medirlo de manera objetiva.

Haciendo una revisión de la boleta de evaluación, los factores que se incluyen son:

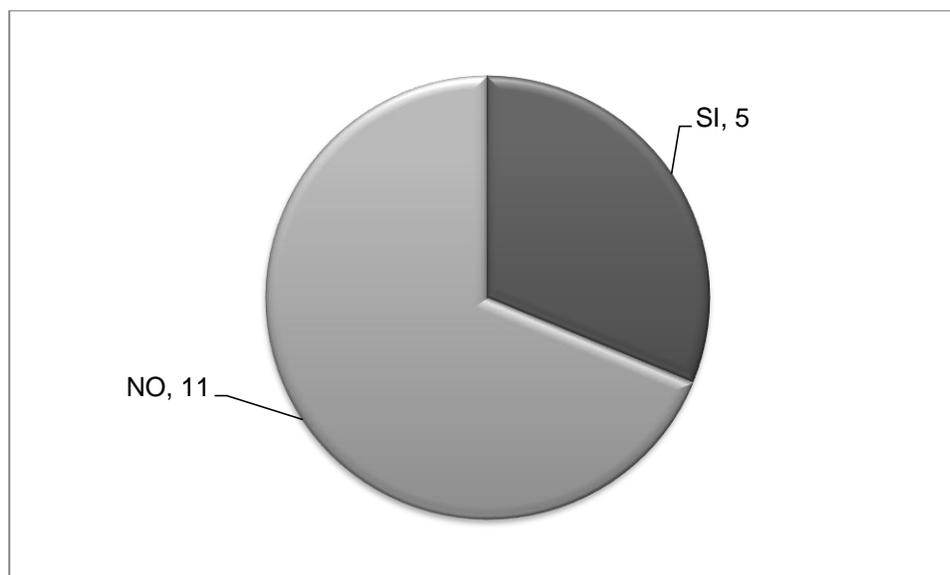
- Aspectos administrativos y de control: que hace referencia las medidas disciplinarias en el cumplimiento de normas de la institución, tales como: puntualidad en los horarios de trabajo, permanencia dentro del puesto de trabajo, uso del uniforme, propiedad de conducta, organización y orden.
- Factores personales: hace referencia a las características personales del empleado en: conocimiento del cargo, confiabilidad, compromiso y responsabilidad
- Calidad en el trabajo: se basa en aspectos de precisión y calidad, puntualidad en la finalización de las tareas, manejo apropiado de los recursos, y autonomía.
- Comunicación y trabajo en equipo: en ellas se incluyen las relaciones interpersonales, con los jefes, compañeros y clientes externo, así como la colaboración y el liderazgo.

Como se ha observado existe una mezcla de factores que se evalúan, pero que no incluyen de manera integral las habilidades, conocimiento y actitudes. Se menciona puntualidad en la finalización de las tareas pero no existen indicadores de fechas o tiempos estipulados para medir el rendimiento real que se tiene.

La evaluación que se lleva a cabo actualmente encaja en los modelos tradicionalistas, que tienen varias debilidades para calificar, ya que toma aspectos generales, factores comunes a varios puestos, rasgos psicológicos y no toma en cuenta las actividades esenciales del cargo, lo cual no permite cumplir a cabalidad el objetivo del este instrumento.

La base fundamental para medir el desempeño es la existencia de estándares que sean medibles de forma objetiva, para tal propósito es necesario que en el formulario de evaluación al personal se especifique de que se le evaluará y que se espera de él, de esta forma el tendrá de forma clara el pleno conocimiento de hacer su trabajo de manera eficiente y no suponiendo otros criterios.

Gráfica 5
Información concisa que brinda la evaluación del desempeño sobre los aspectos a mejorar



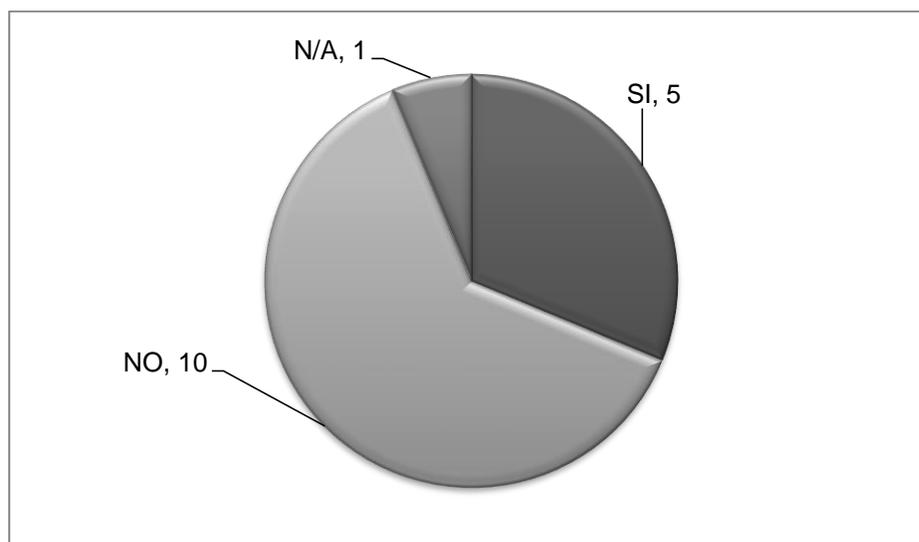
Fuente: Trabajo de campo, octubre 2013

La mayoría de los encuestados (11) considera que la información de la evaluación no es concisa en informar los aspectos que se deben mejorar en el personal, debido a que es ambigua y muy general, además, no se logra profundizar en cada puesto de manera específica. El grupo restante (5) considera que si recibe información de los aspectos a mejorar, ya que le evaluación asigna un valor a cada factor y los que salen muy bajos son los que hay que ponerle atención, por ejemplo, si en el cumplimiento de horario ha

fallado se tiene una base para decir que no está desempeñándose adecuadamente. Sin embargo cabe resaltar que no existen definidos criterios de comparación debido a la falta de estándares que puedan apoyar de manera objetiva que aspectos se deben mejorar.

Es importante brindar información clara, oportuna y específica de lo que se debe mejorar, porque los colaboradores necesitan saber cómo están haciendo su trabajo, saber en qué área tienen debilidades, ya que esto les proporciona seguridad y confianza en el trabajo. En tal sentido existen aspectos a mejorar dentro de la boleta actual, como ejemplo sería: cumplimiento de tareas en tiempo, en ella se debe asignar, de acuerdo a las funciones que desempeñen y las fechas de entrega. Con esto se logra ser específicos al momento de indicar que un comportamiento no es el adecuado o que por el contrario no se cumple con los estándares. Otro ejemplo sería: los atrasos en los reportes financieros que no han sido entregados en tiempo y se ha demorado más de dos días, en lugar de decir que nunca se cumplen con la entrega de información financiera.

Gráfica 6
Objetividad del actual proceso de evaluación del desempeño

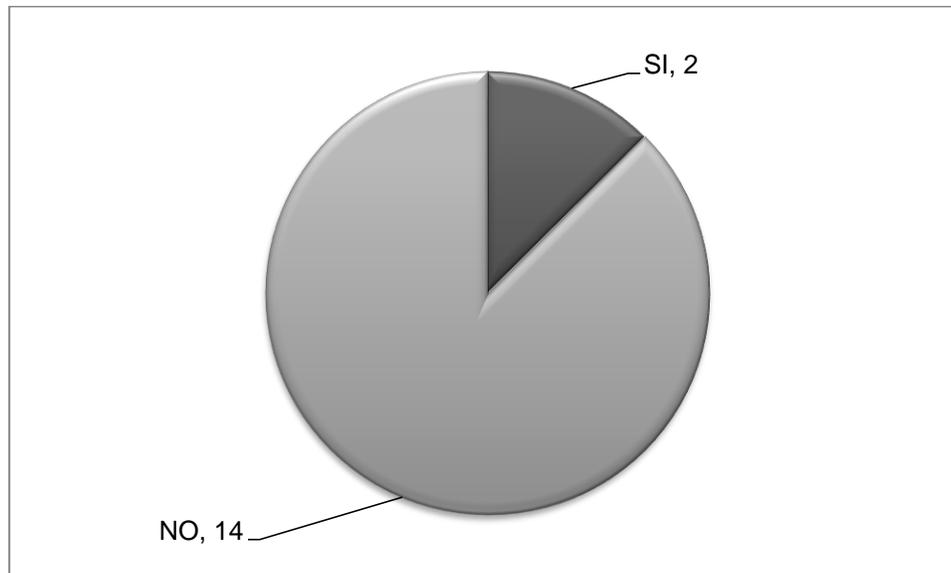


Fuente: Trabajo de campo, octubre 2013

La evaluación del desempeño no es considerado objetiva por la mayoría de los jefes encuestados (10), 5 personas lo consideran objetivo y uno no contesto. Lo anterior refleja que existen variables dentro del proceso que sesgan los resultados, según las opiniones recogidas muchas veces existe cierto grado de afinidad del evaluador con el evaluado, lo que permite que algunos colaboradores que no son muy capaces sean calificados con un punteo alto. También existen casos en que el jefe es nuevo o no ha tenido mucha relación con quien evaluará (por razones de traslado de lugar de trabajo) y esto hace que tome como referencia los días que ha compartido con él, o bien le pida información al jefe anterior.

Existe subjetividad al asignar la nota, debido a que el mismo evaluador define lo que considera buen o mal desempeño, ya que la escala presenta un ponderación de 1 a 5, y lo clasifica como desempeño muy bajo hasta un brillante desempeño. Es importante reducir a su mínima expresión todas aquellas amenazas que puedan afectar la objetividad de la evaluación, para lograr que el instrumento sea apreciado como algo beneficioso para el desarrollo profesional y la mejora institucional.

Gráfica 7
Retroalimentación de la evaluación del desempeño al personal



Fuente: Trabajo de campo, octubre 2013

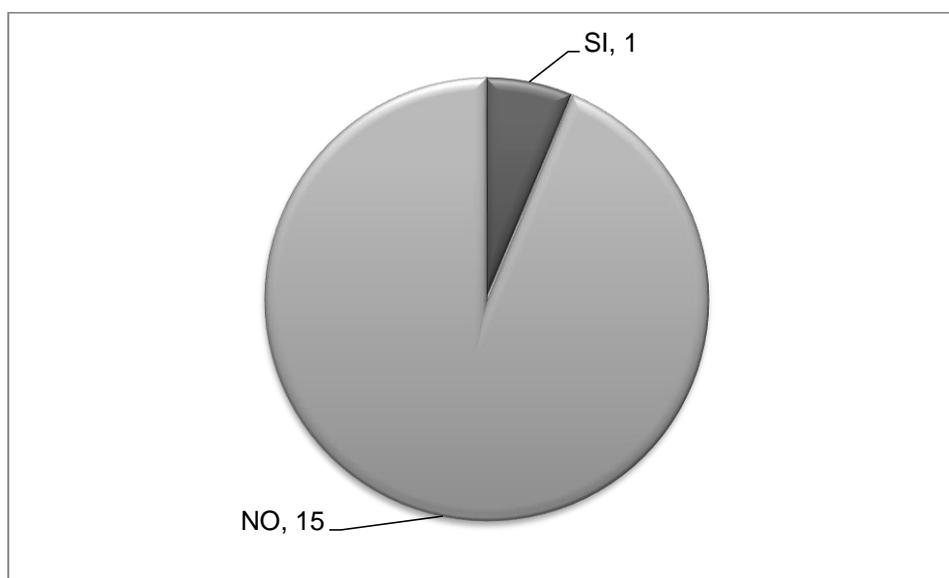
La opinión reflejada en la gráfica anterior indica que 14 encuestados, indicaron que no existe retroalimentación de los resultados de la evaluación, por los evaluadores hacia los evaluados, los 2 restante consideran que si existe retroalimentación. Los jefes inmediatos también indicaron que si se informa de los resultados a los colaboradores, pero solo en el momento de llenar la boleta y de forma verbal, ya que no existe definida la periodicidad para realizarlo, por la falta de procedimientos establecidos para llevarlo a cabo de manera sistemática. Es muy importante comunicar de manera clara y formal a los colaboradores sobre los resultados obtenidos en la evaluación, además deben realizar una retroalimentación constante.

La evaluación se realiza una vez al año, pero los jefes interactúan constantemente con el personal y pueden corregir a lo largo del período las debilidades detectadas, porque el beneficio de retroalimentar consiste en la mejora continua, ya que, permite conocer qué se espera de su trabajo y como lo

está realizando, identificar sus fortalezas pero también los errores cometidos. El impacto de no retroalimentar será la repetición de errores, el desperdicio de recursos y tiempo, lo que impide alcanzar las metas establecidas.

Como resultado de todo esto la Institución se beneficiará al tener menos incidentes en errores, más aprovechamiento de recursos y optimización del tiempo, lo que permitirá eficiencia en los procesos y un mejor desempeño a nivel organizacional.

Gráfica 8
Estándares de desempeño laboral



Fuente: Trabajo de campo, octubre 2013

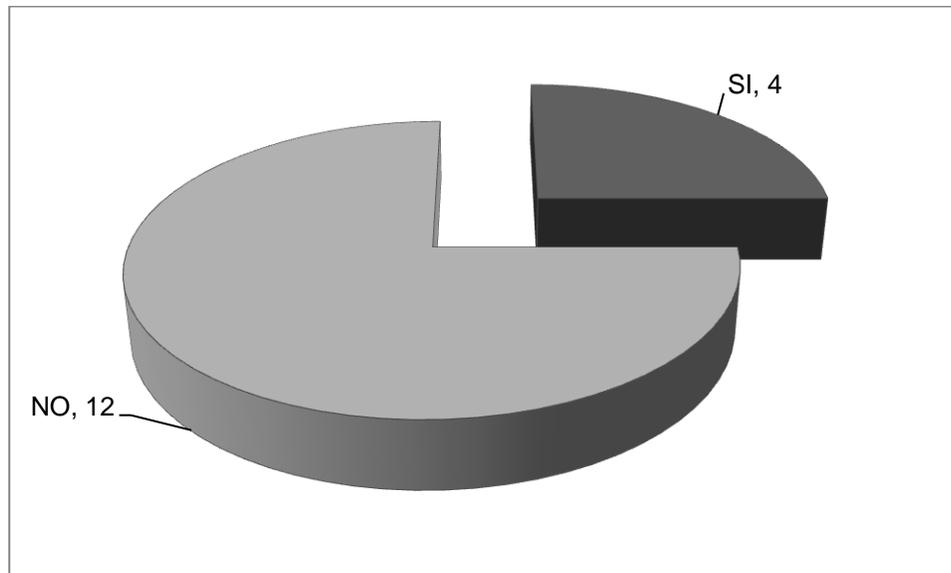
Como se observa en la gráfica anterior el 15 personas consideran que no existen estándares para medir el desempeño, contra una persona que aduce que si existen. Actualmente se carecen de estándares de desempeño claramente establecidos para los colaboradores, de acuerdo a la información recabada. En el

manual de evaluación se menciona este aspecto, pero no miden la calidad ni la eficacia de las competencias requeridas.

Para que existan estándares es necesario contar con medidores o indicadores, que permiten ponderar de manera objetiva el desempeño, ya que los mismos proporcionan un dato cuantitativo para medir, valorar y comparar. Estos necesitan contar con tiempo de respuesta y cantidad de resultados esperados. La falta de ellos causa ambigüedades al momento de evaluar o bien permite manipular los resultados, debido a que está en manos del evaluador determinar ese estándar. Además, para garantizar la calidad de los servicios, se debe verificar que el personal posea los conocimientos, las habilidades y actitudes para realizar sus funciones con el nivel requerido.

Una de las limitantes que existen cuando se habla de estándar, según lo mencionaron es el temor de ser medidos, ya que les causa antipatía e incluso miedo, por la tendencia a acomodarse en un puesto de trabajo o por la falta de información del objetivo del mismo. El establecimiento de estándares permite que la evaluación sea objetiva, al permitir realizar comparaciones contra un estándar previamente establecido y conocido por todos. Esto permite al personal tener el control sobre lo que se espera de él, es decir el rendimiento previamente establecido.

Gráfica 9
Planes de acción que permitan mejorar el rendimiento



Fuente: Trabajo de campo, octubre 2013

La opinión de la mayoría de los encuestados es, afirma que no existen planes de acción para mejorar el desempeño (12), mientras que los 4 restantes, considera que si existen. Los Gerentes indicaron que si existen capacitaciones para mejorar los niveles de conocimiento del personal. Se presentan dos escenarios: el primero, consiste en que no se tiene un plan estructurado y plenamente validado para retroalimentar las áreas de mejora, como consecuencia de las evaluaciones efectuadas. Segundo: la capacitación recibida no es vista como plan de mejora del desempeño, ya que el criterio de la temática a impartir, no se fundamente en datos históricos de evaluaciones, sino en el criterio de los organizadores. Tampoco se tiene seguimiento a los resultados obtenidos con la capacitación, para validar el impacto de dicha actividad.

El seguimiento efectivo a los planes para mejorar el desempeño laboral, debe considerar tiempo, informes de progreso y responsables para llevarlo a cabo,

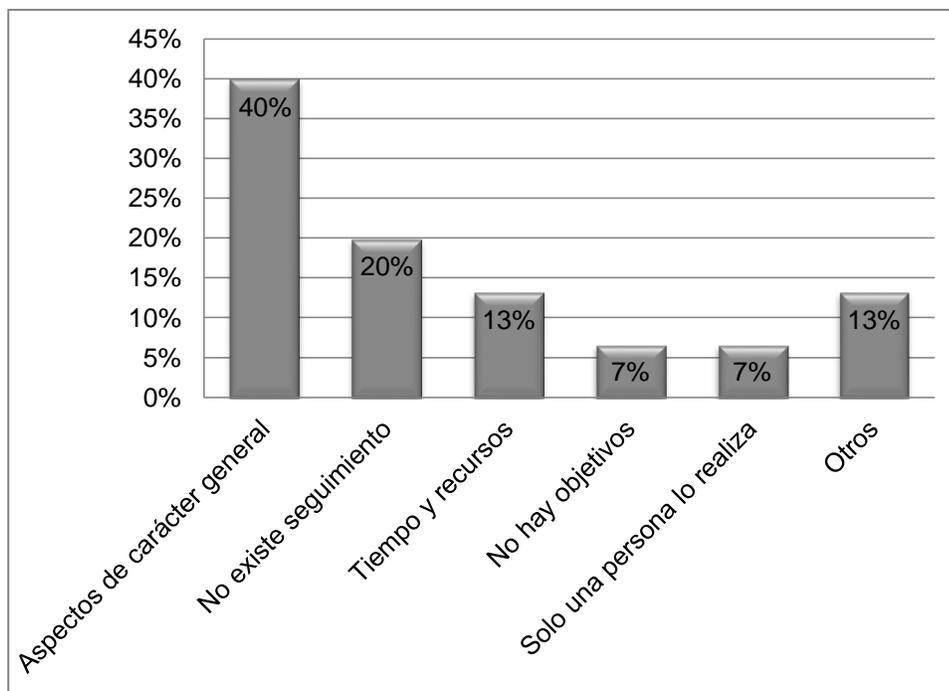
también debe considerar los próximos resultados a obtener para actualizar las necesidades y los programas de mejora.

Si se obvia los planes para mejorar el desempeño no tendría sentido establecer la evaluación, ya que la misma busca corregir las debilidades y evitar con esto conductas indeseables, errores y baja productividad a nivel de organización.

2.4.3 Aspectos a mejorar y limitantes en el proceso:

El último apartado de la encuesta sirvió para recibir las opiniones que se tienen en los aspectos que a criterio de ellos, puede servir para mejorar el proceso actual, así como aquellas limitantes que han encontrado al realizarlas.

Gráfica 10
Limitantes del proceso de evaluación actual



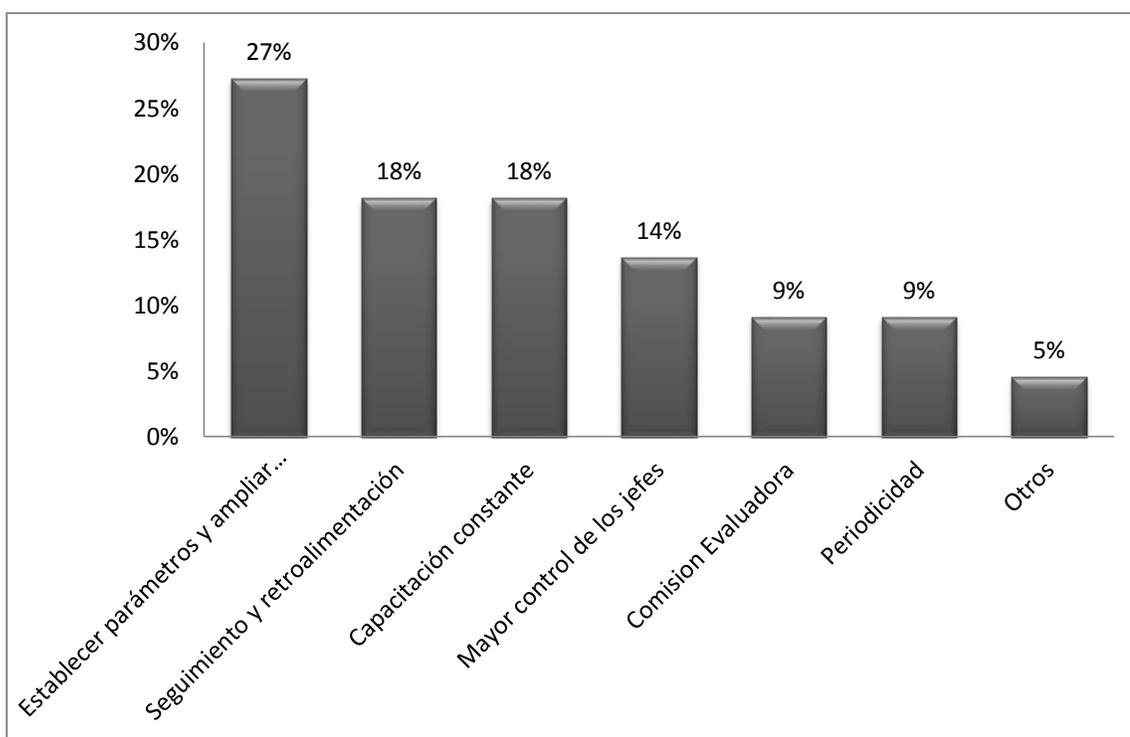
Fuente: Trabajo de campo, octubre 2013

La gráfica anterior refleja las limitantes dentro de proceso actual de evaluación, las cuales son: aspectos ambiguos o generales (40%), falta de seguimiento (20%), tiempo y recursos (13%), falta de objetivos (7%), solo una persona lo realiza (7%) y otros aspectos (13%). Los aspectos generales que se evalúan para el proceso actual es visto como una debilidad, debido a la subjetividad en evaluar estos aspectos, ya que no se menciona de manera concreta cuales son las funciones esenciales del puestos, cuales son los conocimientos, las habilidades y las actitudes que se requieren, esto ocasiona que la persona sea menos eficaz para evaluar porque su criterio distorsiona la realidad y dificulta medir el rendimiento real alcanzado. El segundo aspecto mencionado es la falta de seguimiento. Se mencionó falta de seguimiento a las evaluaciones realizadas, y la misma solo se realiza de forma mecánica, porque no se ve como parte de un plan de mejora, debido a que nunca se retroalimenta con los resultados de la evaluaciones anteriores.

El tercer aspecto es sobre el tiempo y recursos, cabe mencionar que varios comentarios que surgieron es que se tiene la percepción que no existe mucho tiempo para evaluar y por ende no se toma el tiempo necesario para reunirse y realizar la misma, sino que muchas veces es realizado a la carrera, o incluso no se llegan a ningún compromiso con el empleado. Esto a pesar de que la periodicidad de evaluación es anual. También se menciona que no existen objetivos claros, porque no se percibe que la evaluación tenga algún impacto, tanto a nivel de compensación como corrección (amonestación o despido), lo cual, dificulta el interés en realizarlo. Existe temor de que solo una persona lo realice debido a experiencias pasadas en donde si existía buena simpatía era bien evaluado y por el contrario si no se llevaban bien era ocasión calificarlo muy deficiente, lo cual es lógico al no existir estándares que puedan ser medidos sin que el evaluador pueda modificarlos o manipularlos. Como otros aspectos que consideran que limitan el proceso estaban la discrecionalidad y que la metodología actual no es acorde a la realidad del organismo, lo cual viene a

reflejar nuevamente que el proceso actual no es de utilidad para los jefes, ni proporciona información relevante para medir el desempeño con el objetivo de mejorar el desempeño, por medio de la retroalimentación constante que permita implementar planes para desarrollar el potencial humano existente.

Gráfica 11
Sugerencias al proceso de evaluación actual



Fuente: Trabajo de campo, octubre 2013

Los aspectos sugeridos para mejorar el proceso son: el establecimiento de parámetros y ampliar metodología (27%), seguimiento y retroalimentación (18%), capacitación constante (18%), mayor control de los jefes (14%), que exista comisión evaluadora (9%) y otros aspectos (5%). Las opiniones sugeridas anteriormente vienen a superar las limitantes que actualmente han encontrado. Una vez más se menciona el establecimiento de parámetros como algo necesario y fundamental en el proceso de evaluación, porque con él se permite

medir el nivel alcanzado en comparación con lo esperado y a partir de allí se puede desarrollar los conocimientos, las habilidades y las actitudes. Ampliar la metodología responde a una necesidad de hacer más fácil el proceso y objetivo para lograr obtener de este instrumento el mayor provecho. El seguimiento y retroalimentación también debe brindarse de manera oportuna y de manera sistemática, orientado a mejorar constantemente a lo largo del año las competencias del personal y a la vez verificar si se están haciendo las mejoras sugeridas. La capacitación constante es otro aspecto importante que se menciona debido a las necesidades de ampliar conocimiento y desarrollar las habilidades, teniendo como base los resultados que se han obtenido en las evaluaciones, ya que aisladamente solo conducirían a ampliar conocimientos, pero no tendría utilidad inmediata en el rendimiento de las actividades y funciones de cada puesto. Se pide mayor control de los jefes, para verificar que se realice de forma correcta las evaluaciones ya que ocasiones existe afinidades y el que llena la encuesta es el propio evaluado –actualmente no es una evaluación 360° que lo contempla- , como consecuencia se obtienen notas altas, que en los informes no lo refleja. También se considera importante tener una comisión evaluadora porque se tiene la percepción que los jefes de forma aislada podrán manipular los resultados de la encuesta, pero si se tiene más de una persona al momento de evaluar, ya no existiría tal temor. Por último se recalca nuevamente se recalca la periodicidad, debido a que ha existido ocasiones en que se ha dejado de realizar y han pasado años sin realizarlo.

2.5 Análisis y discusión de resultados:

De los datos obtenidos mediante la investigación bibliográfica y de campo presentada anteriormente, brinda información importante para validar las hipótesis, haciendo resaltar los aspectos más importantes.

A nivel regional ya existe un proceso para evaluar el desempeño, el cual encaja dentro de los métodos tradicionalistas, debido a que considera factores conductuales y otros de conocimientos sin establecer estándares ni indicadores de comparación, esto aplica para todos los países miembros. En otras palabras el proceso de evaluación actual no considera las habilidades, los conocimientos y las actitudes de forma integral para evaluar el rendimiento del personal. No se cuenta con descriptores armonizados con la propuesta de competencias, sin embargo, los mismos puede ser útiles para darles el enfoque requerido.

Se determinó que en su mayoría no recibió capacitación previa para llevar a cabo el proceso de evaluación, sino que algunos recurrieron al autoaprendizaje, tomando como base el manual existente y la experiencia; lo cual puede disminuir la efectividad de la misma, ya que corre el peligro de ser interpretado de una forma distinta a la establecida. En cuanto a la objetividad del instrumento, puede establecerse que existen ambigüedades para determinar los factores, por ser generales y que no se centran en las actividades esenciales del puesto, lo que permite que sea el evaluador quien determine los criterios a considerar. La información que brinda la evaluación no es concisa para saber qué aspectos debe mejorar los colaboradores y tampoco existe retroalimentación real de los resultados de la evaluación del desempeño de forma sistemática, el proceso menciona realizarla en el momento de la evaluación, sin embargo de acuerdo a las respuestas de los encuestados esto no se realiza.

Tampoco existe un plan de mejora como resultado de la evaluación del desempeño, que considere las áreas más débiles del desempeño. Se tienen la capacitación como parte de las acciones de mejora, sin embargo la temática que se desarrolla en los mismos no van de la mano con resultados vertidos como consecuencia de la evaluación.

Derivado de lo anteriormente expuesto es imperativo que el departamento de recursos humanos utilice una metodología que facilite a los jefes y mandos medios contar con una herramienta que permita comunicar los resultados del rendimiento laboral de cada puesto de trabajo y retroalimentar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal, con el objetivo de implementar planes de mejora. Por lo tanto se presenta una propuesta de evaluación del desempeño por competencias laborales, para el Organismo objeto de estudio, el cual desarrollará método, técnicas e instrumentos que permita medir las competencias de forma objetiva y que brinde un plan me de mejora para desarrollar el potencial del capital humano que posee la institución.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES PARA UN ORGANISMO INTERNACIONAL DE SANIDAD AGROPECUARIA

3.1 Justificación de la propuesta:

El Organismo objeto de estudio tiene como visión ser reconocido como institución líder a nivel regional e internacional en materia de sanidad agropecuaria. Para logra tal cometido es indispensable que cada colaborador aporte un producto de calidad, desde la perspectiva de sus responsabilidades y atribuciones. Sin embargo, es imposible desarrollar el potencial humano presente en la institución, si no se cuenta con una herramienta que permita medir el rendimiento de manera objetiva y concreta. Esto permitirá una retroalimentación de las habilidades, conocimiento y actitudes que son necesarios en el puesto, con el objetivo de implementar planes de mejora. A la vez permitirá una mejor comunicación entre jefes y subordinados y fomentará la motivación al permitir a cada colaborador tener el control sobre lo que se espera de él.

Se eligió la evaluación por competencias laborales, porque tiene un enfoque actual, acorde las expectativas de modernización y enfoque de calidad, además, permite desarrollar de forma integral el capital humano. Esta herramienta es indispensable y una prioridad para implementarla a nivel institucional, porque tendrá una utilidad inmediata para mejorar el desempeño y orientar de mejor forma las capacitaciones, las políticas de compensación y los planes de carrera.

Como resultado la institución se beneficiará con el desarrollo de su capital humano, la calidad en el trabajo y el aumento de los estándares de servicio que presta. Por lo tanto se propone implementar un “**Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias Laborales**”. La metodología a utilizar es por competencias laborales, la cual consiste en el establecimiento de parámetros de

medición claramente definidos, con base a las funciones primordiales del puesto de trabajo. También se propondrá las competencias necesarias de medición, debido a que no existen, en diferentes niveles ocupacionales, para tal efecto será necesario actualizar perfiles y establecer estándares de desempeño.

3.2 Objetivos de la propuesta:

3.2.1 Objetivo General:

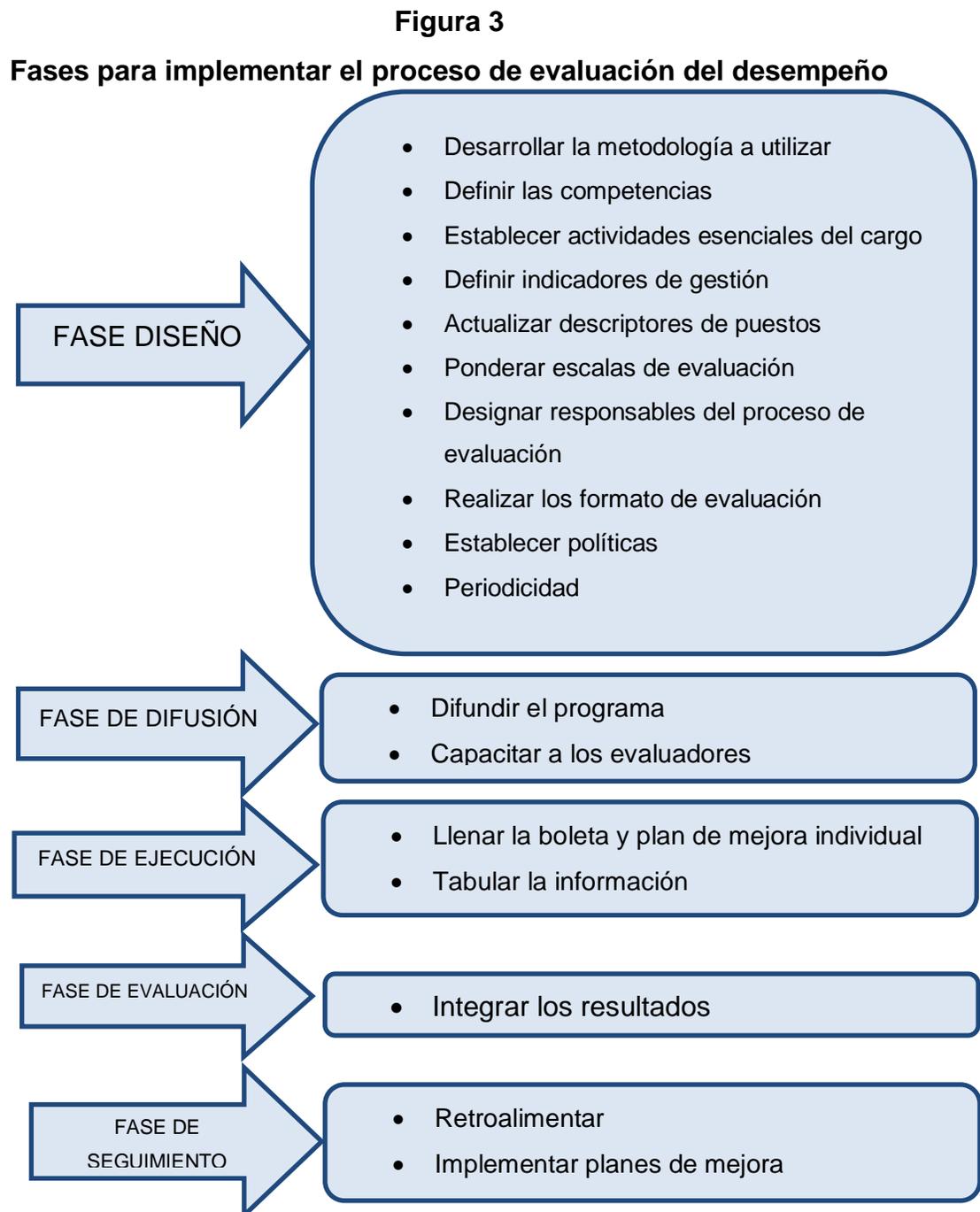
Implementar una metodología de evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores, que permita retroalimentar en un 100% las actitudes, conocimiento y habilidades, con el objetivo de brindar una herramienta a los jefes y mandos medios, para comunicar los resultados de cada puesto de trabajo con el propósito de implementar planes de mejora.

3.2.2 Objetivos específicos:

- 3.2.1.1** Proporcionar una base objetiva y concisa que brinde información sobre el desempeño laboral, para tomar acciones que mejoren la calidad del trabajo, a través de la propuesta de la evaluación del desempeño por competencia laboral en un 100%.
- 3.2.1.2** Establecer en un 100% los procedimientos y políticas para llevar a cabo la metodología de evaluación propuesta
- 3.2.1.3** Diseñar los instrumentos para evaluar el rendimiento laboral con base a las competencias, para ello se elaborará 8 boletas de evaluación.
- 3.2.1.4** Determinar las competencias e indicadores gestión que se deben utilizar para evaluar al personal, se dará un ejemplo del descriptor de puestos por competencia, así como, la creación del catálogo de competencias de gestión y organizacionales en un 100%.
- 3.2.1.5** Sugerir formatos para implementar planes de mejora que permitan desarrollar el potencial humano que posee el organismo, a partir de los resultados de evaluación, serán para los 3 tipos de planes: individuales, por área y organizacionales.

3.3 Proceso de implementación de la evaluación del desempeño:

A continuación se presenta un esquema general, que orientará sobre las diferentes fases para desarrollar la propuesta.



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.

3.3.1 Fase de Diseño

3.3.1.1 Desarrollar la metodología a utilizar:

La propuesta para realizar la evaluación del desempeño es a través de las competencias laborales, para medir el rendimiento del personal sobre las habilidades, conocimiento y actitudes, así como de los indicadores de gestión de cada puesto previamente establecidos. Para el efecto será necesario actualizar los descriptores de puestos, definir las competencias organizacionales, de gestión y las específicas. Sin embargo, para la presente propuesta se dará un ejemplo de los mismos, ya que la actualización de todos los cargos requiere un análisis más profundo, en compañía por un experto del área técnica, por la naturaleza de los puestos que son muy específicos.

i. Competencias laborales:

Por carecer de competencias definidas dentro de la institución a continuación se proponen las siguientes:

ii. Competencias organizacionales:

Estas competencias serán comunes a todos los puestos de la Institución, independientemente del puesto que ocupen, ya sean técnicos o administrativos, porque se refieren a las capacidades requeridas para alcanzar la visión, sin embargo, estarán diferenciados por el grado y nivel de competencia, que se explicará más adelante. Como propuesta se presentan las siguientes:

- ✓ Servicio al Cliente
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Calidad en el trabajo
- ✓ Integridad
- ✓ Planificación de actividades

iii. Competencias técnicas o específicas:

Serán determinadas para cada puesto de trabajo, porque estos se establecen a partir de las funciones principales que realizan.

iv. Competencias de gestión:

Serán definidas para los puestos gerenciales y mandos medios, ya que ellos poseen personal a su cargo, para desempeñar con eficiencia y armonía las actividades dentro de su área de trabajo, como propuestas se presentan las siguientes:

- ✓ Liderazgo
- ✓ Toma de decisión
- ✓ Resolución de conflictos
- ✓ Comunicación efectiva
- ✓ Empowerment

v. Niveles ocupación y de competencia:

Esta clasificación permitirá diferenciar entre los diferentes puestos, el nivel de conocimiento y habilidad de la competencia requerida, según la posición jerárquica y el nivel de responsabilidad que se tiene. Por ejemplo, la competencia de servicio al cliente, será diferente para un gerente que para un auxiliar; el primero tendrá mayores responsabilidades con su área y no solamente con las personas que trata, ya sean internas o externas, en cambio, el segundo será más específico con sus compañeros en particular o en una misma división. .

Cuadro 8
Nivel ocupacional

IDENTIFICACIÓN	NIVEL OCUPACIONAL
1	Operativo
2	Niveles medios
3	Gerenciales

Fuente: adaptación propia, noviembre 2013.

Cuadro 9
Niveles de competencia

IDENTIFICACIÓN	NIVEL DE COMPETENCIA
1	Básico no calificado o semicalificado
2	Técnicos, calificado
3	Mandos medios
4	Mandos superiores, profesional
5	Profesional especializado, directivos

Fuente: adaptación propia, noviembre 2013.

El nivel ocupación no es el mismo para todos, ya que dependerá de la competencia y el grado de alcance que la persona en el puesto específico deberá tener. Por ejemplo, un asistente de recursos humanos tiene un nivel de competencia 2, porque se encuentra entre el personal técnico que requiere un mayor nivel de conocimiento y habilidad.

3.3.1.2 Catálogo de competencias organizacionales y de gestión para el descriptor de puestos:

Para describir una competencia se deben detallar las conductas y comportamientos esperados, los cuales partirán de un nivel básico hasta un nivel desarrollado, en una escala de 1 a 5. Esto permitirá relacionar la competencia con el puesto, según el nivel ocupacional y de competencia, tanto para el descriptor como para la evaluación del desempeño. A continuación se presentan las propuestas del catálogo de competencias:

Cuadro 10

Descripción de competencias organizacionales: servicio al cliente

<p>SERVICIO AL CLIENTE</p>	<p>Es la disposición de brindar servicio a los clientes, tanto a nivel interno como externo, proporciona un producto que permite satisfacer las necesidades y expectativas que presentan. Incluye saber escuchar con atención y empatía. Genera soluciones de acuerdo a los procedimientos establecido y aportar soluciones estratégicas de servicio</p>
<p>NIVEL DE COMPETENCIA</p>	<p>DESCRIPCION</p>
<p>5</p>	<p>Conceptualiza planes estratégicos orientados a buscar soluciones a las necesidades de clientes internos y externos. Evalúa los niveles de satisfacción e implementa políticas que brinden soluciones efectivas y que permita un reconocimiento a la institución dentro de su entorno.</p>
<p>4</p>	<p>Promueve a nivel interno las relaciones de servicio que permitan genera un clima de confianza. Formula mejoras a los servicios para exceder las expectativas de los clientes externos, desde su</p>

	área de trabajo. Dirige el cumplimiento sobre políticas de servicio para elevar los niveles de satisfacción.
3	Propone soluciones a quejas relacionadas con el servicio dentro de su unidad de trabajo. Brinda asesoría de acuerdo a parámetros establecidos, fortaleciendo las relaciones. Escucha las necesidades de los clientes, tanto internos como externos, y busca responder rápidamente, atendiendo de manera efectiva.
2	Interpreta las necesidades del cliente, interno y externo. Da seguimiento al servicio prestado con el objetivo de verificar si se cumplió con excelencia. Reacciona ante las quejas y dificultades y responde de acuerdo a sus posibilidades, según los procedimientos. Orienta al cliente sobre los procesos que deben seguir. Mantiene una actitud positiva mientras está en contacto con el cliente
1	Pregunta las necesidades de los clientes, internos y externos, atiende con cordialidad, respeto y educación. Mantiene en orden y limpieza las áreas de servicio.

Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2013.

Cuadro 11

Descripción de competencias organizacionales: trabajo en equipo.

TRABAJO EN EQUIPO	Capacidad para para participar y cooperar con otros miembros de un equipo de trabajo, facilitando las relaciones, compartiendo los recursos e información, con un objetivo común y contribuyendo a los resultados esperados.
--------------------------	--

NIVEL DE COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
5	Facilita la sinergia entre grupos, desarrolla habilidades en sus equipos de trabajo, a través de soluciones innovadoras. Genera un clima de confianza para que expresen ideas y desacuerdos. Alinea los objetivos grupales a los de la organización. Reconoce las competencias de su equipo, para implementar mejoras.
4	Es proactivo y se anticipa a las necesidades de sus compañeros, aún antes de que se lo soliciten. Propone alternativas de solución. Sabe compartir información con el grupo, para facilitar las actividades.
3	Demuestra habilidades para optimizar el trabajo en equipo, agrega entusiasmo al grupo, sabe centrarse en los objetivo, del cual no se desvía. Anima al grupo en momento difíciles. Colabora con la tarea de los demás
2	Trabaja de forma individual de forma eficiente, pero reconoce las bondades del trabajo en equipo. Aporta ideas y participa activamente. Ayuda a otros a integrarse al grupo
1	Trabaja para lograr los objetivos del equipo, desarrollando las actividades que son de su responsabilidad. Su relación con los demás es con un clima de respeto y cortesía.

Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2013.

Cuadro 12

Descripción de competencias organizacionales: calidad en el trabajo.

CALIDAD EN EL TRABAJO	Se refiere al esfuerzo por reducir o minimizar los errores que existen en el entorno de trabajo. Es la capacidad de las personas en organizarse, según prioridades, de usar el tiempo y los recursos de forma eficiente y eficaz. Saber establecer métodos de control.
------------------------------	--

NIVEL DE COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
5	Se anticipa y desarrolla nuevas metodología de trabajo con enfoque en riesgos. Brinda apoyo para los problemas complejos y brinda soluciones prácticas. Gestiona a su equipo de trabajo para mantener una calidad en los procesos.
4	Es responsable por el trabajo de su área los cuales los realiza dentro del marco establecido. Crea mecanismos de control para minimizar los errores. Facilita la claridad en los procesos para hacer uso eficiente de los recursos
3	No necesita supervisión en el trabajo, define controles de su propio trabajo para minimizar los errores. Cuestiona procesos que crean confusión. Es responsable del producto de su trabajo, asume sus errores y emplea sus habilidades para corregirlas.
2	Su prioridad es el orden y la claridad en los procesos, para evitar confusiones en las actividades y funciones del puesto. Es responsable en cumplir metas. Mantiene el apego a los normativos de la institución.
1	Mantiene en orden el trabajo, de acuerdo a una guía de actividades a realizar. Sabe seguir instrucciones para evitar errores. Se esfuerza en verificar su trabajo.

Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2013.

Cuadro 13

Descripción de competencias organizacionales: Integridad

INTEGRIDAD	Es la capacidad de la persona en actuar de acuerdo a una escala de valores éticos, donde se actúa con rectitud y honestidad, en todas las situaciones. Implica tener concordancia entre lo que se dice y lo que se hace, ser congruente en su actuar.
NIVEL DE COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
5	Define valores que se deben compartir a nivel organizacional, es cuidadoso en el trato personal. Es un garante de los reglamentos y normativos de la institución. Prioriza su valores por encima del dinero o del poder. Es ejemplo de respeto, pero ante hechos deshonestos actúa con rigor e imparcialidad.
4	Promueve los principios aplicables al grupo, orienta su vida y su trabajo en consonancia con sus creencias y valores, tanto personales como del trabajo. Acepta los riesgos de actuar con honestidad, incluso a costa de su trabajo. Es ejemplo para todos en su área.
3	Reta a sus compañeros a actuar con honradez, se preocupa por mantener la transparencia en su área de trabajo, evitando todo tipo de corrupción. Es una persona imparcial al momento de tomar decisiones. Es estable en su comportamiento, en momentos felices y en ocasiones de tensión.
2	Trata a sus compañeros según los estándares de buenos modales, así también, con todos los clientes externos. Cumple los normativos sin necesidad de supervisión y critica a otros cuando no los cumplen.

1	Conoce la forma de proceder en el trabajo, respetando las normativas de trabajo. Es transparente y honrado en el trabajo. Huye de situaciones incómodas que lo impliquen en acciones deshonestas.
----------	---

Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2013.

Cuadro 14

Descripción de competencias organizacionales: planificación de actividades

PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES	Sabe establecer las prioridades del trabajo y las metas que se deben alcanzar. Analiza los tiempo de ejecución y actúa con base a los plazas y recursos asignados, para lo cual implementa planes de verificación y seguimiento
NIVEL DE COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
5	Define las directrices y lineamientos para la planificación, implementa los procedimientos para alcanzar las metas y objetivos. Administra las áreas a su cargo, asignando recursos y definiendo plazas para su cumplimiento. Considera el entorno externo que pueda afectar las actividades e implementa mecanismos de control para eventualidades.
4	Planificación las actividades del área conforme a los recursos . Hace uso de herramientas de seguimiento para monitorear los resultados e implementa acciones correctivas. Coordina de forma efectiva con el personal a su cargo, y otros involucrados, para facilitar las actividades.

3	Prioriza las actividades de acuerdo a la programación establecida, pero sabe actuar ante situaciones de emergencia no contempladas. Considera experiencias pasadas para responder ante eventos críticos. Brinda seguimiento de las actividades planificadas y utiliza reportes para informar a quien corresponde.
2	Considera la carga de trabajo y las requisiciones recibidas en su en su área de trabajo para organizar el desarrollo de sus tareas. Verifica el cumplimiento de fechas y horarios, ayudado de instrumentos de control, tales como agendas y notas.
1	Organiza el desarrollo de sus tareas, tomando como base la planificación mensual de trabajo, así como de las instrucciones y procedimientos establecidos. Mantiene actualizada la información de su trabajo cuando le es requerida

Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2013.

Cuadro 15

Descripción de competencias de gestión: Liderazgo

LIDERAZGO	Es la habilidad para orientar las acciones de equipos de trabajo hacia la consecución de objetivos determinados. Es capaz de comunicar la visión estratégica, de inspirar confianza, de motivar e influir en los demás de manera positiva. Defiende valores que son la guía de sus acciones. Capaz de asegurar el cambio, para crear un clima que favorezca el compromiso. Brinda retroalimentación y busca desarrollar a los equipos.
------------------	--

NIVEL DE COMPETENCIA	DESCRIPCION
5	<p>Conceptualiza planes estratégicos que permitan alcanzar los objetivos organizacionales. Tiene una visión a largo plazo. Patrocina las iniciativas del cambio. Es líder de líderes y un referente para toda la organización. Facilita los procesos de cambio, capaz de lograr situaciones difíciles en oportunidades de crecimiento. Promueve la innovación y los emprendimientos. Asegura que las negociaciones y acuerdos se alinean con la estrategia. Actúa de manera ética en todas sus acciones, aunque le implique un riesgo.</p>
4	<p>Propone acciones que aseguren la consecución de los objetivos en los grupos de trabajo que dirige. Promueve el desarrollo de un clima organizacional favorable. Desarrolla en los demás la habilidad para tomar decisiones basadas en la competencia y potencial de la persona. Evalúa el desempeño de los equipos de trabajo para retroalimentar continuamente. Integra opiniones del grupo para involucrarlos y obtener otros puntos de vista que favorezcan la decisiones</p>
3	<p>Influye de manera positiva en sus compañeros y equipos de trabajo. Lograr inspirar el compromiso y entusiasmo en su entorno. Sabe comunicar la visión estratégica de la organización y propone planes para lograrlo. Se preocupa en desarrollar las habilidades y ayuda a otros a adaptarse y superar los cambios. Desafía a otros para actuar de acuerdo con los valores de la organización.</p>
2	<p>Dirige equipos de trabajo de acuerdo a programas establecidos. Provee retroalimentación de manera oportuna para ayudar a otros. Se mantienen orientado a alcanzar los</p>

	resultados y ayuda a otros a lograrlo. Ayuda a mantener un ambiente de convivencia armónico.
1	Demuestra interés en guiar a los suyos para alcanzar los objetivos. Demuestra habilidad para adaptarse y perseverar en situaciones difíciles. Sabe buscar los puntos en común para lograr acuerdos.

Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2013.

Cuadro

Descripción de competencias de gestión: toma de decisión

TOMA DE DECISIÓN	Es la capacidad de seleccionar las acciones correctas en diferentes cursos de acción, considerando para ello información objetiva para determinar las causas y predecir los efectos de estas decisiones, todo estos con el objetivo de alcanzar los objetivos organizacionales
NIVEL DE COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
5	Toma decisiones que impactan a toda la institución, anticipa sus decisiones que puedan afectar los procesos. Hace uso de información financiera, leyes y otros para minimizar los riesgos de realizar decisiones intuitivas. Facilita las decisiones de su personal, proporcionando claridad en las directrices.
4	Es capaz de decidir ante situaciones de mucho estrés, comunica adecuadamente las responsabilidades a su equipo y delimita el poder de decisión de los subalternos que sean de gran relevancia. Mezcla el análisis tanto de la experiencia y de la información de la institución para tomar juicios correctos. Asume las consecuencias de sus decisiones.

3	Toma decisiones oportunas con base a experiencia pasadas, ante situaciones de incertidumbre. Sus decisiones también impactan a los demás dentro de su área. Cuestiona su actuar y analiza las diferentes alternativas de acción.
2	Realiza análisis de la información disponible para tomar la mejor decisión relacionada a sus responsabilidades. Esto incluye información interna y externa. Estas decisiones las realiza de acuerdo a su límite de autoridad y solo con relación a su trabajo.
1	Toma decisión relaciona a su actividad de trabajo, de acuerdo a procedimientos establecidos. Para situaciones fuera de su alcance consulta con su jefe inmediato.

Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2013.

Cuadro 17

Descripción de competencias de gestión: resolución de conflicto.

RESOLUCIÓN DE CONFLICTO	Es la capacidad de aplicar criterios lógicos para la resolución de controversias, con base al análisis de la situación y la lógica. Reconoce los problemas para crear soluciones innovadoras. Busca alternativas de solución que favorezcan los intereses de la institución.
NIVEL DE COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
5	Soluciona de manera eficiente los problemas más complejos que afectan a la organización. Implementa métodos que faciliten la resolución de problemas. Analiza los riesgos estratégicos, considerando los beneficios organizacionales. Define estrategias de resolución que faciliten las oportunidades, a partir del análisis de la información

4	Desarrolla soluciones a los problemas existentes, haciendo uso de la información existente. Su orientación está enfocada en su área, sino más allá. Utiliza la creatividad para solucionar los problemas que puedan afectar a su área de trabajo
3	Tiene iniciativa frente a las discrepancias en lo establecido y lo actuado. Capacidad de escuchar a las partes involucradas para recibir información. Soluciona los problemas rutinarios.
2	Procura anticiparse a los problemas para evitar inconvenientes. Busca información relevante para afrontar y profundizar en las situaciones difíciles. Cuando excede su capacidad, sabe trasladar la situación a quien puede resolverlos.
1	Analiza las diferentes variables para identificar la causa y la solución. Su base para actuar es la experiencia.

Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2013.

Cuadro 18

Descripción de competencias de gestión: comunicación efectiva

COMUNICACIÓN EFECTIVA	Capacidad de promover el diálogo con todos los involucrados. Transmite sus ideas con claridad y precisión, tanto en forma verbal como escrita, verifica que sus mensajes sea entendidos y utilizando un lenguaje apropiado. Incluye saber escuchar y que la información sea compartida
NIVEL DE COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
5	Transmite las políticas y procedimientos de la organización, para asegurar la comprensión de las mismas. Capacidad de persuadir e influir en las decisiones de los demás, a partir de razonamientos lógicos en el área de su competencia. Comunicación efectiva frente audiencias grandes y en diversidad de medios.
4	Tiene la capacidad de temas que requieren gran complejidad y uso de lenguaje técnico, a diferentes personas. Facilita la comunicación entre los diferentes niveles operativos. Tienen facilidad para tratar a sus clientes, ya sean internos o externos. Habilidad de respuesta frente a interrogantes.
3	Utiliza un mensaje adecuado para transmitir sus mensajes de acuerdo al destinatario que se dirija. Considera las opiniones vertidas en las negociaciones. Utiliza los canales formales de comunicación para el desarrollo de sus actividades.
2	Sabe escuchar a sus interlocutores, asegura que sus mensajes se comprendan, incluso los repite o hace pregunta para validar. Transmite información precisa cuando se le solicita, es capaz de solicitar ayuda para lograrlo.
1	Se expresa de forma clara, tanto oralmente como por escrito. Mantiene una actitud de escucha para captar los mensajes que le son transmitidos.

Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2013.

Cuadro 19

Descripción de competencias de gestión: empowerment

EMPOWERMENT	Habilidad para capacitar a individuos o grupos, motivándolos hacia el compromiso y la autonomía, asignándoles responsabilidades y autoridad, para que puedan ser líderes en sus equipos y fomenten el trabajo en equipo.
NIVEL DE COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
5	Define las políticas de desarrollo y las directrices para identificar y desarrollar las competencias de toda la organización. Evalúa sistemáticamente el desempeño y ofrece retroalimentación de la misma. Facilita el crecimiento personal y de equipos y los anima constantemente para alcanzar los objetivos.
4	Evalúa constantemente a su equipo de trabajo para identificar las competencias y poder desarrollarlas. Tiene gran confianza en su equipo, por lo cual delega responsabilidades y autoridad. Identifica las necesidades de capacitación. Promueve iniciativas para mejorar los procesos y planes
3	Delega responsabilidades dentro de su equipo de trabajo y les permite tomar decisiones, para lo cual siempre los acompaña y guía en su actuar, evalúa el desempeño cuando se requiere
2	Demuestra interés por el desarrollo de su equipo de trabajo, facilitándoles la enseñanza de cómo realizar el trabajo, no le importa que todos aprendan y no teme que alguien más sea una competencia. Crea oportunidades de desarrollo.
1	Permite a sus colaboradores la toma de decisión, dándoles la confianza de demostrar sus capacidades, pero en determinando alcance.

Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2013.

3.3.1.3 Establecer actividades esenciales del cargo:

Es necesario identificar para cada puesto las actividades principales, en función del objetivo para el cual fue creado, todas las actividades que no tengan relación directa con el objetivo serán descartadas. Como máximo se deben considerar de 5 a 7 funciones como máximo. Se debe ponderar cada una de ellas, según los siguientes criterios:

- i. Frecuencia con que se realiza (F): estas pueden ser: diarias (5), semanales (4), mensuales (3), trimestral (2) y anuales u ocasionales (1).
- ii. Complejidad para realizar la actividad (C): parte de un nivel complejo, con mayor demanda de análisis, esfuerzo, conocimiento y habilidad hasta un esfuerzo mínimo o básico (5-1)
- iii. Impacto (I): el nivel más alto tendrá consecuencias de errores en la ejecución de las actividades que impactaran a toda la institución, por el contrario el nivel más bajo no tienen mucha incidencia (5-1)

Para ponderar cada una de las funciones se deberá multiplicar la complejidad con el impacto y a esta sumarle la frecuencia, tal como lo indica la fórmula: $(F + (I \times C))$, para luego obtener el punteo final, esto se realiza a todas las funciones del puesto. El número de funciones principales recomendables no deben ser mayores de siete, debido a que es más fácil para medirlos. Una vez finalizado esta ponderación, se consideraran las de mayor punteo de forma descendente. Como se mostrará en la tabla a continuación, se observa que la actividad que tiene mayor punteo es la elaboración de nómina mensual de salario, esta deberá ir en primer lugar y así sucesivamente.

Como ejemplo se presenta el siguiente formato:

Cuadro 20

Funciones claves del puesto asistente de recursos humanos

FUNCIONES	F	I	C	TOTAL
Atiende los requerimiento de personal (reclutamiento y selección)	1	3	3	10
Elabora la nómina mensual de salario, prestaciones laborales y otros pagos	3	3	3	12
Asiste al personal que requiere hacer el uso del seguro médico	2	2	3	8
Brinda apoyo a los programas de capacitación, evaluación del desempeño, clima laboral y desarrollo de carrera	1	3	3	10
Cumple la normativa institucional y medidas disciplinarias	1	3	3	10
Coordina las actividades motivacionales para mejora del clima laboral	1	3	3	10
Mantiene en orden los expedientes y la información del personal	4	2	2	8

Fuente: elaboración propia, noviembre 2013

3.3.1.4 Definir indicadores y resultados de gestión:

Para definir indicadores es necesario partir de las funciones esenciales del puesto. Así mismo, se debe definir cuáles son los resultados que se esperan, ya sean tangibles o intangibles; los primeros se refieren a productos o cosas que ocupen lugar y espacio y las segundas orientados a satisfacer necesidades. Para ellos se tomarán las funciones principales de acuerdo a las que obtuvieron mayor ponderación, puede existir más de un indicador por función clave.

Formato 1

Indicadores y resultados de gestión clave para el asistente de recursos humanos

%	FUNCION CLAVE	INDICADOR	%	META O ESTANDAR
12	Elabora la nómina mensual de salario, prestaciones laborales y otros pagos	Errores en elaboración de nómina de salario	20%	0 errores en la elaboración de nómina
		Tiempo de entrega prestaciones laborales	5%	15 días hábiles a partir de la renuncia como máximo
10	Atiende los requerimiento de personal (reclutamiento y selección)	Tiempo en ocupar una plaza vacante	15%	15 días hábiles en ocupar posición como máximo
		Rotación del personal de nuevo ingreso	10%	5% anual como máximo
10	Brinda apoyo para llevar a cabo programas de capacitación, evaluación del desempeño, clima laboral y desarrollo de carrera	Número e impacto de capacitaciones efectuadas	10%	Como mínimo tres capacitaciones anuales
		Nivel de satisfacción clima laboral	10%	Aceptación del área mayor al 90% en encuesta
10	Cumple la normativa institucional y medidas disciplinarias	Cumplimiento de medidas disciplinarias	5%	Cumplir con el 100% de sanciones reportadas
10	Coordina las actividades motivacionales para mejora del clima laboral	Número de actividades de convivencia	5%	Como mínimo 3 actividades de convivencia anuales
8	Asiste al personal que requiere hacer el uso del seguro médico	Número de consultas atendidas para el uso del seguro medico	5%	90% de consultas atendidas el mismo día
		Número de reclamos recibidos	5%	100% reclamos médicos
8	Mantienen en orden los expedientes y la información del personal	Número expedientes en orden	5%	Como mínimo el 95% de los expedientes al día
		Número tiempo en brindar referencias	5%	Como mínimo 24 horas para dar referencias
			100%	

Fuente: elaboración propia, noviembre 2013

El cuadro anterior se ordenó de forma descendente por prioridades, según la ponderación asignada a cada indicador. Es importante indicar, que la función clave puede tener más de un indicador, esto se determinará de acuerdo a las necesidades y alcances pretendidos.

Es importante mencionar que se presenta un ejemplo, que servirá de guía al momento de aceptar la propuesta, conjuntamente con el personal técnico que sea experto en su área lograr reproducir este mismo esquema a todos los demás puestos.

Los indicadores para tener validez, deben sustentarse con evidencia del cumplimiento o incumplimiento de los mismos, lo cual brinda una mayor objetividad al momento de la calificación.

3.3.1.5 Actualización de descriptores de puestos

Como parte de la metodología se presenta a continuación la propuesta para los descriptores de puestos, con el enfoque por competencias. Aquí se presenta un modelo que puede ser reproducido para los diferentes puestos existentes.

Formato 2

Modelo de descriptor de puesto por competencia

A. Datos del puesto

Nombre del puesto:	Asistente de Recursos Humanos
Código:	03-01
Nivel Ocupacional:	02
Nivel de competencia:	03
Le reporta:	Administrador(a)
Le reportan:	N/A
Fecha de elaboración:	Noviembre 2013
Fecha de actualización:	Noviembre 2013

B. Propósito del puesto

Brindar apoyo en los procesos para integrar, organizar, recompensar, desarrollar y retener personal competitivo, de acuerdo a los procedimientos establecidos, con el objetivo de alcanzar los objetivos institucionales
--

C. Funciones claves del puesto

FUNCIONES	F	CO	CM	TOTAL
Elabora la nómina mensual de salario, prestaciones laborales y otros pagos	3	3	3	12
Atiende los requerimiento de personal (reclutamiento y selección)	1	3	3	10
Brinda apoyo a los programas de capacitación, evaluación del desempeño, clima laboral y desarrollo de carrera	1	3	3	10
Cumple la normativa institucional y medidas disciplinarias	1	3	3	10
Asiste al personal que requiere hacer el uso del seguro médico	2	2	3	8
Mantiene en orden los expedientes y la información del personal	4	2	2	8

D. Indicadores de desempeño

FUNCIÓN CLAVE	RESULTADO	INDICADOR	META	CLIENTES
Elabora la nómina mensual de salario, prestaciones laborales y otros pagos	-Planilla mensual de salario de prestaciones laborales -Pago de prestaciones laborales	-Errores en elaboración de entrega -Tiempo de entrega	-0 errores en los cálculos de pago - Como máximo 20 días a partir de la baja	Depto. De RRHH y excolaboradores

FUNCIÓN CLAVE	RESULTADO	INDICADOR	META	CLIENTES
Atiende los requerimientos de personal (reclutamiento y selección)	-Plazas ocupadas -Personal competente -Baja rotación del personal de nuevo ingreso.	-Tiempo en ocupar la vacante. -% de apego al perfil -% de rotación	-15 días en ocupar la plaza como máximo. -80% como mínimo de apego al perfil - 5% como máximo de rotación del personal de nuevo ingreso	Gerentes y jefes inmediatos
Asiste al personal que requiere hacer el uso del seguro médico	-Que el personal sea atendido -Reintegro de gastos en tiempo	-número de consultas y reclamos médicos atendidos	- cubrir el 90% de las consultas el mismo día. -Reintegro de gastos no mayor a 10 días.	Todo el personal
Brinda apoyo a los programas de capacitación, evaluación del desempeño, clima laboral y desarrollo de carrera	-Desarrollar profesionalmente a los colaboradores. -buen ambiente laboral que motive ala personal	- número capacitaciones efectuadas - Nivel de satisfacción	-Como mínimo efectuar tres capacitaciones al año - Lograr una calificación superior al 75% de aceptación	Todo el personal
Cumple la normativa institucional y medidas disciplinarias	-Cumplir con la normativa	-Llamadas de atención	-Efectuar el 100% de las llamadas de atención de acuerdo a los procesos	A todo el personal
Coordina las actividades motivacionales para mejora del clima laboral	-Actividades que propicien la convivencia armónica	- número de actividades de convivencia -número de actividades de reconocimient	-realizar por lo menos 2 actividades de integración al año -	A todo el personal

		o	Reconocimiento a quienes superen las expectativas	
Mantienen en orden los expedientes y la información del personal	-Mantener actualizado expedientes -Brindar referencias crediticias	-número expedientes en orden -número tiempo en brindar referencias	-Como mínimo el 95% de los expedientes al día -como mínimo 24 horas para dar referencias laborales	RRHH y empresas externas

E. Conocimiento informativo

Nivel Estratégico: Filosofía / Estrategias/ Giro de la institución/ cadena de valor/
Tendencias/ prácticas/ enfoques: Gestión del talento humano, competencias laborales/ CMI/
Mercado/ Entorno: Oferta y demanda del mercado laboral
Productos/ Servicios: Conocer el servicio que se presta/ proveedores de capacitación/ agencias de reclutamiento/ medios de difusión para reclutamiento/
Leyes/ Regulaciones Constitución, código de trabajo, normativa interna, ISR en relación de dependencia, IGSS.
Personas/ Áreas Estructura Organizacional/ Descriptores y perfiles
Cliente: Colaboradores

F. Habilidades y destrezas

Programas Informáticos Word, Excel, Power point, Outlook, internet. Otros programas en web como planillas, relojes marcadores etc.
Idiomas Inglés básico
Operación de equipo Computadora, Cañonera,

Operación de Maquinaria/herramienta N/A
Otros Relaciones humanas, comunicación.

G. Competencias Organizacionales

COMPETENCIA	%	CONDUCTAS ESPERADAS	NIVEL C.
Servicio al Cliente	20%	Interpreta las necesidades del cliente, interno y externo.	2
		Brinda seguimiento al servicio prestado con el objetivo de verificar si se cumplió con excelencia.	
		Reacciona ante las quejas y dificultades y responde de acuerdo a sus posibilidades, según los procedimientos.	
		Mantiene una actitud positiva mientras está en contacto con el cliente	
		Orienta al cliente sobre los procesos que debe seguir	
Trabajo en Equipo	20%	Colabora en las actividades de forma positiva	2
		Ayuda a otros compañeros a integrarse a las actividades	
		Comunica sus ideas para contribuir a la consecución de objetivos	
Calidad en el trabajo	20%	Realiza los trabajos cumpliendo todos los normativos establecidos en el proceso.	3
		Se orienta a la mejora continua	
		No necesita supervisión para realizar su trabajo, porque su motivación es el trabajo bien hecho	
Integridad	20%	Actúa de forma coherente entre lo que piensa, lo que dice y lo que hace.	4
		Su escala de valores es muy importante e indispensable en su vida día, prefiere perder su trabajo antes que hacer algo incorrecto.	
		Tiene la capacidad de retar a otros a actuar dentro de un marco ético.	
Planificación de	20%	Organiza su trabajo de acuerdo a una	3

actividades	planificación previamente establecida
	Ordena el tiempo para aprovecharlo al máximo, estableciendo con claridad metas
	Define objetivo, determina plazos de cumplimiento y responsables

H. Responsabilidades

Equipos de computación, scanner y aparato telefónico. Registro del reloj marcador.

I. Riesgos/ Ambiente

- Bajo riesgo ya que las instalaciones se encuentran dentro una oficina, posee iluminación y ventilación adecuada.
- La mayor parte del tiempo se efectúa sentado.

Fuente: elaboración propia, noviembre 2013

3.3.1.6 Escalas de evaluación

Las escalas se definirán de acuerdo al cumplimiento de la meta establecida y el apego a la competencia. El porcentaje más alto excederá todas las expectativas y por el contrario el incumplimiento o falta de conductas demostradas reflejarán un nivel deficiente.

No se realizó ninguna fórmula específica para determinar las escalas, únicamente se consideró que el objetivo es alcanzar la excelencia y para el efecto es necesario elevar el nivel de aceptación. Por tal motivo, en lugar de tener un promedio en 50%, para la propuesta será de un 71 a 89%, lo que exceda se considerara sobresaliente. Si no se alcanza el estándar, marcará la pauta para las áreas de mejora u otro tipo de acciones, sobre todo con aquellos que demuestren notas deficientes y no mejoren.

Cuadro 21

Escalas de calificación competencias

Criterio	Calificación	Nota	Descripción
90-100%	Sobresaliente	4	Supera continuamente las expectativas
71 a 89%	Promedio	3	Cumple lo ordinariamente establecido
41 a 70%	Necesita mejorar	2	Ocasionalmente cumple las expectativas
00 a 40%	Deficiente	1	Continuamente deja de satisfacer las expectativas

Fuente: elaboración propia, noviembre 2013

La calificación de la boleta estará íntegra con el % de acuerdo a las competencias, según las siguientes tablas:

Cuadro 22

Nota de calificación evaluación del desempeño para jefes y mandos medios

COMPETENCIA	Calificación
Organizacionales	20%
Específicas	60%
De gestión	20%
Total	100%

Fuente: elaboración propia, noviembre 2013

Cuadro 3

Nota de calificación evaluación para personal operativo

COMPETENCIA	Calificación
Organizacionales	25%
Específicas	75%
Total	100%

Fuente: elaboración propia, noviembre 2013

Las escalas en la nota de evaluación de las competencias, fueron establecidas por el orden de prioridad, según la cual la competencia específica es la que más interesa y sobre la cual se ponderará con mayor nota. La misma fue asignada a criterio propio, como propuesta en el presente trabajo. Las otras competencias por ser conductuales siempre están sujetas a cierto sesgo, por lo que se considera con una menor ponderación.

3.3.1.7 Responsables del proceso de evaluación

Con el objetivo de cumplir a cabalidad todo el proceso, el departamento de Recursos humanos a través de su representado en Guatemala, tendrá la responsabilidad directa de velar por cumplir cada uno de los pasos que son necesarios y que los mismos sean efectuados con profesionalismos y calidad.

Así mismo, es necesaria que la evaluación sea efectuada principalmente por el jefe inmediato, ya que es él quien posee los conocimientos específicos del puesto. Sin embargo, también se considera importante conocer otros puntos de vista, por este motivo se implementará un enfoque de 360°, esto incluye evaluación propia, la del jefe, la de los subalternos, compañeros de nivel y personal externo, por lo cual, adquieren la responsabilidad de realizar una evaluación seria y objetiva. Es de mencionar que el personal externo solamente calificará tres competencias organizacionales: servicio al cliente, calidad del trabajo e integridad.

El criterio para la evaluación cuando la realicen los subalternos, se determinará al azar, para evitar favoritismos. De igual forma se realizará con los compañeros de nivel, considerando en este caso que exista previo conocimiento de la persona que evaluará.

3.3.1.8 Instrumento de evaluación:

Las herramientas que se utilizarán para la evaluación de los colaboradores en la institución están compuestas por:

- ✓ Hoja de evaluación:
 - Tipo “A”: para los puestos que tengan personal a su cargo. Esta evaluación considerará los tres apartados de competencias: organizacionales, específicas y de gestión. (Anexo 2)
 - Tipo “B”: para personal operativo. Esta versión, a diferencia de la anterior no calificará las competencias de gestión. (Anexo 3)
 - Tipo “C”: autoevaluación mandos medios y jefes. (Anexo 4)
 - Tipo “C 1”: autoevaluación personal operativo. (Anexo 5)
 - Tipo “D”: evaluación compañero de nivel, mandos medios y jefes. (Anexo 6)
 - Tipo “D 1”: evaluación compañeros de nivel, personal operativo. (Anexo 7)
 - Tipo “E”: subordinados. (Anexo 8)
 - Tipo “F”: externos. (Anexo 9)

- ✓ Hoja de indicadores de gestión por puesto e historial de logros. (formato 1, pág. 87)
- ✓ Catálogo de competencias organizacionales, de gestión y específicas, (formato 2, pág. 88)
- ✓ Plan de mejora individual. (formato 4)

3.3.1.9 Establecer políticas

Para llevar a cabo el proceso de evaluación es imprescindible establecer los lineamientos que se deben seguir, los cuales se describen a continuación:

- Las evaluaciones se deben realizarán de forma individual y al final se tendrá una entrevista en conjunto, entre el evaluador y evaluado, para retroalimentar los resultados obtenidos.
- Los resultados de las evaluaciones tendrán como fin primordial la mejora en el desempeño.
- Los resultados sobresalientes serán considerados para planes de carrera y aquellos que no cumplan un desempeño mínimo, tendrán la oportunidad de capacitarse para mejorar. Si persiste un bajo desempeño se les desvinculará, pero en ningún caso puede ser después de la primera evaluación.
- Los resultados de evaluación serán considerados para tomar decisiones de capacitación, promoción y desvinculación.

Esto permitirá actuar dentro de un marco de referencia para evitar arbitrariedades en cuanto al uso de los resultados, ya que muchas veces puede utilizarse venganza para despedir, sin considerar en primera instancia la corrección de dichas debilidades.

3.3.1.10 Periodicidad

La periodicidad para realizar el proceso de evaluación será de un semestre, durante los meses de julio y enero del año siguiente, con el objetivo de retroalimentar continuamente los resultados obtenidos con la evaluación. Esto facilita la tarea de evaluar los resultados de un periodo corto. Para el personal de nuevo ingreso debe adaptarse a las fechas inmediatas según lo establecido.

3.3.2 Fase de difusión

3.3.2.1 Difundir el programa:

Es importante dar a conocer a todo el personal el programa de evaluación del desempeño, así como los beneficios que se obtendrán de ella, esto permitirá sensibilizar al personal para que puedan involucrarse de manera positiva y que no lo vean como una amenaza. Se convocará a reuniones periódicas para que participen, principalmente todos los jefes.

Figura 4

Campaña de difusión de la evaluación del desempeño



Fuente: elaboración propia, noviembre 2013

También difundirán por medio electrónicos, como el correo electrónico y páginas web, adicional se utilizarán carteles, trifoliales y banners para colocarlos en lugares visibles donde se encuentren las oficinas.

Figura 5

Diseño electrónico de sensibilización



Fuente: elaboración propia, noviembre 2013

3.3.2.2 Capacitar a los evaluadores

Es necesario que previo a realizar las evaluaciones se lleve a cabo la capacitación de todos los jefes y mandos medios, con el objetivo de dar a conocer las particularidades del proceso. Esto evitará que existan errores al momento de la evaluación, los cuales son comunes al desconocer la metodología que se utilizará.

Para el efecto se proporciona una guía de capacitación sobre que facilite el proceso.

Cuadro 14

Guía de capacitación para evaluación del desempeño

NOMBRE CAPACITADOR: Jose Asencio DEPARTAMENTO: Recursos Humanos
 FECHA: 14/11/2013
 CARGO: Asistente de Recursos humanos

TEMA O ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	MATERIAL	COSTO
Bienvenida y presentación	Palabras por el Representante del Organismo. Por parte de RH se dará a conocer los objetivos de la evaluación	Cañonera	Q0.00
Video	Detalle de los beneficios de la evaluación y su aporte a la organización	video	Q5,000.00
Presentación de metodología	Se detalla la metodología por competencias laborales, se comunica los diferentes tipo de competencias: organizacionales, de gestión y específicas. Tambien se presenta la forma de calificación	16 juegos de copia de la metodología	Q1,200.00
Validación de indicadores	Se presentan los indicadores por puesto de trabajo con los cuales se califican las competencias específicas	16 juegos de copias de indicadores	Q50.00
Prueba piloto	Se simula llenar una boleta de un puesto particular con el objetivo de aclarar todas las dudas	16 juegos de copias de de evaluación	Q100.00
Retroalimentación	Se programa una reunión posterior para aclarar dudas que puedan surgir		Q0.00
Refrigerio	Café y empanadas		Q200.00
Agradecimiento	El encargado de recursos humanos agradece la participación de todos		Q0.00
		Total	Q6,550.00

Fuente: elaboración propia, noviembre 2013

3.3.3 Ejecución

3.3.3.1 Realizar la evaluación

Para llevar a cabo la evaluación del desempeño es necesario en primera instancia, definir previamente la fecha y hora en que se llevará a cabo, esto evitará distracciones o errores ocasionados por la prisa.

Figura 6
Ejecución de la evaluación del desempeño



Fuente: elaboración propia, noviembre 2013

La boleta de debe completarse con lapicero de tinta azul, para evitar alteraciones, previo a realizarla es necesario leer las instrucciones para seguir cada uno de los pasos.

A continuación se detalla el proceso para completar el formulario de forma general, incluyendo los tres tipos de competencia, sin hacer referencia a ningún formato específico. Ya que esto dependerá del encargado de realizarla.

La primera parte se completa con los datos del evaluado, el puesto y área a la que pertenece, así mismo, la fecha de la elaboración. Obviamente se debe completar con la información del responsable de la evaluación, la cual variará

según la posición de la persona que lo realice y el tipo de formato que se llene, pero es común a todos ellos.

Figura 7
Identificación de la boleta de evaluación

EVALUACION DEL DESEMPEÑO ORGANISMO INTERNACIONAL REGIONAL DE SANIDAD AGROPECUARIA		
FORMA XXX		
A. IDENTIFICACIÓN		
NOMBRE:	Colaborador I	CORRELATIVO BOLETA:
PUESTO:	Administradora	A-1415
ÁREA:	Administración	
EVALUADOR:	Colaborador III	FECHA DE EVALUACIÓN:
PUESTO EVALUADOR:	Representante	01/11/2013

Fuente: elaboración propia, noviembre 2013

La segunda sección de la evaluación identifica cinco competencias organizacionales previamente definidos, cada una de ellas describe comportamientos deseados, de acuerdo al nivel del puesto que se esté evaluando. Un nivel gerencial, tendrá competencias mucho más desarrolladas que niveles operativos. Para calificar cada competencia se debe leer y comparar entre las conductas demostradas por el evaluado y las que se definieron por el Organismo. El criterio de evaluación será determinada por las escalas de calificación de competencia (ver cuadro 11). Por ejemplo: la competencia de integridad dice que el evaluado mantiene una actitud positiva mientras está en contacto con el cliente, pero en el diario convivir, como jefe tengo la seguridad de que el evaluado no lo ha evidenciado, porque siempre se queja, continuamente crítica a todos, nada le parece y mantiene una actitud negativa, la calificación sería 1.

De igual forma se debe proceder con las demás competencias y con cada rubro de ellas. Al finalizar se debe realizar un promedio de las notas y la sumatoria

total. Para el ejemplo de la figura 8, la competencia de servicio al cliente ha sido calificada con varias notas según los responsables de la evaluación, que al final se pondera, para este caso el responsable 1 le asignó una nota promedio de 3, el responsable 2 un 3.33, los responsable 3 y también le asignan 3 puntos y finalmente el responsable 5 un nota de 4. Al sumar estos resultados y dividirlos por el número de responsables nos da: sumatoria 16.33 y una nota promedio de 3.26. De igual forma se procede con las demás competencias.

Esto aplica para todos los formatos de evaluación y lo que diferencia es que solamente en los formatos A y B, consolidan los resultados de las otras evaluaciones, No. 2 pertenecen a las autoevaluaciones, No. 3 a la evaluación de pares, No. 4 para los subordinados y finalmente la No. 5 para usuarios externos.

Figura 8
Competencias organizacionales en la boleta de evaluación

B. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES										
COMPETENCIA	%	CONDUCTAS ESPERADAS	NIVEL C.	1	2	3	4	5	FINAL	
Servicio al Cliente	20%	Promueve a nivel interno las relaciones de servicio que permita generar un clima de confianza	4	3	4	2	2	4	3.27	
		Formula mejoras al servicio que permitan cumplir con las expectativas de clientes externos e internos, desde su área de trabajo.		3	3	4	3	4		
		Dirige el cumplimiento sobre políticas de servicio para elevar los niveles de satisfacción.		3	3	3	4	4		
Trabajo en Equipo	20%	Desarrolla ideas que promuevan la armonización de equipos de trabajo de diferentes áreas a su cargo.	4	2	3	4	3	3.06		
		Motiva a los integrantes de su equipo para alcanzar las metas de la organización		3	4	4	3			
		Construye canales de comunicación que faciliten la información		3	4	3	4			
		Promueve la integración y participación de todos, brindando retroalimentación		3	2	2	2			
Calidad en el trabajo	20%	Capaz de cumplir los compromisos desafiantes de forma eficiente	4	4	4	3	4	3	3.47	
		Analiza los resultados obtenidos del área para mejorar los procesos		4	4	4	4	2		
		Establece planes de contingencia para evitar incertidumbre		4	3	3	3	3		
Integridad	20%	Actúa de forma coherente entre lo que piensa, lo que dice y lo que hace.	4	3	3	3	3	3	3.15	
		Su escala de valores es muy importante e indispensable en su vida diaria, prefiere perder su trabajo antes que hacer algo incorrecto.		4	4	2	3	4		
		Tiene la capacidad de retar a otros a actuar dentro de un marco ético.		2	3	3	4	3		
		Promueve un trato justo entre el personal y directivos		3	4	2	3	4		
Planificación de actividades	20%	Define los lineamientos para la planificación, considerando procedimientos, metas y objetivos de la institución	4	2	2	4	3	3.33		
		Administra los proyectos o programas asignando presupuestos, tiempos y responsables		4	4	4	3			
		Define de la estrategia operativa y los mecanismo de control para monitorear el cumplimiento de las actividades		5	2	3	4			
100%		NOTA PROMEDIO		3.24	3.29	3.12	3.24	3.40	3.26	

Fuente: elaboración propia, noviembre 2013

En el caso de las evaluaciones de personas externas solo evaluarán tres tipos de competencias, porque son las únicas que pueden ser identificadas por ellas de manera directa.

El tercer apartado lo constituyen las competencias específicas, a las cuales se deben dar un énfasis especial, debido a que es la base de esta metodología. Para iniciar se debe analizar los indicadores de gestión definidos en el perfil del puesto, los cuales se comprarán contra los resultados obtenidos en el período evaluado. En consecuencia, se tendrá la información objetiva que permita verificar si las metas se alcanzaron o no. Como ejemplo tenemos una de las metas del asistente de recursos humanos que dice: alcanzar un 90% de consultas del seguro médico atendidas el mismo, pero al comparar los resultados nos arrojan que el alcance fue de un 95%, lógicamente se superaron las expectativas y la nota de calificación sería de 4. De igual forma se deben calificar cada una de las competencias definidas para evaluar, al finalizar se debe promediar todas las calificaciones de los indicadores. Esta sección únicamente lo completa el jefe inmediato y solo aplica para otros formatos de la evaluación A y B.

Figura 9
Competencias específicas en la boleta de evaluación

C. COMPETENCIAS ESPECIFICAS				
INDICADOR	%	META O ESTANDAR	RESULTADO OBTENIDO	NOTA
Tiempo en ocupar una plaza vacante	15%	15 días hábiles en ocupar posición como máximo	De las 20 contrataciones en el año, el 30% se excedió el tiempo establecido	2
Rotación del personal de nuevo ingreso	10%	5% anual como máximo	De las 20 contrataciones una persona renuncio, es decir el 5%	4
Errores en elaboración de nómina de salario	20%	0 errores en la elaboración de nomina	De las 12 nominas elaboradas en el año, unicamente el mes de mayo tenía error, es decir un 8.33%	4
Tiempo de entrega prestaciones laborales	5%	15 días hábiles a partir de la renuncia como máximo	De las 15 bajas del año, una fue entregada fuera de tiempo, es decir un 6.67% de atraso	4
Número de consultas atendidas para el uso del seguro medico	10%	90% de consultas atendidas el mismo día	Bitácora de consultas efectuadas, el 95% fue atendidas el mismo día	4
Numero de reclamos recibidos	5%	100% reclamos médicos atendidos en como máximo en 10 días hábiles	De los 500 reclamos anuales, el 20% se excedió en su entrega, según bitácora de reclamos médicos	3
Numero e impacto de capacitaciones efectuadas	15%	Como mínimo tres capacitaciones anuales	Se realizaron cuatro capacitaciones, de acuerdo al programa establecido, según consta en boletas de participación	4
Nivel de satisfacción clima laboral	10%	Aceptación del área mayor al 90% en encuesta	En la evaluación de clima laboral el área de RH obtuvo una puntuación de aceptación del 60%	2
Cumplimiento de medidas disciplinarias	5%	Cumplir con el 100% de sanciones reportadas	De acuerdo al reporte de incidentes el 90% le fue aplicado las sanciones correspondientes	4
Número de actividades de convivencia	5%	Como mínimo 3 actividades de convivencia anuales	Según reporte de planificación anual y hoja de asistencias, se efectuaron 4 actividades de convivencia	4
	100%		NOTA PROMEDIO	3.5

Fuente: elaboración propia, noviembre 2013

El último apartado lo constituyen las competencias de gestión y se completan de la misma forma que las competencias organizacionales. Es decir, comparar la conducta que demuestra el evaluado contra las conductas definidas por el Organismo. De igual forma la calificación se promediará al final. Por último, se deben vaciar los resultados de las otras evaluaciones en los numerales 2,3 y 4 que son los mismos responsables tal y como se efectuó en las competencias genéricas. Esta competencia solamente aplica para el formato “A”.

Figura 10
Competencias de gestión en la boleta de evaluación

D. COMPETENCIAS DE GESTIÓN									
COMPETENCIA	%	CONDUCTAS ESPERADAS	NIVEL C.	1	2	3	4	NOTA	
Liderazgo	25%	Propone acciones que aseguren la consecución de los objetivos en los grupos de trabajo que dirige.	4	2	2	3	4	2.90	
		Promueve el desarrollo de un clima organizacional favorable, inspira confianza en el grupo		4	3	2	3		
		Desarrolla en los demás la habilidad para tomar decisiones basadas en el potencial de la persona.		3	3	2	3		
		Evalúa el desempeño de los equipos de trabajo para retroalimentar continuamente		3	2	2	3		
		Integra opiniones del grupo para involucrarlos y obtener otros puntos de vista que favorezcan la decisiones		4	3	3	4		
Toma de decisión	25%	Guía sus decisiones alineadas a los objetivos estratégicos, su base de información lo constituyen fuentes objetivas	4	4	3	4	4	3.50	
		Tiene la capacidad para decidir de forma ágil y asertiva por la experiencia y lógica que posee.		3	4	2	3		
		Evita tomar decisiones apuradas, pero asume las consecuencias de ellas.		4	3	4	4		
Resolución de conflictos	20%	Busca diferentes puntos en común entre las diferencias surgidas por opiniones encontradas dentro del trabajo	4	3	2	3	4	3.00	
		No permite que sus intereses personales y laborales se mezclen.		3	2	2	3		
		Sabe escuchar las necesidades de los demandantes, pero evita ofrecer beneficios que no estén establecidos o que pongan en riesgo la institución.		4	4	4	4		
		Analiza los problemas para que no afecten la estrategia de la organización buscando varias opciones para resolverlos		3	2	2	3		
Comunicación efectiva	15%	Sintetiza y conceptualiza la información con un alto grado de efectividad en el lenguaje para adaptarlo al público que se dirige	4	3	3	2	3	3.13	
		Brinda soluciones a las barreras de comunicación existentes, para facilitar el intercambio de información		3	2	4	3		
		Diseña canales de comunicación que faciliten los procesos de traslado de información entre departamentos y colaboradores.		4	2	4	4		
		Posee facilidad de realizar presentaciones ejecutivas, con alto profesionalismo para audiencias difíciles		4	3	3	3		
Empowerment	15%	Delega responsabilidades de acuerdo a la capacidad de cada colaborador para facilitar el desarrollo de las actividades	4	4	4	3	4	3.25	
		Promueve las iniciativas de trabajo de las áreas de trabajo a su cargo, para invitarlos a realizar mejoras en los procesos		3	2	2	3		
		Propicia el desarrollo del talento de sus colaboradores a través de la retroalimentación continua y permanente.		4	3	3	4		
	100%								
NOTA PROMEDIO				3.42	2.74	2.84	3.47	3.16	

Fuente: elaboración propia, noviembre 2013

Finalmente se debe consolidar los resultados de las tres competencias, los cuales promediados darán un resultados total que será la nota final de la evaluación.

Figura 11

Resultado final de la boleta de evaluación

PUNTEO TOTAL		<table border="1"><tr><td>TOTAL</td><td>GENERICAS</td><td>ESPECIFICAS</td><td>DE GESTIÓN</td></tr><tr><td>100%</td><td>20%</td><td>60%</td><td>20%</td></tr><tr><td>83%</td><td>81%</td><td>86%</td><td>79%</td></tr></table>	TOTAL	GENERICAS	ESPECIFICAS	DE GESTIÓN	100%	20%	60%	20%	83%	81%	86%	79%
TOTAL	GENERICAS	ESPECIFICAS	DE GESTIÓN											
100%	20%	60%	20%											
83%	81%	86%	79%											
PROMEDIO	% -----	Firma del Evaluador: _____												

Fuente: elaboración propia, noviembre 2013

Al finalizar de llenar la boleta de evaluación tiene lugar la entrevista, la cual debe haber sido preparado con anterioridad. Para lo cual se presenta una guía.

Formato 03

Lista para preparar la entrevista

No.	Descripción	Si	No
1	¿Se informó a la persona evaluada con tiempo para la entrevista?		
2	¿Se analizó el descriptor de puesto de la persona evaluada?		
3	¿Se realizaron las comparaciones de indicadores de gestión versus resultados?		
4	¿Se tiene claro el objetivo de la evaluación del desempeño?		
5	¿Se analizaron todas las debilidades evidenciadas en la evaluación?		
6	¿Se animó y reforzó los logros obtenidos por el colaborador?		
7	¿Se propusieron líneas de acciones por el evaluado acorde a sus capacidades?		
8	¿Se tiene claridad en cuáles son las competencias a mejorar?		
9	¿Se pueden medir las acciones propuestas y éstas son objetiva?		
10	¿Se agradeció la participación y sugerencia del evaluado?		

Fuente: elaboración propia, noviembre 2013

El objetivo de la entrevista es analizar los resultados, tanto positivos como negativos, ya que a partir de ellos se creará un plan de mejora. Es importante elogiar los aspectos sobresalientes, por el contrario aquellos que se necesiten

mejorar deben ser amonestados de forma verbal, pero debe enfocarse en la deficiencia y no en la persona. El evaluado debe sugerir los cambios que mejoren su desempeño, para que se le brinde el apoyo necesario. El tiempo de la evaluación dependerá de la situación, se entiende que aquellos que tengan puntajes muy bajos será necesario más tiempo. Si la persona se le dificulta expresarse, se debe animarlo para expresarse abiertamente, sin miedo a represalias, pero es necesario que sea concreto en sus palabras.

Para elaborar el plan de mejora el evaluado sugerirá las acciones, los tiempos propuestos. Por su parte el evaluador o jefe inmediato, debe validar que las mismas sean realistas, sean de utilidad, oportunas y sobre todo que estén orientadas a mejorar el desempeño.

El formato para mejora individual consta de tres apartados de competencias, los cuales completarán. Para el efecto se considerarán únicamente aquellos que fueron calificados como bajos y que deben darle atención inmediata. Suponiendo que dentro de las competencias organizacionales la nota más baja fue para la planificación de actividades, lo primero es identificar las causas para corregirlas o minimizarlas, luego es necesario definir claramente que acciones se emprenderán para superarlas y finalmente se debe estimar un plazo prudencial para cumplirlo, el cual no debe excederse el tiempo de la próxima evaluación.

Figura 12

Plan de acción, competencias organizacionales

B. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES				
COMPETENCIA	NOTA	POSIBLES CAUSAS	ACCIONES PARA MEJORAR	PLAZO ESTIMADO
Servicio al Cliente	4	N/A		
Trabajo en Equipo	4	N/A		
Calidad en el trabajo	4	N/A		
Integridad	4	N/A		
Planificación de actividades	2	Actualmente no escribo las actividades, ni utilizo una agenda para planificar, muchos menos entrego un plan estructurado	Capacitarme en uso de herramientas de planificación.	mar-14

Fuente: elaboración propia, noviembre 2013

Para las restantes competencias se procederá de igual forma, en el caso de la forma A tendrá los tres tipos de competencias. En el caso de las competencias específicas se debe analizar los indicadores en relación con las metas establecidas.

Figura 13

Plan de acción, competencias específicas

C. COMPETENCIAS ESPECIFICAS				
INDICADOR	NOTA	POSIBLES CAUSAS	ACCIONES PARA MEJORAR	PLAZO ESTIMADO
Tiempo en ocupar una plaza vacante	2	Falta de candidatos	Aumentar la base de datos para ocupar plazas vacantes, asistir a ferias de trabajo	feb-14
Rotación del personal de nuevo ingreso	4	N/A		
Errores en elaboración de nómina de salaric	4	N/A		
Tiempo de entrega prestaciones laborales	4	N/A		
Número de consultas atendidas para el uso del seguro medico	4	N/A		
Numero de reclamos recibidos	3	Acumulación de actividades	Planificar mejor las actividades para dar prioridad a los reclamos médicos	ene-14
Numero e impacto de capacitaciones efectuadas	5	N/A		
Nivel de satisfacción clima labora	2	La comunicación con muchos puestos es débil, no existe buenas relaciones entre el persona	Taller de comunicación efectiva y relaciones personales	mar-14
Cumplimiento de medidas disciplinarias	4	N/A		
Número de actividades de convivencia	5	N/A		

Fuente: elaboración propia, noviembre 2013

Por ser la parte fundamental de esta metodología, es imprescindible que las acciones que se sugieran de las competencias específicas se les brinden mayor atención, sin menoscabo de las demás.

Formato 04

Plan de mejora individual

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ORGANISMO INTERNACIONAL REGIONAL DE SANIDAD AGROPECUARIA				
FORMA G- PLAN DE MEJORA INDIVIDUAL				
A. IDENTIFICACIÓN				
NOMBRE:				
PUESTO:				
ÁREA:				
EVALUADOR:				
PUESTO EVALUADOR:				
Las acciones de mejora están orientados para las competencias que estén calificadas como regulares, deben mejorar o deficientes				
B. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES				
COMPETENCIA	NOTA	POSIBLES CAUSAS	ACCIONES PARA MEJORAR	PLAZO ESTIMADO
Servicio al Cliente				
Trabajo en Equipo				
Calidad en el trabajo				
Integridad				
Planificación de actividades				
C. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
INDICADOR	NOTA	POSIBLES CAUSAS	ACCIONES PARA MEJORAR	PLAZO ESTIMADO
C. COMPETENCIAS DE GESTIÓN				
INDICADOR	NOTA	POSIBLES CAUSAS	ACCIONES PARA MEJORAR	PLAZO ESTIMADO
Liderazgo				
Toma de decisión				
Resolución de conflictos				
Comunicación efectiva				
Empowerment				
Firma del Evaluador: _____				

Fuente: elaboración propia, noviembre 2013

Una vez finalizado todo lo anteriormente indicado, se entregan los documentos a al departamento de recursos humanos, para que continúen con el proceso para consolidar la información.

3.3.3.2 Tabular la información

En esta fase del proceso el encargado de recursos humanos recibe todas las boletas que se llenaron, por parte de los jefes y colaboradores. Luego los ingresa a una base de datos que permita consolidar la información para realizar análisis correspondiente, haciendo la separación por cargos y por áreas. Esta consolidación de datos se realizará por medio de un archivo en excel.

Formato 05

Formato electrónico de consolidación

matriz de evaluación ok 2014 3 - Microsoft Excel (Error de activación de productos)

Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista Complementos

Archivo Pegar Portapape... Fuente Alineación Alineación

General \$ % 000 | -00 +00 Número Estilos

Formato condicional Dar formato como tabla Estilos de celda Estilos

Insertar Eliminar Formato y filtrar y seleccionar Celdas

Modificar

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

ORGANISMO INTERNACIONAL REGIONAL DE SANIDAD AGROPECUARIA

CONSOLIDADO DE RESULTADOS EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FECHA:

	Código	Colaborador	Servicio al Cliente	Trabajo en Equipo	Calidad en el trabajo	Integridad	Planificación de actividades	Específicas	Liderazgo	Toma de decisión	Resolución de conflictos	Comunicación efectiva	Empowerment	TOTAL
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11														
12														
13														
14														
15														
16														
17														

115% ES 09:26 p.m. 29/01/2014

Fuente: elaboración propia, noviembre 2013

3.3.4 Evaluación

3.3.4.1 Integración de resultados

De acuerdo a los resultados a nivel general se verificará el comportamiento de indicadores previamente establecidos, esto permitirá realizar un análisis de las fortalezas y áreas de mejora por área, departamentos y puestos. El color verde representará las fortalezas en las competencias, el color anaranjado se considera una competencia regular, la cual necesita atención para mejorarlo. El color rojo determina que la competencia necesita con urgencia tomar acciones de mejora como departamento o área.

Formato 06

Integración de resultados de la evaluación por área

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
ORGANISMO INTERNACIONAL REGIONAL DE SANIDAD AGROPECUARIA/					
FORMA H- INTEGRACION RESULTADOS-					
A. IDENTIFICACIÓN					
AREA EVALUADA	Administración				
FECHA	nov-13				
RESPONSABLE ÁREA	Colaborador I				
B. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES					
COMPETENCIA	ASISTENTE 1	ASISTENTE 2	AUXILIAR I	SECRETARIA	NOTA
Trabajo en Equipo	4	3	4	4	3.67
Calidad en el trabajo	4	2	3	4	3.00
Integridad	3	4	3	4	3.33
Planificación de actividades	4	4	4	3	4.00
	3.75	3.25	3.50	3.75	3.50
C. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS					
COMPETENCIA					NOTA
Promedio General	3	3	4	4	3.33
C. COMPETENCIAS DE GESTIÓN					
COMPETENCIA					NOTA
Liderazgo	N/A	N/A	N/A	N/A	
Toma de decisión	N/A	N/A	N/A	N/A	
Resolución de conflictos	N/A	N/A	N/A	N/A	
Comunicación efectiva	N/A	N/A	N/A	N/A	
Empowerment	N/A	N/A	N/A	N/A	
NOTA FINAL					3.67

Fuente: elaboración propia, noviembre 2013

3.3.5 Seguimiento

3.3.5.1 Retroalimentación

Es importante que la retroalimentación se realice de una manera apropiada, en un ambiente de confianza y respeto, para garantizar la efectividad de la misma, considerando lo siguiente:

- i. La retroalimentación la realiza el jefe inmediato
- ii. Debe ser claro en informar a cada colaborador de los resultados obtenidos con la evaluación, enfocarse en los actos no en la persona.
- iii. Debe explicar las consecuencias que provocan al no desempeñarse correctamente.
- iv. Permita que el evaluado participe y exponga las limitantes que considera tener para lograr los resultados.
- v. Felicite los buenos resultados y hacer una llamada a la reflexión para aquellos que no alcanzaron el desempeño óptimo.
- vi. Identifiquen los problemas que consideren que afecta las labores y a partir de ellos se deben proponer planes de mejora.

En esta parte los jefes inmediatos juegan un papel importante debido a que ellos mantienen contacto permanente con los evaluados, de esta manera ellos pueden incidir directamente para ir corrigiendo las fallas, de manera ordinaria en las actividades de todos los días.

Se propone tener reuniones de trabajo a inicios de mes para verificar los avances que se tienen para mejorar el desempeño. A continuación se presenta un ejemplo:

Formato 07

Retroalimentación de la evaluación del desempeño

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				
ORGANISMO INTERNACIONAL REGIONAL DE SANIDAD AGROPECUARIA				
FORMA I- RETROALIMENTACION.				
A. IDENTIFICACIÓN				
AREA EVALUADA	Administración			
FECHA	nov-13			
RESPONSABLE AREA	Colaborador I			
B. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES				
COMPETENCIA	NOTA	ACCIONES PROPUESTAS	PORCENTAJE DE AVANCE	FECHA ENTREGA
ASISTENTE 1	3.75	Debe fortalecer los valores institucionales para actuar acorde a ellos, para ello se realizará reuniones mensuales	En proceso	31-mar-14
ASISTENTE 2	3.25	Debe mejorar la atención en su trabajo para evitar errores, así como mejorar las relaciones y el apoyo al equipo de trabajo. Se verificará con la información que brinda semanalmente	En proceso	31-mar-14
AUXILIAR I	3.50	Debe fortalecer su compromiso con la institución, ir más allá de lo ordinario y evitar errores en su trabajo, especialmente en los detalles. Se propone reuniones quincenales para su seguimiento	En proceso	31-mar-14
SECRETARIA	3.75	Debe hacer uso de las herramientas de planificación, tales como Outlook, uso de agenda y otros, para evitar olvidar las tareas diarias. Se verificará el uso de los mismos	iniciado	31-mar-14

Fuente: elaboración propia, noviembre 2013

3.3.5.2 Planes de mejora

Con los resultados obtenidos se deben establecer planes orientados al cierre de brechas entre los resultados esperados y el desempeño alcanzado, en otras palabras se deberá describir las actividades necesarias para alcanzar los resultados, a través del fortalecimiento de los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores.

Para ello se debe considerar que capacitaciones, entrenamientos directos con especialistas, participación en proyectos, asignándole tareas especiales, entre otras. Parte del desarrollo es poder rotar al personal en diferentes puestos, esto enriquece el conocimiento y las habilidades, además permita integrar a la persona en diferentes grupos. Un factor importante a considerar es el plazo de cumplimiento de los planes, porque no deben a corto plazo, deben tener una utilidad inmediata. Además no necesariamente los planes implican costos, debido a que pueden sugerir capacitaciones por personal interno que puede apoyar.

Formato 08

Planes de mejora por áreas

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ORGANISMO INTERNACIONAL REGIONAL DE SANIDAD AGROPECUARIA/
FORMA J -PLANES DE MEJORA.

A. IDENTIFICACIÓN

AREA EVALUADA	Administración
FECHA	nov-13
RESPONSABLE ÁREA	Colaborador I

UNIDAD	ACCIONES PROPUESTAS PARA LAS COMPETENCIAS		RESPONSABLE	FECHA
	ORGANIZACIONALES	ESPECÍFICAS		
COMPRAS	Servicio al cliente: capacitar al personal para brindar una mejor atención	Mejorar los tiempos de entrega de los productos solicitados, se verificará las limitantes del proceso actual	RH/ COMPRAS	may-14
RECURSOS HUMANOS		Mejora el tiempo en ocupar plazas, por medio de la creación de un banco de datos para facilitar candidatos	RH	may-14
CONTABILIDAD			RH/ CONTABILIDAD	abr-14

Trabajo en Equipo: se realizar actividades de convivencia que permitan armonizar a todos los miembros del equipo contable, para que tomen conciencia del deber y compromiso que tienen como área

Fuente: elaboración propia, noviembre 2013

3.3.5.3 Informe de resultados

El informe con los resultados del proceso de evaluación del desempeño será presentado a la jefatura de recursos humanos y también al representante del país, de igual forma los resultados por área serán entregados a los gerentes de áreas. El contenido del mismo está integrado de la siguiente forma:

- Presentación del informe, donde constará de la caratula, los antecedentes, el periodo de ejecución y los responsables del proceso.
- Integración de resultados por área y a nivel de general, en ella se presentarán las notas de calificación.
- Resultados más relevantes, tanto positivos como negativos, que brindarán una panorámica real del desempeño actual de todo el personal.
- Planes de mejora por área y a nivel general, los cuales se presentaron posterior a la evaluación con los compromisos y responsables de llevarlos a cabo.
- Presupuesto para llevar a cabo los planes, talleres y capacitaciones.

3.3.6 Auditoría de seguimiento de los resultados de la evaluación del desempeño

Es de vital importancia verificar el cumplimiento del proceso de evaluación, para el efecto debe validarse que los compromisos, los planes de mejora y en general todos los procesos se estén efectuando de la forma diseñada. Esto permitirá saber si la propuesta que se ha presentado cumple las expectativas o por el contrario no genera los resultados esperados.

Para el efecto es necesario llevar un seguimiento de auditoría a:

- Seguimiento a los planes individuales

- Seguimiento a los planes por área
- Seguimiento a los programas de recursos humanos

Para el efecto la dirección principal debe nombrar una comisión que se encargue de auditar los procesos de la evaluación actual, en la misma no debe participar Recursos Humanos, para evitar ser juez y parte. Esto permitirá obtener un criterio objetivo si se alcanzaron los objetivos. Se sugiere que sean únicamente jefaturas quienes lo integren para poder tener los conocimientos y habilidades necesarias.

3.3.6.1 Seguimiento a los planes individuales.

Al inicio del proceso y después de haber evaluado a los colaboradores se realizó un plan de mejora en conjunto, sin embargo, es necesario verificar que la persona este comprometida en alcanzar las acciones propuestas, esto permite identificar cual es el avance del mismo. Será el departamento de recursos humanos quien lleve un control de cada colaborador a efecto de informar y retroalimentar, tanto al jefe como al colaborador, del avance.

Formato 09

Seguimiento a planes individuales

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				
ORGANISMO INTERNACIONAL REGIONAL DE SANIDAD AGROPECUARIA				
FORMA K - SEGUIMIENTO PLANES INDIVIDUALES DE MEJORA-				
EVALUADO:	Colaborador I	FECHA HOY:	ene-14	
PUESTO:	Asistente de RRHH			
JEFE INMEDIATO:	Colaborador II			
PUESTO JEFE INMEDIATO:	Administradora			
ACCIONES PROPUESTAS	FECHAS		ESTATUS	COMENTARIO
	A CUMPLIR	SEGUIMIENTO		
Capacitarme en uso de herramientas de planificación.	mar-14	ene-14	Ninguna acción efectuada	Urgen acciones inmediatas
Aumentar la base de datos para ocupar plazas vacantes, asistir a ferias de trabajo	feb-14	ene-14	Parcialmente efectuada	
Planificar mejor las actividades para dar prioridad a los reclamos medicos	ene-14	ene-14	Finalizada	
Taller de comunicación efectiva y relaciones personales	mar-14	ene-14	En proceso	
Firma del Evaluador: _____				

Fuente: elaboración propia, noviembre 2013

3.3.6.2 Seguimiento a los planes por áreas

Al inicio del proceso y después de haber evaluado a los colaboradores se realizó un plan de mejora en conjunto, sin embargo, es necesario verificar que la persona este comprometida en alcanzar las acciones propuestas, esto permite identificar cual es el avance del mismo. Será el departamento de recursos humanos quien lleve un control de cada colaborador a efecto de informar y retroalimentar, tanto al jefe como al colaborador.

Formato 10

Seguimiento a planes de mejora por áreas

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				
ORGANISMO INTERNACIONAL REGIONAL DE SANIDAD AGROPECUARIA				
FORMA L- SEGUIMIENTO PLANES POR ÁREA-				
Responsable:	Colaborador I	FECHA HOY: ene-14		
Puesto:	Administradora			
DEPARTAMENTO	Acciones	FECHAS		ESTATUS
		A CUMPLIR	SEGUIMIENTO	
COMPRAS	Capacitación servicio al cliente	mar-14	ene-14	En proceso
RECURSOS HUMANOS	Creación de banco de datos	feb-14	ene-14	Finalizado
CONTABILIDAD	Capacitación trabajo en equipo	ene-14	ene-14	En proceso
Firma del responsable: _____				

Fuente: elaboración propia, noviembre 2013

3.3.6.3 Seguimiento los planes organizacionales:

Finalmente es necesario que todos los planes a nivel de organización se cumplan a cabalidad, porque no valdría la pena realizar esfuerzos de mejora si las autoridades y quienes tienen el poder de decisión, no brindan el apoyo necesario para llevarlas a cabo. Por tal motivo, es importante dar un seguimiento a todas las acciones propuestas en cada área, para asegurar que sean efectuadas de acuerdo a lo planificado y que las mismas cumplan su propósito de mejorar el desempeño en los colaboradores. Se presentará en un cuadro resumen donde se dividirá por departamentos, el nombre del plan trazado, los responsables, las fechas y por último el estatus de avance. Como ejemplo: se pretende mejorar la comunicación en el departamento contable y para lograr se tienen planificado talleres trimestrales con todo el equipo y se llevará el seguimiento para se realice.

Formato 11

Seguimiento a planes organizacionales

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ORGANISMO INTERNACIONAL REGIONAL DE SANIDAD AGROPECUARIA
FORMA M- SEGUIMIENTO PLANES POR ÁREA-

Responsable del seguimiento: _____ Fecha: _____
 Puesto: _____

DEPARTAMENTO	PLAN DE MEJORA	RESPONSABLE	FECHAS		ESTATUS
			A CUMPLIR	SEGUIMIENTO	
Contabilidad	Talleres de comunicación efectiva	Recursos Humanos en conjunto con el contador	may-14	febrero	En proceso

Firma del responsable: _____

Fuente: elaboración propia, noviembre 2013

3.3.7 Plan de acción para implementar la propuesta

Figura 14
Plan de acción para implementar la metodología

ORGANISMO INTERNACIONAL REGIONAL DE SANIDAD AGROPECUARIA		FECHA: 01 de enero de 2014				
NOMBRE DEL PLAN: Implementación de la evaluación del desempeño por competencias laborales						
OBJETIVO Implementar una metodología de evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores, que permita retroalimentar en un 100% las actitudes, conocimiento y habilidades, con el objetivo de brindar una herramienta a los jefes y mandos medios, para comunicar los resultados de cada puesto de trabajo con el propósito de implementar planes de mejora						
No.	Actividad	Responsable	Tiempo		Costo en Quetzales	Resultados
			Inicio	Final		
1.	Fase de diseño: se desarrollará la metodología a utilizar, se definirán las competencias, las actividades esenciales del cargo, los indicadores de gestión, se actualizarán los descriptores de puestos. También se definirá la ponderación de las escalas de evaluación. Se designarán responsables del proceso de evaluación, se elaborarán los formatos de evaluación. Finalmente se definen las políticas y la periodicidad	Recursos humanos y gerencias técnicas y administrativas	Ene-14	Abr-14	Q.30,000.00	Formatos de evaluación, descriptores de puestos e indicadores de gestión.
2.	Fase de difusión: se difundirá el programa por medios impresos como afiches, así también, vía electrónica a través del correo electrónico y página web del Organismo. Se contempla capacitar a los jefes quienes serán responsables del proceso en su área.	Recursos humanos	May-14	Jun-14	Q12,550.00	Material impreso y jefes regionales capacitados en el tema
3.	Fase de ejecución: se procede a completar las y plan de mejora individual, posteriormente se ingresarán a una base de datos en Excel	Jefes inmediatos y recursos humanos	Jul-14	Jul-14	Q.3,500.00	Personal evaluado
4.	Fase de evaluación: integrar los resultados, por medio de la recepción de todas las boletas de evaluación de evaluación y planes individuales	Jefes inmediatos y recursos humanos	Jul-14	Jul -14	Q.0.00	Consolidación de los resultados de todos los colaboradores
5.	Fase de seguimiento: para finalizar se retroalimentarán los resultados obtenidos, así como el seguimiento a los planes por área y a nivel institucional	Recursos humanos y gerencias	Jul-14	Dic-14	Q0.00	Brindar retroalimentación oportuna para mejorar el desempeño por medio de la ejecución de los planes establecidos

*Los costos de la fase 5 no se incluyen debido a que se necesitan establecer de forma concreta que tipo de actividad se realizará para incluir un dato exacto.

Fuente: elaboración propia, noviembre 2013

En resumen, los pasos a seguir estos son los siguientes:

1. Definir catálogo de competencias, organizacionales y de gestión: acá se definen los conceptos de las competencias a utilizar.
2. Determinar funciones claves e indicadores de gestión: estos servirán como insumos para evaluar al personal.
3. Actualizar descriptor de puestos: para este paso será necesario incorporar el enfoque por competencia al descriptor.
4. Definir escalas de evaluación: previo a su autorización será necesario validar si el estándar propuesto es acorde a las necesidades.
5. Designar responsables del proceso: esto permitirá ir midiendo cada etapa y su correspondiente alcance.
6. Realizar los formatos de evaluación: con ello se pretende dejar los instrumentos requeridos para evaluar. Estos los constituyen: para jefes, mandos medios, personal operativo, compañeros, autoevaluación y personal externo.
7. Establecer políticas: será necesario dar las directrices de las acciones que se tomarán al implementar la evaluación.
8. Difundir el programa de evaluación: se definen los canales de comunicación a utilizar, ya sea por medios impresos o electrónicos.
9. Capacitar al personal que evaluará: será dirigido principalmente a los jefes inmediatos que serán multiplicadores para su equipo.
10. Ejecutar la evaluación: se prepara la evaluación, se llena la boleta y se entregan los resultados.
11. Realizar los planes de acción: se llenan los planes de acción individuales como respuesta a los resultados de la evaluación en los puntos débiles.
12. Tabular la información: esta parte corresponde al departamento de recursos humanos ingresar cada boleta al sistema.
13. Integrar los resultados: en esta parte se analizarán los resultados por departamentos, para localizar áreas de mejora.

14. Retroalimentación: esta parte lo realiza directamente el jefe inmediato con el evaluado, en seguimiento a los resultados obtenidos, para ellos debe planificarse reuniones periódicas para monitorear las acciones propuestas.
15. Planes de mejora por área y organizacionales: finalmente los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño por competencias servirá para elaborar un plan que permita el cierre de brechas, para ellos se sugiere considerar en primera instancia las capacitaciones.

3.3.8 Costo y financiamiento de la propuesta

Es importante mencionar que la propuesta debe contemplar los inversión en los recursos financieros, tecnológicos y humanos, los cuales de manera integrada

Cuadro 25
Costos para implementar propuesta

Descripción	Monto
Material impreso propuesta, que incluye manuales, boletas y formatos	Q3,000.00
Capacitación a jefes de región	Q6,550.00
Asesoría técnica a recursos humanos: acompañamiento en el proceso, incluido todas las fases.	Q30,000.00
Afiches de difusión y sensibilización	Q2,000.00
Viáticos por capacitación y reuniones	Q4,000.00
Papelería y útiles	Q500.00
Total	Q46,050.00

Fuente: elaboración propia, noviembre 2013

El mobiliario y equipo, las instalaciones y equipo de computación se brindará por parte de la Organización.

Conclusiones:

1. El Organismo objeto de estudio cuenta con un método tradicionalista para evaluar el desempeño de su personal, que considera factores conductuales y de conocimientos, pero no establece estándares e indicadores de gestión.
2. La evaluación actual no ha sido considerada objetiva, desde el punto de vista de los encuestados, ya que dentro de los factores considerados no se toman las actividades esenciales del puesto.
3. La información que brinda la evaluación actual no permite tener una información concisa sobre los aspectos que se deben mejorar en los colaboradores, como consecuencia, no se brinda retroalimentación de los conocimientos, las habilidades y las actitudes.
4. No existe seguimiento a los resultados de la evaluación del desempeño, tomando como base las áreas más débiles del desempeño, lo cual impide proponer planes de mejora a nivel individual y grupal.
5. No se cuenta con instrumentos para medir la efectividad de la evaluación actual, ni el impacto que tiene en el desarrollo de las capacidades laborales y alcance de los objetivos en la Institución.

Recomendaciones

1. Implementar la propuesta del sistema de evaluación que considere los conocimientos, habilidades y actitudes del personal, para medir el rendimiento, tomando como base indicadores de gestión previamente establecidas para cada puesto de trabajo.
2. Establecer una gestión de recursos humanos por competencias laborales para fortalecer la competitividad en la incorporación de personal y el desarrollo del capital humano que ya existe dentro de la Organización. Esto con el objetivo de armonizar la propuesta con un sistema integrado de competencias.
3. Definir políticas salariales que consideren los resultados de la evaluación del desempeño, principalmente la remuneración variable que debe relacionarse directamente con el rendimiento del personal.
4. Crear un plan de capacitaciones integral a partir del análisis de brechas entre el perfil requerido y las competencias que poseen los colaboradores, que permitan mejorar continuamente los puntos débiles identificados para superarlos y alcanzar mayor efectividad en el trabajo.
5. Para medir el impacto de la presente propuesta se recomienda que transcurrido un año se realice un diagnóstico, para verificar si la misma ha sido efectiva o por el contrario no refleja cambios significativos, con el objetivo de actualizar continuamente el sistema de evaluación por competencias.

BIBLIOGRAFÍA

- 1) Alles, M. 2012. **Desempeño por competencia: Evaluación de 360°**. 2a ed. 3a. Reimpresión. Buenos Aires, Granica. 329 p.
- 2) Alles, M. 2012. **Diccionario de comportamientos: La trilogía: 1,500 comportamientos relacionados con las competencias más utilizadas**. 1a ed. 1a. Reimpresión. Buenos Aires, Granica. 336 p.
- 3) Chiavenato, I. Tr. Mascaró Sacristán, P. 2011. **Administración de recursos humanos**. 9a. ed. México, McGraw Hill. 421 p.
- 4) Chiavenato, I. Tr. Mascaró Sacristán, P. 2009. **Gestión del talento humano**. 3a. ed. México, McGraw Hill. 586 p.
- 5) Desler, G. 2009. **Administración de recursos humanos**. 11a. ed. México, Pearson Educación. 832 p.
- 6) Figueroa Pla, U. 2010. **Organismos Internacionales: tomo I**. Santiago, RIL Editores. 668 p.
- 7) INSTITUTO TÉCNICO DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD (INTECAP, GT). 2003. **Gestión por competencia Laboral**. 2a. ed. Guatemala. 282 p.
- 8) Koontz, H, Wehrich, H. y Cannice, Marck. Tr. Manuel Ortiz Staines. 2008 **Administración una perspectiva global y empresarial**. 13a. ed. México, McGraw – Hill. 667 p.
- 9) Mondy, R. W. 2010. **Administración de recursos humanos**. 11a. ed. México, Pearson Educación. 512 p.
- 10) Robbin, S. y Coulter, M. 2010. **Administration**. 10a. ed. Pearson Education, México. 584 p.

EGRAFÍA

- 11) **Acerca de OIRSA**, Organismo Internacional Regional de Sanidad Agropecuaria, año 2013, consultado en: <http://www.oirsa.org/portal/queesoirsa.aspx> (en línea)
- 12) **Convenio Constitutivo de OIRSA**, Organismo Internacional Regional de Sanidad Agropecuaria, año 2013, consultado en <http://www.oirsa.org/portal/documents/convenioconstitutivooirsa.pdf> (en línea)
- 13) **Servicios Delegados**, Organismo Internacional Regional de Sanidad Agropecuaria, año 2013, consultado en <http://www.oirsa.org/portal/serviciosdelegados.aspx> (en línea)

ANEXOS

Hoja de evaluación Jefe Inmediato forma A

INTRUCCIONES FORMA A:

A continuación encontrará la boleta de evaluación que deberá ser completado antes de que finalice la fecha establecida. En ella debe calificar cada uno de los siguientes factores con una escala de 1 a 4 según el desempeño observado en su equipo de trabajado, según a quien corresponda evaluar:

Criterio	Calificación	Nota	Descripción
90-100%	Sobresaliente	4	Supera continuamente las expectativas
71 a 89%	Promedio	3	Cumple lo ordinariamente establecido
41 a 70%	Necesita mejorar	2	Ocasionalmente cumple las expectativas
00 a 40%	Deficiente	1	Continuamente deja de satisfacer las expectativas

Esta escala es aplicable a todas la competencias, organizacionales, específicas y de gestión. Las columnas restantes con los numerales del 2 al 5, se trasladará los resultados de las evaluaciones efectuadas por:

Numeral	Responsable
2	Autoevaluación
3	Pares
4	Subordinados
5	Externo

Luego de ingresar cada nota se debe promediar de forma vertical y horizontal para obtener la nota final de cada competencia. Usted es responsable de la objetividad y el profesionalismo de la presente evaluación.

D. COMPETENCIAS DE GESTIÓN

COMPETENCIA	%	CONDUCTAS ESPERADAS	NIVEL C.	NOTA			
				1	2	3	4
Liderazgo	25%						
Toma de decisión	25%						
Resolución de conflictos	20%						
Comunicación efectiva	15%						
Empowerment	15%						
PUNTEO TOTAL PROMEDIO	100%						

NOTA PROMEDIO	
GENERICAS	ESPECIFICAS DE GESTIÓN
100%	20%
0%	60%
	20%

PUNTEO TOTAL PROMEDIO %

Firma del Evaluador: _____

Fuente: elaboración propia, noviembre 2013

Anexo 2

Hoja de autoevaluación forma C

INTRUCCIONES FORMA C:

A continuación encontrará la boleta de evaluación que deberá ser completado por el usted mismo, antes de que finalice la fecha establecida. En ella debe calificar cada uno de los siguientes factores con una escala de 1 a 4 según el desempeño que realiza:

Criterio	Calificación	Nota	Descripción
90-100%	Sobresaliente	4	Supera continuamente las expectativas
71 a 89%	Promedio	3	Cumple lo ordinariamente establecido
41 a 70%	Necesita mejorar	2	Ocasionalmente cumple las expectativas
00 a 40%	Deficiente	1	Continuamente deja de satisfacer las expectativas

Luego de ingresar cada nota se debe promediar de forma vertical para obtener la nota final de cada competencia. Usted es responsable de la objetividad y el profesionalismo de la presente evaluación

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO
ORGANISMO INTERNACIONAL REGIONAL DE SANIDAD AGROPECUARIA**

FORMA C -AUTOEVALUACIÓN

A. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE:	
PUESTO:	
ÁREA:	

CORRELATIVO BOLETA:
FECHA DE EVALUACIÓN:

B. COMPETENCIAS GENERICAS

COMPETENCIA	%	CONDUCTAS ESPERADAS	NIVEL C.	NOTA
Servicio al Cliente	20%			
Trabajo en Equipo	20%			
Calidad en el trabajo	20%			
Integridad	20%			
Planificación de actividades	20%			
	100%		NOTA PROMEDIO	

D. COMPETENCIAS DE GESTIÓN

COMPETENCIA	%	CONDUCTAS ESPERADAS	NIVEL C.	NOTA
Liderazgo	25%			
Toma de decisión	25%			
Resolución de conflictos	20%			
Comunicación efectiva	15%			
Empowerment	15%			
	100%	NOTA PROMEDIO		

Firma del Evaluador: _____

Fuente: elaboración propia, noviembre 2013

Anexo 3

Hoja de evaluación pares forma D

INTRUCCIONES FORMA “D”:

A continuación encontrará la boleta de evaluación que deberá ser completado antes de que finalice la fecha establecida. En ella debe calificar cada uno de los siguientes factores con una escala de 1 a 4 según el desempeño observado en su compañero evaluado:

Critero	Calificación	Nota	Descripción
90-100%	Sobresaliente	4	Supera continuamente las expectativas
71 a 89%	Promedio	3	Cumple lo ordinariamente establecido
41 a 70%	Necesita mejorar	2	Ocasionalmente cumple las expectativas
00 a 40%	Deficiente	1	Continuamente deja de satisfacer las expectativas

Luego de ingresar cada nota se debe promediar de forma vertical para obtener la nota final de cada competencia. Usted es responsable de la objetividad y el profesionalismo de la presente evaluación.

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO
ORGANISMO INTERNACIONAL REGIONAL DE SANIDAD AGROPECUARI/**

FORMA D - PARES-

A. IDENTIFICACIÓN

A QUIEN EVALUA:	
PUESTO A EVALUAR:	
NOMBRE EVALUADOR:	
PUESTO:	
ÁREA:	

CORRELATIVO BOLETA:

FECHA DE EVALUACIÓN:

B. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

COMPETENCIA	%	CONDUCTAS ESPERADAS	NIVEL C.	NOTA
Servicio al Cliente	20%			
Trabajo en Equipo	20%			
Calidad en el trabajo	20%			
Integridad	20%			
Planificación de actividades	20%			
	100%		NOTA PROMEDIO	

C. COMPETENCIAS DE GESTIÓN				
COMPETENCIA	%	CONDUCTAS ESPERADAS	NIVEL C.	NOTA
Liderazgo	25%			
Toma de decisión	25%			
Resolución de conflictos	20%			
Comunicación efectiva	15%			
Empowerment	15%			
	100%	NOTA PROMEDIO		

Firma del Evaluador: _____

Fuente: elaboración propia, noviembre 2013

Anexo 4

Hoja de evaluación subordinados forma E

INTRUCCIONES FORMA "E":

A continuación encontrará la boleta de evaluación que deberá ser completado antes de que finalice la fecha establecida. En ella debe calificar cada uno de los siguientes factores con una escala de 1 a 4 según el desempeño observado en su jefe inmediato:

Critero	Calificación	Nota	Descripción
90-100%	Sobresaliente	4	Supera continuamente las expectativas
71 a 89%	Promedio	3	Cumple lo ordinariamente establecido
41 a 70%	Necesita mejorar	2	Ocasionalmente cumple las expectativas
00 a 40%	Deficiente	1	Continuamente deja de satisfacer las expectativas

Luego de ingresar cada nota se debe promediar de forma vertical para obtener la nota final de cada competencia. Usted es responsable de la objetividad y el profesionalismo de la presente evaluación.

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO
ORGANISMO INTERNACIONAL REGIONAL DE SANIDAD AGROPECUARIA/**

FORMA E - SUBORDINADOS-

A. IDENTIFICACIÓN

A QUIEN EVALUA:	
PUESTO A EVALUAR:	
NOMBRE EVALUADOR:	
PUESTO:	
ÁREA:	

CORRELATIVO BOLETA:

FECHA DE EVALUACIÓN:

B. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

COMPETENCIA	%	CONDUCTAS ESPERADAS	NIVEL C.	NOTA
Servicio al Cliente	20%			
Trabajo en Equipo	20%			
Calidad en el trabajo	20%			
Integridad	20%			
Planificación de actividades	20%			
	100%		NOTA PROMEDIO	

C. COMPETENCIAS DE GESTIÓN

COMPETENCIA	%	CONDUCTAS ESPERADAS	NIVEL C.	1
Liderazgo	25%			
Toma de decisión	25%			
Resolución de conflictos	20%			
Comunicación efectiva	15%			
Empowerment	15%			
	100%	NOTA PROMEDIO		

Firma del Evaluador: _____

Fuente: elaboración propia, noviembre 2013

Anexo 5

Hoja de evaluación jefe inmediato forma B

INTRUCCIONES FORMA "B":

A continuación encontrará la boleta de evaluación que deberá ser completado antes de que finalice la fecha establecida. En ella debe calificar cada uno de los siguientes factores con una escala de 1 a 4 según el desempeño observado en su equipo de trabajado, según a quien corresponda evaluar:

Criterio	Calificación	Nota	Descripción
90-100%	Sobresaliente	4	Supera continuamente las expectativas
71 a 89%	Promedio	3	Cumple lo ordinariamente establecido
41 a 70%	Necesita mejorar	2	Ocasionalmente cumple las expectativas
00 a 40%	Deficiente	1	Continuamente deja de satisfacer las expectativas

Esta escala es aplicable a todas la competencias, organizacionales, específicas y de gestión. Las columnas restantes con los numerales del 2 al 5, se trasladará los resultados de las evaluaciones efectuadas por:

Numeral	Responsable
2	Autoevaluación
3	Pares
4	n/a
5	Externo

Luego de ingresar cada nota se debe promediar de forma vertical y horizontal para obtener la nota final de cada competencia. Usted es responsable de la objetividad y el profesionalismo de la presente evaluación.

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO
ORGANISMO INTERNACIONAL REGIONAL DE SANIDAD AGROPECUARIA**

FORMA B - JEFE INMEDIATO-

A. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE:	
PUESTO:	
ÁREA:	
EVALUADOR:	
PUESTO EVALUADOR:	

CORRELATIVO BOLETA:	

FECHA DE EVALUACIÓN:	

B. COMPETENCIAS GENERICAS

COMPETENCIA	%	CONDUCTAS ESPERADAS	NIVEL C.	1	2	3	4	FINAL
Servicio al Cliente	20%							
Trabajo en Equipo	20%							
Calidad en el trabajo	20%							
Integridad	20%							
Planificación de actividades	20%							
	100%							
								NOTA PROMEDIO

C. COMPETENCIAS ESPECIFICAS

INDICADOR	%	META O ESTANDAR	RESULTADO OBTENIDO	NOTA
	0%			

NOTA PROMEDIO

PUNTEO TOTAL
PROMEDIO

%

.....

TOTAL	GENERICAS	ESPECIFICAS
100%	25%	75%
0%		

Firma del Evaluador: _____

Firma del Evaluado: _____

Fuente: elaboración propia, noviembre 2013

Anexo 6

Hoja de autoevaluación forma C1

INTRUCCIONES FORMA "C1":

A continuación encontrará la boleta de evaluación que deberá ser completado antes de que finalice la fecha establecida. En ella debe calificar cada uno de los siguientes factores con una escala de 1 a 4 según el desempeño observado en usted mismo:

Criterio	Calificación	Nota	Descripción
90-100%	Sobresaliente	4	Supera continuamente las expectativas
71 a 89%	Promedio	3	Cumple lo ordinariamente establecido
41 a 70%	Necesita mejorar	2	Ocasionalmente cumple las expectativas
00 a 40%	Deficiente	1	Continuamente deja de satisfacer las expectativas

Luego de ingresar cada nota se debe promediar de forma vertical para obtener la nota final de cada competencia. Usted es responsable de la objetividad y el profesionalismo de la presente evaluación.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO
ORGANISMO INTERNACIONAL REGIONAL DE SANIDAD AGROPECUARIA

FORMA C1 -AUTOEVALUACIÓN-

A. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE:		
PUESTO:		
ÁREA:		

CORRELATIVO BOLETA:

FECHA DE EVALUACIÓN:

B. COMPETENCIAS GENERICAS

COMPETENCIA	%	CONDUCTAS ESPERADAS	NIVEL C.	NOTA
Servicio al Cliente	20%			
Trabajo en Equipo	20%			
Calidad en el trabajo	20%			
Integridad	20%			
Planificación de actividades	20%			
	100%		NOTA PROMEDIO	

Firma del Evaluador: _____

Fuente: elaboración propia, noviembre 2013

Anexo 7

Hoja de evaluaciones pares forma D1

INTRUCCIONES FORMAD:

A continuación encontrará la boleta de evaluación que deberá ser completado antes de que finalice la fecha establecida. En ella debe calificar cada uno de los siguientes factores con una escala de 1 a 4 según el desempeño observado en sus compañeros, según a quién le corresponda evaluar:

Criterio	Calificación	Nota	Descripción
90-100%	Sobresaliente	4	Supera continuamente las expectativas
71 a 89%	Promedio	3	Cumple lo ordinariamente establecido
41 a 70%	Necesita mejorar	2	Ocasionalmente cumple las expectativas
00 a 40%	Deficiente	1	Continuamente deja de satisfacer las expectativas

Luego de ingresar cada nota se debe promediar de forma vertical para obtener la nota final de cada competencia. Usted es responsable de la objetividad y el profesionalismo de la presente evaluación.

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO
ORGANISMO INTERNACIONAL REGIONAL DE SANIDAD AGROPECUARIA**

FORMA D 1 - PARES-

A. IDENTIFICACIÓN

A QUIEN EVALUA:		
PUESTO A EVALUAR:		
NOMBRE EVALUADOR:		
PUESTO:		
ÁREA:		

CORRELATIVO BOLETA:

FECHA DE EVALUACIÓN:

B. COMPETENCIAS GENERICAS

COMPETENCIA	%	CONDUCTAS ESPERADAS	NOTA
Servicio al Cliente	20%		
Trabajo en Equipo	20%		
Calidad en el trabajo	20%		
Integridad	20%		
Planificación de actividades	20%		
	100%	NOTA PROMEDIO	

Firma del Evaluador: _____

Fuente: elaboración propia, noviembre 2013

Anexo 8

Hoja de evaluación externos forma F

INTRUCCIONES FORMA F:

Señor Usuario/a

Agradecemos el tiempo que nos brinda para calificar a nuestros colaboradores, para el efecto se le presenta una boleta para completar y calificar tres competencias que para nosotros son de vital importancia para cumplir nuestra misión, la escala a considerar es de 1-4 tal como se detalla a continuación:

Criterio	Calificación	Nota	Descripción
90-100%	Sobresaliente	4	Supera continuamente las expectativas
71 a 89%	Promedio	3	Cumple lo ordinariamente establecido
41 a 70%	Necesita mejorar	2	Ocasionalmente cumple las expectativas
00 a 40%	Deficiente	1	Continuamente deja de satisfacer las expectativas

Los resultados obtenidos servirán para crear programas integrales que permitan mejorar el desempeño de nuestros colaboradores con el propósito de brindarle un mejor servicio con calidad y eficiencia.

Gracias por su colaboración

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO
ORGANISMO INTERNACIONAL REGIONAL DE SANIDAD AGROPECUARIA**

FORMA F -EXTERNOS-

A. IDENTIFICACIÓN

PUESTO A QUIEN EVALUA			CORRELATIVO BOLETA:
ÁREA:			

CODIGO DE BOLETA	FECHA DE EVALUACIÓN:

B. COMPETENCIAS GENERICAS

COMPETENCIA	%	CONDUCTAS ESPERADAS	NOTA
Servicio al Cliente	20%		
Calidad en el trabajo	20%		
Integridad	20%		
	60%	NOTA PROMEDIO	

Firma del Evaluador: _____

Fuente: elaboración propia, noviembre 2013