

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs-
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“LA RELACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES CON EL
DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA E-VIRAL, S.A.”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE
CONSEJO DIRECTIVO DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

POR

**LESLIE CAROLINA DE LEÓN ORDOÑEZ
MARVIN GUILLERMO DE LEÓN ORDOÑEZ**

**PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE
PSICÓLOGOS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADOS**

GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2012

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO**

**DOCTOR CÉSAR AUGUSTO LAMBOUR LIZAMA
DIRECTOR INTERINO**

**LICENCIADO HÉCTOR HUGO LIMA CONDE
SECRETARIO INTERINO**

**JAIRO JOSUÉ VALLECOS PALMA
REPRESENTANTE ESTUDIANTIL
ANTE CONSEJO DIRECTIVO**



CC. Control Académico
CIEPs.
Archivo
Reg. 1379-2012
DIR. 1,774-2012

SCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"
Tel. 24187530 Telefax 24187543
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

05 de septiembre de 2012

Estudiantes

Leslie Carolina de León Ordoñez
Marvin Guillermo de León Ordoñez
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiantes:

Transcribo a ustedes el **ACUERDO DE DIRECCIÓN UN MIL SETECIENTOS SESENTA Y SEIS GUIÓN DOS MIL DOCE (1766-2012)**, que literalmente dice:

“UN MIL SETECIENTOS SESENTA Y SEIS: Se conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **“LA RELACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES CON EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA E-VIRAL, S.A.”**, de la carrera de: **Licenciatura en Psicología**, realizado por:

Leslie Carolina de León Ordoñez
Marvin Guillermo de León Ordoñez

CARNÉ No. 1999-18385
CARNÉ No. 2003-20197

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por Licenciada Katia Desiree Tejeda Vielman y revisado por Licenciado Marco Antonio García Enríquez. Con base en lo anterior, se **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.”

Atentamente,

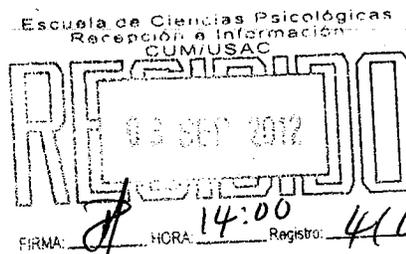
“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Doctor César Augusto Lambour Lizama
DIRECTOR INTERINO



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO - CUM-
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"
Tel. 24187530 Telefax 24187543
e-mail: uanepsic@usac.edu.gt



CIEPs 1379-2012
REG: 410-2010
REG: 169-2012

INFORME FINAL

Guatemala, 30 de agosto 2012

SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que el Licenciado Marco Antonio García Enríquez ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

“LA RELACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES CON EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA E-VIRAL, S.A.”

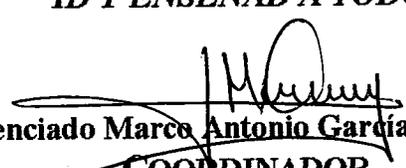
ESTUDIANTE:
Leslie Carolina de León Ordoñez
Marvin Guillermo de León Ordoñez

CARNÉ No.
1999-18385
2003-20197

CARRERA: Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el 28 de agosto 2012 y se recibieron documentos originales completos el 29 de agosto 2012, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener **ORDEN DE IMPRESIÓN**

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Licenciado Marco Antonio García Enríquez
COORDINADOR

Centro de Investigaciones en Psicología-CIEPs. “Mayra Gutiérrez”



c.c archivo
Arelis



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-
9. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"
Tel. 24187530 Telefax 24187543
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CIEPs. 1380-2012
REG: 410-2010
REG: 169-2012

Guatemala, 30 de agosto 2012

Licenciado Marco Antonio García Enríquez,
Centro de Investigaciones en Psicología
-CIEPs.-"Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas

Licenciado García:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN, titulado:

"LA RELACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES CON EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA E-VIRAL, S.A."

ESTUDIANTE:

Leslie Carolina de León Ordoñez
Marvin Guillermo de León Ordoñez

CARNÉ No.

1999-18385
2003-20197

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 24 de agosto 2012 por lo que solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Licenciado Marco Antonio García Enríquez
DOCENTE REVISOR



Arelis./archivo

Guatemala, agosto 2012.

Licenciado

Marco Antonio García Enríquez

Coordinador –CIEPs-

Escuela de Ciencias Psicológicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Estimado Licenciado García:

Por este medio hago constar que he leído, asesorado y corregido el Informe final de Investigación titulada “La Relación de las Competencias Laborales con el Desempeño de los Trabajadores de la Empresa E-Viral, S. A.” de la carrera de Licenciatura en Psicología, presentado por los estudiantes:

Leslie Carolina de León Ordoñez Carné 199918385 y

Marvín Guillermo de León Ordoñez Carné 200320197

Considero que cumplen con los elementos teóricos y metodológicos requeridos, por lo que, extendiendo la presente carta de **APROBACIÓN**, para que se continúe con el trámite correspondiente

Atentamente,



Katia Desiree Tejeda Vielman

Colegiado Activo No. 570



Guatemala Julio 2012

Licenciado

Marco Antonio García Enríquez

Coordinador –CIEPs-

Escuela de Ciencias Psicológicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Estimado Licenciado García:

Por este medio certifico que **Leslie Carolina de León Ordoñez y Marvin Guillermo de León Ordoñez**, quienes se identifican con **Cédula de Vecindad No. A-1 Registro 1,004,836 y Cédula de Vecindad No. A-1 Registro 134,608** respectivamente; realizaron en nuestras instalaciones, en el período de Enero a Julio de 2012, la investigación para el informe final de la tesis titulada “La Relación de las Competencias Laborales con el Desempeño de los Trabajadores de la Empresa E-Viral, S. A.” de la carrera de Licenciatura en Psicología de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Sin otro particular, le agradezco la atención a la presente.

Atentamente,

José Mauricio González Oliva

Gerente General

 e-Viral.com
13 Calle 3-40 Zona 10, Edif. Atlantis
Guatemala, Guatemala

PADRINOS DE GRADUACIÓN

Por Leslie Carolina de León Ordoñez

María Mercedes Zelada Ochoa

Licenciada en Psicología y Baccalaureatus in Artibus

Colegiado No. 2794

Mónica José Mazariegos Dubón

Licenciada en Ciencias Jurídicas y Sociales, Abogada y Notaria

Colegiado No. 16455

Por Marvin Guillermo de León Ordoñez

Marco Antonio García Enríquez

Licenciado en Psicología

Colegiado No. 5950

ACTO QUE DEDICO

Leslie Carolina de León Ordoñez

A Dios por su misericordia en regalarme entendimiento, perseverancia y amor para poder cumplir este sueño.

A la Virgen María por acompañarme en mi caminar.

A mis padres Guillermo de León y María Concepción de León por su sacrificio, amor y apoyo para culminar mi carrera profesional.

A mis hermanos Wagner y Marvin por ser mi guía en los momentos que más necesité.

A mis familiares por sus palabras de aliento y especialmente a mis abuelitos sobre todo a mi Abuelito Guillermo.

A mis amigos de la Licenciatura, Dionicia, Sandra, Claudia, Milvia, Zulmy, Aracely, Mauricio, Héctor, Edgar, Quino, Baudilio, Jerónimo, Sergio, por los buenos momentos y su calidad de amistad.

A mis amigos de Industrial, Ivonne, Katia, Astrid, Velveth, Heidy, Christian, por apoyarme profesionalmente.

ACTO QUE DEDICO

Marvin Guillermo de León Ordoñez

A Dios, por permitirme vivir estas grandes experiencias.

A mis padres por su cariño y por demostrarme siempre que soy su orgullo y darme en todo momento fortaleza y motivación de ser cada vez mejor.

A mis hermanos por permitirme copiar sus pasos y demostrarme que hay muchas vías para la felicidad y el éxito.

A Liza Majus, por todo su amor, felicidad, cuidados, orientación, ejemplo, y más, gracias por estar a mi lado y no dejarme vencer, te quiero nenita.

A mis sobrinos para que busquen imitar los éxitos alcanzados por nosotros sus mayores que les queremos.

A mi familia, abuelos, tíos, primos por todo el tiempo estar pendientes de mí y mis planes de realización.

A mis amigos de muchos años, Selvin, Teddy, Marlon, Dario, Leo, Byron, Elmer, Nelson, Manolo, Alex, Lenin, amigos de AAJ y muchos más muy significativos en mi vida, por ser una gran extensión de mi familia.

AGRADECIMIENTOS

A Dios Padre Celestial y la Virgen María.

A la Empresa E-Viral, S. A.: por la confianza depositada en nosotros y abrirnos las puertas para poder realizar nuestro proyecto.

A los Licenciados Katia Tejeda y Marco Antonio García: nuestra revisora y asesor en esta investigación, estamos agradecidos por el tiempo, dedicación y orientación brindados, sin este valioso aporte no hubiera sido posible este logro.

A Liza Majus: Quién desinteresadamente nos brindó su orientación y entusiasmo en cada fase de nuestro proyecto de investigación.

A los Licenciados: Marco Antonio García, María Mercedes Zelada y Mónica Mazariegos por concedernos el honor de ser nuestros Padrinos.

A la Escuela de Ciencias Psicológicas: por la formación académica y los momentos vividos. Por aquellos docentes que con dedicaron y entrega nos motivaron a seguir adelante.

ÍNDICE

RESUMEN

PRÓLOGO

CAPÍTULO I 3

INTRODUCCIÓN 3

1.1. Introducción: 3

1.2. Planteamiento del Problema..... 3

1.3. Marco Teórico: 4

1.3.1. Psicología 4

1.3.2. Psicología del trabajo. 5

1.4. Evaluación del Desempeño. 6

1.5. Las Competencias 10

1.5.1. Contenidos implicados en una competencia..... 12

1.5.2. Elementos o características que componen una competencia:..... 12

1.5.3. ¿Cuántas competencias existen?..... 13

1.6. Tipos de competencias 14

1.6.1. Competencias Básicas. 14

1.6.2. Competencias Genéricas..... 14

1.6.3. Competencias Específicas..... 14

1.7. Gestión del Recurso Humano Basado en Competencias Laborales. 15

CAPITULO II 18

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS 18

2.1. Instrumento 18

2.2. Técnica 18

2.3. Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado..... 18

2.4. Escalas gráfica de puntuación:..... 18

CAPITULO III 20

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS 20

3.1. Características del lugar y de la población:..... 20

3.2. Resultados de la Evaluación..... 22

Gráfica 1: Departamento de Marca; Competencias Genéricas por Colaborador	22
Gráfica 2: Departamento Financiero; Competencias Genéricas por Colaborador	23
Gráfica 3: Departamento Informática; Competencias Genéricas por Colaborador	23
Gráfica 4: Departamento Por Resultados; Competencias Genéricas por Colaborador	24
Gráfica 5: Departamento Recursos Humanos; Competencias Genéricas por Colaborador.....	25
Gráfica 6: Calificaciones Globales E-VIRAL, S.A.; Competencias Genéricas por Departamento	25
Gráfica 7: Competencias Específicas; Jefe de ventas por resultados.....	26
Gráfica 8: Competencias Específicas; Compradores de Medios.....	26
Gráfica 9: Competencias Específicas; Ejecutiva de Ventas de Marca	27
Gráfica 10: Competencias Específicas; Personal Administrativo y de Apoyo	28
Gráfica 11: Competencias Específicas; Jefe de Cuenta de Marca	28
Gráfica 12: Competencias Específicas; Gerencias.....	29
Gráfica 13: Puntuación Total por Competencias Genéricas y Específicas, Colaboradores E-VIRAL, S.A.	29
CAPÍTULO IV.....	31
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	31
4.1 Conclusiones:	31
4.2. Recomendaciones:.....	32
A la empresa E-Viral, S.A.	32
A las Gerentes, Jefaturas y Colaboradores de la empresa E-Viral, S.A.	33
A las empresas de Guatemala en general	33
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34
ANEXOS	35

RESUMEN

La Relación de las Competencias Laborales con el Desempeño de los Trabajadores de la Empresa E-Viral, S. A., Leslie Carolina de León Ordoñez y Marvín Guillermo de León Ordoñez

El fin primordial de ésta investigación fue realizar un instrumento de evaluación de desempeño por competencias laborales estandarizado, mismo que evaluó, midió y evidenció las áreas de fortaleza y oportunidades del rendimiento de los colaboradores, tomando en cuenta las competencias laborales en cada puesto de trabajo; así mismo se midió el resultado por departamento en las áreas de administración y comercialización de la Empresa E-Viral, S. A., dedicada a la comercialización de medios publicitarios por Internet. Se llevó a cabo en los meses de Enero a Julio del año 2012, evaluando una totalidad de 9 puestos y 13 personas, dicha población está comprendida entre las edades de 21 a 33 años, ambos géneros, profesionales y estudiantes mayoritariamente de universidades privadas de la Ciudad de Guatemala. Como se mencionó con anterioridad, se utilizó la evaluación del desempeño por medio de competencias laborales y la técnica fue basada en el desempeño durante el pasado, esto quiere decir que, se observó el rendimiento de los colaboradores por un período de seis meses anteriores, donde el colaborador inicialmente se auto aplicó la evaluación y posteriormente se la entregó a su Gerente y/o Jefe inmediato quien le otorgó la última puntuación cuantificada de su desenvolvimiento por el período antes mencionado, en una escala de puntuación, que fue desde debe de mejorar, regular, bueno hasta excelente. De acuerdo con los resultados de la investigación, toda persona tiene aptitudes y actitudes distintas, y el poseer o no las competencias necesarias para desempeñarse laboralmente en un puesto de trabajo, definen el alto o bajo rendimiento, por lo tanto, las competencias laborales están relacionadas con el rendimiento de los trabajadores.

PRÓLOGO

Este proyecto de investigación responde a la inquietud de conocer más sobre la relación de las competencias laborales con el desempeño de los trabajadores, está dirigido al Gerente General, Departamento de Recursos Humanos, Gerencias y Colaboradores de la Empresa E-Viral, S. A., pretendiendo ser útil también para la rama empresarial de Guatemala. El estudio tuvo lugar en la Empresa E-Viral, S. A., comercializadora de medios publicitarios por internet, en un período de siete meses desde enero a julio de 2012, con 13 colaboradores que integran la totalidad de la Empresa, población comprendida entre los 21 a los 33 años y que integran cinco departamentos, Financiero, Informática, Recursos Humanos y el área comercial dividida en Branding y Performance.

Los objetivos de la investigación fueron beneficiar a la Empresa primero con la identificación de las competencias laborales de todos los puestos de E-Viral, S. A.; segundo elaborar un instrumento de evaluación de desempeño por competencias laborales capaz de medir objetivamente el rendimiento de los colaboradores, y por último ayudar a identificar las necesidades de mejora por departamentos y puestos de trabajo con el fin de que el Departamento de Recursos Humanos fortalezca las debilidades. Durante el proceso se encontraron ciertas limitantes como asesorar al Departamento de Recursos Humanos en la iniciación de la gestión por competencias laborales, la creación de un diccionario de competencias y el levantamiento de descriptores y perfiles por competencias laborales, los cuales eran necesarios establecerlos para poder llevar a cabo este proyecto de investigación. Un reto enfrentado fue identificar las competencias laborales que objetivamente fueran las más adecuadas a cada puesto de trabajo y que cumplieran las expectativas de la Empresa, así como, capacitar a los gerentes para que en su evaluación del rendimiento de sus colaboradores sobre los seis meses anteriores no existiera el efecto halo que no es más que un sesgo por una actividad reciente que opacara la objetividad del período de evaluación.

Se espera que la documentación sea un aporte metodológico para que en otras ocasiones sea de utilidad.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Introducción:

En Guatemala aún existen empresas que no cuentan con un sistema para evaluar el desempeño de sus colaboradores, lo cual es un punto importante para que exista una retroalimentación profesional de cómo se encuentra el personal y cuáles son las fortalezas que deben continuar realizándose y replicándose y las debilidades que deben mejorarse por medio de una capacitación, siempre alineados al plan estratégico de la empresa. Es por ello que se realiza la investigación La Relación de las Competencias Laborales con el Desempeño de los Trabajadores de la Empresa E-Viral, S. A., el cual apoya en el proceso de la Gestión de Recursos Humanos de dicha Empresa.

Siendo una herramienta que evalúa cada aspecto de trabajo de los colaboradores, se inició a identificar las habilidades y destreza tanto genéricas como específicas, posteriormente se elaboró un diccionario por competencias, continuando con los descriptores de puestos que se encuentran también por competencias, éste último se tomó como base para crear el instrumento de evaluación del desempeño, siendo el fin primordial demostrar en qué nivel de conocimientos, capacidades y habilidades se encuentran los colaboradores en el desempeño de sus actividades, lo más recomendable para el giro de negocio de la Empresa E-Viral, S. A., es realizar ésta evaluación en un período no mayor a 6 meses. Al momento de arrojar resultados medios o bajos, según el área, serán de utilidad para realizar un plan de capacitación, mismo que debe ejecutarse en conjunto con los directivos de la Empresa para que esté alineado al plan estratégico y encaminar a todos los colaboradores al cumplimiento de los mismos.

1.2. Planteamiento del Problema

Toda persona cuenta con un nivel cognitivo que durante su vida ha fomentado; un grupo de habilidades que según sus intereses a practicado hasta perfeccionarlo y si las situaciones pasadas son favorables tendrá la motivación

para poner en práctica estos conocimientos y habilidades, a esto se le denomina competencias; las mismas están a prueba en distintos instantes de la vida pero especialmente en un puesto de trabajo denominadas competencias laborales. Las empresas que desean conocer cuál es el rendimiento de sus empleados en su puesto de trabajo, utilizan un proceso llamado evaluación de desempeño.

El objetivo del proyecto fue sistematizar y cuantificar una evaluación de desempeño, se diseñó un instrumento estandarizado que evaluó las competencias de cada puesto de trabajo de las áreas de administración y comercialización en E-Viral, S.A., Empresa dedicada a la comercialización de medios publicitarios por Internet. La totalidad de los puestos de E-Viral, S.A. fueron 9, y la cantidad de personas 13, dicha población estuvo comprendida entre las edades de 21 a 33 años, ambos géneros, profesionales y estudiantes mayoritariamente de universidades privadas de la Ciudad de Guatemala.

La metodología que se utilizó fue la auto-aplicación de la evaluación de desempeño por parte del colaborador y posteriormente jefe inmediato evaluó al colaborador. La interpretación, análisis de resultados y recomendaciones se hicieron a la Empresa, fue con la fundamentación de la teoría constructivista que, postulaba la necesidad de entregar a la persona herramientas que le permitieran crear sus propios procedimientos para resolver una situación problemática, lo cual implicó que sus ideas se modificaran y siguiera aprendiendo, lo que quedó en responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos de E-Viral, S.A.

1.3. Marco Teórico:

1.3.1. Psicología

La psicología (del griego, psique, alma o actividad mental, y «logía», tratado, estudio) ciencia que estudia la conducta o comportamiento humano y los procesos mentales. La palabra latina psicología fue utilizada por primera vez por el poeta y humanista cristiano Marko Marulić a finales del siglo XV o comienzos del XVI. La Psicología explora conceptos como la percepción, la atención, la motivación, la

emoción, el funcionamiento del cerebro, la inteligencia, la personalidad, las relaciones personales, la consciencia y el inconsciente.

1.3.2. Psicología del trabajo.

La psicología como ciencia fáctica, se considera tanto ciencia social como natural: estudia la conducta humana. Su principal objetivo, es la predicción y control del comportamiento humano, mejora la calidad de vida laboral de los trabajadores, optimiza el ajuste a la organización y el rendimiento en el puesto de trabajo, la aplicación de los principios y métodos a las personas en su ambiente laboral”, al igual que otras disciplinas, tiene su parte teórica y su parte práctica¹.

La historia de la psicología del trabajo es diversa y llena de sucesos que marcaron su camino, se desarrolló y creció durante conflictos globales y se entrelazó en el tejido social del que forma parte. Su historia es relativamente corta y sus miembros no son numerosos, los psicólogos del trabajo han hecho grandes contribuciones al bienestar tanto personal como económico. La evolución de la psicología del trabajo ha sido la crónica de intereses crecientes a lo largo de varias dimensiones comunes, que ha sido moldeadas por algunos eventos fuertes, la segunda guerra mundial fue uno de los factores más importantes para el crecimiento para ésta rama de la Psicología, nacida de la Revolución Industrial.

En la actualidad se adaptan los tiempos de la globalización en donde las fronteras nacionales y culturales limitan cada vez menos, la psicología del trabajo ha expandido sus dominios de interés e implicación. Es precisamente la Psicología del Trabajo, llamada también Industrial o estudio del comportamiento organizacional, la que guió en este proyecto de investigación.

En este ámbito, se observó el comportamiento humano bajo circunstancias laborales diversas y controladas experimentalmente que, dio a conocer el efecto que produjo en los trabajadores y en la Empresa. Los datos que obtuvieron a partir

¹ Boyett, Joseph y Boyett, Jimmie (1999) Hablan los gurús, Capítulo 7, Negocios, Trabajo y Sociedad, Ed. Grupo Editorial Norma, México, 346- 354 pp.

de esos estudios sirvieron para determinar las circunstancias laborales que dieron lugar a un mayor rendimiento.

En la actualidad existe una revalorización del trabajo humano, que se puede caracterizar en:

- La importancia concebida al saber y la inteligencia que el trabajador aplica y moviliza.
- La importancia de saber relacionarse con las personas en el lugar de trabajo.
- Múltiples interacciones entre personas y equipos que facilitan el quehacer.
- La importancia de la capacitación y todo tipo de acciones educativas.
- El Diseño de mecanismos de reconocimiento y valoración de las capacidades demostradas en el trabajo.

1.4. Evaluación del Desempeño.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática, ordenada y objetiva, de la conducta de una persona en su trabajo, Al margen de la evaluación más profesional, constantemente se evalúa a los empleados, aunque sea de manera informal o muy intuitiva, a través de la observación directa del desempeño del empleado, lo que tiene una serie de defectos². Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona, se aplica varios procedimientos que se conocen por distintos nombres: evaluación del desempeño, de méritos, de los empleados, de la eficiencia en las funciones e informes de avance.

La evaluación del desempeño, tiene gran complejidad por la conducta humana. Si se tratara de medir solamente la productividad, sería muy fácil ¿y qué pasa si ese vendedor mantiene malas relaciones interpersonales?, se vuelve complejo, por lo que, es conveniente disponer de un instrumento para medirlo. Ninguna evaluación del comportamiento humano es fácil. Incluso la evaluación académica tradicional no está exenta de dificultades; por ejemplo si un alumno

² Lucy Alejos, «Evaluación,» <http://magister-vsem-rh-cuam.blogspot.com/> (15 de mayo 2008)

obtiene un “uno” en un examen, ¿significa que no sabe absolutamente nada de la materia? Por supuesto que no, ya que por lo menos conoce de qué trata la asignatura. Todas estas razones hacen que cuando se implante un sistema de evaluación en las empresas sea muchas veces resistido. La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, las organizaciones evalúan a los empleados formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, entre otros. Esto depende de los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño servirá para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización.

Cuando se ingresa a una organización donde ya está instaurada la evaluación anual, es fácil aceptarla. Para tratar de que las evaluaciones del desempeño laboral sean lo más objetivas y confiables, se han desarrollado diversos métodos. El más utilizado y conocido es el llamado “escalas de puntuación gráficas”, donde se puntúa a cada empleado en varios rasgos. Algunos de esos rasgos son muy objetivos, por ejemplo inasistencias y atrasos. Pero otros son mucho más difíciles de medir, como relaciones humanas, motivación, disposición, entre otros. Por ello, requirió se capacitara en éste aspecto a la jefatura que iba a evaluar al colaborador antes del proceso.

Se les hizo de conocimiento que la evaluación no es un fin en sí mismo, lo que muchas veces no se comprendió. Se creía que “había que evaluar” porque así lo decía el reglamento de la Empresa. Esto se dificultó además porque a veces las mismas jefaturas no tenían la asertividad o capacidad para encarar al empleado y plantearle con claridad las cosas que debía superar. Pero lo más importante en realidad fue que la evaluación sirviera como una instancia de retroalimentación; en

otras palabras, una vez realizada, lo importante fue que la jefatura se reuniera con el subalterno para conversar acerca de la evaluación, vieran los puntos fuertes y débiles, y se hiciera un plan conjunto para mejorar los aspectos negativos. Los primeros pasos del encargado de la función de administración de recursos humanos dirigidos a implantar la evaluación del desempeño deben ser:

- Garantizar que exista un clima laboral de respeto y confianza entre las personas.
- Proporcionar que las personas asuman responsabilidades y definan metas de trabajo.
- Desarrollar un estilo de administración democrático, participativo y consultivo.
- Crear un propósito de dirección, futuro y mejora continua de las personas.
- Generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional.
- Transformar la evaluación del desempeño en un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento, en lugar de que sea un sistema arbitrario, basado en juicios.

La evaluación del desempeño no comienza por la apreciación del pasado, sino por la preparación para el futuro. Está más orientada a la planeación del desempeño futuro que a juzgar el desempeño pasado. Esto no se limita sólo a ello, sino que también procura orientar el desempeño hacia los fines previamente negociados y establecidos, con base en todos los recursos necesarios para su adecuada consecución, con mediciones adecuadas y comparativas y, sobre todo, con la solidez proporcionada por la retroalimentación y la evaluación continua.

Esto asegura un desempeño conforme a las necesidades de la organización y a los objetivos del plan de vida y carrera del evaluado.

Es una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización para alcanzar ese objetivo básico, la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios presentados en tres fases:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
- Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de administración.
- Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra³.

A pesar de ser una responsabilidad de línea, en algunas empresas es una función de la administración; la evaluación del desempeño puede ser responsabilidad del supervisor directo, del propio empleado o incluso de una comisión de evaluación, lo cual depende de los objetivos de ésta. Los principales métodos de evaluación del desempeño son: elección forzosa, investigación de campo, comparación de pares, frases descriptivas, métodos mixtos y “Escalas Gráficas de Puntuación”.

En esta investigación se creó una herramienta de Evaluación de Desempeño por Competencias Laborales que se aplicó en la Empresa E-Viral, S. A., basado en el método de Escalas Gráficas de Puntuación, la aplicación de la herramienta requería tener un sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales hubieran podido interferir en los resultados. El método de Evaluación del Desempeño por Competencias mediante Escalas Gráficas de Puntuación creado para este estudio midió el desempeño de los colaboradores empleando factores que se definieron y graduaron previamente. Utilizando un cuestionario de doble entrada en el cual, las líneas horizontales representaban los

³ Administración de Recursos Humanos y Personal, Heneman, Schwab y Dier, Ed. CECSA

factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representaban los grados de variación de éstos factores. Éstos fueron seleccionados y elegidos previamente a efecto de definir las cualidades que se pretendían evaluar en el caso de cada colaborador o puesto de trabajo. Cada factor fue definido mediante una descripción sumaria simple y objetiva. Cuanto mejor fuera esa descripción tanto mayor sería la precisión del factor. Cada uno fue dimensionado a efecto de que retratara desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente. Entre estos dos extremos existen tres alternativas escalas gráficas continuas, escalas gráficas semi-contínuas y escalas gráficas discontinuas. La base de la herramienta creada se basó en la alternativa de escalas gráficas discontinuas, escalas en las cuales la posición de sus marcas fueron establecidas y descritas previamente.

En este método, la entrevista de Evaluación del Desempeño con el empleado evaluado constituye un punto principal del sistema; es la comunicación que sirve de retroalimentación y que reduce las discordancias entre el superior y el subordinado. El interés en particular no está en el desempeño en general, sino, específicamente, en el desempeño en un puesto en factores condicionantes en el comportamiento de la persona que lo ocupa. De nada sirve la evaluación si el principal interesado, la propia persona, no tiene conocimiento de ella, es necesario darle a conocer la información relevante y significativa de su desempeño, para que pueda alcanzar los objetivos plenamente y desempeñar mejor su puesto.

1.5. Las Competencias

Las competencias fueron establecidas inicialmente por la psicología y utilizada posteriormente por la Administración de Recursos Humanos, hasta llegar a lo que hoy día conocemos como Gestión por Competencias

Para el creador de esta metodología de gestión, David McClellan, los test académicos de aptitud tradicional, los test de conocimientos, las notas escolares y las credenciales no predicen el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida y a

menudo están sesgados en contra de las minorías, las mujeres y las personas de los niveles socioeconómicos más bajos. Esto condujo a McClellan a buscar otras variables, a las que llamó “Competencias”.

Varios autores han definido el concepto de competencias:

Boyatzis, Richard (1982). “Las competencias laborales no son más que características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”.⁴

Spencer y Spencer (1993): “Una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio”.⁵

Rodríguez y Feliú (1996): “Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad”.

La Norma Internacional ISO 9000 en “Sistemas de Gestión de la Calidad, Fundamentos y Vocabulario” resume: “Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes”.⁶

La Organización Internacional del Trabajo- Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento de la Formación Profesional: “Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.”⁷

Las competencias son características permanentes de la persona, se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo, están

⁴“The Competence Manager: A model for effective por Resultados”, 1982

⁵Capacitación y Desarrollo Profesional. Monterrey, N.L. México, <http://www.capydes.net/competencias-conductuales>, 2005-2011.

⁶Organización Internacional de Normalización, “Norma ISO 9000”, 1987.

⁷Agudelo, Santiago, Certificación de competencias laborales. Aplicación en Gastronomía, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1998.

relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole, tiene una relación causal con el rendimiento laboral, no están solamente asociadas con el éxito y tienen una relación causal. Boyatzis plantea que una competencia puede ser "una motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo".

Las Competencias combinan en sí, algo que los constructos psicológicos tienden a separar lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas) y lo psicofísico o psicofisiológico (visión estroboscópica o de colores). Las competencias están claramente contextualizadas para ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico, las competencias indican "formas de comportarse o pensar, que se generalizan a través de situaciones y perduran durante un período razonable de tiempo".

1.5.1. Contenidos implicados en una competencia

Son los contenidos necesarios para el desarrollo de la competencia.

- Saber: Datos, hechos, informaciones, conceptos, conocimientos.
- Saber Hacer: Habilidades, destrezas, técnicas para aplicar y transferir el saber a la actuación.
- Saber Ser: Normas, actitudes, intereses, valores que llevan a tener unas convicciones y asumir unas responsabilidades.
- Saber Estar: Predisposición al entendimiento y a la comunicación interpersonal, favoreciendo un comportamiento colaborativo.

1.5.2. Elementos o características que componen una competencia:

Motivos: Son las cosas que una persona piensa o quiere de forma consistente que causen acción. Los motivos, "dirigen" acciones o metas que

marcan el comportamiento de una persona en la organización, no solo para él mismo, sino también para sus relaciones con los demás.

Rasgos: Son características permanentes, de las personas.

Auto concepto: Es el concepto que una persona tiene de sí mismo en función de su identidad, actitudes, personalidad y valores.

Conocimientos: Es la información que una persona posee sobre áreas de contenido específico.

Habilidades: Es la capacidad para desempeñar una tarea física o mental, para hacer algo bien.

1.5.3. ¿Cuántas competencias existen?

Existe un innumerable catálogo de competencias clasificadas según sus autores por diferentes criterios, listas de competencias que tienen el mismo nombre para el mismo concepto siendo similares reciben nombre diferentes, estas competencias son únicas y específicas, identifican la labor de una organización en particular.

La concepción de competencia, con su carácter multidimensional, hace que estas sean complejas, por lo que se requiere analizar cómo están conformadas; Marta Alles, presenta la definición de 160 competencias cardinales y específicas. Para esta investigación se utilizaron 32 competencias genéricas, que fueron pilar fundamental para la aplicación de la evaluación, mismas que se describen a continuación: orientación al cliente, calidad del trabajo, innovación, responsabilidad, trabajo en equipo, creatividad, iniciativa, orientación a los resultados, temple, perseverancia, empowerment o empoderamiento, liderazgo, habilidad analítica, trabajo en equipo, iniciativa-autonomía, calidad de entender a los demás, búsqueda de la información, adaptabilidad al cambio, capacidad de planificación y de organización, exactitud, conocimiento de los productos,

resolución de problemas, lealtad y sentido de pertenencia, capacidad para aprender, actitud, negociación, empowerment 1, comprender el negocio, empatía, preocupación por el orden y la claridad, desarrollo de las personas, comunicación⁸.

1.6. Tipos de competencias

1.6.1. Competencias Básicas.

Se refieren a las capacidades elementales que posee un individuo, las que permiten adaptarse a los diferentes contextos, tanto laboral como de otra índole; desarrollando capacidades para comunicarse, tener lógica, analizar y sintetizar diferentes hechos. Permite desarrollar individuos enmarcados dentro de ciertos principios, valores, códigos éticos y morales.

1.6.2. Competencias Genéricas.

También denominadas transversales, se refieren a las capacidades requeridas en diversas áreas, sub áreas o sectores, que permiten llevar a cabo funciones laborales a diferentes niveles de competencia de acuerdo a la complejidad, autonomía y variedad de acciones, están relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, administrar actividades, utilizar distintas tecnologías y atender clientes.

1.6.3. Competencias Específicas.

Conocidas como Técnicas, son las capacidades laborales de índole técnico de un área ocupacional o área de competencia determinada, las cuales están relacionadas con la aplicación y uso de tecnologías y con un lenguaje técnico usual para una determinada función.

Las competencias en las que este estudio se enfocó fueron las Competencias Genéricas y las Competencias Específicas.

⁸ Alles, Martha Alicia, Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias: cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos – 1a. ed. 2a. Reimp- (Buenos Aires : Granica, 2005)

1.7. Gestión del Recurso Humano Basado en Competencias Laborales.

El concepto es planteado por primera vez en 1973 por David McClellan, como un modelo que se hace cada vez más vigente en nuestros días y que se robustece con la integración de las fortalezas que promueven el buen desempeño, plantea que cada empresa u organización posee características que las distinguen de las demás y muchos factores que les permiten establecer mecanismos similares de gestión a ser implementados por los equipos directivos. Sin embargo esta unificación o estandarización de los sistemas de gestión en las empresas u organizaciones no impide que las mismas posean la capacidad efectiva que les permita operar de manera exitosa, logrando así un posicionamiento en su entorno⁹.

El desempeño superior es la capacidad plenamente identificable que permite a las organizaciones determinar qué cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos debe poseer su capital humano para lograr destacar de entre las demás. Esta visión ha propiciado el enriquecimiento de los perfiles de los empleados, en donde se encuentra la clave de un desempeño sobresaliente.

Según nos plantea Marta Alles, quien introdujo semánticamente esta disciplina en Argentina, “la gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas.” Está claro que cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto sus competencias también lo serán, por tal motivo el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional.

El enfoque de competencias se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones en la última

⁹ Desarrollo de competencias directivas. Ajuste de la formación universitaria a la realidad empresarial publicado en el Boletín Económico ICE nº 2795 1975

década. Sin embargo es importante no caer en la tentación de querer aplicar el enfoque de competencias de manera improvisada, sin la suficiente preparación y conocimiento de las distintas aplicaciones y su impacto¹⁰.

Según Martha Alles, el contenido se integra de seis etapas siendo las siguientes:

- La primera etapa, describe los conceptos básicos de la gestión por competencias, sirven como herramienta esencial para el proceso de implementación del modelo en la etapa de sensibilización, que es un punto vital para la organización, de la buena aplicación del mismo depende en gran medida la aceptación y éxito del establecimiento del sistema.
- La segunda etapa, Implementación del Modelo de Gestión por Competencias nos abunda sobre los objetivos y las fases de implementación del modelo, presenta un formato de cómo se elabora el diccionario de competencias de la organización, formas para entrevista conductual y entrevista focalizada, formularios de descripción y perfil de puestos basados en competencias.
- La tercera etapa contiene marco metodológico, base para la implementación del subsistema de reclutamiento y selección por competencias, definiendo las fases del proceso y las principales herramientas utilizadas.
- La cuarta etapa nos presenta la capacitación por competencias, sus características principales y el proceso de detección de necesidades de capacitación.

¹⁰ Oria Morales Aracena, «Gestión Por Competencias» <http://www.redtelework.com/imprimir.aspx?id=27611> (27 de junio 2011)

- La quinta etapa, evaluación del desempeño laboral por competencias, explica por qué, para qué y cómo evaluar y las ventajas de la evaluación por competencias.
- Finalmente, en la sexta etapa normalización de la competencia laboral.

CAPITULO II

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1. Instrumento

El instrumento que se utilizó fue una evaluación del desempeño por medio de competencias laborales, detallando uno a uno las competencias, su significado esto según puesto y área de trabajo; se inició con las competencias genéricas, siendo los objetivos de la Empresa, posteriormente las competencias específicas, según sea la responsabilidad de cada puesto de trabajo, mismas que se tomaron de los descriptores de puestos por competencias y posteriormente una evaluación del jefe inmediato. Esta evaluación recolectó datos cualitativos, iniciando por una autoevaluación por parte del colaborador, según fuese la situación, la forma como afrontó el acontecimiento laboral y que tanto se había desarrollado la competencia, posteriormente el mismo colaborador se la entregó al Gerente y/o Jefe inmediato, la evaluación de ambos al final tenía un resultado cuantificable.

2.2. Técnica

La técnica que se utilizó fue la observación del desempeño durante el pasado con una escala de puntuación gráfica.

2.3. Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado.

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tuvo la ventaja de versar sobre algo que ya había ocurrido y que podía, hasta cierto punto, ser medido. Una de las desventajas que pudimos observar fue en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió luego en el pasado.

2.4. Escalas gráfica de puntuación:

El evaluado y evaluador debieron conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del desempeño en una escala que fue desde Debe Mejorar, Regular, Bueno hasta Excelente, esto se basó en las opiniones de cada uno de los involucrados. Posteriormente al momento de calificar ésta evaluación tuvo un valor numérico a cada escala, lo que permitió la obtención de varios cómputos.

Sus ventajas fueron la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requirieron poca capacitación. Los factores que se eligieron estaban relacionados con los objetivos estratégicos de la Empresa, así como, el puesto de trabajo. Cada uno de los factores se delimitó para que hubiera mayor precisión y facilidad en la evaluación del desempeño del trabajador.

CAPITULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Características del lugar y de la población:

La investigación se llevó a cabo en la Empresa E-Viral, S. A. dedicada a la comercialización de medios publicitarios por Internet, ubicada en el Edificio Atlantis en la Zona 10 de la Ciudad de Guatemala, donde se tomaron los 9 puestos, con que cuenta la Empresa en una totalidad de 13 personas, dicha población estuvo comprendida entre las edades de 21 a 33 años, ambos géneros, profesionales y estudiantes mayoritariamente de universidades privadas de la Ciudad de Guatemala. La metodología que se utilizó fue evaluación basado en el desempeño durante el pasado, quiere decir que, tanto el evaluador como el evaluado observaron el desempeño durante los últimos seis meses a la aplicación, esto según la situación que se presentaba por cada puesto de trabajo. El proceso de evaluación del desempeño por competencias laborales, inició con la entrega del formato a cada colaborador en un sobre cerrado; posteriormente el colaborador se auto evaluó leyendo las competencias que se le asignaron, según sea su puesto de trabajo, colocó una "x" en la categoría que, a su criterio, se desempeñó durante los últimos seis meses. Luego, le notificó a su jefe inmediato, a quien le entregó el formato y conjunto con el colaborador lo evaluó en el espacio de Gerente y/o Jefe inmediato, le otorgó la puntuación que consideró adecuada, luego de ello, si existían diferencias entre las puntuaciones de algún factor en especial dialogaron, llegando a un acuerdo, colocando la calificación en el espacio nombrado "De acuerdo", al finalizar el colaborador recibió, como punto primordial, la retroalimentación por parte del Gerente y/o Jefe inmediato de las áreas críticas y áreas de mejora anotándolas en la parte posterior de la evaluación, luego firmaron cada uno en el espacio correspondiente anotando la fecha de la evaluación.

Posteriormente, los resultados de las evaluaciones, el Gerente y/o Gerente de área la entregó al Departamento de Recursos Humanos donde los resultados fueron analizados y procesados.

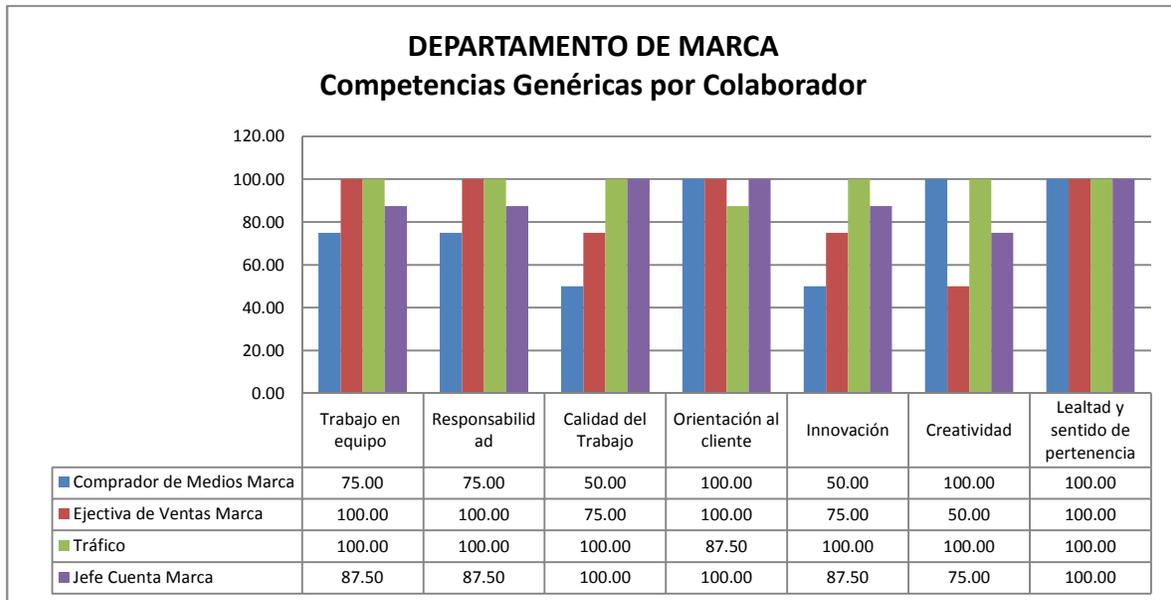
Los resultados de cada colaborador fueron ingresados a un archivo donde calificaba automáticamente, según la ponderación ya establecida, otorgando el resultado del gran total desplegando la siguiente información:

Color	Ponderación	Categoría
Rojo 	0-69	Debe Mejorar
Amarillo 	70-80	Satisfactorio
Verde 	81-94	Muy Satisfactorio
Azul 	95-100	Totalmente Satisfactorio

Cabe mencionar que al final de esta investigación se encuentran los anexos donde están tanto los instrumentos que fueron aplicados como el manual de procedimiento de evaluación del desempeño por competencias laborales para mayor referencia.

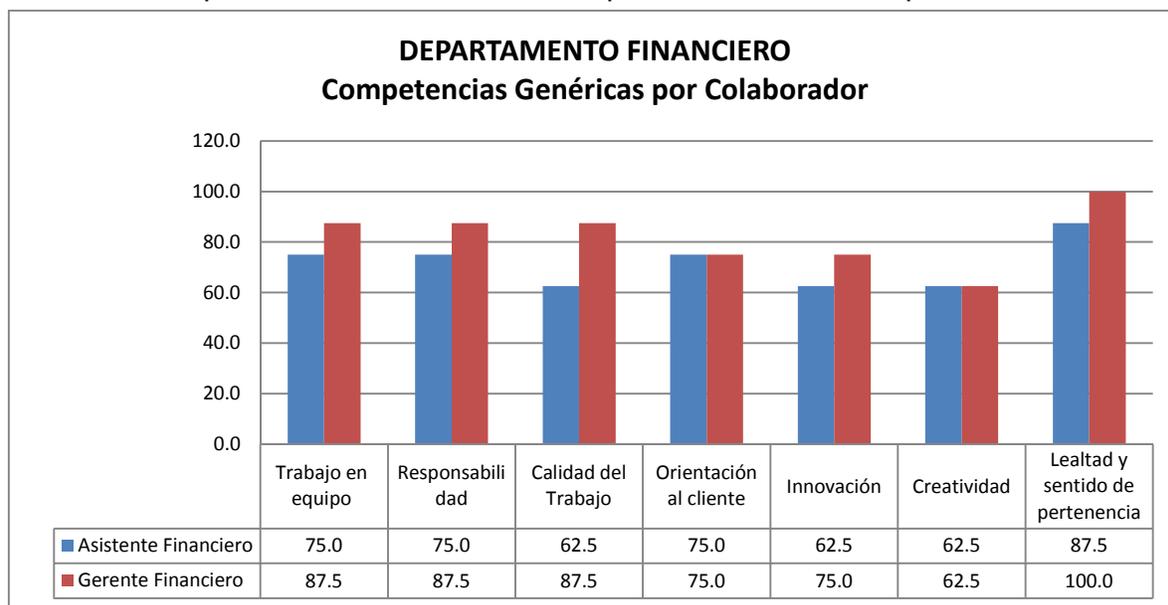
3.2. Resultados de la Evaluación

Gráfica 1: Departamento de Marca; Competencias Genéricas por Colaborador



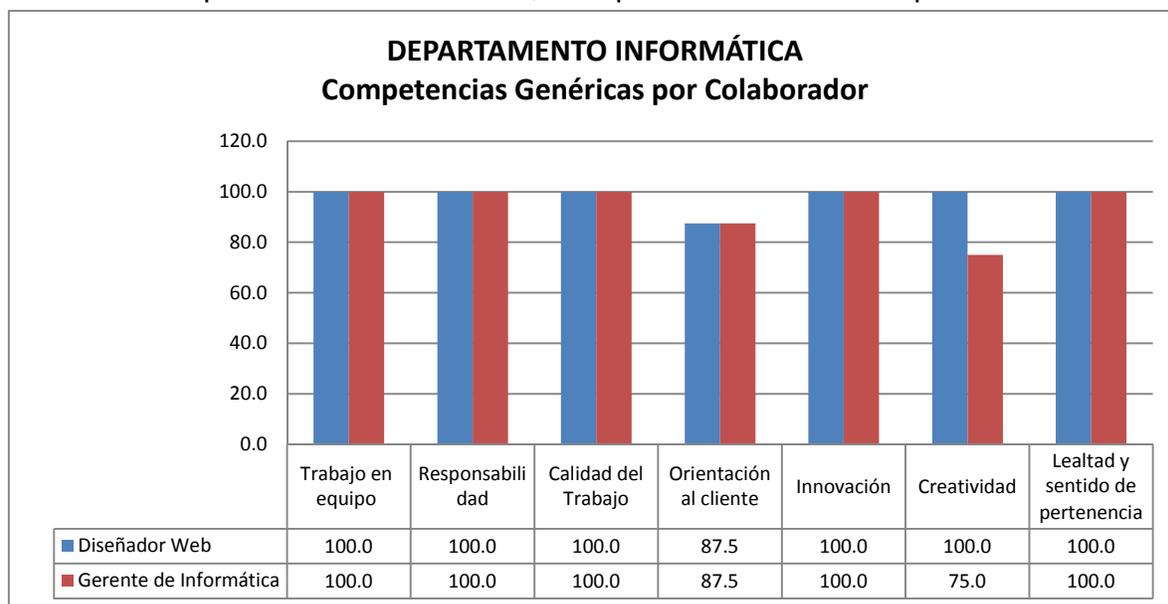
En la gráfica 1: El Departamento De Marca, en la competencia de Trabajo en equipo y Responsabilidad despliegan los mismos puntajes dos personas con 100% (Ejecutiva Venta Marca y Tráfico) una persona con 87.50% (Jefe Ventas Marca) y una persona 75% (Comprador Medios Marca). La competencia de Calidad del Trabajo una persona despliega un puntaje bajo de 50% (Comprador Medios Marca) puntaje medio de 75% (Ejecutiva Venta Marca) y dos personas con 100% (Tráfico y Jefe Ventas Marca). En la competencia de Orientación al Cliente tres personas tienen 100% (Comprador Medios Marca, Ejecutiva Venta Marca y Jefe Ventas Marca) una persona con 87.50% (Tráfico). En Innovación 50% (Comprador Medios Marca) 75% (Ejecutiva Venta Marca) 100% (Tráfico) y 87.50% (Jefe Ventas Marca). En la competencia Creatividad dos personas con puntaje más alto de 100% (Comprador Medios Marca, Tráfico) una persona con puntaje más bajo de 50% (Ejecutiva Venta Marca) y 75% (Jefe Ventas Marca) Por último en la Competencia de Lealtad y Sentido de Pertenencia todas las personas tienen puntaje de 100%.

Gráfica 2: Departamento Financiero; Competencias Genéricas por Colaborador



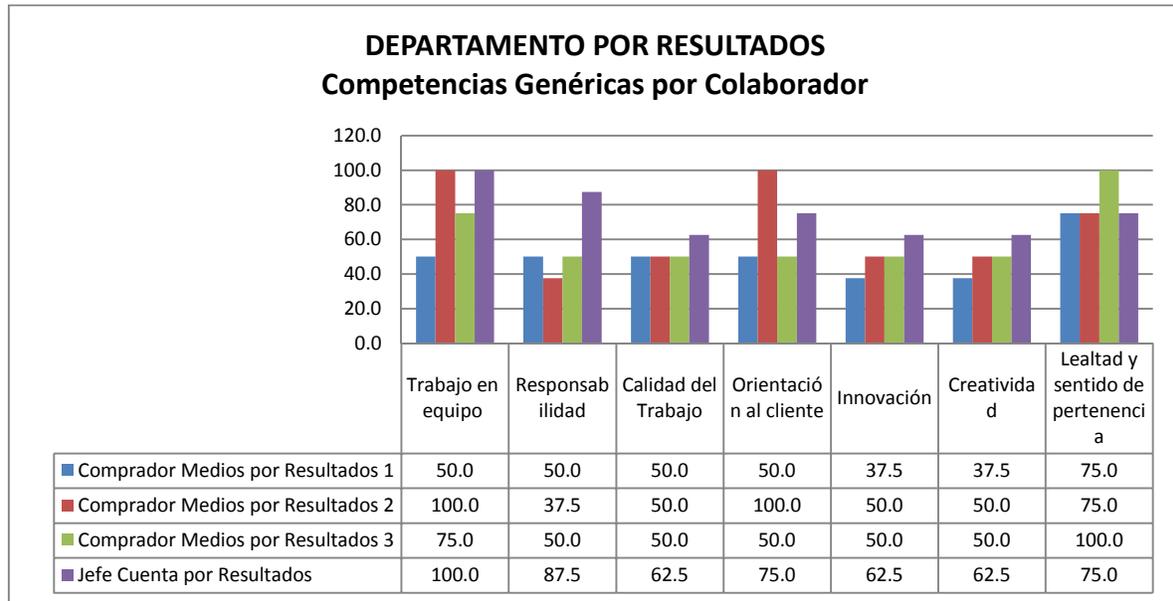
Gráfica 2: El Departamento Financiero en las competencias de Trabajo en Equipo y Responsabilidad Asistente Financiero tiene 75% y Gerente Financiero 87.50%. En la competencia de Calidad del Trabajo 62.50% para Asistente Financiero y 87.50% Gerente Financiero. En Orientación al Cliente tanto Gerente Financiero y Asistente Financiero tienen 75%. En Innovación Asistente Financiero despliega un porcentaje de 62.50 y Gerente Financiero 75%. Creatividad ambos tienen 62.50%. En Lealtad y Sentido de Pertenencia Asistente Financiero tiene 87.50% y Gerente Financiero tiene el porcentaje más alto con 100%.

Gráfica 3: Departamento Informática; Competencias Genéricas por Colaborador



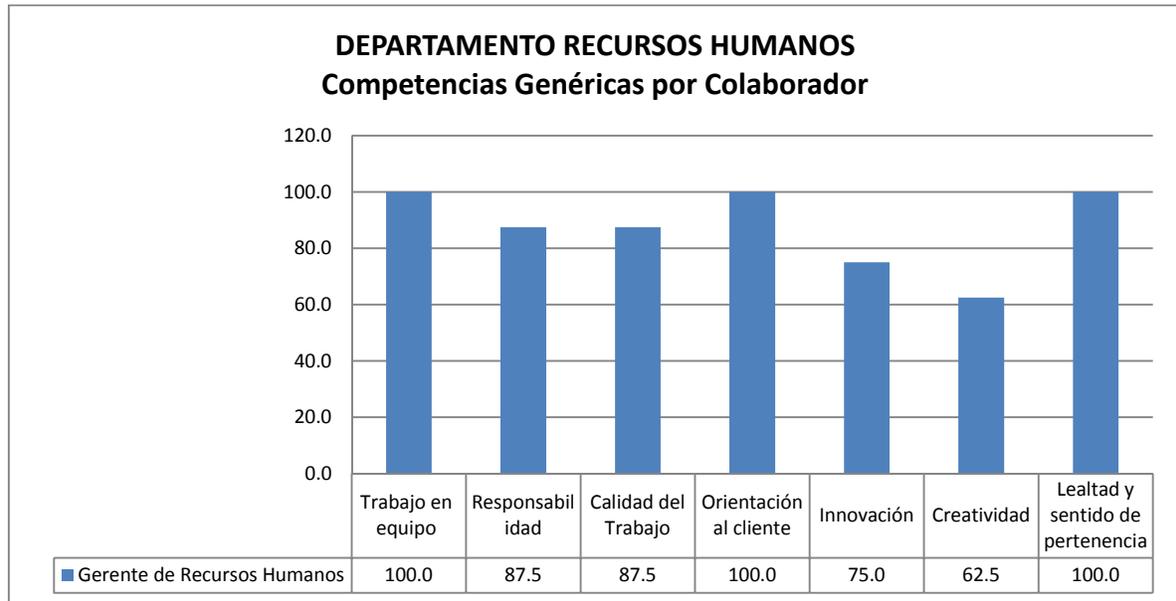
Gráfica 3: El Departamento de Informática se iguala el porcentaje más alto de 100% tanto para Diseñador Web como Gerente Informática en las competencias de Trabajo en equipo, Responsabilidad, Calidad del Trabajo, Innovación y Lealtad y sentido de pertenencia. En Orientación al cliente ambos tienen 87.50%. En cuanto a Creatividad Diseñador Web tiene 100%, mientras Gerente Informática un porcentaje medio de 75%.

Gráfica 4: Departamento Por Resultados; Competencias Genéricas por Colaborador



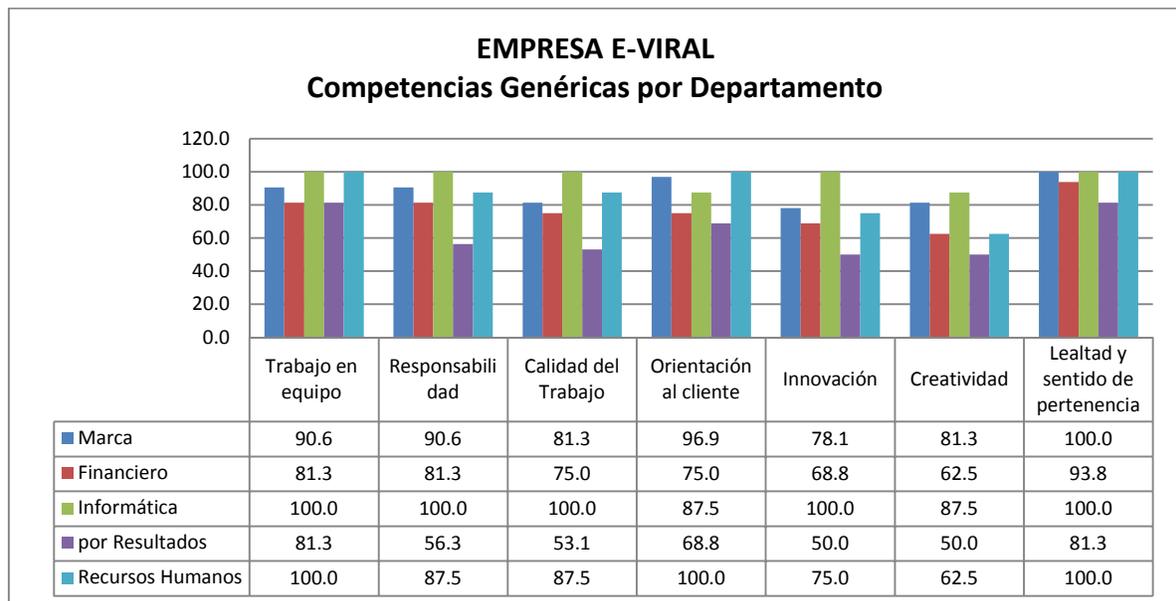
Gráfica 4: En las competencias genéricas del Departamento de Por Resultados el Trabajo en equipo dos colaboradores obtuvieron 100% Comprador Medios por Resultados 2 y Jefe Ventas por Resultados, luego está Comprador Medios por Resultados 3 con 75% y por último Comprador Medios por Resultados 1 con un 50%. En Responsabilidad Comprador Medios por Resultados 1 generó un 50%, Comprador Medios por Resultados 2 37.50%, Comprador Medios por Resultados 3 50% y el porcentaje más alto lo obtuvo Jefe Ventas por Resultados con 87.50%. En la competencia de Calidad del Trabajo Comprador Medios por Resultados 1, Comprador Medios por Resultados 2 y Comprador Medios por Resultados 3 alcanzaron 50% y sólo Jefe Ventas por Resultados obtuvo 62.50%. Orientación al cliente Comprador Medios por Resultados 1 y Comprador Medios por Resultados 3 consiguieron 50% Comprador Medios por Resultados 2 alcanzó el porcentaje más alto de 100 mientras que Jefe Ventas por Resultados obtuvo 75%. Siendo las competencias en Innovación y Creatividad las dos competencias con los porcentajes más bajos desplegados así Comprador Medios por Resultados 1 38% Comprador Medios por Resultados 2 y Comprador Medios por Resultados 3 50% y Jefe Ventas por Resultados con 62.50%. Por último la competencia de Lealtad y sentido de pertenencia Comprador Medios por Resultados 1, Comprador Medios por Resultados 2 y Jefe Ventas por Resultados obtuvieron 75%, siendo Comprador Medios por Resultados 3 quien alcanzó el mejor porcentaje con 100.

Gráfica 5: Departamento Recursos Humanos; Competencias Genéricas por Colaborador



Gráfica 5: El Departamento de Recursos Humanos, siendo Gerente Recursos Humanos la única integrante obtuvo en la competencia de Trabajo en Equipo 100%, en las competencias de Responsabilidad y Calidad del Trabajo una igualdad de porcentaje de 87.50. En Orientación al Cliente logró 100%. Decreció un poco su porcentaje a 75 en la competencia de Innovación, así como en Creatividad, siendo la competencia con porcentaje más bajo de todos con 62.50% y Lealtad y Sentido de Pertenencia alcanzó 100%.

Gráfica 6: Calificaciones Globales E-VIRAL, S.A.; Competencias Genéricas por Departamento



Gráfica 6: En las competencias genéricas a nivel Empresarial por Departamentos se ubicó en la competencia de Trabajo en equipo a Informática y Recursos Humanos con los porcentajes más altos de 100, luego Marca con 90.63% y con igualdad de porcentaje para Financiero y Por Resultados con 81.50%. La competencia de Responsabilidad Marca 90.63% Financiero 81.25% Informática con el porcentaje más alto en 100%. El porcentaje más bajo lo tiene Por Resultados con 56.25, por último Recursos Humanos con 87.50%. En la competencia de Calidad del Trabajo Marca despliega 81.25% Financiero 75% Informática con 100% siendo el más alto nuevamente, Por Resultados 53.13% y Recursos Humanos

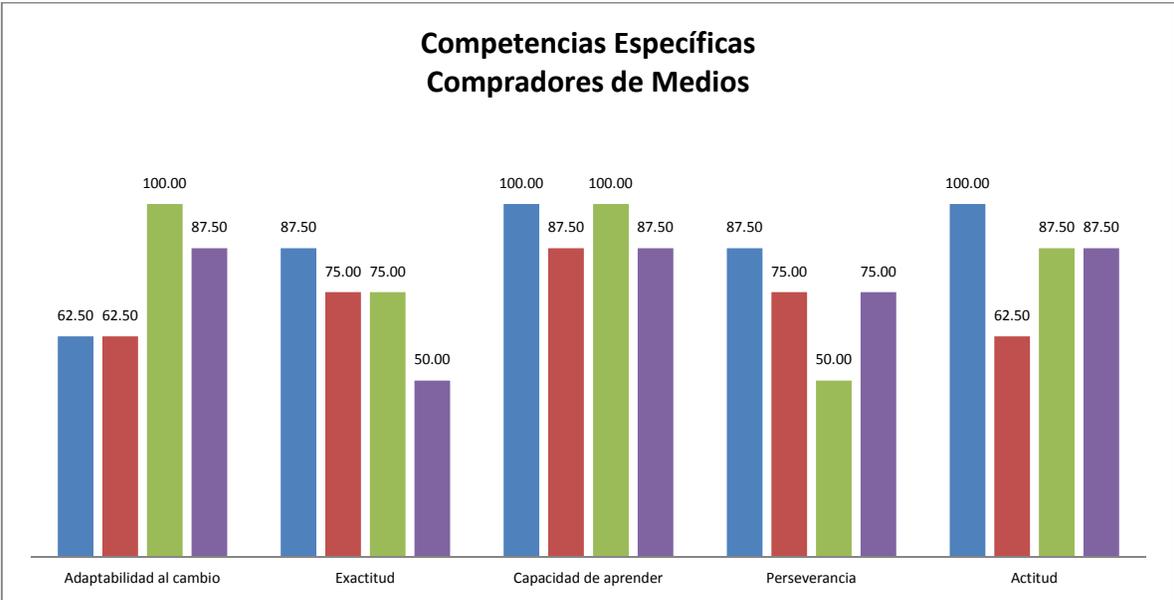
87.50%. En Orientación al cliente Marca tuvo 96.88%, Financiero con 75% Informática 87.50% luego Por Resultados con 68.75 y Recursos Humanos con 100%. Competencia Innovación Marca obtuvo 78.13%, Financiero 68.75% Informática con el porcentaje más alto de 100 Por Resultados con el porcentaje más bajo con 50 y Recursos Humanos con 75% en Creatividad siendo la competencia que toda la Empresa reportó como bajo se tienen los siguientes porcentajes Marca 81.25% Financiero con 62.50% Informática con 87.50% Por Resultados con 50% y Recursos Humanos con 62.50% La competencia con mejor puntuación es Lealtad y Sentido de Pertenencia Marca, Informática con 100%, mientras que Financiero obtuvo 93.75% y Por Resultados con 81.25%.

Gráfica 7: Competencias Específicas; Jefe de ventas por resultados.



Gráfica 7: El jefe de ventas tiene como mejor competencia específica la resolución de problemas con 87.5%, el temple y la preocupación por el orden y la claridad, los dos con una puntuación del 75%, la orientación a los resultados tuvo una puntuación de 62.5% y la competencia específica más débil es la búsqueda de información con 37.5%.

Gráfica 8: Competencias Específicas; Compradores de Medios



Gráfica 8: En la Competencia Específica Adaptabilidad al Cambio de los Compradores de Medios Por Resultados y Marca encontramos a Comprador Medios por Resultados 2 como el colaborador que obtuvo el porcentaje más alto con un 100%,

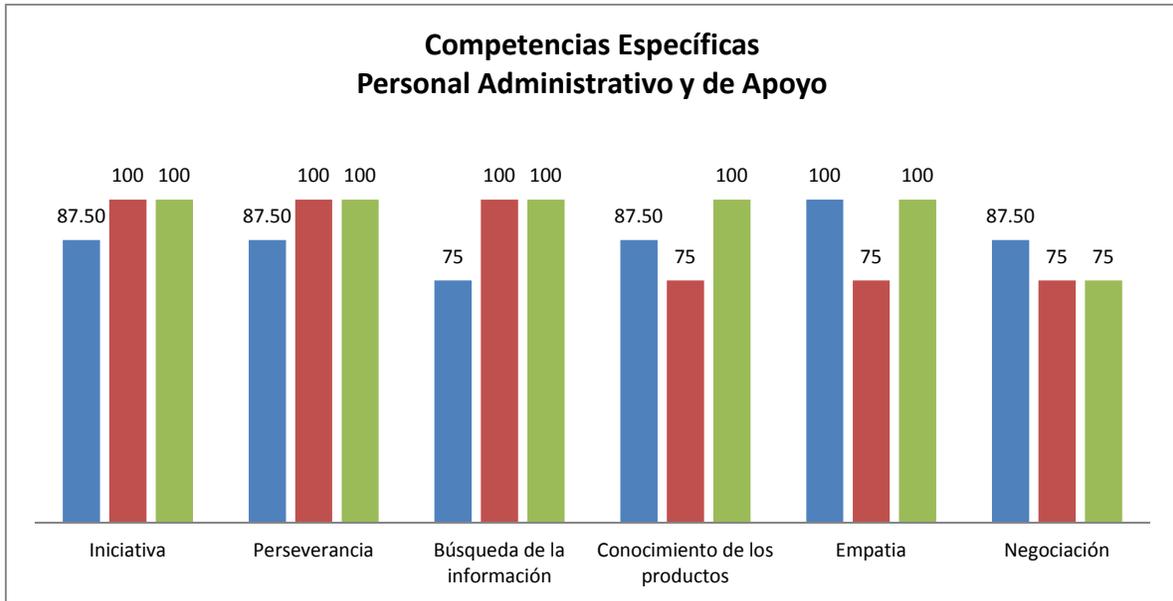
seguido por Comprador Medios por Resultados 3 87.5% , por último Comprador Medios por Resultados 1y Comprador Medios Marca un porcentaje de 62.5% cada uno, en la Competencia Especifica Exactitud el porcentaje mayor lo obtuvo Comprador Medios Marca con un 87.5%, seguido por Comprador Medios por Resultados 1 e Comprador Medios por Resultados 2 con 75% y por último Comprador Medios por Resultados 3 con un 50%, en la Competencia Especifica Capacidad de Aprender se cuentan a dos personas con un 100% Comprador Medios Marca e Comprador Medios por Resultados 2 y con un 87.5% a Comprador Medios por Resultados 1 y Comprador Medios por Resultados 3, en Perseverancia se encuentra a Comprador Medios Marca con un 87.5%, a dos colaboradores Comprador Medios por Resultados 1 e Comprador Medios por Resultados 2 con un 75% y por último con un porcentaje de 50% Comprador Medios por Resultados 2, en la Competencia Especifica Actitud el mejor porcentaje lo obtuvo Comprador Medios Marca 100% dos colaboradores con 87.5% y por último Comprador Medios por Resultados 1 62.5%.

Gráfica 9: Competencias Específicas; Ejecutiva de Ventas de Marca



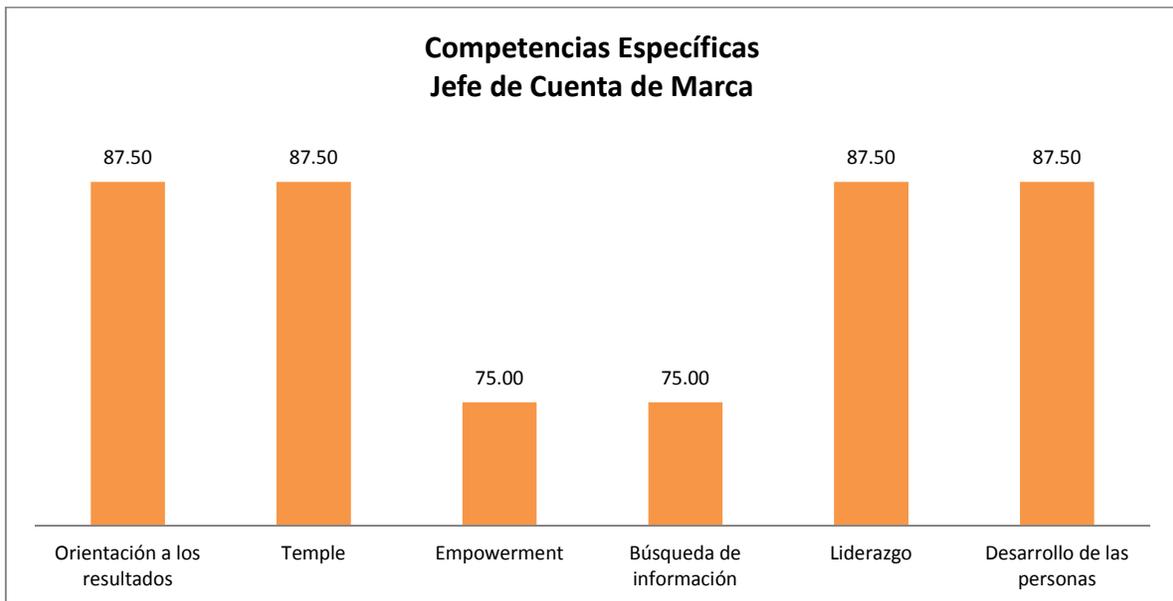
Gráfica 9: La Ejecutiva de Ventas de Marca es de las personas con mejor puntuación en todas sus Competencias Específicas, teniendo un punteo del 100% en Adaptabilidad al Cambio, Exactitud, Perseverancia y Actitud, por último la Capacidad de Aprender tiene una puntuación del 87.5%.

Gráfica 10: Competencias Específicas; Personal Administrativo y de Apoyo



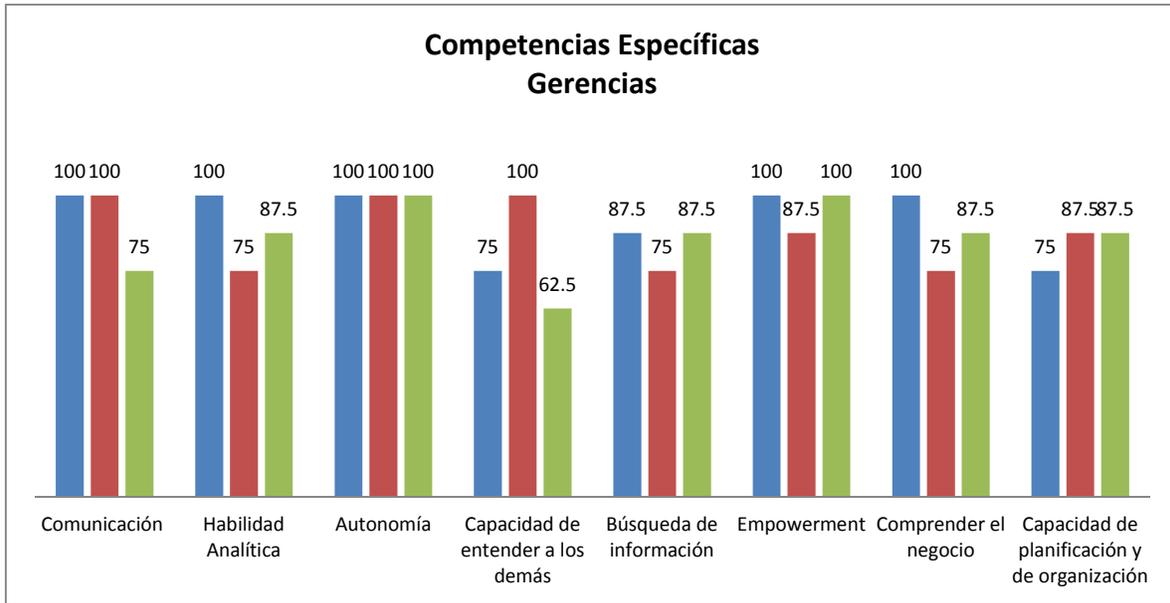
Gráfica 10: En las Competencias Específicas Iniciativa y Perseverancia para el Personal Administrativo y de Apoyo encontramos a Diseñador Web y Tráfico con un 100% y Asistente Financiero con 87.5% en los dos casos, en la Competencia Específica Búsqueda de la información encontramos a Diseñador Web y Tráfico con un 100% y Asistente Financiero con un 75%, en el Conocimiento de los Productos Tráfico obtuvo un 100%, Asistente Financiero un 87.5% y Diseñador Web fue quien obtuvo un menor porcentaje con 75%, en la Competencia de Empatía Asistente Financiero y Tráfico obtuvieron una nota perfecta de 100% y Diseñador Web un 75%, por último en la Competencia de Negociación, Asistente Financiero fue quien obtuvo el porcentaje más alto con un 87.5% en tanto Tráfico y Diseñador Web obtuvieron un 75%.

Gráfica 11: Competencias Específicas; Jefe de Cuenta de Marca



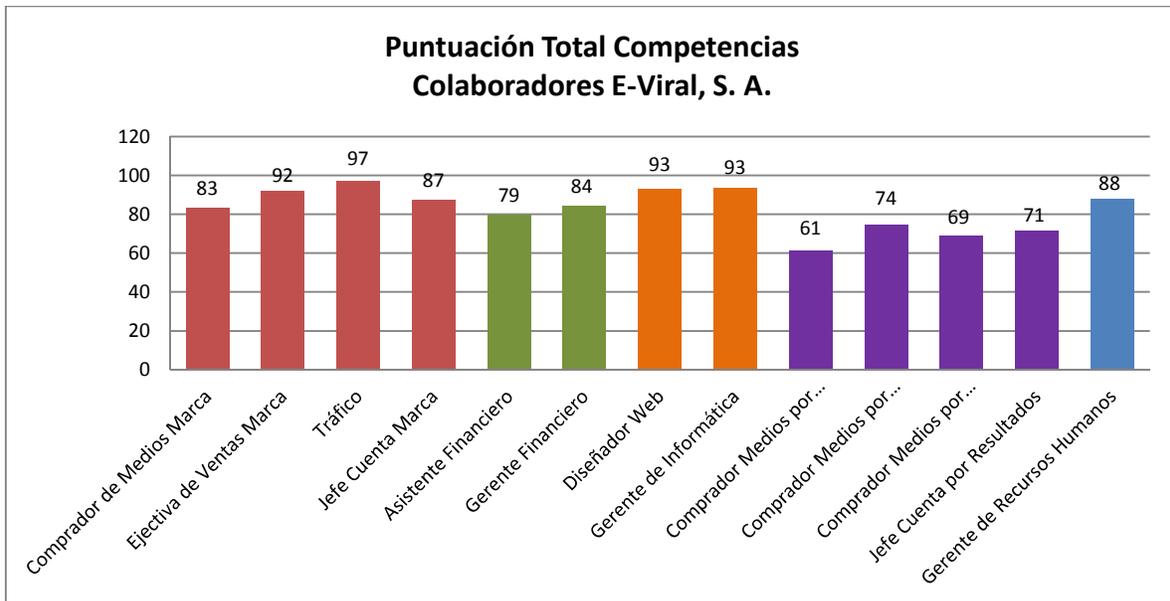
Gráfica 11: El Jefe de Cuenta de Marca tiene un porcentaje muy aceptable en 4 de sus 6 Competencias Específicas siendo estas Orientación a los Resultados, Temple, Liderazgo y Desarrollo de las Personas con un puntaje del 87.5% y un puntaje menor del 75% para el Empowerment y la Búsqueda de información.

Gráfica 12: Competencias Específicas; Gerencias



Gráfica 12: Fueron consideradas 8 Competencias Específicas, en Comunicación Gerente Informática y de Recursos Humanos obtuvieron un puntaje del 100% y Gerente Financiero un 75%, en Habilidad Analítica Gerente Informática obtuvo un 100%, Gerente Financiero un 87.5% y Gerente Recursos Humanos 75%, en Autonomía los tres Gerentes obtuvieron un resultado del 100%, en Capacidad de Entender a los Demás Gerente Recursos Humanos obtuvo 100%, Gerente Informática 75% y Gerente Financiero un 62.5%, en la Capacidad de Búsqueda de Información, el puntaje más alto es de Gerente Informática y de Recursos Humanos con 87.5% y a Gerente Financiero con un 75%, en Empowerment Gerente Informática y Financiero obtuvieron la nota de 100% y Gerente Recursos Humanos un 87.5%, en Comprender el Negocio encontramos a Gerente Informática con un 100% a Gerente Financiero un 87.5% y Gerente Recursos Humanos con un 75%, por último en la Competencia de Capacidad de Planificación y Organización encontramos a Gerente Recursos Humanos y Financiero con el punto más alto de 87.5% y a Gerente Informática con un 75%.

Gráfica 13: Puntuación Total por Competencias Genéricas y Específicas, Colaboradores E-VIRAL, S.A.



Gráfica 13: El conteo global de todas las Competencias a nivel empresa se presentan a continuación, en primer lugar con 97 puntos se tiene a Tráfico del departamento de Marca, seguido por los dos colaboradores del Departamento de Informática, Gerente Informático y Diseñador Web, con un 93 cada uno, en cuarto lugar encontramos a la Ejecutiva de Ventas Marca con un punteo de 92, en quinto lugar es para Gerente Recursos Humanos con 88 puntos, en el sexto puesto encontramos a Jefe Ventas Marca con un punteo de 87, Gerente Financiero con 84 puntos está en el séptimo puesto, Comprador Medios Marca obtuvo el octavo puesto con 83, en el noveno puesto Asistente Financiero con 79 puntos y por último encontramos a los integrantes del Departamento de Por Resultados Comprador Medios por Resultados 2 con 74 en el décimo puesto, en el onceavo puesto Jefe Ventas por Resultados con 71, Doceavo Comprador Medios por Resultados 3 con 69 y por último en el treceavo puesto Comprador Medios por Resultados 1 con 61 puntos.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones:

- La competencia genérica con mayor puntuación a nivel empresarial, es Lealtad y Sentido de Pertenencia, lo cual refleja que existe una buena empatía con los miembros e ideologías de la Empresa, esto se debe a que los colaboradores son jóvenes y con frecuencia se interesan en la tecnología que es el giro del negocio.
- Se concluyó que las competencias específicas con menor puntuación a nivel empresarial, son Innovación y Creatividad, donde se debe de hacer una inversión en los colaboradores para desarrollar estas competencias, siendo primordiales por el tipo de giro de la Empresa.
- Informática es el Departamento con mejor puntuación a nivel empresarial, tanto de las competencias genéricas y específicas, lo cual concluye que éste departamento cuenta con profesionales especializados para desempeñar su trabajo.
- A nivel empresarial, el Departamento de Performance, es el que menor puntuación obtuvo tanto de las competencias genéricas y específicas, principalmente en Exactitud y Perseverancia, lo cual demuestra escasa constancia en la ejecución de los objetivos de su puesto de trabajo y resultados poco confiables.
- Toda persona tiene aptitudes y actitudes distintas, por lo que el poseer o no las competencias necesarias para desempeñarse laboralmente en un puesto de trabajo, definen el alto o bajo rendimiento, es así como se concluye que las competencias laborales están relacionadas con el rendimiento de los trabajadores.

4.2. Recomendaciones:

A la empresa E-Viral, S.A.

- Realizar un esfuerzo por implementar un modelo de gestión por competencias laborales desde, levantamiento de descriptores y perfiles por puesto, selección y contratación de nuevos colaboradores, evaluación de desempeño, capacitación por competencias laborales, con el fin de mejorar el desempeño de todos sus colaboradores apoyándoles a desarrollar las áreas en donde muestren bajo rendimiento lo que repercutirá en el progreso total de la empresa.
- Apoyar la continuidad de la evaluación del desempeño por competencias laborales en un periodo no mayor de 6 meses, para que sirva no sólo para evaluar estas áreas, sino también para la retroalimentación hacia los colaboradores y exista una mejora en los mismos y puedan así apoyar a alcanzar los objetivos de la Empresa.
- Por ser la primera evaluación del desempeño que se realiza en la Empresa, se recomienda realizar no sólo, ésta que fue de forma cualitativa sino que también, implementar la evaluación del desempeño de forma cuantitativa, ésta última va unida con las metas y objetivos que fueron establecidos de acuerdo al puesto de trabajo de cada colaborador, para poder enriquecer aún más el proceso.
- Hacer del conocimiento de los colaboradores de la Empresa, que una evaluación de desempeño por competencias laborales no conlleva ningún fin de despido o reprimenda al colaborador que muestre bajo puntaje en sus resultados, más bien servirá como un apoyo que les beneficiará a ellos mismos en sus puestos de trabajo y finalmente a la Empresa.
- Elaborar una remuneración variable que recompense a los colaboradores que tengan un puntaje alto en su evaluación de desempeño por competencias laborales, para motivarles a continuar con su excelente desempeño y

entiendan que su rendimiento beneficia no solo a la Empresa sino también a ellos mismos, motivando al mismo tiempo al resto de los empleados a mejorar su propio rendimiento.

- Apoyarse con el Departamento de Informática para que puedan compartir sus experiencias con los demás colaboradores de la Empresa, para ayudarles a potencializar sus competencias y replicar la forma de trabajo para mejorar el desempeño.
- Capacitar a los colaboradores que reflejaron una baja puntuación en las competencias tanto genéricas como específicas, según las áreas donde lo necesiten.

A las Gerentes, Jefaturas y Colaboradores de la empresa E-Viral, S.A.

- Ser lo más honestos y sinceros al momento de realizar su auto aplicación y en los casos de los Gerentes y/o Jefaturas la posterior evaluación de los sub alternos de la herramienta evaluación de desempeño por competencias laborales, que la Empresa promoverá regularmente, ya que la mínima intención de dar una impresión errónea se afectará la garantía de tener resultados objetivos.

A las empresas de Guatemala en general

- Hacer el esfuerzo de tomar como modelo una Evaluación del Desempeño por Competencias Laborales, como la que se aplicó en la Empresa E-Viral, S. A., para tener colaboradores de calidad laboral y humana.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Tamayo y Tamayo, Mario El proceso de la investigación científica: Incluye evaluación y administración de Proyectos de investigación. Quinta Edición Editorial. Limusa. México- D. F. 2009)
2. Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, Gary Anderson, Fred Carden y George Plinio Montalván Evaluación Organizacional, Un marco para mejorar el desempeño, Segunda Edición, Editorial. IDRC/BID 2002
3. Segura Letrán, Larry Stuart, Gestión del Recurso Humano Basada en Competencias Laborales, Primera Edición 2003
4. Chiavenato, Idalberto Administración de Recursos Humanos –El capital humano de las organizaciones, Octava Edición, Editorial McGraw-Hill, México D. F. 2007
5. Alles, Martha Alicia Desempeño por competencias: evaluación de 360°, Primera Edición, Cuarta Reimpresión. Editorial Granica, Buenos Aires, 2007.
6. Profesor Carlos Lira Zalaquett, Co-Autor: Profesor Carlos Ramírez Guerra Gestión por competencias Fundamentos y Bases para su Implantación, Primera Edición, Universidad de los lagos, departamento. Gobierno y empresa, campus republica Santiago de Chile 2005.
7. Gestión de Recursos Humanos Basado en Competencias: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-basado-en-competencias.htm>
8. Desarrollo de la Capacidad Organizativa http://www.idrc.ca/lacro/ev-23987-201-1-DO_TOPIC.html
9. Evaluación del desempeño <http://praxischile.blogspot.com/2007/10/evaluacion-del-desempeo.html>
10. “Hernández Sampieri, Fernández Collado, C.; Baptista Lucio, P.” Metodología de la Investigación”. Segunda Edición Editorial. Editorial McGraw-Hill. México- D. F. 1.998

ANEXOS

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES	Código: RH	
		Versión: Primera	Fecha: 01-07-2012
Elaborado Por: Gerente de Recursos Humanos		Autorizado por: Gerencia General	
Firma		Firma	

INDICE

PRESENTACION

1. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES.

- 1.1. Objetivo general
- 1.2. Objetivos específicos

2. USOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES

3. ELEMENTOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES

- 3.1. Formato para la evaluación: Clasificación de grupos laborales
- 3.2. Factores de la evaluación del desempeño por competencias laborales según grupos laborales
 - 3.2.1. Descripción de factores
 - 3.2.2. Ponderación de factores
- 3.3. Niveles del desempeño

4. INSTRUCCIONES PARA EL REALIZAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES.

5. EL PROCESO DE EVALUACIÓN

6. ASPECTOS IMPORTANTES A CONSIDERAR PARA LA EVALUACIÓN

7. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS IMPORTANTES

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES	Código: RH	
		Versión: Primera	Fecha: 01-07-2012
Elaborado Por: Gerente de Recursos Humanos	Autorizado por: Gerencia General		
Firma	Firma		

PRESENTACION

El presente Manual describe los procedimientos básicos a seguir para la aplicación de la evaluación del desempeño por competencias laborales, el cual es de gran utilidad para los evaluadores y evaluados.

1. OBJETIVOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES

1.1. Objetivo General

Fomentar la eficacia de los colaboradores, estimular su desarrollo profesional y optimizar la contribución de cada uno de ellos al logro de los objetivos de la Empresa

1.2. Objetivos Específicos

- 1.2.1. Detectar si las actividades que se realizan en los diferentes niveles de la Empresa se están realizando de manera eficiente.
- 1.2.2. Identificar el potencial de desarrollo de los empleados y motivar su superación como personas y colaboradores.
- 1.2.3. Contribuir al mejoramiento de las relaciones humanas, facilitando la comunicación positiva y productiva entre jefes y colaboradores, para el logro de los objetivos de la Empresa.
- 1.2.4. Detectar deficiencias en el trabajo, individuales, mediante el análisis de los problemas que se detecten a través del proceso de evaluación.

2. USOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño deberá utilizarse para:

- 2.1. Orientar a los colaboradores sobre las expectativas que tiene la Empresa

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES	Código: RH	
		Versión: Primera	Fecha: 01-07-2012
Elaborado Por: Gerente de Recursos Humanos	Autorizado por: Gerencia General		
Firma	Firma		

sobre la forma en que deben desempeñar su trabajo, para que éste satisfaga las expectativas de la misma.

- 2.2. Propiciar la satisfacción de las expectativas y aumentar el grado de motivación de los colaboradores en el trabajo.
- 2.3. Determinar necesidades de capacitación y desarrollo de personal.
- 2.4. Factor de decisión para la compensación del colaborador.
- 2.5. Formular políticas que mejoren el buen desempeño general de la Empresa.

3. ELEMENTOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES.

El instrumento que se utilizará es una evaluación del desempeño por medio de competencias laborales, detallando uno a uno las competencias que se utilizarán, su significado esto según puesto y área de trabajo; iniciando con las competencias básicas, que son los objetivos de la Empresa, posteriormente las competencias específicas, según sea la responsabilidad de cada puesto de trabajo, mismas que se han tomado de los descriptores de puestos por competencias y posteriormente una evaluación del Gerente y/o Jefe Inmediato. Esta evaluación recolectará datos, iniciando por una autoevaluación por parte del colaborador, según sea la situación, la forma como afronta el acontecimiento laboral y que tanto se ha desarrollado la competencia, realizándolo de forma cuantitativa.

Las técnicas de evaluación pueden dividirse entre técnicas basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño futuro. Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES	Código: RH	
		Versión: Primera	Fecha: 01-07-2012
Elaborado Por: Gerente de Recursos Humanos	Autorizado por: Gerencia General		
Firma	Firma		

cambiar lo que ocurrió. La técnica de evaluación más común y la que se utilizarán serán técnicas basadas en el desempeño durante el pasado con escalas de puntuación, donde el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. Se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación. Los factores elegidos están relacionados con el puesto de trabajo y con las características personales. Cada uno de los factores se define para que haya mayor precisión y facilidad en la evaluación del desempeño del trabajador.

3.1. Formato para la evaluación: Clasificación de grupos laborales

En la elaboración de los instrumentos de evaluación del desempeño por competencias laborales se determinó la siguiente clasificación de los colaboradores según la naturaleza de las actividades que realizan:

3.1.1. Grupo Laboral 1: Nivel Representantes Comerciales Y Técnicos de Ventas

Está constituido por quienes realizan funciones de gestión de ventas, tanto a nivel local como internacional.

3.1.2. Grupo Laboral 2: Nivel Administrativo y de Apoyo

Comprende al personal que realiza funciones administrativo y de apoyo a otras áreas de trabajo.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES	Código: RH	
		Versión: Primera	Fecha: 01-07-2012
Elaborado Por: Gerente de Recursos Humanos	Autorizado por: Gerencia General		
Firma	Firma		

3.1.3. Grupo Laboral 3 Y 4: Nivel Jefatura de Cuenta con Personal a Cargo y Sin Personal a Cargo

Personal encargada de apoyo a cuentas claves que atiende la Empresa, quienes tienen personal a cargo y otros que no tienen personal a cargo.

3.1.4. Grupo Laboral 5: Nivel Gerencial

Personal a nivel gerencial con personal a cargo o un nivel elevado de especialización en su área.

3.2. Factores de la evaluación del desempeño por competencias laborales según grupos laborales

Los factores del desempeño de los instrumentos de evaluación, están relacionados con las actividades y situaciones de los diferentes grupos laborales, y se asignan a los grupos nombrados en el punto anterior, cabe destacar que, todos tienen como competencias básicas los valores de la Empresa, posteriormente se encuentran las competencias específicas, según el puesto de trabajo como se muestra a continuación:

Competencias Básicas: Todos los grupos tienen éstos factores			
Trabajo en Equipo	Responsabilidad	Calidad del Trabajo	Orientación al cliente
Innovación	Creatividad	Lealtad y Sentido de Pertenencia	

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES	Código: RH	
		Versión: Primera	Fecha: 01-07-2012
Elaborado Por: Gerente de Recursos Humanos	Autorizado por: Gerencia General		
Firma	Firma		

Grupo laboral 1: Nivel Representantes Comerciales y Técnicos de Ventas

Adaptabilidad al cambio	Exactitud	Capacidad de aprender
Perseverancia	Actitud	

Grupo laboral 2: Nivel Administrativo y de Apoyo

Iniciativa	Perseverancia	Búsqueda de la Información
Conocimiento de los productos	Empatía	Negociación

Grupo laboral 3: Nivel Jefatura de Cuenta con personal a cargo

Orientación a los resultados	Temple	Empowerment*
Búsqueda de información	Liderazgo*	Desarrollo de las personas

Grupo laboral 4: Nivel Jefatura de Cuenta sin personal a cargo

Orientación a los resultados	Temple	Búsqueda de información
Resolución de problemas	Preocupación por el orden y la claridad	

Grupo laboral 5: Nivel Gerencial

Comunicación	Habilidad analítica	Autonomía
Capacidad de entender a los demás	Búsqueda de información**	Empowerment**
Comprender el negocio	Capacidad de planificación y de organización	

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES	Código: RH	
		Versión: Primera	Fecha: 01-07-2012
Elaborado Por: Gerente de Recursos Humanos		Autorizado por: Gerencia General	
Firma		Firma	

3.2.1. Descripción de factores o competencias laborales

Competencias Básicas: Todos los grupos tienen éstos factores	Concepto
Trabajo en Equipo	Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos; lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente.
Responsabilidad	Capacidad para cumplir tareas asignadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.
Calidad del Trabajo	Capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados.
Orientación al cliente	Deseo de ayudar y servir a los clientes. De comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas
Innovación	Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes.
Creatividad	Capacidad para proponer soluciones imaginativas en situaciones de su trabajo.
Lealtad y Sentido de pertenencia	Se refiere a defender los intereses de la organización, donde labora, como si fuera propio, como si fueran propios. Se siente orgulloso de formar parte de la empresa.

Grupo laboral 1: Nivel Representantes Comerciales y Técnicos de Ventas	Concepto
Adaptabilidad al cambio	Predisposición a comprender y apreciar perspectivas diferentes u opuestas, para adaptarse en situaciones cambiantes y aceptar modificaciones del contexto y de la competencia.
Exactitud	Define la medida en que el trabajo de una persona, cumple con

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES	Código: RH	
		Versión: Primera	Fecha: 01-07-2012
Elaborado Por: Gerente de Recursos Humanos		Autorizado por: Gerencia General	
Firma		Firma	

	los requerimientos establecidos, generando resultados confiables.
Capacidad de aprender	Se refiere a la habilidad de adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas para utilizarlos en la práctica laboral.
Perseverancia	Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.
Actitud	Capacidad para brindar un servicio de calidad y oportunidad con una actitud cordial, asertiva y de respeto hacia las demandas del cliente.

Grupo laboral 2: Nivel Administrativo y de Apoyo	Concepto
Iniciativa	Actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.
Perseverancia	Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.
Búsqueda de la Información	Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido por el puesto
Conocimiento de los productos	Capacidad de conocer a fondo el o los producto /s y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.
Empatía	Capacidad para comprender los puntos de vista de los demás y ver la cosas desde diferentes perspectivas.
Negociación	Capacidad para generar y proponer a los clientes acuerdos de ganar-ganar y buscar soluciones satisfactorias.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES	Código: RH	
		Versión: Primera	Fecha: 01-07-2012
Elaborado Por: Gerente de Recursos Humanos	Autorizado por: Gerencia General		
Firma	Firma		

Grupo laboral 3: Nivel Jefatura de Cuenta con personal a cargo	Concepto
Orientación a los resultados	Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades del cliente, superar a los competidores o mejorar la organización.
Temple	Capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos.
Empowerment*	Dar poder al equipo de trabajo, potenciándolo. Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes. Proporciona dirección y define responsabilidades.
Búsqueda de información	Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido por el puesto.
Liderazgo*	Habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.
Desarrollo de las personas	Ayudar a que las personas crezcan intelectualmente y moralmente.

Grupo laboral 4: Nivel Jefatura de Cuenta sin personal a cargo	Concepto
Orientación a los resultados	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades del cliente, superar a los competidores o mejorar la organización.
Temple	Capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES	Código: RH	
		Versión: Primera	Fecha: 01-07-2012
Elaborado Por: Gerente de Recursos Humanos		Autorizado por: Gerencia General	
Firma		Firma	

Búsqueda de información	Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido por el puesto.
Resolución de problemas	Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente, atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos.
Preocupación por el orden y la claridad	Es controlar continuamente el trabajo y la información, implica pleno conocimiento de sus responsabilidades y funciones asignadas.

Grupo laboral 5: Nivel Gerencial	Concepto
Comunicación	Habilidad para compartir información (ideas, sentimientos y experiencias) para hacerse comprender mediante herramientas verbales y no verbales.
Habilidad analítica	(Análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común): Tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes.
Autonomía	Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica; evitando así el agravamiento de problemas menores. También implica la posibilidad de proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que deba ser solucionado.
Capacidad de entender a los demás	Es la capacidad de escuchar adecuadamente comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque éstos no los hayan expresado o lo hayan hecho sólo parcialmente.
Búsqueda de información	Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido por el puesto.
Empowerment**	Dar poder al equipo de trabajo. Establece objetivos claros de

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES	Código: RH	
		Versión: Primera	Fecha: 01-07-2012
Elaborado Por: Gerente de Recursos Humanos	Autorizado por: Gerencia General		
Firma	Firma		

	desempeño, proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos para llevar a cabo estrategias de la organización.
Comprender el negocio	Demuestra su capacidad para aconsejar y sugerir acerca de negocio, aportando nuevas perspectivas y juicios sólidos sobre el desarrollo actual y futuro.
Capacidad de planificación y de organización	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.

3.2.2. Ponderación de factores

Competencias Básicas: Todos los grupos tienen éstos factores	Ponderación
Trabajo en Equipo	7.14 %
Responsabilidad	7.14 %
Calidad del Trabajo	7.14 %
Orientación al cliente	7.14 %
Innovación	7.14 %
Creatividad	7.14 %
Lealtad y Sentido de pertenencia	7.14 %

Total: 50.00%

Grupo laboral 1: Nivel Representantes Comerciales y Técnicos de Ventas	Ponderación
Adaptabilidad al cambio	7.14 %
Exactitud	7.14 %
Capacidad de aprender	7.14 %
Perseverancia	7.14 %
Actitud	7.14 %

Total: 50.00%

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES	Código: RH	
		Versión: Primera	Fecha: 01-07-2012
Elaborado Por: Gerente de Recursos Humanos		Autorizado por: Gerencia General	
Firma		Firma	

Grupo laboral 2: Nivel Administrativo y de Apoyo	Ponderación
Iniciativa	8.33%
Perseverancia	8.33%
Búsqueda de la Información	8.33%
Conocimiento de los productos	8.33%
Empatía	8.33%
Negociación	8.33%
Total:	50.00%

Grupo laboral 3: Nivel Jefatura de Cuenta con personal a cargo	Ponderación
Orientación a los resultados	8.33%
Temple	8.33%
Empowerment*	8.33%
Búsqueda de información	8.33%
Liderazgo*	8.33%
Desarrollo de las personas	8.33%
Total:	50.00%

Grupo laboral 4: Nivel Jefatura de Cuenta sin personal a cargo	Ponderación
Orientación a los resultados	10%
Temple	10%
Búsqueda de información	10%
Resolución de problemas	10%
Preocupación por el orden y la claridad	10%
Total:	50.00%

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES	Código: RH	
		Versión: Primera	Fecha: 01-07-2012
Elaborado Por: Gerente de Recursos Humanos	Autorizado por: Gerencia General		
Firma	Firma		

Grupo laboral 5: Nivel Gerencial	Ponderación
Comunicación	6.25%
Habilidad analítica	6.25%
Autonomía	6.25%
Capacidad de entender a los demás	6.25%
Búsqueda de información**	6.25%
Empowerment**	6.25%
Comprender el negocio	6.25%
Capacidad de planificación y de organización	6.25%
Total:	50.00%

3.3. Nivel del desempeño.

Con el fin de que el evaluador y el colaborador puedan interpretar adecuadamente los resultados e identificar las fortalezas y debilidades del desempeño demostrado durante el periodo evaluado, en el cuadro siguiente, se indican y definen los diferentes niveles del desempeño equiparados con las correspondientes categorías cualitativas.

Nivel	Definición	Categoría
1	Desempeño muy por debajo del esperado*	DEBE MEJORAR
2	Desempeño ligeramente por debajo del esperado	REGULAR
3	Desempeño conforme con el mínimo esperado	BUENO
4	Desempeño por encima del esperado	EXCELENTE

*El desempeño esperado será determinado por el jefe inmediato con fundamento en el potencial laboral del colaborador, los recursos disponibles y la complejidad o dificultad de las tareas.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES	Código: RH	
		Versión: Primera	Fecha: 01-07-2012
Elaborado Por: Gerente de Recursos Humanos	Autorizado por: Gerencia General		
Firma	Firma		

4. INSTRUCCIONES PARA EL REALIZAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES

- 4.1.** El proceso de evaluación del desempeño por competencias laborales, inicia con la entrega del formato a cada colaborador en un sobre cerrado; posteriormente el colaborador se auto evalúa leyendo las competencias que se le han asignado según sea su puesto de trabajo, colocando una “x” en la categoría que, a su criterio, se está desempeñando, cabe destacar que debe hacerse mención que la evaluación es por los últimos seis meses.
- 4.2.** Luego, le notifica al jefe inmediato, a quien le entrega el formato y conjunto con el colaborador lo evalúa en el espacio de Gerente y/o Jefe inmediato, otorgándole la puntuación que considere adecuada, luego de ello dialogan si existen diferencias entre las puntuaciones de algún factor en especial, llegando a un acuerdo, colocando la calificación en el espacio nombrado “De acuerdo”, al finalizar el colaborador recibe, como punto primordial, la retroalimentación por parte del Gerente y/o Jefe inmediato de las áreas críticas y áreas de mejora anotándolas en la parte posterior de la evaluación, luego firman cada uno en el espacio correspondiente anotando la fecha de la evaluación.
- 4.3.** Posteriormente, los resultados de las evaluaciones, el Gerente y/o Gerente de área la entrega al departamento de Recursos Humanos donde serán analizados y procesados.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES	Código: RH	
		Versión: Primera	Fecha: 01-07-2012
Elaborado Por: Gerente de Recursos Humanos		Autorizado por: Gerencia General	
Firma		Firma	

5. EL PROCESO DE EVALUACIONES

5.1. Los resultados de cada colaborador serán ingresados a un archivo donde califica automáticamente, según la ponderación ya establecida, otorgando el resultado del gran total desplegando la siguiente información:

Color	Ponderación	Categoría
Rojo 	0-69	Debe Mejorar
Amarillo 	70-80	Satisfactorio
Verde 	81-94	Muy Satisfactorio
Azul 	95-100	Totalmente Satisfactorio

5.2. Los resultados de cada área y departamento serán presentados en forma global a la Gerencia General, así como, a las Gerencias y Jefaturas de área, haciendo notar las áreas de fortalezas como debilidades que tiene cada colaborador y su departamento en conjunto.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES	Código: RH	
		Versión: Primera	Fecha: 01-07-2012
Elaborado Por: Gerente de Recursos Humanos	Autorizado por: Gerencia General		
Firma	Firma		

5.3. Asimismo, se le hará de conocimiento a cada colaborador el resultado de su calificación, si en dado caso no esté de acuerdo con la calificación asignada, podrá solicitar la revisión de la misma a la Gerencia de Recursos Humanos, la cual se le otorgará y posteriormente entregará para que se archive en su expediente.

6. ASPECTOS IMPORTANTES A CONSIDERAR PARA LA EVALUACIÓN

La evaluación del desempeño por competencias será aplicada con una temporalidad de cada seis meses, por lo que el jefe directo debe considerar el desempeño que el colaborador ha tenido a lo largo de dicho período y no solo por un corto tiempo. Se debe considerar una evaluación global del desempeño, evitando evaluar una sola situación que se haya presentado en cierto momento.

La evaluación abarca factores que evalúa conductas observables en el colaborador, por lo que los jefes directos deberán evaluar si estas se han presentado y observado a lo largo del período.

7. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS IMPORTANTES

Las condiciones para ser elegible a la evaluación del desempeño por competencias laborales son: Ser personal contratado para la Empresa, tener antigüedad mayor o igual a 2 meses, se excluyen puestos temporales.

Nombre del colaborador: _____

Puesto: _____

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de aspectos los cuales deben ser calificados por usted y su jefe inmediato, para escoger su respuesta debe colocar una "X" dentro del cuadro de su elección. Le agradecemos su honestidad al momento de evaluarse.

COMPETENCIAS GENERALES	CONCEPTO	COLABORADOR				GERENTE O JEFE				ACUERDO
		DEBE MEJORAR	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	DEBE MEJORAR	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	
Trabajo en equipo	Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos; lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>						
Responsabilidad	Capacidad para cumplir tareas asignadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>						
Calidad del Trabajo	Capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>						
Orientación al cliente	Deseo de ayudar y servir a los clientes. De comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>						
Innovación	Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>						
Creatividad	Capacidad para proponer soluciones imaginativas en situaciones de su trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>						
Lealtad y sentido de pertenencia	Se refiere a defender los intereses de las organización, donde labora, como si fueran propios. Se siente orgulloso de formar parte de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>						
COMPETENCIAS ESPECIFICAS										
Iniciativa	Actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>						
Perseverancia	Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>						
Búsqueda de la información	Inquietud y la curiosidad constante para saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido por el puesto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>						
Conocimiento de los productos	Capacidad de conocer a fondo el o los productos y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>						
Empatia	Capacidad para comprender los puntos de vista de los demás y ver las cosas desde diferentes perspectivas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>						
Negociación	Capacidad para generar y proponer a los clientes acuerdos de ganar-ganar y buscar soluciones satisfactorias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>						
AREAS CRITICAS		AREAS CRITICAS						USO EXCLUSIVO RRHH		
								GRAN TOTAL		
								0-69 DEBE MEJORAR		
								70-80 SATISFACTORIO		
								81-94 MUJY SATISFACTORIO		
								95-100 TOTALMENTE SATISFACTORIO		

FIRMA DE COLABORADOR

NOMBRE Y FIRMA DEL GERENTE O JEFE

FECHA DE EVALUACION

Nombre del colaborador: _____

Puesto: _____

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de aspectos los cuales deben ser calificados por usted y su jefe inmediato, para escoger su respuesta debe colocar una "X" dentro del cuadro de su elección. Le agradecemos su honestidad al momento de evaluarse.

COMPETENCIAS GENERALES	CONCEPTO	COLABORADOR				GERENTE O JEFE				ACUERDO
		DEBE MEJORAR	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	DEBE MEJORAR	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	
Trabajo en equipo	Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos; lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>				
Responsabilidad	Capacidad para cumplir tareas asignadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>				
Calidad del Trabajo	Capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>				
Orientación al cliente	Deseo de ayudar y servir a los clientes. De comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>				
Innovación	Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>				
Creatividad	Capacidad para proponer soluciones imaginativas en situaciones de su trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>				
Lealtad y sentido de pertenencia	Se refiere a defender los intereses de las organización, donde labora, como si fueran propios. Se siente orgulloso de formar parte de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>				
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS										
Adaptabilidad al cambio	Predisposición a comprender y apreciar perspectivas diferentes u opuestas, para adaptarse en situaciones cambiantes y aceptar modificaciones del contexto y de la competencia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>				
Exactitud	Define la medida en que el trabajo de una persona, cumple con los requerimientos establecidos, generando resultados confiables.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>				
Capacidad de aprender	Se refiere a la habilidad de adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas para utilizarlos en la práctica laboral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>				
Perseverancia	Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>				
Actitud	Capacidad para brindar un servicio de calidad y oportunidad, con una actitud cordial, asertiva y de repeto hacia las demandas del cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>				
AREAS CRITICAS		AREAS CRITICAS				USO EXCLUSIVO RRHH				
						GRAN TOTAL 0-69 DEBE MEJORAR 70-80 SATISFACTORIO 81-94 MUY SATISFACTORIO 95-100 TOTALMENTE SATISFACTORIO				

FIRMA DE COLABORADOR

NOMBRE Y FIRMA DEL GERENTE O JEFE

FECHA DE EVALUACIÓN

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AÑO 2012

ACCOUNT MANAGER CON PERSONAL A CARGO

Nombre del colaborador: _____

Puesto: _____

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de aspectos los cuales deben ser calificados por usted y su jefe inmediato, para escoger su respuesta debe colocar una "X" dentro del cuadro de su elección. Le agradecemos su honestidad al momento de evaluarse.

COMPETENCIAS GENERALES	CONCEPTO	COLABORADOR				GERENTE O JEFE				ACUERDO
		DEBE MEJORAR	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	DEBE MEJORAR	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	
Trabajo en equipo	Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos; lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Responsabilidad	Capacidad para cumplir tareas asignadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Calidad del Trabajo	Capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Orientación al cliente	Deseo de ayudar y servir a los clientes. De comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Innovación	Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Creatividad	Capacidad para proponer soluciones imaginativas en situaciones de su trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Lealtad y sentido de pertenencia	Se refiere a defender los intereses de la organización, donde labora, como si fueran propios. Se siente orgulloso de formar parte de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
COMPETENCIAS ESPECIFICAS										
Orientación a los resultados	Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades del cliente, superar a los competidores o mejorar la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Temple	Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Empowerment	Dar poder al equipo de trabajo, potenciándolo. Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes. Proporciona dirección y define responsabilidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
búsqueda de información	Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido por el puesto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Liderazgo	Habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de grupos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Desarrollo de las personas	Ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
AREAS CRITICAS		AREAS DE MEJORA				USO EXCLUSIVO RRHH				
						GRAN TOTAL				
						 0-69 DEBE MEJORAR				
						 70-80 SATISFACTORIO				
						 81-94 MUY SATISFACTORIO				
						 95-100 TOTALMENTE SATISFACTORIO				

FIRMA DE COLABORADOR

NOMBRE Y FIRMA DEL GERENTE O JEFE

FECHA DE EVALUACION

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AÑO 2012

ACCOUNT MANAGER SIN PERSONAL A CARGO

Nombre del colaborador: _____

Puesto: _____

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de aspectos los cuales deben ser calificados por usted y su jefe inmediato, para escoger su respuesta debe colocar una "X" dentro del cuadro de su elección. Le agradecemos su honestidad al momento de evaluarse.

COMPETENCIAS GENERALES	CONCEPTO	COLABORADOR				GERENTE O JEFE				ACUERDO
		DEBE MEJORAR	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	DEBE MEJORAR	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	
Trabajo en equipo	Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos; lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>				
Responsabilidad	Capacidad para cumplir tareas asignadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>				
Calidad del Trabajo	Capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>				
Orientación al cliente	Deseo de ayudar y servir a los clientes. De comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>				
Innovación	Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>				
Creatividad	Capacidad para proponer soluciones imaginativas en situaciones de su trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>				
Lealtad y sentido de pertenencia	Se refiere a defender los intereses de las organización, donde labora, como si fueran propios. Se siente orgulloso de formar parte de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>				
COMPETENCIAS ESPECIFICAS										
Orientación a los resultados	Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades del cliente, superar a los competidores o mejorar la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>				
Temple	Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>				
búsqueda de información	Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido por el puesto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>				
Resolución de problemas	Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente, atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>				
Preocupación por el orden y la claridad	Es controlar continuamente el trabajo y la información, implica pleno conocimiento de sus responsabilidades y funciones asignadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>				
AREAS CRITICAS		AREAS DE MEJORA				USO EXCLUSIVO RRHH				
						GRAN TOTAL				
						 0-69 DEBE MEJORAR				
						 70-80 SATISFACTORIO				
						 81-94 MUY SATISFACTORIO				
						 95-100 TOTALMENTE SATISFACTORIO				

FIRMA DE COLABORADOR

NOMBRE Y FIRMA DEL GERENTE O JEFE

FECHA DE EVALUACION

Nombre del colaborador: _____

Puesto: _____

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de aspectos los cuales deben ser calificados por usted y su jefe inmediato; para escoger su respuesta debe colocar una "X" dentro del cuadro de su elección. Le agradecemos su honestidad al momento de evaluarse.

COMPETENCIAS GENERALES	CONCEPTO	COLABORADOR				GERENTE O JEFE				ACUERDO
		DEBE MEJORAR	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	DEBE MEJORAR	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	
Trabajo en equipo	Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos; lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Responsabilidad	Capacidad para cumplir tareas asignadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Calidad del Trabajo	Capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Orientación al cliente	Deseo de ayudar y servir a los clientes. De comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Innovación	Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Creatividad	Capacidad para proponer soluciones imaginativas en situaciones de su trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Lealtad y sentido de pertenencia	Se refiere a defender los intereses de las organización, donde labora, como si fueran propios. Se siente orgulloso de formar parte de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
COMPETENCIAS ESPECIFICAS										
Comunicación	Habilidad para compartir información (ideas, sentimientos y experiencias) para hacerse comprender mediante herramientas verbales y no verbales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Habilidad Analítica	Habilidad para analizar información (datos, estadísticas, gráficos, etc.) y tomar decisiones basadas en la información. Tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que organiza cognitivamente el trabajo. Capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Autonomía	Capacidad para resolver problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a consultar; evitando así el agravamiento de problemas menores. También implica la posibilidad de proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que deba ser solucionado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Capacidad de entender a los demás	Es la capacidad de escuchar adecuadamente comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque éstos no los haya expresado o lo hayan hecho sólo parcialmente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
búsqueda de información	Es la inquietud y la curiosidad contaste por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido por el puesto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Empowerment	Dar poder al equipo de trabajo. Establece objetivos claros de desempeño, proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos para llevar a cabo estrategias de la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Comprender el negocio	Demuestra su capacidad para aconsejar y sugerir acerca de negocio, aportando nuevas perspectivas y juicios sólidos sobre el desarrollo actual y futuro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Capacidad de planificación y de organización	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
AREAS CRITICAS		AREAS CRITICAS				USO EXCLUSIVO RRHH				
						GRAN TOTAL 0-69 DEBE MEJORAR 70-80 SATISFACTORIO 81-94 MUY SATISFACTORIO 95-100 TOTALMENTE SATISFACTORIO				

FIRMA DE COLABORADOR

NOMBRE Y FIRMA DEL GERENTE O JEFE

FÉCHA DE EVALUACIÓN