

**PROPUESTA DE DISEÑO DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO BASADO POR COMPETENCIAS QUE PERMITA CALIFICAR EL
TALENTO HUMANO DE LA ORGANIZACIÓN CODELCA**

FERNEY GERARDO PEÑA MORENO

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES,
ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2014**

**PROPUESTA DE DISEÑO DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO BASADO POR COMPETENCIAS QUE PERMITA CALIFICAR EL
TALENTO HUMANO DE LA ORGANIZACIÓN CODELCA**

FERNEY GERARDO PEÑA MORENO

Trabajo de Grado para optar al
Título de Administrador de Empresas

**Asesora
Dra. CLAUDIA ROCÍO ROCHA**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES,
ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2014**

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá D,C., Diciembre de 2014

Dedico este trabajo a Dios, que siempre ha sido mi guía y protector espiritual. Gracias a Él hoy culmino una de las etapas más importantes de mi vida.

A mis padres, quienes me dieron la vida, para hoy estar escribiendo estas cortas palabras. En especial a mi Madre, Gladys Moreno, quien con mucho esfuerzo y dedicación me inculcó principios y valores, los cuales he aplicado durante toda mi trayectoria personal y profesional. Así mismo me infundió que todo lo que uno se propone en la vida se puede alcanzar con entusiasmo, dedicación y perseverancia.

A mi jefe, el señor Alfredo Remarchuk, por ese voto de confianza al permitirme poner en marcha los conocimientos adquiridos como profesional al interior de su organización. A su esposa, la señora Claudia Serrano quien con sus consejos y apoyo permitieron mantener la esperanza de sacar a delante este proyecto académico.

A mis hermanos y familiares, por que vieron alcanzar, día tras día, esa meta que se encontraba en la cima más alta de la montaña, donde hoy coloco la bandera de victoria.

A mis amigos, que siempre creyeron en mí, en mis capacidades, en mis conocimientos y actitudes.

AGRADECIMIENTOS

Todo el equipo Directivo y de Colaboradores de la Organización CODELCA, quienes contribuyeron con la realización de este Trabajo de Grado.

A todo el personal de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.

La Doctora Claudia Roció Rocha Directora de Proyecto.

Aquellas personas que de una forma u otra intervinieron en la culminación de esta idea de trabajo investigativo. A todos ellos muchas gracias por ese voto de confianza.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	18
TITULO DEL TRABAJO	19
1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	20
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	21
1.2.1 Espacio temporal	21
1.2.2 Metodológico	21
1.2.3 Temático	21
2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	23
3. OBJETIVOS	24
3.1 OBJETIVO GENERAL	24
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
4. MARCO REFERENCIAL	25
4.1 MARCO TEÓRICO	25
4.1.1 Gestión basada en competencias	25
4.1.1.1 Área de recursos humanos	25
4.1.1.2 Procesos en el área recursos humanos	28
4.1.2 Competencias laborales	29

4.1.2.1 Liderazgo	30
4.1.2.2 Trabajo en equipo	30
4.1.3 Evaluación de las competencias	30
4.1.3.1 Análisis de desempeño	31
4.1.3.2 Escala numérica de los grados	32
4.1.3.3 Recomendaciones	32
4.1.3.4 Evaluación final	33
4.1.4 Elementos de una competencia	34
4.1.4.1 Nombre	35
4.1.4.2 Definición	35
4.1.4.3 Indicadores conductuales	35
4.1.4.4 Niveles de requerimientos	36
4.1.5 Niveles de una competencia	38
4.1.5.1 Según el grado de exigencia	39
4.1.5.2 Según el grado de presencia de la competencia	39
4.2 MARCO CONCEPTUAL	39
4.2.1 Autoridad	39
4.2.2 Calidad en el trabajo	39
4.2.3 Competencia	39
4.2.4 Competencias laborales generales	40
4.2.5 Competencias laborales específicas	40
4.2.6 Desempeño empresarial	40
4.2.7 Descripción y análisis de puesto	40

4.2.8 Evaluación del desempeño	40
4.2.9 Evaluación de desempeño por competencias	42
4.2.10 Evaluación de desempeño recomendaciones	42
4.2.11 Formación	42
4.2.12 Funciones	43
4.2.13 Gestión por competencias	43
4.2.14 Grado de una competencia	43
4.2.15 Puesto de trabajo	43
4.2.16 Planeación estratégica	44
4.2.17 Plan de carrera	44
4.2.18 Promoción interna	44
4.3 MARCO CONTEXTUAL	45
4.3.1 Información de la empresa	45
4.3.1.1 Nombre de la Razón Social	45
4.3.1.2 Representante legal	45
4.3.1.3 Actividad económica	45
4.3.1.4 Dirección	45
4.3.2 Reseña histórica de la empresa	45
5. MARCO METODOLÓGICO	47
5.1 HIPÓTESIS	47
5.1.1 Formulación de la hipótesis	47
5.1.2 Hipótesis de la investigación	48

5.1.2.1 Hipótesis nula	48
5.2 VARIABLES E INDICADORES	48
5.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN	49
5.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	49
5.5 POBLACIÓN Y MUESTRA	51
5.5.1 Muestra poblacional	52
5.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	53
5.6.1 Encuesta	53
5.6.2 Fuente primaria	55
5.6.3 Fuentes secundarias	55
5.7 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	55
6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	58
6.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y SU ANÁLISIS	58
6.2 CONCLUSIONES	77
6.3 RECOMENDACIONES	78
7 PROPUESTA DE DISEÑO DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DESEMPEÑO BASADO POR COMPETENCIAS	81
7.1 RECURSOS	81
7.1.1 Recursos financieros	81
7.1.2 Recursos humanos	81
7.1.3 Recursos técnicos	81
7.2 NIVEL DE DESARROLLO PROPUESTO	82

7.2.1 El vanguardismo como liderazgo organizacional	82
7.2.2 Diccionario de competencias organizacionales y específicas para la organización CODELCA	82
7.2.2.1 Las competencias organizacionales	83
7.2.2.2 Competencias específicas línea de mando Gerencial	83
7.2.2.3 Competencias específicas línea de mando de Directores	83
7.2.2.4 Competencias específicas línea de mando de Coordinadores	83
7.2.2.5 Competencias específicas aplicadas a la línea de mando de Encargados	83
7.2.2.6 Competencias específicas de mando Asistencial, Auxiliar y Operativo	83
7.2.3 Procedimiento para la realización de la evaluación del desempeño por competencias	90
7.2.3.1 Objetivo de la medición	90
7.2.3.2 Objetivos secundarios	90
7.2.3.3 Programación de la evaluación	90
7.2.3.4 Comunicación del proceso	91
7.2.3.5 Entrenamiento al equipo de evaluadores	91
7.2.4 Realización de la evaluación, análisis de datos y formulación del plan de mejoramiento por las partes.	91
7.2.5 Entrega del formulario, totalmente diligenciado y firmado a la oficina de gestión humana	91
7.2.6 Instrucciones para la realización de la evaluación de desempeño	91
7.2.6.1 Metodología para la aplicación de la evaluación	91
7.2.6.2 Análisis y descripción de los resultados	92
7.2.6.3 Formulación del plan y compromiso de mejoramiento	92

7.3 PRESUPUESTO ESTIMADO PARA LA PROPUESTA DISEÑO DEL MODELO DE EVALUACIÓN GASTOS BASADO POR POR COMPETENCIAS	93
BIBLIOGRAFÍA	94
ANEXOS	97

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Modelo Competencias y comportamientos esperados	31
Cuadro 2. Modelo Evaluación de desempeño por competencias	32
Cuadro 3. Modelo de recomendaciones	33
Cuadro 4. Modelo firmas y comentarios de la evaluación realizada	34
Cuadro 5. Modelo elementos de una competencia	34
Cuadro 6. Comparativo de variables (X/Y) y sus indicadores	48
Cuadro 7. Tipo de Variables	49
Cuadro 8. Población y muestra	51
Cuadro 9. Resultados del diagnóstico	55
Cuadro 10. Cronograma de actividades	57
Cuadro 11. Presupuesto estimado para la propuesta diseño del Modelo de evaluación gastos basado por competencias	93

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Evaluación del desempeño. Subsistema de recursos humanos	41
Figura 2. Resultados del diagnostico organizacional	56
Figura 3. Competencias organizacionales Codelca y variables de medición	84
Figura 4. Competencias específicas nivel gerencial y variables de Medición	85
Figura 5. Competencias específicas nivel de directores y variables de medición	86
Figura 6. Competencias específicas nivel coordinadores y variables de medición	87
Figura 7. Competencias específicas nivel de encargados de procesos y variables de medición	88
Figura 8- Competencias específicas nivel de asistente, auxiliar y operarios y variables de medición	89

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Grafica 1. Pregunta 1	58
Gráfica 2. Pregunta 2	59
Gráfica 3. Pregunta 3	60
Grafica 4. Pregunta 4	60
Gráfica 5. Pregunta 5	61
Gráfica 6. Pregunta 6	61
Gráfica 7. Pregunta 7	62
Gráfica 8. Pregunta 8	63
Gráfica 9. Pregunta 9	63
Gráfica 10. Pregunta 10	64
Gráfica 11. Pregunta 11	64
Gráfica 12. Pregunta 12	65
Gráfica 13. Pregunta 13	65
Gráfica 14. Pregunta 14	67
Gráfica 15. Pregunta 15	67
Gráfica 16. Pregunta 16	68
Gráfica 17. Pregunta 17	69
Gráfica 18. Pregunta 18	69
Gráfica 19. Pregunta 19	70
Gráfica 20. Pregunta 20	71

Gráfica 21. Pregunta 21	71
Gráfica 22. Pregunta 22	72
Gráfica 23. Pregunta 23	72
Gráfica 24. Pregunta 24	73
Gráfica 25. Pregunta 25	74
Gráfica 26. Pregunta 26	74
Gráfica 27. Pregunta 27	75
Gráfica 28. Pregunta 28	75
Gráfica 29. Pregunta 29	76

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Estructura organizacional de Colombiana de Artículos Eléctricos y de Caucho – Codelca	98
Anexo B. Formato de requisición de personal para la organización	99
Anexo C. Formato de entrevista de selección	100
Anexo D. Formato de inducción y/o entrenamiento de cargos	103
Anexo E. Formato de cargos competencias, funciones y responsabilidades	106
Anexo F. Lista de verificación observación en campo de los puestos de trabajo	108
Anexo G. Validación de competencias organizacionales y específicas	109
Anexo H. Encuesta para la validación de las competencias y capacidades organizacionales	111
Anexo I. Formato de evaluación de desempeño por competencias y su forma de usos	113

RESUMEN

La gestión por competencias es el modelo mediante el cual se lleva a cabo el proceso de evaluación e identificación de las competencias organizacionales y propias de un cargo para poder desempeñar con gran éxito cada uno de los puestos de trabajo, con el fin de buscar el desarrollo profesional y laboral de los colaboradores.

Colombiana de Artículos Eléctricos y de Caucho -CODELCA, en la actualidad cuenta con un modelo de evaluación de desempeño, el cual carece claramente de la gestión basada por competencias que facilite todas las actividades del proceso de gestión humana a la hora de la búsqueda y selección del personal a vincular, y garantizar así el desarrollo de competencias de cada uno de los cargos.

Esta investigación muestra la importancia de la evaluación basada en competencias al interior de la organización, como condición necesaria para garantizar el logro de los objetivos de cada uno de los puestos de trabajo y en consecuencia, contribuye al crecimiento empresarial.

La investigación realizada, es de carácter descriptivo, el objeto fundamental de la misma es describir la propuesta del diseño de un modelo de evaluación de desempeño basado por competencias para cada uno de los cargos administrativos y operativos que se encuentran definido en la estructura organizacional de CODELCA.

Para iniciar el proyecto del modelo de evaluación de desempeño basado por competencias, se analizó la estructura de la organización, su misión y su visión, los objetivos estratégicos de la misma, los perfiles de cada uno de los cargos con que contaba la organización. Una vez analizada la información se procedió a la elaboración de los perfiles de cargo incluyendo las competencias requeridas para los mismos. Con la orientación del equipo directivo se logró definir las competencias organizacionales y específicas asociadas a cada uno de los puestos de trabajo. De igual manera, se elaboró el diccionario de competencia para la organización con sus respectivas variables de medición basadas en los criterios de A,B,C,D, estos criterios se tuvieron en cuenta para la aplicación de las respectivas evaluaciones del desempeño de los colaboradores.

Palabras clave: modelo de evaluación, desempeño por competencias, talento humano, organización.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas requieren generar la cultura empresarial hacia los procesos para permitir un mejoramiento de los mismos, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes, y lograr así la rentabilidad proyectada por parte de sus accionistas. Todo esto se logra a través de procedimientos y modelos claros de trabajo, que están conformados por personas eficientes que aportan un valor agregado a la actividad económica de la organización.

Por esta razón, la conciencia organizacional del talento humano frente a las estrategias del negocio se considera un factor importante para lograr una competitividad dentro de un mercado globalizado y cambiante; la competitividad comienza desde el capital humano, es así como se convierte en el objeto primario de todas las empresas. Las organizaciones que no tengan clara una orientación hacia su personal, bienestar de los mismos y un apoyo responsable se encontrarán en una desventaja frente al mercado competitivo, el cual requiere de personas formadas, auto-gestionadas y preparadas para enfrentar a los más grandes retos a los se deben enfrentar las empresas.

En los últimos años, como necesidades primitivamente expuestas las organizaciones deben adoptar un modelo de gestión basado por competencias, que permitan un conjunto de habilidades, actitudes, motivaciones, valores, que interactuando entre si ayudan al mejoramiento del desempeño de cada uno de los colaboradores de la organización.

Para lograr así su medición por observación, las organizaciones deben lograr atraer y retener personal que reúnan todas estas características o competencias que les permita alcanzar desempeño sobresaliente en un puesto de trabajo dentro de las empresas.

Con la propuesta de diseño de un modelo de evaluación de desempeño por competencias la organización CODELCA, pretende alcanzar las estrategias y objetivos de la empresa, mediante la selección y vinculación de personal idóneo, para lograr así su mayor identidad empresarial que le permitirá responder de forma clara y responsable a las necesidades de la organización, Identificando las competencias organizacionales y sus competencias específicas de cada uno de los puestos de trabajo, fortaleciendo así un excelente equipo humano que permita incrementar la productividad al igual que sus ingresos económicos.

TITULO DE LA INVESTIGACIÓN

¿Cómo diseñar una propuesta de un modelo de evaluación de desempeño basado por competencias que permita calificar el talento humano de la organización CODELCA?

1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Colombiana de Artículos Eléctricos y de Caucho – CODELCA, no cuenta con un modelo de evaluación basado en competencias que le permita retener y mantener personal competitivo para cada uno de los puestos de trabajo, presentándose así una desviación paulatina de los objetivos estratégicos, ya que al no contar con una medición del aporte que realiza cada uno de los puestos de trabajo al cumplimiento de los mismos, causa debilidades en los resultados obtenidos durante de la ejecución de las actividades al interior de la organización, por cada uno de los colaboradores, lo que dificulta precisar así un plan de formación sobre las falencias existentes dentro de cada uno de los puestos, que facilite desarrollar los aspectos personales y profesionales de los trabajadores, contribuyendo de esta forma a los planes de carrera.

CODELCA, ha logrado mantenerse en el mercado como una empresa sólida, su trayectoria la conserva como una empresa sobresaliente, a través del posicionamiento de su producto y su servicio, lo cual ha permitido que día a día sus estándares de calidad en sus operaciones afiance el reconocimiento nacional e internacional.

En la actualidad las organizaciones han adoptado e implementado sistemas de evaluación de desempeño en administración de personal basado en competencias organizacionales con el fin de conocer claramente los aportes que realizan cada uno de los puestos de trabajo a la misma.

Las consecuencias actuales para las empresas que carecen de un modelo de evaluación de desempeño basado por competencias, es un conflicto de intereses debido a que el personal que desempeña los diferentes puestos de trabajo, aunque conocen sus funciones y las desempeñan de una manera adecuada, no tienen claridad en su relación directa con los objetivos de la planeación estratégica de la empresa.

La oposición inflexible al cambio y a la actualización de actividades que permitan demarcar las oportunidades de mejoramiento y desarrollo humano organizacional a largo plazo, la falta de conciencia organizacional y de estructuración de las funciones, competencias, habilidades y demás aptitudes de desempeño del

personal, impide promover el desarrollo de competencias tanto de crecimiento personal, profesional y empresarial.

1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La delimitación del problema que presenta CODELCA, se caracteriza por los siguientes aspectos:

1.2.1 Espacio temporal. La propuesta de diseño de un modelo de evaluación de desempeño basado por competencias se realizara en las instalaciones de Codelca, en la Casa Matriz en la ciudad de Bogotá D.C, en el lapso temporal de Agosto 2014 a Diciembre 2014.

1.2.2 Metodológico. La investigación que se realizará para la empresa CODELCA, es el tipo de investigación descriptivo que permite describir las características propias de la empresa y analizar cuantitativamente la información obtenida a través de los instrumentos diseñados y aplicados para esta investigación.

1.2.3 Temático. En la empresa CODELCA, se realizará una intervención con la propuesta de diseño de un modelo de evaluación de desempeño basado por competencias, cuyo objetivo es calificar el capital humano de la organización con miras a lograr los objetivos estratégicos de la misma.

2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

CODELCA, es una empresa que maneja altos estándares de calidad, requisitos mínimos y fundamentales para competir en el mercado actual, es evidente que para poder obtener un posicionamiento alto debe demostrar la importancia del posicionamiento de marca en toda la organización, al igual que con su capital humano.

En los últimos cinco años, CODELCA, se ha venido interesando por mejorar la eficiencia y productividad del capital humano de la empresa, a partir del diseño de un modelo de evaluación por competencias donde se determinen las habilidades y competencias de cada uno de los perfiles de cargo para así lograr calidad en la realización de sus funciones. Para lograrlo se realiza el presente estudio el cual permite evaluar y seleccionar el personal idóneo para los diferentes cargos establecidos dentro de la estructura en la organización.

Tomando como referencia las debilidades existentes dentro del sistema de evaluación actual para establecer estrategias que permitan mejorar e impulsar los métodos de trabajo apropiados para identificar temprana de las brechas y de las necesidades de formación, entrenamiento y desarrollo que garanticen los resultados esperados y en consecuencia las competencias organizacionales y las propias a cada uno de los puestos de trabajo.

La propuesta de diseño de un modelo de evaluación basado por competencias para CODELCA, le reconocerá a la empresa una mejor gestión de su capital humano en cada uno de los procesos y así mismo frente a sus competidores para tal efecto se elaboró, se aplicó y se desarrolló un taller metodológico basado en dinámicas grupales que permitieron la participación activa del equipo directivo y de los colaboradores.

La etapa siguiente consistió en someter a consideración de los asistentes al taller una serie de competencias de carácter relevante para la empresa, esto con el fin de lograr que los participantes seleccionaran las cuatro competencias con las cuales se identifica la organización. La elección de las competencias organizacionales por parte de los funcionarios permitió que además de la participación de la elección de estas, se comprometieran en la aplicación y en el cumplimiento de estas dentro de cada uno de sus puestos de trabajo y garantizar así su aporte a los niveles de la estructura organizacional.

Las acciones que se tomen de las lecciones aprendidas identificadas permitirán la selección de acuerdo a los perfiles requeridos, así mismo el seguimiento y evaluación del desempeño del personal, como condiciones necesarias para el mejoramiento continuo de los colaboradores y de la organización empresarial.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de evaluación de desempeño basada por competencias al interior del proceso de gestión humana de la empresa CODELCA.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Verificar cada uno de los cargos de la empresa CODELCA, de acuerdo a la estructura organizacional existente.
- Diagnosticar el estado en el que se encuentran los perfiles de cargo frente al sistema de competencias organizacionales y específicas de cada uno de los puestos de trabajo.
- Identificar y determinar las competencias organizacionales estableciendo así cada una de estas de acuerdo a sus niveles.
- Verificar los procedimientos existentes para identificar los métodos de evaluación basado en las competencias.
- Diseñar una herramienta clara para llevar a cabo la evaluación de los puestos de trabajo basados en competencias al interior de la organización de acuerdo a sus niveles jerárquicos.
- Validar con la alta dirección la propuesta de diseño de evaluación de desempeño por competencias propuesta para la organización.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO TEÓRICO

4.1.1 Gestión basada en competencias. Desde el inicio de la civilización el ser humano en su lucha por sobrevivir y satisfacer sus necesidades básicas, se dio cuenta de las ventajas que tenía cooperar y coordinarse con los demás miembros de su comunidad para lograr objetivos, es así como las actividades de caza, pesca, agricultura, guerra, construcción de viviendas, etc. se llevaban a cabo de forma asociativa, planificada y coordinada, bajo el liderazgo del miembro más fuerte o carismático del grupo o clan.

El descubrimiento de la agricultura dio inicio al surgimiento de los asentamientos urbanos, que después se convertirían en las primeras ciudades, el ser humano dejaba de ser nómada para convertirse en dueño y señor de un territorio específico, este fenómeno fue el que dio inicio al concepto de nación y el surgimiento del comercio y las guerras, haciendo cada vez más complejas a las organizaciones humanas.

Dirigir, organizar, coordinar, planificar y controlar a las organizaciones y a las personas que las componían, se hacía una necesidad imperiosa.

A mediados del siglo XVIII, se inició la época conocida como la revolución industrial. La mayoría de los autores la sitúan en Inglaterra durante la segunda mitad del siglo XVIII (Chaves, 2004). Esta produjo un salto gigantesco en la productividad de las organizaciones económicas y en la riqueza de los países industrializados, pero también trajo consigo consecuencias negativas para los trabajadores asalariados, que se acentuaron especialmente hacia el siglo XIX; mecanización de tareas, sueldos escasos, y jornadas de trabajo muy prolongadas, fueron algunas de esas consecuencias negativas. La producción aumentaba, mientras el bienestar disminuía (Sismondi, 1969).

4.1.1.1 Área de recursos humanos. Las empresas industriales vieron por primera vez en su historia, la necesidad de destinar recursos y esfuerzos a garantizar el bienestar y la motivación de las personas. Se crearon entonces en algunas organizaciones los “Departamentos de Bienestar de personal”, antecesor director de los departamentos de personal; velaban por educación, vivienda, atención médica, así como de impedir que se formaran sindicatos (Hernández, 2006).

Desde finales del siglo XIX hasta mediados del XX, se consolidaron dos escuelas de pensamiento contrapuestas, que fueron descritas por McGregor (1994) economista Estadounidense, en su libro “El Lado Humano De Las Organizaciones” a las cuales llamo, Teoría (X) y Teoría (Y).

En la teoría (X) se afirma que el ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca por el trabajo y lo evita siempre que pueda. Debido a esta tendencia humana a rehuir de él, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado para la realización de los objetivos de la organización McGregor (1994); mientras que por el contrario, en la teoría (Y) se dice que el ser humano común no tiene un disgusto inherente por el trabajo. Según circunstancias que pueden controlarse, el trabajo constituirá una fuente de satisfacción.

El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encausar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos. El compromiso con los objetivos, es función de la recompensa asociada con su logro (McGregor, 1994).

Hoy en día en las empresas se aplican una amalgama de teorías de gestión de los recursos humanos y motivación, basados en la prueba y error.

Se podría pensar que la Gestión del talento humano por competencias es uno más de los modelos de gestión propuestos basados en la teoría (Y), pero este parece ser que está mejor diseñado para hacer frente a las necesidades y desafíos que presenta la sociedad del conocimiento y de las tecnologías de la información en la que vivimos.

De la producción en masa a la segmentación de mercados, ¿quién en los círculos académicos dedicados a las ciencias económicas no ha oído mencionar aquella famosa frase pronunciada por Henry Ford en el lanzamiento de su modelo T, en el año 1914 “puede tener uno en el color que le guste, mientras sea negro”?.

En esa época las empresas aprovechaban las economías de escala y la producción en línea, para producir en masa, disminuir costos y obtener ganancias.

Poco a poco con el aumento de la competencia, el desarrollo tecnológico y la globalización, se encontraron con consumidores más informados y exigentes que adquirirían los productos que mejor satisfacían sus necesidades individuales.

Los japoneses fueron los primeros que comenzaron a implementar modelos de gestión enfocados a la satisfacción de las necesidades específicas de segmentos de mercado. Según Feigenbaum (citado por Ishikawa, 1994) el control total de calidad (CTC) puede definirse como “un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos de una organización de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes.

Ante el éxito alcanzado por las empresas japonesas, basados en la idea central de Feigenbaum (citado por Ishikawa, 1994), y adaptada a sus condiciones culturales particulares, el modelo se expandió al resto del mundo. Tomo forma a nivel mundial y está sustentado en las normas internacionales ISO, en las cuales se basan para otorgar las certificaciones de calidad, los organismos acreditados para tal fin.

Los principios de la Gestión de la calidad según Pérez (2004) son: 1. Enfoque a cliente. 2. Liderazgo. 3. Participación de las personas. 4. Enfoque basado en procesos. 5. Enfoque de Sistema para la Gestión. 6. Mejora Continua. 7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones. 8. Relaciones mutuamente beneficiosa con el suministrador.

En este ámbito nos podríamos detener a pensar, Cuál es el papel del área de recursos humanos en la actualidad, basado en la amalgama de teorías existentes y sabiendo que la mayoría de las empresas tienen implementado un Sistema de Gestión orientado a la Calidad.

Para un sistema de Gestión de la Calidad, las labores que se realizan en el área de Recursos humanos son un proceso, definido este como: Secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor para un usuario o cliente (Pérez, 2004).

Entonces ¿Cuáles son esas actividades ordenadas y repetitivas que se llevan a cabo en el área? y ¿Cuál o cuáles son los productos esperados que generan dichas actividades y que tienen valor para unos clientes internos o externos?

Cuando el trabajo es visto como proceso y dado que todo proceso entrega un producto con valor intrínseco, al usuario de este producto le llamaremos <<cliente interno>> (Pérez , 2004).

4.1.1.2 Procesos en el área recursos humanos. Al interior del área de recursos humanos se pueden identificar 3 procesos que según Pérez (2006) bien definidos y relacionados entre sí, son:

- ❖ *El Proceso de captación de recursos humanos:* que tiene como propósito armonizar la satisfacción de las necesidades de los actores del mercado laboral: la organización y la persona; y se ejecuta a través de los programas de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal.
- ❖ *El proceso de habilitación en la gestión de recursos humanos:* es de suma importancia para la organización, debido a que tiene que desarrollar las funciones de planificar, organizar, ejecutar y controlar las acciones de sus Programas de Formación y Capacitación de personal.
- ❖ *El Proceso de calificación en la gestión de recursos humanos:* tiene relevante importancia debido a la información sobre la capacidad cuantitativa y cualitativa del personal, y que la obtiene mediante la aplicación de pruebas diseñadas para el logro de objetivos específicos, y/o que respondan a las situaciones que demanda la política de personal de la organización,

En resumen teniendo en cuenta la perspectiva de los Sistemas de Gestión de la calidad, el área de recursos humanos de las empresas lleva a cabo procesos de selección, capacitación y evaluación del personal, cuyo objetivo o “producto”, es el de proveer a la organización del personal más capaz para realizar las labores y tareas, además de mantener colaboradores capacitados, motivados y comprometidos con la organización.

“No me creo ninguna filosofía de gestión que no apoye por igual a los empleados y a la empresa. Sin confianza no hay compromiso y sin el compromiso de los empleados las empresas mueren” (Fernandez, 2005, p. 41).

Entonces ¿porque la gestión por competencias puede ser un modelo efectivo para que en el área de los recursos humanos de las compañías se pueda

desempeñar el rol adecuado para dar cumplimiento a los requerimientos de la planificación estratégica y los sistemas de gestión de calidad?.

El Modelo de Gestión por Competencias es aquel que permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en pos de los objetivos estratégicos.

Para que sea eficaz la Gestión por Competencias, ésta se llevará a cabo a través de un modelo sistémico en el cual todos los subsistemas de Recursos Humanos de la organización las consideran (Alles, 2011).

Un modelo de competencias permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar las estrategias organizacionales (Alles 2011).

En este punto nos damos cuenta de la coherencia que existe, entre las exigencias que se le hacen al área de los recursos humanos en la actualidad y lo que ofrece un modelo de gestión basado en competencias.

Un modelo de Gestión basado en competencias permitiría seleccionar al personal con las competencias más adecuadas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales; también una vez identificadas esas competencias, se podrían desarrollar por medio de programas de capacitación y entrenamiento, pero para esto se necesitaría un modelo de evaluación de desempeño por competencias, que nos permite saber o evaluar en qué nivel de desarrollo de cada competencia se encuentran las personas que laboran en la empresa.

Existen múltiples y variadas definiciones en torno a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la establece como una 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” (Organización Internacional del Trabajo -OIT, 2004, p. 1)

4.1.2 Competencias laborales. Se puede tomar como ejemplos de competencia laborales:

4.1.2.1 Liderazgo. “Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personal, desarrollar el talento y lograr y mantener un clima laboral armónico y desafiante” (Alles, 2011, p 242).

4.1.2.2 Trabajo en equipo. “Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización, con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros y generar y mantener un buen clima de trabajo” (Alles, 2011, p. 379).

Las Competencias no son otra cosa que las capacidades personales con las que han contado los individuos desde el inicio de la civilización para la realización de una actividad o labor.

Trabajo en equipo, orientación al resultado, liderazgo etc. Son ejemplos de competencias, capacidades que poseen las personas y que pueden llegar a determinar el éxito o no en el desempeño de un rol dentro de una organización.

Estas competencias tienen la cualidad de que pueden ser desarrolladas, esto significa que un individuo que no sepa trabajar en equipo, no tenga la capacidad para aprender a hacerlo.

4.1.3 Evaluación de las competencias. Para lograr el análisis del desempeño de usan las competencias en relación a un nivel requerido para la posición del puesto de trabajo. Citando así a Gómez Mejía, el autor dice, en su capítulo relacionado con la *evaluación y gestión del rendimiento*, que:

La principal ventaja de adoptar un enfoque basado en competencias para el rendimiento reside en que los criterios o las pautas de rendimiento utilizados son concretos. Las escalas de comportamientos proporcionan a los empleados ejemplos específicos de comportamientos que pueden realizar (o evitar) si quieren tener éxito en su trabajo. Si un colaborador conoce las competencias requeridas para su puesto y en la correspondiente apertura en grados puede verificar, analizar y controlar sus propios comportamientos con los requeridos, al llegar el momento de la evaluación desempeño no pueden presentarse “grados sorpresas” (Alles, 2002.p. 178).

4.1.3.1 Análisis de desempeño. Se presenta el análisis de desempeño según el siguiente esquema:

1. Excelente.
2. Muy bueno.
3. Normal (se entiende como normal el desempeño esperado para la posición).
4. Necesidad de desarrollo.
5. Necesidad de mejorar urgente.

Se sugiere a adicionar la evaluación de la persona involucrada con la misma escala.

Suponiendo diez (10) competencias para un determinado puesto se deberá indicar la denominación seguida por una definición del concepto y ejemplos de comportamientos de acuerdo con el grado requerido si se trabaja bajo el esquema de gestión por competencias (Alles, 2002).

Si una empresa utiliza el esquema como el que aquí descrito para evaluar el desempeño y demás una evaluación de 360° o evaluación de 180°, como se desarrolla en otros capítulos de esta obra, se sugiere la homologación de conceptos. En la evaluación de desempeño no se trata de analizar o evaluar rasgos de personalidad si no de identificar y ponderar comportamientos en el trabajo y en relación con el puesto ocupado (Alles, 2002).

Cuadro 1. Modelo competencias y comportamientos esperados

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS ESPERADOS	NIVEL SEGÚN EL EVALUADO (1 A 5)	NIVEL SEGÚN EL EVALUADOR (1 A 5)	COMENTARIOS
Determinación y breve descripción de la competencia.			

Fuente. (Alles, 2002).

Cuadro 2. Modelo evaluación de desempeño por competencias

COMPETENCIA	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	NO DESARROLLADA
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES					
Determinación y breve descripción de la competencia en el grado correspondientes requerido.					
Determinación y breve descripción de la competencia en el grado correspondientes requerido.					
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.					

Fuente. (Alles, 2002).

4.1.3.2 Escala numérica de los grados

- A. 100% (alto)
- B. 75% (bueno)
- C. 50% (mínimo necesario)
- D. 25% (insatisfactorio)

4.1.3.3 Recomendaciones. Sobre la base de los objetivos para el nuevo ejercicio y del desempeño medido en la evaluación por competencias es factible indicar acciones específicas que se recomienden para cada colaborador evaluado. Por ejemplo: capacitación o entrenamiento específico, participación en determinados proyectos de la compañía asignaciones especiales, etc. Las mencionadas acciones deben ser acorde con el evaluado (Alles, 2002).

Cuadro 3. Modelo de recomendaciones

DEBE MEJORAR	ACCIÓN PROPUESTA	FECHAS O PLAZOS
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Fuente. (Alles, 2002).

El evaluador deberá tener en cuenta que las posibles mejoras podrán implicar diferentes acciones tales como:

- Asignarle proyectos al evaluado que impliquen mejoras en su desempeño; por ejemplo, intervención en equipos multidisciplinarios.
- Organizar reuniones periódicas de retroalimentación con el grupo de trabajo.
- Asignar un autor cuando esto sea conveniente y según la cultura de la organización.
- Rotación de Puestos.
- Capacitación por parte del cliente interno, si esto fuese pertinente.
- Cursos de capacitación.
- Análisis de casos
- Otras acciones para proponer.

4.1.3.4 Evaluación final. “En un esquema final completo de evolución como el propuesto, donde se combina la evolución por objetivos (análisis del rendimiento) y la evaluación por competencias, para la evaluación global y la consecuente nota o evolución final debe tenerse en cuenta tanto el análisis como la evaluación por competencias” (Alles, 2002, p. 38).

Cuadro 4. Modelo firmas y comentarios de la evaluación realizada

Firma del evaluador	Comentarios:
Firma del jefe directo de evaluador	Comentarios:
Firma del evaluado	Comentarios:

Fuente. (Alles, 2002).

Cuadro 5. Modelo elementos de una competencia

NOMBRE	DEFINICIÓN	INDICADORES CONDUCTUALES	NIVELES
Nombre de la Competencia requerida para el cargo.	Definición de la Competencia.	Comportamientos asociados a las competencias.	Nivel requerido de la competencia para el cargo.
Nombre de la Competencia requerida para el cargo.	Definición de la Competencia.	Comportamientos asociados a las competencias.	Nivel requerido de la competencia para el cargo.
Nombre de la Competencia requerida para el cargo.	Definición de la Competencia.	Comportamientos asociados a las competencias.	Nivel requerido de la competencia para el cargo.
Nombre de la Competencia requerida para el cargo.	Definición de la Competencia.	Comportamientos asociados a las competencias.	Nivel requerido de la competencia para el cargo.
Nombre de la Competencia requerida para el cargo.	Definición de la Competencia.	Comportamientos asociados a las competencias.	Nivel requerido de la competencia para el cargo.

Fuente. (Alles, 2002).

4.1.4 Elementos de una competencia. Las competencias tienen un nombre, una definición, unos indicadores conductuales y unos de requerimientos.

Teniendo en cuenta la apreciación de Ansorena (1996) Ejemplo de los elementos de una competencia.

4.1.4.1 Nombre. Competencia; liderazgo

4.1.4.2 Definición Guiar e influir en un grupo y establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para alcanzar los objetivos del mismo

Se trata de la habilidad para ejercer el liderazgo y orientar la acción de grandes grupos de personas en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipado de los posibles escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo humana aun cuando no sea posible la interacción personal continuada entre el directivo y el grupo que dirige. El “Liderazgo de grupos” se basa en componentes más carismáticos del líder, mientras que el liderazgo de personas se sustenta más en la capacidad de dirección del directivo.

4.1.4.3 Indicadores conductuales

- Realizar reuniones con el equipo para analizar el seguimiento de tareas.
- Define funciones y responsabilidades del puesto.
- Establece objetivos del grupo en forma clara y equilibrada.
- Branda retroalimentación periódica sobre resultados.
- Motiva al grupo a generar expectativas de éxito.
- Estable un clima confianza entre los miembros del grupo.
- Aprovecha las sinergias individuales.
- Asume la responsabilidad en fracaso del grupo.
- Hace reflexionar al grupo sobre sus problemas o éxitos y sus causas.

- Fomenta la participación de todos los procesos de reflexión y toma de decisiones.
- Fomenta en el grupo un espíritu de “tarea común” de modo que vía la importancia de los aportes de los demás.
- Estimula la comunicación clara, directa, completa y la sinceridad de los miembros del equipo.
- Genera un clima positivo y de seguridad en los colaboradores para que puedan expresar su opinión con toda la libertad.

4.1.4.4 Niveles de requerimientos

- ❖ *Niveles de requerimiento 1.* Capacidad requerida baja. Exige al ocupante del puesto un dominio bajo la capacidad, lo que supone las siguientes conductas específicas.
 - Establece los objetivos el grupo de forma clara y equilibrada.
 - Establece un clima de confianza en su grupo.
 - Aprovecha las sinergias individuales.
 - Asume la responsabilidad por el éxito y los fracasos de la unidad propia.
 - Hace reflexionar a su unidad sobre su propia situación, problema éxito y sus causas.
- ❖ *Niveles de requerimiento 2.* Capacidad requerida media, normal. Exige al ocupante del puesto un dominio de la capacidad lo que supone las siguientes conductas específicas.

- Establece los objetivos de un departamento de una forma clara y equilibrada.
- Motiva a su departamento a generar expectativas de éxito.
- Establece un clima de confianza en su departamento. Crea sueños de éxitos.
- Asume la responsabilidad del éxito y fracasos de su departamento.
- Asume la responsabilidad con éxitos y fracasos de su departamento.
- Hace reflexionar al conjunto de su departamento sobre su propia situación y genera aprendizaje.
- Fomenta la participación de todos en los procesos de reflexión y de toma de decisiones.
- Fomenta en su departamento el compromiso con los objetivos comunes.
- Genera un clima positivos y de seguridad para que puedan expresar las opiniones con libertad.
- Se anticipa a los problemas y aporta soluciones y alternativas.
- Capitaliza las ideas de los miembros de su equipo.

❖ *Niveles de requerimiento 3:*

- Establece los objetivos del grupo en forma clara y equilibrada, especialmente cuando estos afectan a gran parte de la estructura organizacional.
- Motiva a la organización a generar expectativas de éxito.

- Establece clima de confianza generando en la organización. Crea versión compartida y sueños de éxito.
- Aprovechan las sinergias entre los grupos o áreas.
- Defiende a la organización frente a los terceros.
- Asume la responsabilidad frente a los éxitos de las organizaciones.
- Fomenta la participación de todos los procesos de reflexión y toma de decisiones.
- Fomenta en la organización un espíritu de “tarea común” y las relaciones de interdependencia.
- Brinda retroalimentación sobre los resultados organizacionales.
- Está atento a la evolución de los factores externos de la empresa (crisis de cambio...) con el fin de detectar oportunidades.

❖ *Niveles de requerimiento 4:*

- Capacidad requerida máxima. Exige al ocupante del puesto un dominio perfecto de esta capacidad, lo que supone ejercer una influencia indiscutible en toda la organización y ser reconocido como una opinión muy calificada para la toma de decisiones en cualquier materia de su área, o incluso, en asuntos de otras áreas. Se le percibe como un “guía” e inspirador de las decisiones estratégicas del conjunto de la organización.

4.1.5 Niveles de una competencia. Las graduaciones se pueden hacer de dos formas:

4.1.5.1 Según el grado de exigencia. La competencia es la más pero se colocan diferentes niveles de exigencia de acuerdo con el tipo de cargo; a mayor responsabilidad y nivel jerárquico, mayor exigencia.

4.1.5.2 Según el grado de presencia de la competencia. Se establecen diferentes niveles (bajo, medio, alto) con descriptores en cada categoría. Algunos autores incluyen una categoría que describe los comportamientos que indican ausencia de las competencias.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

4.2.1 Autoridad. Persona con poder de influencia sobre otros, el término implica la obligación de lograr que otras personas realicen determinadas acciones en el ambiente de las organizaciones, que los colaboradores cumplan con las tareas y obligaciones sus respectivos puestos de trabajo). La autoridad puede devenir del cargo que persona ocupa o de sus capacidades como líder, o de ambos (Alles, 2011)

4.2.2 Calidad en el trabajo. Teniendo en cuenta la definición de calidad y de trabajo se determina; es la acción de como el colaborador de la organización obtiene beneficio conjunto con el sistema de gestión, ya que el desempeño correcto de las competencias permite que el sistema de gestión tenga alcance directo sobre la evolución, afianzamiento y correcta ejecución de las actividades diarias requeridas en las funciones estipuladas para el puesto de trabajo.

4.2.3 Competencia. Habilidades, cualidades y conocimientos que permitan al trabajador alcanzar un desempeño superior en cualquier puesto de trabajo que se encuentre definido dentro de la organización.

“Es una característica propia de un individuo que está directamente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación. Son comportamientos observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación; son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para el desempeño en una empresa” (Alles, 2002. p. 57).

Según Wayne y Noe (2005) afirma que: “las competencias incluyen una amplia gama de conocimientos, habilidades, rasgos y comportamientos que pueden

ser técnicos por naturaleza, se relacionan con habilidades interpersonales o se orientan hacia los negocios. Sin embargo, las empleadas para propósitos de evaluación del desempeño son aquellas que se relacionan con el éxito laboral” (p. 498)

4.2.4 Competencias laborales generales. Las competencias laborales generales se caracterizan por “no estar ligadas a una ocupación en particular, ni a ningún sector económico, cargo o tipo de actividad productiva, pero habilitan a las personas para ingresar al trabajo, mantenerse en él y aprender, facilitando la empleabilidad de las personas. La empleabilidad es la capacidad de una persona para conseguir un trabajo, mantenerse en él y aprender posteriormente los elementos específicos propios de la actividad” (Zuñiga, 2004, p. 84).

4.2.5 Competencias laborales específicas. Son aquellas competencias necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector productivo, es decir, son un “conjunto de actividades laborales necesarias para lograr resultados específicos de trabajo, en relación con el propósito clave de un área objeto de análisis” (Zuñiga, 2004, p. 84).

4.2.6 Desempeño empresarial. Hace referencia a la consecución de los objetivos estipulados en la planeación estratégica, dentro de este desempeño el cual se define como el grado de desenvolvimiento en el cumplimiento y logro de objetivos se relaciona directamente con la eficacia, eficiencia y efectividad, factores que miden el *¿Qué?*, *¿Cómo?* y el *¿Para qué lo hago?* del uso de los recursos asignados para el logro de los objetivos, metas, planes a corto, mediano y largo plazo.

4.2.7 Descripción y análisis de puesto. Obedece a una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. El análisis de puesto consiste en la obtención, evaluación y organización de la información sobre los puestos de una empresa.

4.2.8 Evaluación del desempeño (2). Es uno de los subsistemas de recursos humanos (Figura 1).

Figura 1. Evaluación del desempeño. Subsistema de Recursos Humanos.



Fuente: (Alles M. , Diccionario de Terminos , 2011, p. 179)

En este subsistema se diseña e implementan las diferentes mediciones del desempeño de los colaboradores, y luego se controla su utilización. En las mediciones más usadas se pueden mencionar (Alles, 2011):

- Evaluación vertical.
- Evaluación de 360°
- Determinación temprana de brechas.

Las personas esperan que se les digan cómo están haciendo las cosas, además un buen sistema de evaluación de desempeño combinado con administración por objetivos serán un excelente motivador, de los colaboradores.

Usualmente se vincula con los temas económicos a través de subsistema de remuneración beneficios.

4.2.9 Evaluación de desempeño por competencias. Conjunto de instrucciones y comportamientos organizacionales mediante los cuales tanto colaboradores como directivos son evaluados en relación con el modelo de competencias de la organización.

La medición de competencias se realiza en todos los casos, a través de la observación de comportamientos. Relación con evaluación vertical, evaluación de 360°, entre otros (Alles, 2011).

4.2.10 Evaluación de desempeño recomendaciones. Una vez finalizada la evaluación del desempeño, al evaluado se le ofrecen sugerencias para mejorar su desempeño a futuro.

Las competencias deben ser concretas y luego, acordadas con el colaborador como orientación para un plan de acción.

- Aspecto/s que deben mejorar.
- Acción/Acciones Propuesta/s.
- Fecha o Plaza.

Si se utilizó la *evaluación vertical*, las recomendaciones abarcaran tanto aspectos relacionados con objetivos como sugerencias para el desarrollo de competencias.

4.2.11 Formación. Las organizaciones realizan una serie de actividades con el propósito de mejorar las actuaciones de las personas en relación con el puesto de trabajo que ocupan en el presente o, eventualmente, lo harán en un futuro. Las inversiones en capacitación y desarrollo podrán pasar de ser “un gasto” a construir una inversión organizacional cuando estos planes se formulen en relación con la estrategia (Alles, 2011).

Los subsistemas tienen relación entre si y uno de ellos constituyen la puerta de entrada a los restantes: **Análisis y Descripción de puestos.** Muchas

organizaciones poseen descriptivos, de puestos pero están actualizados o no presentan la estrategia organizacional.

En ambos casos deberán ser revisados para que reflejen las principales responsabilidades de cada puesto- en definitiva, lo que espera de los ocupantes de las diferentes posiciones (Alles, 2011).

4.2.12 Funciones. Conjunto de tareas de carácter general que constituyen la esencia de los objetivos del cargo. Por ejemplo: asesorar, planificar, coordinar, organizar, controlar, regular, ejecutar (Zayas, 1996, p. 55).

4.2.13 Gestión por competencias. Modelos de gestión que permite a linear a las personas que integran una organización (directivos, y demás niveles organizacionales) en pos de los objetivos estratégicos.

Para que sea eficaz la gestión por competencias, esta se lleve a cabo a través de un modelo sistemático en el cual todos los subsistemas de Recursos Humanos de la organización las consideren (Alles, 2011).

4.2.14 Grado de una competencia. Apertura en grado o niveles de una competencia. Dentro de un modelo de competencias en particular se sugiere que en número o el grado sean constantes.

En la metodología MACH las competencias, usualmente, se abren en cuatro grados: A, B, C y D (Alles, 2011).

4.2.15 Puesto de trabajo. Es el vínculo más determinante de la relación entre la organización y el colaborador, ya que al momento de definir y delimitar las funciones de ese vínculo se obtiene como resultado un alcance estipulado y acertado el cual asigna responsabilidades dentro de la organización, teniendo como horizonte el logro de la planeación estratégica. El vínculo correctamente definido permite al colaborador explotar los conocimientos y aptitudes para desenvolverse y desempeñar aquellas actividades que debe cumplir en pro de la organización, claro está que no todas las funciones son iguales ya sea por los niveles de la jerarquía estipulada en la estructura organizacional, las competencias y/o los perfiles requeridos por el puesto de trabajo, es por ello que la descripción de cada cargo que está relacionado en el desempeño del puesto de trabajo debe contener las pautas para la gestión por competencias (Carrasco, 2009).

4.2.16 Planeación estratégica. Es una herramienta que es imprescindible y necesaria al momento de identificar y gestionar la trazabilidad del logro de los objetivos estipulados por la organización, ya que esa planeación contempla ámbitos de los colaboradores los cuales por medio de las competencias lograr un sentido común apuntado al cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias las cuales tiene relación con el sentido y esencia de la organización.

4.2.17 Plan de carrera. Es el proceso mediante el cual los colaboradores individuales identifican y ponen en marcha las acciones para alcanzar sus metas de carrera. Comprender que las aspiraciones e intereses de cada individuo cambian y diferirán de acuerdo a los criterios patronos y las etapas de su carrera, pueden ayudar a los individuos y directores a comprender que el tipo de oportunidades y asistencia serán más efectivos para así apoyar la planificación de las carreras de un individuo.

4.2.18 Promoción interna. Acciones mediante las cuales los colaboradores de la organización son elevado a un nivel superior al que poseían.

Por extensión, la herramienta se utiliza en el caso de desplazamiento lateral o de otro tipo, dentro de la organización (Alles, 2011).

Si bien se podría utilizar de manera, indistinta los términos "promoción" y "Promociones Internas", se a una preferido esta última variante, para hacer referencia a una práctica organizacional y, de este modo, a través de las palabra "internas" la idea de que la promoción en cuestión es de una persona que ya pertenece al ámbito de la organización.

De manera extendida se podría decir que una persona que cambia de empleo y obtiene un puesto en otra organización de mayor nivel al que tenía ha obtenido una "promoción". Sin embargo esto no constituye una práctica organizacional sino un hecho fortuito donde una persona, por alguna razón, fue seleccionada para ocupar un determinado puesto. En todos los casos las promociones internas deberían realizarse analizando y evaluando los conocimientos, experiencia y competencias de una persona en relación con el puesto a ocupar (Alles, 2011).

4.3 MARCO CONTEXTUAL

4.3.1 Información de la empresa:

4.3.1.1 Nombre de la Razón Social: Colombiana de Artículos Eléctricos y de Caucho – CODELCA.

4.3.1.2 Representante Legal: Alfredo Remarchuk Baquero

4.3.1.3 Actividad económica. Producción y comercialización de artículos eléctricos, entendiéndose como Clavijas, Tomas de corriente, Portalámparas, sus Piezas Constitutivas y Complementos.

4.3.1.4 Dirección: Calle 17 A N° 96 C 19 Fontibón Bogotá – Colombia

4.3.2 Reseña histórica de la empresa. CODELCA, como sociedad se fundó en 1971, al observar la oportunidad que brindaba el mercado en el sector eléctrico. Sus comienzos fueron modestos, con prensas tipo tornillo. El primer producto elaborado por la empresa fue la Clavija en Caucho Pata Plana para 10A, que hoy día es el emblema de la organización. Posteriormente se elaboraron los portalámparas, productos enfocados en principio a las instalaciones navideñas promocionadas por la Empresa de Energía de Bogotá.

Poco a poco fue creciendo el portafolio de productos y creándose la necesidad de modernizar el proceso. Es así como hacia el año 1984 se desarrolla, con tecnología propia, la primera unidad hidráulica con su respectiva prensa, mejorando de esta forma el rendimiento en el área de vulcanizado. Primero fue una prensa de tres pisos, pero luego se concluyó que la mejor forma sería con prensas de un solo piso.

Estos años constituyeron un empuje fuerte al desarrollo de la organización; hacia el año de 1985 la empresa contaba con una fuerte venta hacia Venezuela, considerado como el mercado principal de venta; sin embargo al iniciarse la recesión venezolana, se vieron fuertemente afectadas las finanzas de la empresa; así se evidencio la necesidad de fortalecer el esfuerzo conjunto, encaminado al mercado nacional y así ganar posicionamiento en Colombia. Se efectuaron también algunas exportaciones hacia Centro América, sin que

pudieran consolidarse directamente. El crecimiento interno de estos años permitió a la organización tener un desarrollo moderado pero sostenido, que le ha permitido ir avanzando hasta el nivel que en la primera mitad de la década de los 90's ha sido la mejor época de crecimiento para la organización.

Luego la economía colombiana empezó una época de recesión, que se vio plenamente reflejada en todos los sectores económicos y de producción, siendo para la empresa el año 1999 el más crítico. Sin embargo, de las dificultades hay que generar oportunidades, y así la organización decidió aprender de los errores pasados y tratar de organizar e implementar un proceso de expansión mediante las exportaciones. El primer paso fue el inicio del proyecto EXPOPYME, el cual significó un vuelco en el pensamiento direccional de la organización y le ha permitido contrarrestar en parte la leve recesión que vive la economía interna.

También en este proceso de expansión la organización certificó sus productos en México desde el 2002, bajo la Norma Oficial Mexicana (NOM), siendo este el primer paso en el proceso de mejoramiento continuo; de igual forma se trabajó en el mantenimiento de la Certificación del Sistema de Gestión de Calidad bajo ISO 9001:2000. En el año 2005 se alcanzó la Certificación de conformidad de producto para el Reglamento Técnico de Instalaciones Eléctricas RETIE avalado por el CIDET, y en el 2007 la Certificación de Producto para las Cajas Eléctricas con SGS Colombia.

5. MARCO METODOLÓGICO

5.1 HIPÓTESIS

5.1.1 Formulación de la hipótesis. Alcance de la investigación Correlacional, con hipótesis Correlacional.

Avila Baray (2006), plantea que “la palabra correlación es un término estadístico que expresa una posible asociación o relación entre dos o más variables, sin que sea importante el orden de presentación de las variables, ya que no expresan una relación de causalidad. Para verificarlas se utilizan pruebas estadísticas de correlación” (p. 27).

5.1.2 Hipótesis de la investigación. A una mayor efectividad en la evaluación del desempeño, mayor efectividad de los colaboradores de CODELCA en sus puestos de trabajo.

$$H_i: R(x,y) \neq 0$$

Para:

H_i: Hipótesis de investigación.
R: Correlación entre variables.
x, y: Variables.

5.1.2.1 Hipótesis nula. No hay relación entre la efectividad en la evaluación del desempeño y la efectividad de los colaboradores de CODELCA en sus puestos de trabajo.

$$H_0: R(x, y) = 0$$

H₀: Hipótesis nula.

R: Correlación entre variables.

x, y: Variables.

5.2 VARIABLES E INDICADORES

Cuadro 6. Comparativo de variables (X/Y) y sus indicadores

Variable (x): Eficiencia en el puesto de trabajo		Variable (y): Eficiencia de evaluación del desempeño.	
<i>Indicadores:</i>		<i>Indicadores:</i>	
• Logro de los objetivos del cargo.	50%	• Ítems de la evaluación.	25%
• Utilización óptima de recursos.	30%	• Objetivos que persigue la evaluación.	25%
• Motivación.	20%	• Procesos de retroalimentación.	25%
		• Confiabilidad y transparencia de la herramienta y el proceso de evaluación.	25%.

Cuadro 7. Tipo de variables

Variables	Definición Conceptual
Evaluación del Desempeño	La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran). (Blas, 2013)
Puesto de trabajo	Conjunto de tareas ejecutadas por una sola persona. El trabajo total asignado a un trabajador individual, constituido por un conjunto específico de deberes y responsabilidades. (Association, 2001)
Efectividad	Es el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, entre la producción y la capacidad de producción. $E = P/CP$. (Covey, 1989)

5.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación realizada, es de carácter descriptivo, ya que el objeto fundamental del mismo es la descripción de la propuesta del diseño de un modelo de evaluación de desempeño basado por competencias para cada uno de los cargos administrativos y operativos que se encuentran definidos en la estructura organizacional de Colombiana de Artículos Eléctricos y de Caucho – CODELCA, así como definir los comportamientos que una persona debe tener para lograr un mayor éxito en su puesto de trabajo con el fin de que la empresa conjuntamente con su capital humano, mejore continuamente y el presente modelo de evaluación de desempeño contribuya en el posicionamiento como una de las compañías más reconocidas en la producción y comercialización de productos para usos eléctricos.

5.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para comenzar con la realización la propuesta de diseño de evaluación de desempeño basado en competencias para la empresa CODELCA, fue necesario y fundamental conocer y entender la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la misma, de igual forma, la revisión y estructuración de los perfiles de cada uno de los cargos con los cuales cuenta la organización. Teniendo clara la información anterior y con la orientación del equipo directivo, sobre los procesos críticos y los roles o cargos claves, se analizó la información conjuntamente con la misión, visión y objetivos estratégicos.

Otra de las actividades realizadas durante el desarrollo de la propuesta, fue la estructuración de los diferentes formatos para el registro de solicitud de personal, selección de personal basado por competencias, inducción y entrenamiento de los cargos, descripción de perfil de cargo competencias, funciones y responsabilidades y evaluación de desempeño basado por competencias **(Ver Anexo A, B, C, D, E).**

Para de terminación de las competencias organizacionales y específicas que serán incluidas en cada uno de los perfiles de cargo, se llevó a cabo un taller didáctico en compañía del equipo directivo y los líderes de los procesos quienes conocen de cerca toda la operación de la organización, el cual arrojó como resultado las competencias específicas y organizacionales para establecerlas en cada uno de los perfiles de cargo **(Ver Anexo F).**

Dentro de las actividades de la identificación de las competencias organizacionales y las específicas, se determinó el diccionario de las mismas de acuerdo a la clasificación de grupos de cargos por familias de acuerdo con su nivel jerárquico, dejando clara las competencias y sus diferentes criterios de medición para la hora de aplicar la evaluación de desempeño como parte de la propuesta y de mejoramiento de la investigación realizada para la organización CODELCA. **(Ver Anexo H, I, J.K, L, M, N).**

El paso siguiente fue la asignación de las competencias específicas por familias de cargos, lo anterior se realiza teniendo en cuenta los cargos existentes dentro de la estructura de la empresa, resultado de las observaciones realizada a cada uno de los puestos de trabajo. **(Ver Anexo D).**

Finalmente se identificaron y definieron las competencias organizacionales y específicas con sus respectivos criterios de evaluación para cada uno de los cargos, teniendo en cuenta la agrupación de éstos por familias, ellas fueron sometidas a revisión por parte del Representante por la Dirección y la Gerencia General, quienes fueron los responsables de la revisión y aprobación de las mismas y posteriormente se inició la aplicación a través del proceso de gestión humana, quien a partir de la fecha serán los responsables del cumplimiento de estas competencias al interior de la organización y garantizar que se tengan en cuenta en los respectivos procesos de selección y evaluación **(Ver Anexo D).**

5.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

Cuadro 8. Población y muestra

AREA	PROCESO	CARGO	N°	TAMAÑO DE MUESTRA	
				N°	%
PRODUCCIÓN	VULCANIZADO	Encargado	2	1	31.07%
		Operarios	30	12	
	TROQUELADO	Encargado	1	1	6.80%
		Operarios	6	2	
	ROSCADO	Encargado	1	1	7.77%
		Operarios	7	3	
	INYECCIÓN	Encargado	1	0	3.88%
		Operarios	3	2	
	ENSAMBLE	Encargado	1	1	12.62%
		Operarios	12	5	
	MANTENIMIENTO	Encargado	1	1	3.88%
		Operarios	3	1	
	MEZCLAS	Encargado	1	0	4.85%
		Operarios	4	2	
	ALMACEN	Encargado	1	1	13.59%
		Operarios	6	2	
	DESPACHOS	Encargado	1	0	
		Operarios	6	3	
ADMINISTRACIÓN	GERENCIA	Gerente General	1	0	15.53%
		Subgerente	1	0	
	OPERACIONES	Director de Operaciones	1	0	
		Asistente de Opetaciones	1	1	
	TECNOLOGIA	Director de Tecnología y Servicio al Cliente	1	0	
	COMERCIAL	Director Comercial	1	0	
		Coordinador Administrativo	1	1	
		Asistente de Compras y Facturación	1	1	
		Auxiliar Administrativo	1	0	
		Recepcionista	1	1	
		Auxiliar de Servicios Generales	1	0	
	ADMION Y FINANCIERO	Jefe de Contabilidad	1	0	
		Asistente Contable	1	1	
	GESTIÓN HUMANA	Coordinador de Gestión Humana	1	1	
		Auxiliar Administrativo y de Gestión Humana	1	1	
	SIG	Coordiandor de Sistema Integrado de Gestión	1	0	
TAMAÑO DE LA MUESTRA			103	45	44%

Fuente. El Autor.

5.5.1 Muestra poblacional

Calculo de muestra para Población Finita

Como se conoce el total de la población aplicaremos la fórmula¹:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

- N = Total de la población
- Z_{α} = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión (en su investigación use un 5%).

Datos:

N= 103
Z= 1.96 al cuadrado
P= 0.05
q= 0.95
d= 0.05

$$n = \frac{(103) * ((1.96) * (1.96)) * 0.05}{((0.05 * 0.05) * (103 - 1)) + ((1.96 * 1.96) * 0.05 * 0.95)} = 43$$

El tamaño óptimo de la muestra es de 43 colaboradores.

¹ <http://investigacionpediahr.files.wordpress.com/2011/01/formula-para-cc3a1lculo-de-la-muestra-poblaciones-finitas-var-categorica.pdf>

La población de la organización CODELCA, se encuentra conformada por 103 empleados. Para efectos de la recolección de la información se tomó el sistema de muestreo finito del universo de empleados de la organización. La población es de (103) funcionarios, (5) directivos, (11) administrativos y (87) operarios.

El universo analizado fue de 103 personas, se tomó una muestra de (45) personas divididas de la siguiente manera:

- (13) personas del proceso de Vulcanizado equivalente al 31,07% de la población total encuestada, teniendo como referencia que es el área más poblada de la organización.
- (3) Troquelado 6.80%,
- (4) Roscado 7.77%,
- (2) Inyección 3.88%,
- (6) Ensamble 12.62%,
- (2) Mantenimiento 3.88%,
- (2) Mezclas 4.85%,
- (6) Almacén y Despachos 13.59%,
- (7) Entre directivos y administrativos 15.53%. **(Ver Tabla 1)**

5.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

5.6.1 Encuesta. Para la recolección de la información se aplicó una encuesta diagnóstico a la organización con 17 preguntas **(ver Anexo)** por cada uno de los aspectos evaluados tales como:

- Estado actual de la Planeación Estratégica.
- El Clima Organizacional.
- Las Competencias Organizacionales Existentes.
- El Proceso de Gestión Humana y su operación.
- Los procesos de Reclutamiento y Selección,
- Los Perfiles de Cargos, Funciones y Responsabilidades.
- La Inducción, Entrenamiento y Formación a los Cargos.
- La Evaluación de Desempeño.
- Los Planes de Carrera.

Para un total de 153 preguntas, con el objetivo de conocer a fondo el estado actual de la organización y de esta forma poder formular la propuesta de mejoramiento al interior de la misma.

Esta fue diligenciada por uno de los directivos de la institución teniendo en cuenta que hace parte de la junta directiva y a su se desempeña como Representante por la Dirección para el acompañamiento del proceso de investigación.

Así mismos, se complementó con una encuesta aplicada a un grupo de colaboradores de la organización con el fin de verificar y conocer la percepción de éstos frente al tema. Se formularon 29 preguntas que buscaron validar que tanto el equipo de personas asociaban las competencias en sus puestos de trabajo **(Ver Anexo O).**

5.6.2 Fuente primaria. Corresponden a los datos recolectados a través del diagnóstico aplicado a la organización, las encuestas a los funcionarios, taller aplicado a todos los líderes de procesos internos, la observación realizada directamente sobre los puestos de trabajo por parte del ejecutor de la investigación.

5.6.3 Fuentes secundarias. Es la bibliografía que soporta el contenido el modelo de evaluación de desempeño basado por competencias, conductas y comportamientos de los individuos directamente involucrados. Como secundarias de la investigación se encuentran textos, revistas, internet e informes científicos relacionados con el tema objeto de la investigación.

5.7 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

De lo anterior se logra adquirir la siguiente información

Cuadro 9. Resultados del diagnóstico

Resultados		
No.	Áreas	Puntaje
1	Planeación Estratégica	2,24
2	Clima Organizacional	2,88
3	Competencias Organizacionales	1,59
4	Procesos de Gestión Humana	2,53
5	Reclutamiento y Selección	2,53
6	Perfiles de cargo, Funciones y Responsabilidades	2,82
7	Inducción, Entrenamiento y Formación	2,13
8	Evaluación de Desempeño	2,47
9	Planes de Carrera	2,76
%	Puntaje Total	2,44

Fuente. El Autor.

A partir de los resultados, a continuación se encuentra una gráfica o mapa que ilustra el nivel de desarrollo de la organización (mapa de competitividad frente a los aspectos evaluados).

En dicho mapa se observan los aspectos de gestión más consolidadas (la más cercana al extremo o parte externa de la gráfica) y las que requieren un mayor esfuerzo de mejoramiento (la más cercana al centro o eje de la gráfica).

Teniendo en cuenta el objetivo de la investigación se logra evidenciar claramente con los resultados obtenidos que el aspecto que se encuentra más débil al interior de la organización es el de las competencias organizacionales con una puntuación del 1,59, sobre un porcentaje total de 5.

Figura 2. Resultados del diagnostico organizacional



Fuente. El Autor

De igual forma, se realizó una visita directa al departamento de gestión humana como fuente de información para el diagnóstico, consiguiendo así un contacto más enriquecedor para el trabajo realizado.

Los resultados encontrados durante la visita son consecuentes a los obtenidos mediante el diagnostico aplicado a la organización a través del Directivo designado por la empresa para acompañar el proceso descrito anteriormente.

Cuadro 10. Cronograma de actividades

Actividades	Meses del Periodo Año 2014																			
	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
<i>Sensibilización al Equipo Directivo de la Organización sobre la Gestión por Competencias.</i>																				
<i>Diagnostico Organizacional y Análisis de la Información Obtenida.</i>																				
<i>Determinación de la Investigación a Realizar al interior de la Organización.</i>																				
<i>Diseño y Elaboración de los formatos Aplicables a la Investigación a Realizar.</i>																				
<i>Aplicación de Encuestas a los Colaboradores de la Organización.</i>																				
<i>Definición de los comportamientos Asociados de las Competencias Organizacionales y Específicas.(Directivos y Líderes de Procesos)</i>																				
<i>Desarrollo de Taller de Validación e Identificación de las Competencias Organizacionales y Específicas por Familias de cargos.</i>																				
<i>Validación del Diccionario de las Competencias Organizacionales y Específicas con la Alta Dirección.</i>																				
<i>Diseño de Propuesta de Evaluación del Desempeño por Familias de Cargos basados en los Criterios ABCD, de acuerdo a las Competencias definidas para cada uno de ellos.</i>																				
<i>Verificación de la Propuesta de Evaluación de Desempeño con la Alta Dirección.</i>																				
<i>Ajustes e impresión de la Propuesta Realizada a la Organización.</i>																				
<i>Socialización y Sustentación de la Propuesta del Modelo de Evaluación del Desempeño Basado por Competencias.</i>																				

6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

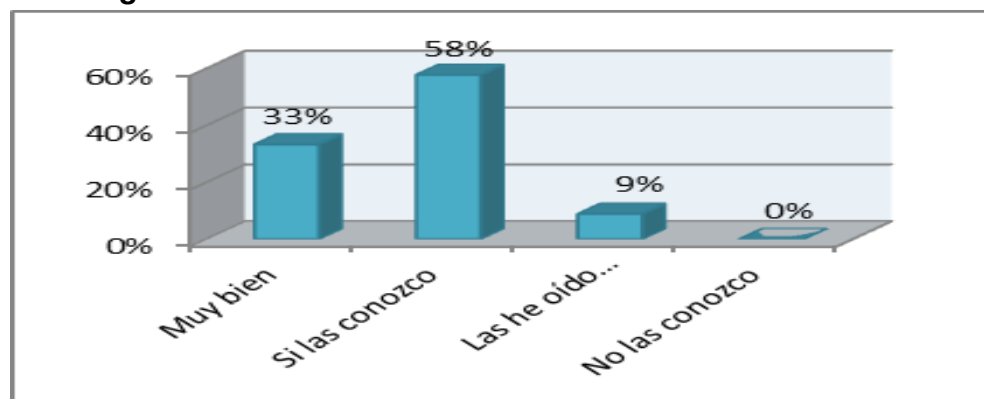
6.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y ANÁLISIS

La consecución de la información se llevó a cabo en el diseño del formulario de encuesta para establecer el tipo de pregunta cerrada, que facilito la tabulación de los datos, los cuales se encuentran expresados en los gráficos tipo barra y de esta forma lograr hacer una interpretación mucho más fácil de los resultados buscando de esta forma que las personas que consulten el presente trabajo logren la contextualización sobre la identificación de las competencias organizacionales y específicas de CODELCA.

Durante la aplicación de la encuesta se encontró que existen las competencias de Trabajo en Equipo, Orientación al Resultado, Comunicación y la Conciencia Organizacional, sin embargo, estas no se encuentran formalmente declaradas como tal a nivel institucional, su índice de desempeño se considera débil. El resultado obtenido se considera como punto de partida para la formulación y declaración de las competencias organizacionales.

Pregunta 1. ¿Conoce usted la misión, visión, política integrada de gestión y valores de la organización?

Gráfica 1. Pregunta 1.

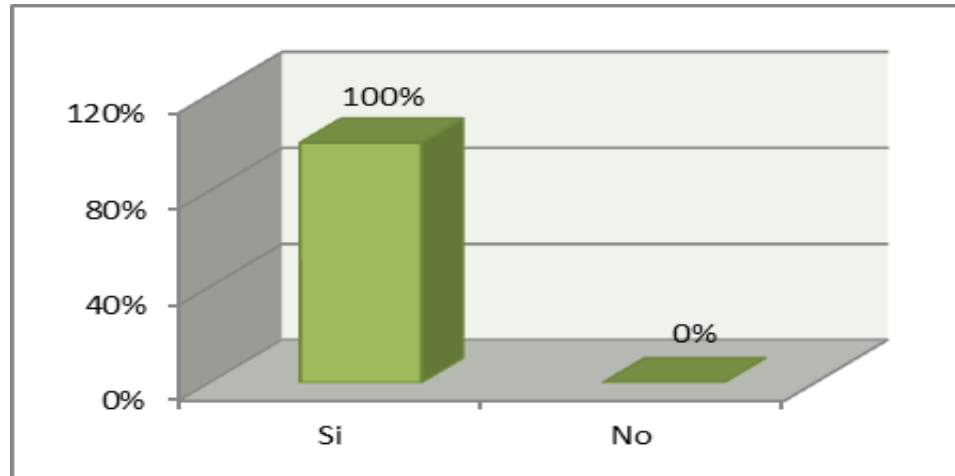


Fuente. El Autor

El 58% de los colaboradores de la organización, afirmaron conocer la misión, visión y política integrada de gestión y valores de la organización y un 33% que manifiesta conocerlas muy bien. Aunque no se puede afirmar con certeza qué también las conocen, si puede decir que al menos tienen la idea.

Pregunta 2. ¿Tiene usted claro como contribuye su cargo al cumplimiento de los objetivos de la empresa y la satisfacción de los clientes?

Gráfica 2. Pregunta 2



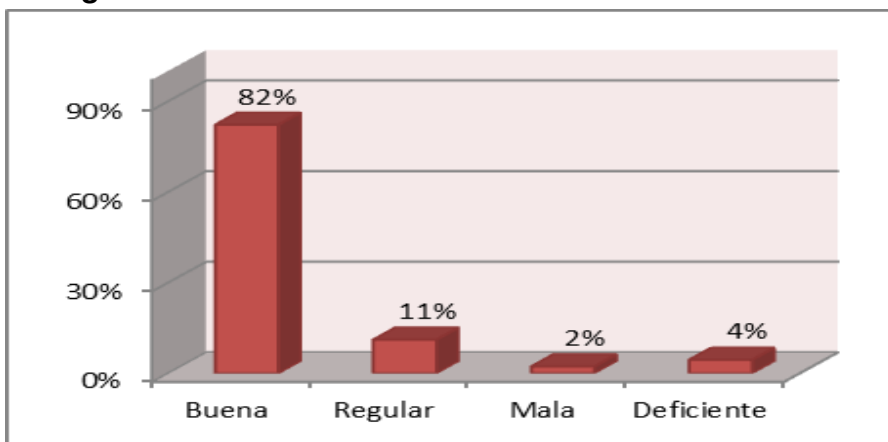
Fuente: Autor de la investigación

Llama la atención que todos los colaboradores afirman conocerla forma como contribuye su cargo al cumplimiento de los objetivos organizacionales, es decir tienen claro cuál es el papel o rol que desempeñan y cuáles son los objetivos de la empresa.

De estas dos preguntas se puede concluir que los colaboradores, conocen en mayor o menor medida la política integrada de gestión y cuál es su papel en la implementación y ejecución de la misma. Vale la pena mencionar que la política integrada de gestión está basada en un sistema de gestión de la calidad, orientado a la satisfacción de clientes externos y que es parte integral de la estrategia de la compañía; teniendo en cuenta lo anterior se podría pensar que la competencia organizacional definida como orientación al cliente, está presente en la organización, y que es coherente con su política integrada de gestión.

Pregunta 3. ¿Considera usted que la inducción al cargo que hoy día desempeña dentro de la organización fue?

Gráfica 3. Pregunta 3

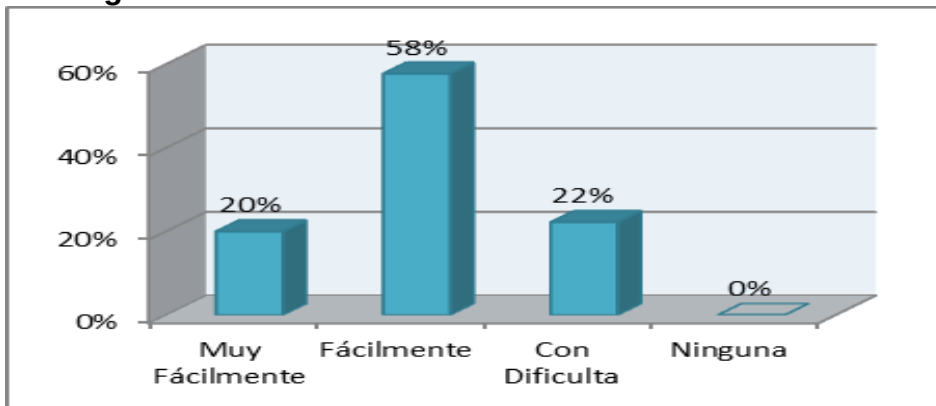


Fuente: El Autor

El 82% de la población encuestada consideran que la inducción al cargo fue buena.

Pregunta 4. ¿Cómo considera usted fue su adaptación al cargo dentro de la organización?

Gráfica 4. Pregunta 4



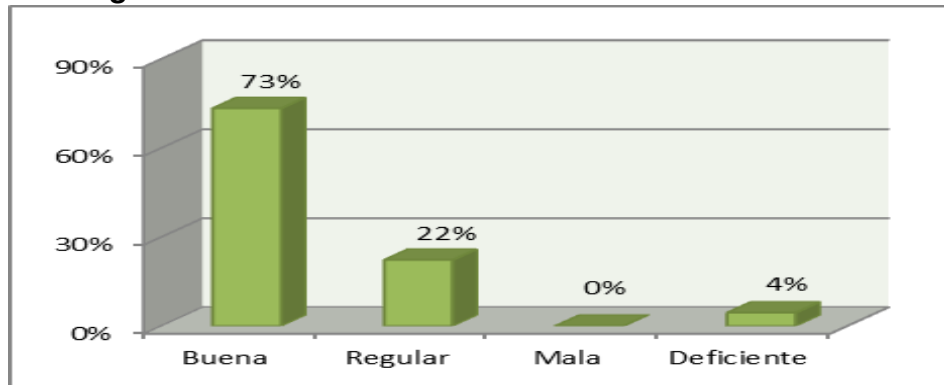
Fuente: El Autor

De los resultados obtenidos se puede concluir que de la población encuestada, se adaptó fácilmente a su cargo dentro de la organización, tal como lo demuestra el resultado obtenido del 20%, mientras que un 58% lo considera fácilmente, como

conclusión podríamos decir que el 78% de la población se adaptó de una manera adecuada al cargo, mientras que el 22% asegura que con gran dificultad.

Pregunta 5. ¿Considera usted que el entrenamiento y acompañamiento del jefe inmediato al cargo fue?

Gráfica 5. Pregunta 5

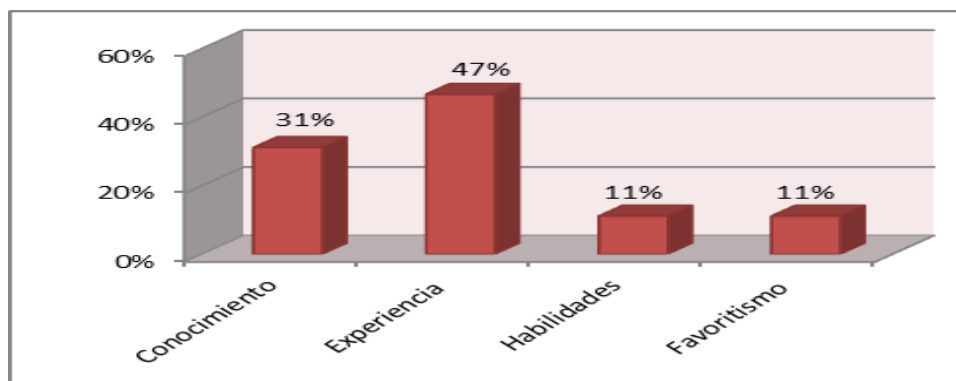


Fuente. El Autor

El 73% de los encuestados el acompañamiento de su jefe inmediato, en relación al desarrollo de sus actividades es bueno, pero para el 22% el acompañamiento no es necesario cerrar la brecha de acompañamiento al desarrollo de las actividades que se realizan dentro del puesto de trabajo.

Pregunta 6. ¿Cuál cree usted que es el criterio de la organización para promover a un compañero a un cargo superior?

Gráfica 6. Pregunta 6



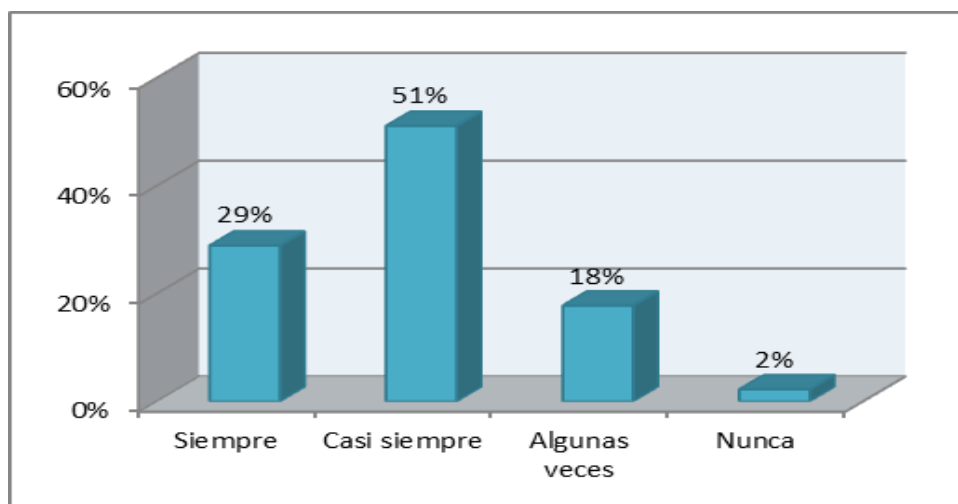
Fuente: El Autor de la investigación

La mayoría de las personas piensan, que el conocimiento y la experiencia son los dos factores que más se tiene cuenta a la hora de realizar ascensos en la compañía.

En base al diagnóstico organizacional realizado con anterioridad, se validaron, con el equipo de colaboradores ciertos aspectos del clima organizacional y del área de talento humano, que se deberían tomar en cuenta a la hora de realizar el estudio, entre éstos el proceso de inducción y la política de promociones y ascensos; de lo primero se puede concluir analizando las gráficas de las preguntas 3,4 y 5, que las personas se muestran conformes con la inducción que recibieron y que el acompañamiento del jefe inmediato en el proceso les pareció satisfactorio. En cuanto a la política de ascensos, los colaboradores opinan, que el conocimiento y la experiencia son los factores que más se tienen en cuenta.

Pregunta 7. ¿Cree usted que sus compañeros realizan las tareas, actividades y funciones asignadas de acuerdo a lo esperado?

Gráfica 7. Pregunta 7

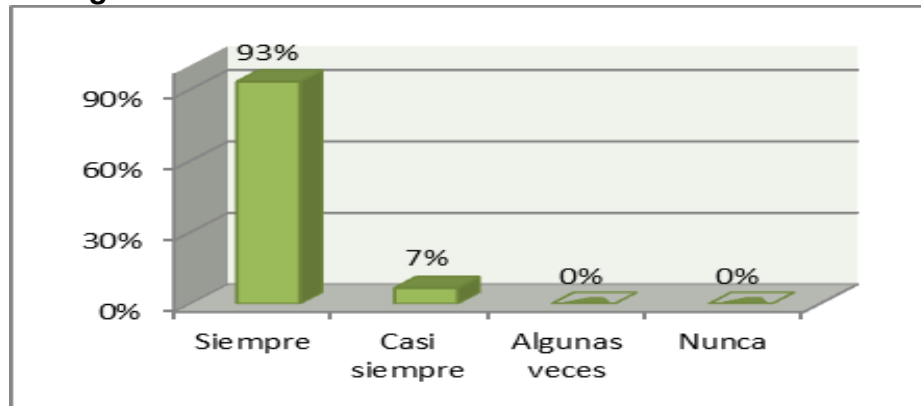


Fuente. El Autor

El 51% de las personas encuestadas opinan que sus compañeros de trabajo realizan casi siempre las tareas o actividades asignadas, un 29% afirman que siempre, mientras que el 18% creen que solo algunas veces.

Pregunta 8. ¿Realiza usted las tareas, actividades y funciones asignadas por su jefe inmediato?

Gráfica 8. Pregunta 8

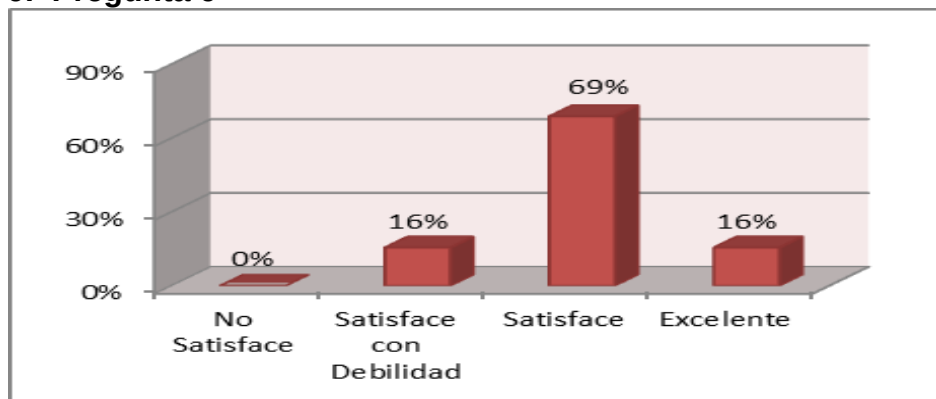


Fuente. El Autor

Se hizo la misma pregunta referente al tema de cumplimiento de tareas asignadas, pero esta vez indagando, no sobre el comportamiento de compañeros, sino sobre el del encuestado; un contundente 93% afirmó que siempre realizan las tareas y actividades asignadas.

Pregunta 9. ¿Cómo califica usted el trabajo de sus compañeros al interior de la organización?

Gráfica 9. Pregunta 9

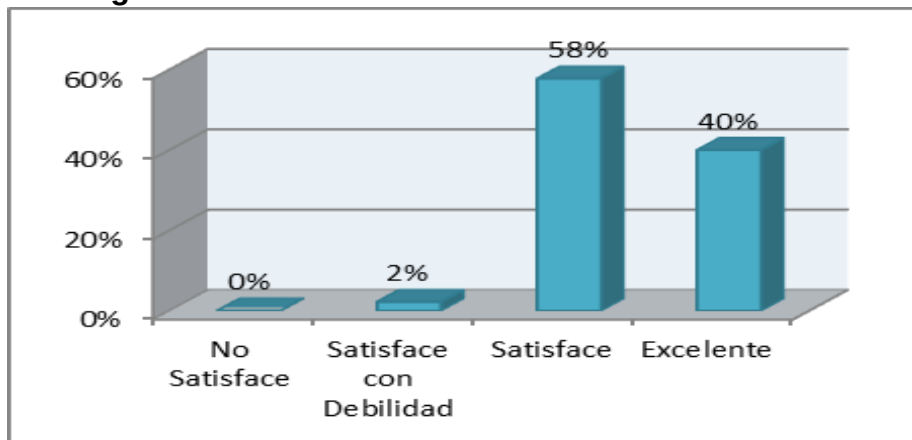


Fuente. El Autor

Como datos más relevantes. El 69% de las personas piensan que el trabajo de sus compañeros es satisfactorio y un 16% que es excelente.

Pregunta 10. ¿Cómo califica usted su trabajo al interior de la organización?

Gráfica 10. Pregunta 10

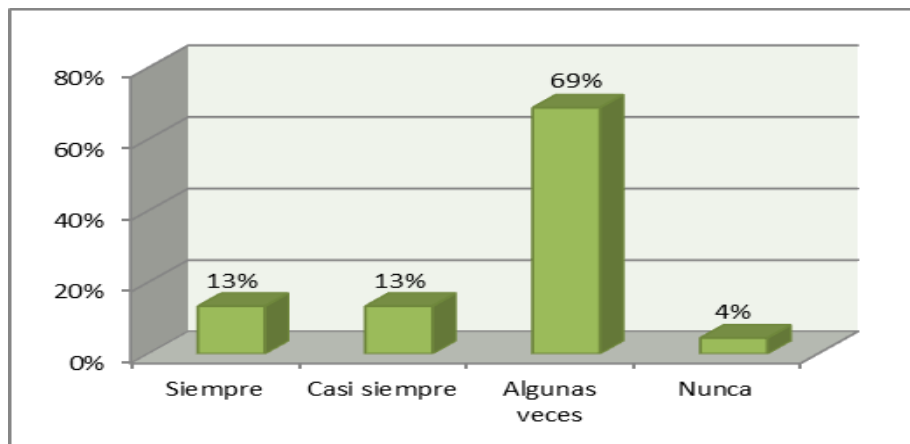


Fuente. El Autor

El 58% de las personas encuestadas piensan que su trabajo es satisfactorio y un llamativo dato de 40% que es excelente.

Pregunta 11. ¿Con que frecuencia se presentan No Conformidades en el desarrollo de su labor?

Gráfica 11. Pregunta 11



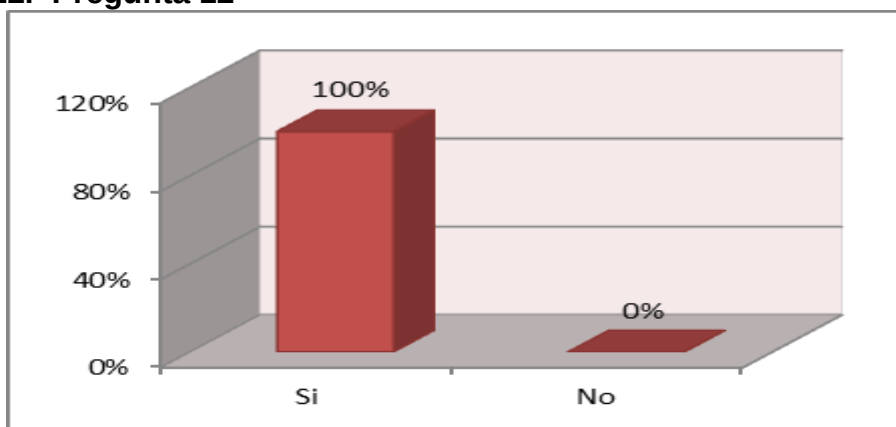
Fuente. El Autor

Parece ser que los colaboradores encuestados tienen claro lo que es (un No Conformidad) y el 69% reconoce que algunas veces se presentan durante el

desarrollo de las actividades, por el contrario el 13% consideran que siempre se presentan no conformidades en sus labores, así mismos el mismo porcentaje de la población encuestada manifiesta que casi siempre se presentan errores que constituyen el No Conformes.

Pregunta 12. ¿Tiene usted claro el objetivo de su cargo al interior de la organización?

Gráfica 12. Pregunta 12

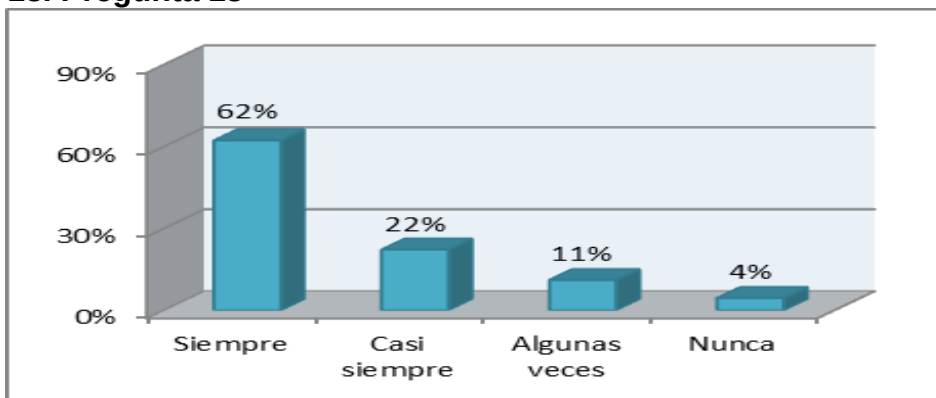


Fuente. El Autor

Nuevamente todas las personas afirman conocer el objetivo de sus cargos dentro de la organización.

Pregunta 13. ¿Con que frecuencia usted verifica el cumplimiento de sus objetivos dentro de su puesto de trabajo?

Gráfica 13. Pregunta 13



Fuente. El Autor.

El 62% de los colaboradores encuestados afirman que siempre verifican si se están alcanzando los objetivos o no y un 22% dijo que casi siempre lo hacen.

Una de las competencias organizacionales objeto de estudio es orientación a los resultados; para facilitar la comprensión del nivel de desarrollo e influencia de ésta en la organización, se analizaron 3 factores que la definen: Cumplimiento de la tarea, existencia de criterios de evaluación y orientación hacia objetivos.

En cuanto al cumplimiento de tareas y actividades, se podría decir que analizando las gráficas de las respuestas a las preguntas 7 y 8, las personas tienen la predisposición a cumplir con tareas asignadas.

Existen criterios de aceptación a las actividades realizadas, ya que se observa que las personas tienen el criterio para opinar cuando algo está bien hecho, y cuando no.

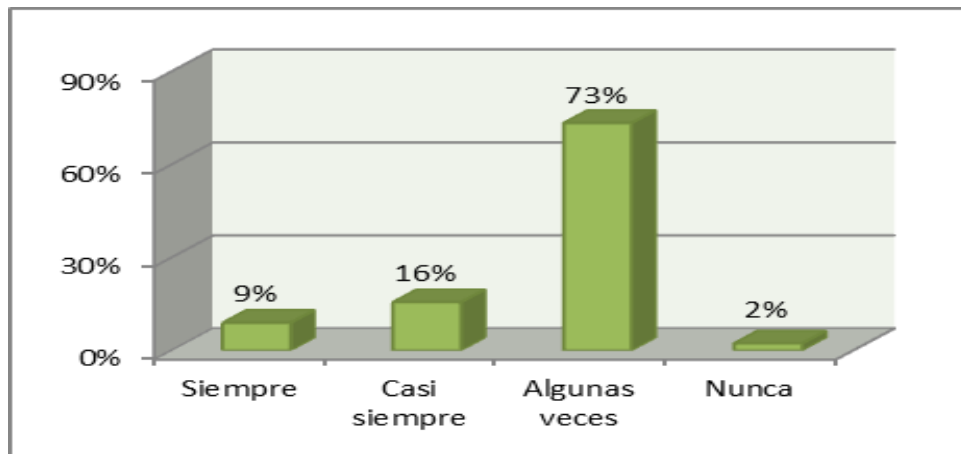
Esta opinión se considera necesaria para calificar el trabajo de sus compañeros y el propio de manera objetiva (pregunta 9 y 10). Además reconocen la existencia de “no conformidades” en su trabajo (pregunta 11), otro indicio de la utilización de parámetros de aceptación.

Como observó, los encuestados conocen o al menos tienen alguna idea de los objetivos del cargo que ocupan y los de la empresa, además del papel que tienen en el logro de esos objetivos (preguntas 12 y 13).

En conclusión se identifica claramente la existencia de criterios que definen a la competencia orientación a los resultados y que además dichos criterios son coherentes con el sistema de gestión, lo que podría llevar a pensar que la orientación hacia resultados, es una de las competencias organizacionales de CODELCA.

Pregunta 14. ¿Con que frecuencia se presentan inconvenientes en su trabajo?

Gráfica 14. Pregunta 14

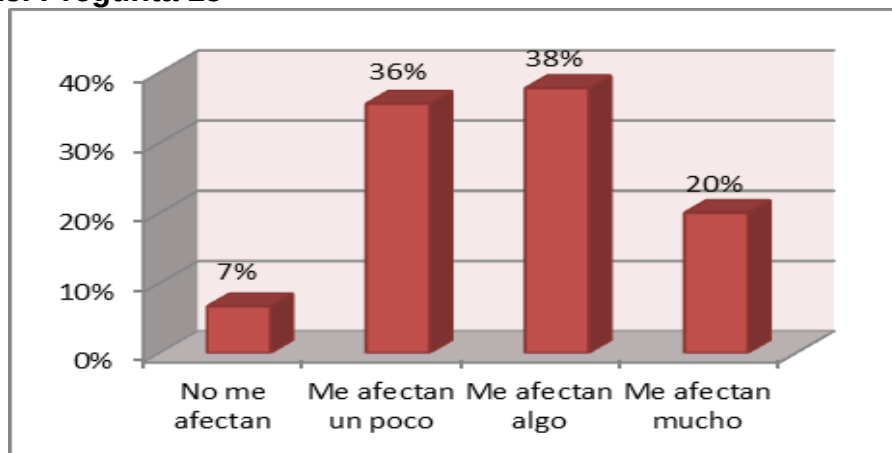


Fuente. El Autor

El 73% afirmaron que solo algunas veces se presentan inconvenientes en su trabajo frente a las labores que desarrollan a diario al interior de la organización, mientras que el 16% dijeron que casi siempre y un 9% que siempre.

Pregunta 15. ¿Qué tanto le afecta a usted los inconvenientes que se presentan en su trabajo?

Gráfica 15. Pregunta 15

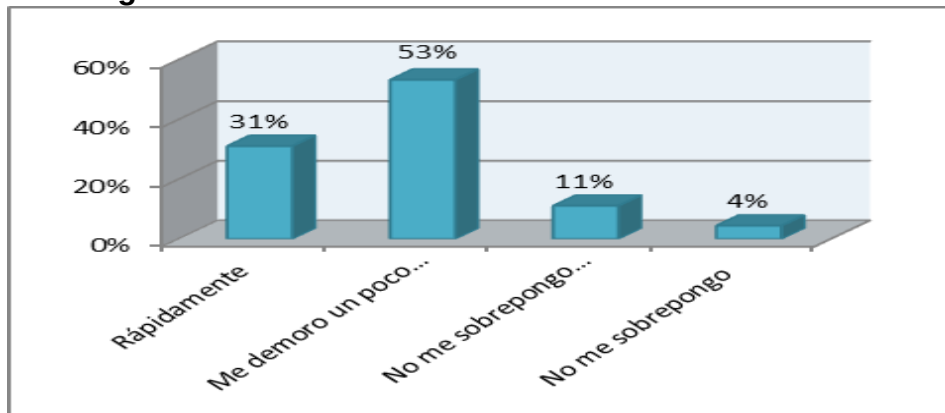


Fuente. El Autor

El 38% reconoce sentirse afectado por los inconvenientes de su trabajo y un 20% se siente muy afectado frente a estos imprevistos que se presentan a diario, mientras que un 36% afirmó sentirse poco afectado y un 7% dijo que no le afectan dichos inconvenientes.

Pregunta 16. ¿Cuándo se presentan estos inconvenientes usted se sobrepones?

Gráfica 16. Pregunta 16



Fuente. El Autor

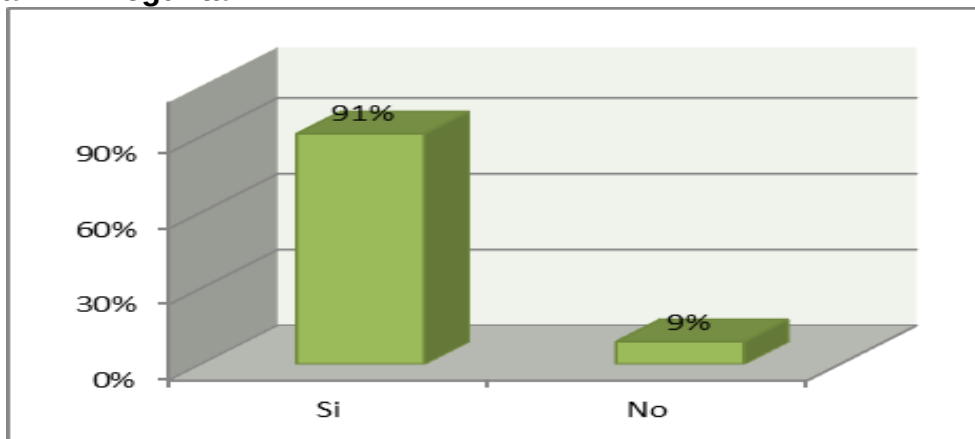
El 53% reconocen que se demoran un poco pero se sobreponen a los inconvenientes, y que se sobreponen rápidamente el 31%, mientras que solo un 11% afirma que no se sobrepone fácilmente y el 4% que no se sobrepone.

Contrario a lo que se pensaba los colaboradores de la organización afirmaron que la frecuencia con la que se presentan inconvenientes en sus labores diarias no es tan alta, ya que un 73% afirmó que solo algunas veces tienen inconvenientes en sus trabajos (pregunta 14); en cuanto a la afectación, a los que "no les afecta" o "les afecta muy poco" son el 43%, y los que le afecta "algo" y "mucho" suman un 57%. Por otro lado cerca del 87% afirmó que se sobrepone a dichos inconvenientes rápidamente.

En conclusión, se puede decir que las personas perciben que no se presentan tantos inconvenientes en la labor que realizan, y cuando estos se presentan se sobreponen a dichos inconvenientes. Se identifican cierto grado de Tolerancia a la Frustración en los colaboradores de la organización, ya que afirmaron que se sobreponen a los inconvenientes, pero parece ser que esos inconvenientes no son de gran impacto como percibía.

Pregunta 17. ¿Conoce de antemano los problemas o inconvenientes que se le puedan presentar en su labor?

Gráfica 17. Pregunta 17

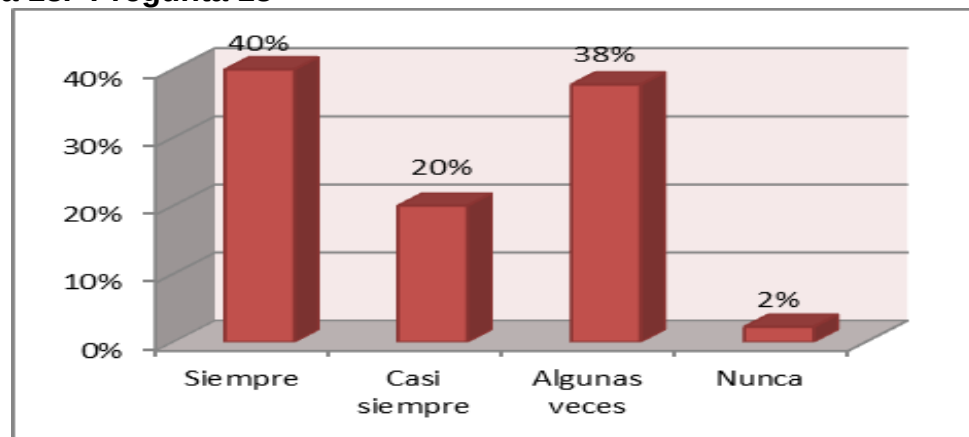


Fuente. El Autor

El 91% de las personas afirmó conocer de antemano los posibles problemas que se les pueden presentar en su labor, no obstante no previenen bajo el sistema de acciones preventivas de acuerdo a las políticas del sistema de gestión de la organización.

Pregunta 18. ¿Se detiene usted a pensar sobre los posibles problemas o inconvenientes que se le puedan presentar en el desempeño de sus labores diarias al interior de la organización?

Gráfica 18. Pregunta 18

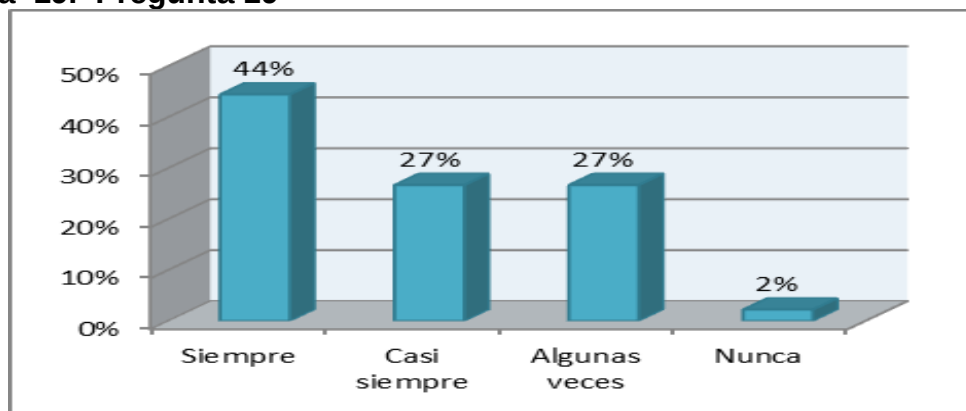


Fuente. El Autor

En cuanto a la actividad reflexiva para identificar problemas o nuevos posibles problemas, el 40% de las personas afirmó que se detiene a identificar posibles problemas o nuevos problemas, un 20% que casi siempre lo hace, mientras que un 38% solo lo hace algunas veces, se observa claramente la tendencia que se presenta en opciones de casi siempre y algunas veces teniendo en cuenta que los porcentajes obtenidos son representativos frente a la actitud en la actualidad con la que asumen la responsabilidad de sus labores.

Pregunta 19. ¿Emprende usted mejoras, acciones, estrategias. Para afrontar esos posibles problemas o inconvenientes en la labor que realiza?

Gráfica 19. Pregunta 19



Fuente. El Autor.

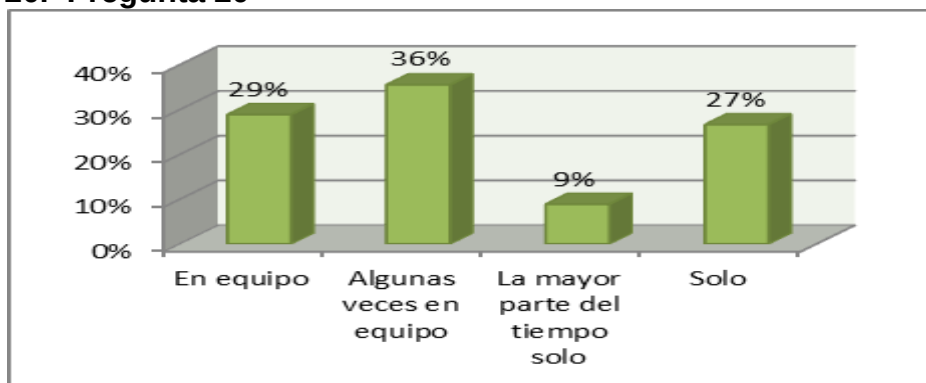
44% de las personas encuestadas aseguraron que siempre emprenden acciones o estrategias para afrontar esos “posibles” inconvenientes o problemas, un 27% que casi siempre lo hacen, mientras que otro 27% afirmó que solo algunas veces lo hace y un 2% que nunca emprende acciones o estrategias para afrontar esos posibles inconvenientes.

La proactividad es otra de las competencias que hace parte de la investigación se intentó verificar que tan proactivos son los colaboradores encuestados y que tanta necesidad tienen de serlo.

Así mismo muestran indicios de tener cierto grado de proactividad, ya que afirmaron emprender acciones para afrontar posibles problemas que se puedan presentar, pero queda la duda si se detienen a reflexionar sobre esos posibles problemas futuros y toman acciones preventivas para evitar que estos se presenten.

Pregunta 20. ¿El trabajo diario que usted realiza es en equipo o usted trabaja la mayoría de veces solo?

Gráfica 20. Pregunta 20

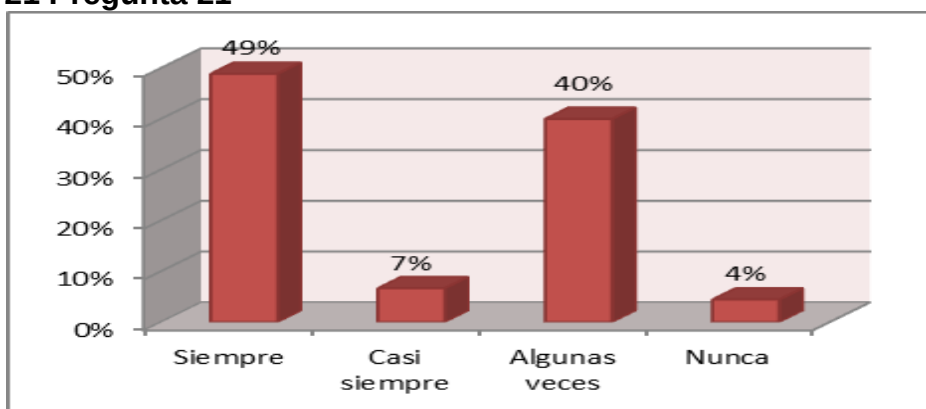


Fuente. El Autor

El 29% de las personas encuestadas perciben que su trabajo es en equipo, el 36% que su labor demanda trabajar en equipo solo algunas veces, mientras que el 9% piensa que trabajan la mayor parte del tiempo solos y un 27% que lo hace solos.

Pregunta 21. ¿Considera usted que su trabajo diario requiere del apoyo del equipo?

Gráfica 21 Pregunta 21

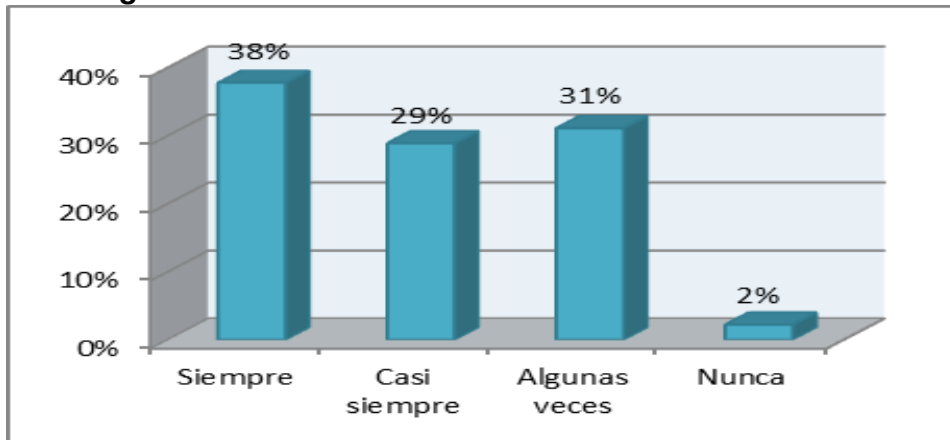


Fuente. El Autor

El 49% de las personas encuestadas piensan que sus labores diarias requieren siempre del apoyo del equipo y un 7% que casi siempre, mientras que un 40% piensa que solo algunas veces requiere el apoyo del equipo y un 4% piensa que nunca requiere el apoyo del equipo.

Pregunta 22. ¿Considera usted que sus compañeros de trabajo cooperan a la realización de sus actividades?

Gráfica 22. Pregunta 22

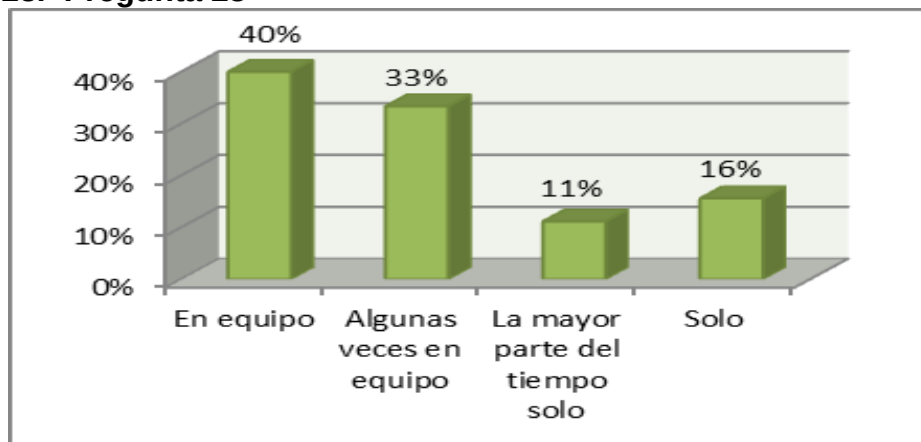


Fuente. El Autor

El 38% piensan que sus compañeros siempre cooperan en la realización de sus actividades, el 29% que casi siempre lo hacen, mientras un interesante 31% afirma que solo algunas veces y un 2% que nunca.

Pregunta 23. ¿Cómo considera usted que trabaja mejor?

Gráfica 23. Pregunta 23

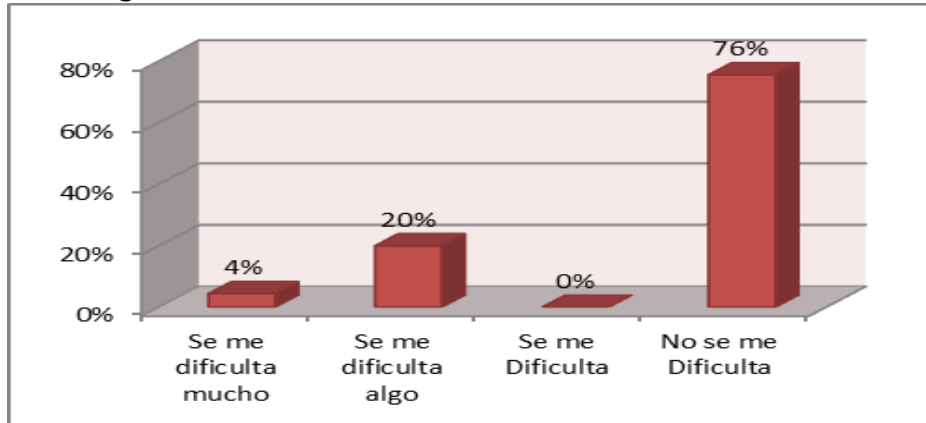


Fuente. El Autor

El 40% afirma que trabajan mejor en equipo, un 33% que algunas veces en equipo, mientras que un 11% piensan que trabajan mejor la mayor parte del tiempo solos y solos siempre un 16%.

Pregunta 24. ¿Cómo se coordina usted con los demás para lograr los objetivos de su trabajo diario?

Gráfica 24. Pregunta 24



Fuente. El Autor

Un contundente 76% de las personas afirman que no se les dificultad coordinarse con los demás.

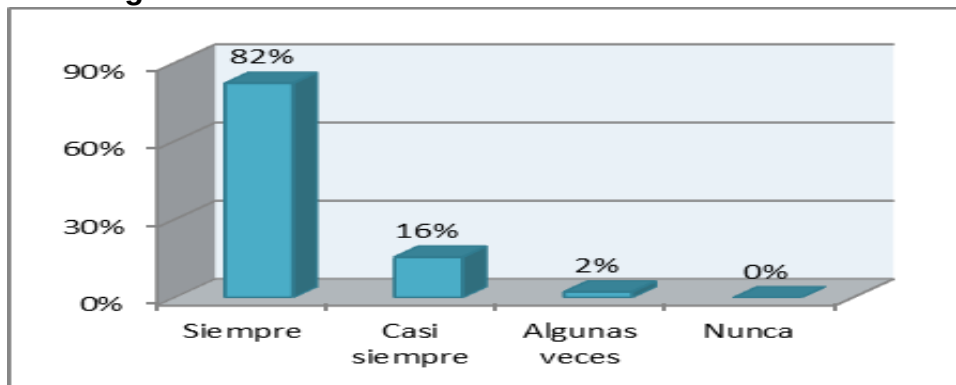
El trabajo en equipo en la organización se analizó teniendo en cuenta: Primero que tanto se requiere o perciben que se requiere el trabajo en equipo, y Segundo, estudiando dos de sus componentes: Cooperación y coordinación.

En cuanto a la pertinencia del trabajo en equipo un 29% afirmó que su labor es en equipo y si a este se le suma el 36% de las personas que afirmaron que su trabajo es algunas veces en equipo, se tendría que el 65% de las personas encuestadas piensan que su trabajo es en equipo. Contra un 35% que piensa que no. En consecuencia, se podría afirmar que la mayoría de los trabajadores o un gran parte de ellos desarrollan o perciben que su trabajo es en equipo. Esta conclusión se reafirma con la respuesta que cerca del 49% de las personas opinan que siempre requiere del apoyo del equipo para llevar a cabo las actividades.

Se podría decir que los colaboradores de la organización cooperan con sus compañeros, y en cuanto a coordinación la mayoría consideran que se coordinan fácilmente. En conclusión, el trabajo en equipo como en todas las organizaciones es necesario en una menor o mayor medida para alcanzar los objetivos individuales y colectivos, y así es percibido por la mayoría de las personas encuestadas. De lo anterior la organización debe fortalecer el trabajo en equipo como parte de sus competencias organizacionales.

Pregunta 25. ¿Usted le entiende claramente a su jefe las órdenes que a diario imparte para el desarrollo de sus actividades?

Gráfica 25. Pregunta 25

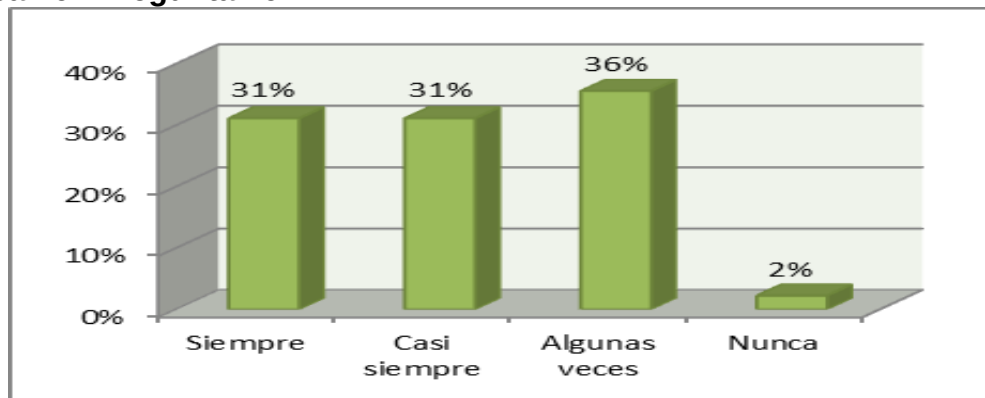


Fuente. El Autor

El 82% de las personas aseguraron entenderle a su jefe las órdenes que imparte, sin embargo el 16% consideran que casi siempre comprende las instrucciones dadas por sus superiores, sin embargo se considera fundamental fortalecer la relación directa entre jefe y subalterno en relación con las instrucciones impartidas el desarrollo de las actividades

Pregunta 26. ¿Considera usted que su jefe inmediato lo toma en cuenta a la hora de establecer los objetivos de la labor a realizar?

Gráfica 26. Pregunta 26

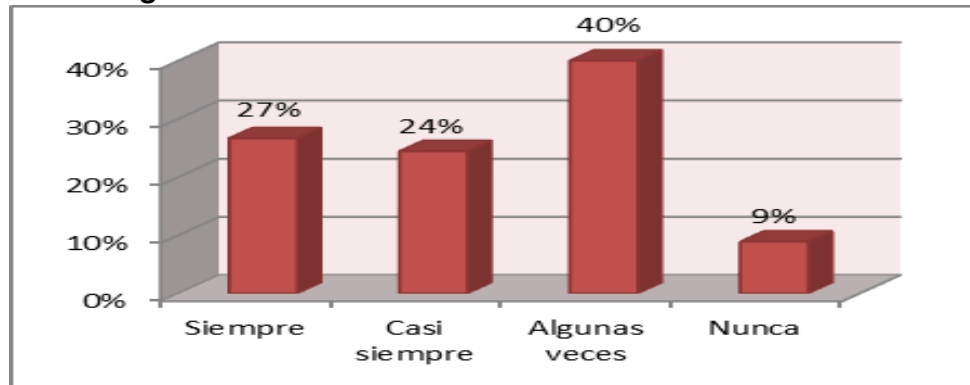


Fuente. El Autor

El 31% de los encuestados afirmaron que su jefe siempre los tienen en cuenta a la hora de establecer los objetivos de la labor, otro 31% dijo que casi siempre los tienen en cuenta, mientras que un interesante 36% aseguró que solo algunas veces.

Pregunta 27. ¿Se pone usted en los zapatos de su jefe inmediato?

Gráfica 27. Pregunta 27

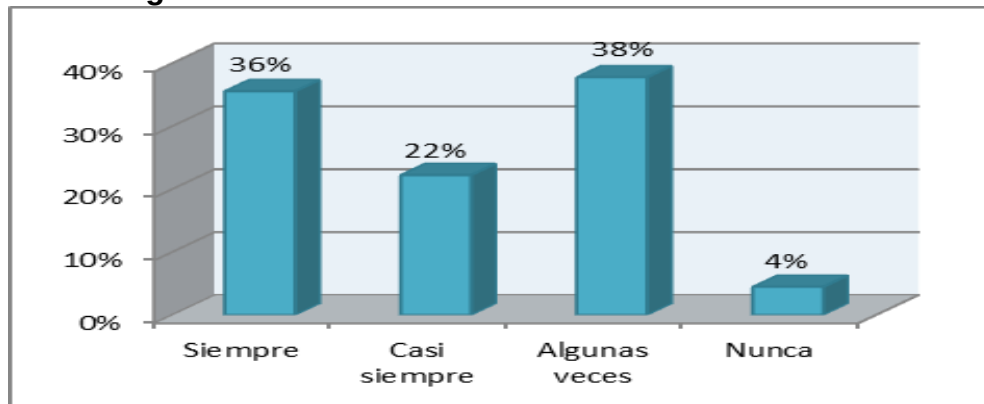


Fuente. El Autor

El 40% muestra algunas veces empatía con sus jefes y el 9% nunca, mientras que el 27% afirmó que siempre lo hace y el 24% que casi siempre. Se puede observar en la gráfica de resultados obtenidos que más del 50% se ponen en la situación del jefe al momento de impartir las ordenes y las instrucciones de trabajo.

Pregunta 28. ¿Considera usted que su jefe o jefes identifican claramente a la persona que logran un desempeño superior dentro del equipo de trabajo?

Gráfica 28. Pregunta 28

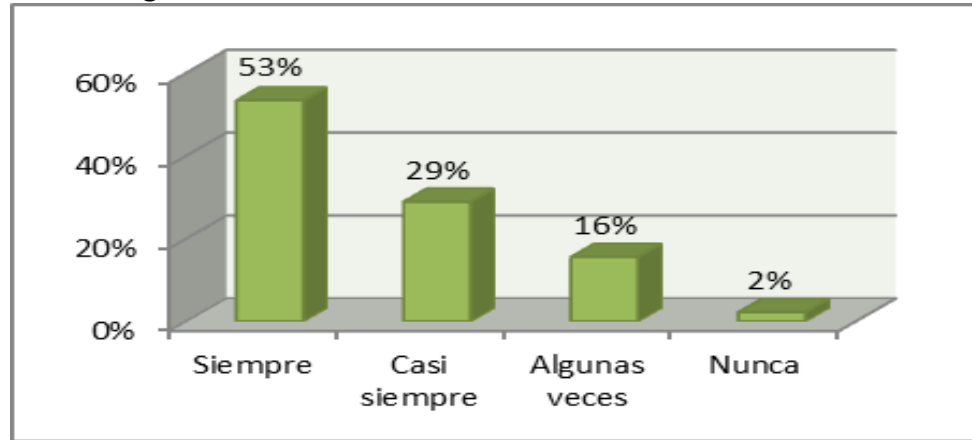


Fuente. El Autor

El 36% de los encuestados afirmó que su jefe siempre reconoce a las personas que muestran un desempeño superior, un 22% que casi siempre. Mientras que un interesante 38% afirmó que solo lo hacen algunas veces y un 4% que nunca.

Pregunta 29. ¿Con que frecuencia planifica usted sus actividades y el desarrollo de las mismas para lograr los objetivos?

Gráfica 29. Pregunta 29



Fuente. El Autor

El 53% de las personas planifican sus actividades siempre, un 29% lo hace casi siempre, mientras que un 16% solo lo hace algunas veces y un 2% nunca.

De la pregunta 25 a la 29 se indagó sobre algunos aspectos referentes al liderazgo la última de las capacidades organizacionales seleccionadas para hacer parte del estudio. Los aspectos que se tuvieron en cuenta fueron la comunicación, la empatía, la motivación y la planificación.

De los datos arrojados por la pregunta 25 se infiere que las personas entienden lo que les comunican sus jefes y de la pregunta 8 se concluye que las personas acatan dichas ordenes, entonces se puede afirmar que existe por lo menos, una aceptable comunicación entre jefes y subordinados.

En cuanto a la empatía, de las respuestas a la pregunta 27 podríamos decir que la mitad de las personas presenta un grado de empatía con sus jefes y la otra mitad algo menos o ninguna empatía.

Cerca de un 58% de las personas perciben que sus jefes reconocen la labor y el esfuerzo y el restante 42% afirma que no se reconocen debidamente los desempeños superlativos.

En conclusión existe en la organización, un margen de mejora alto en el campo del liderazgo y comunicación.

6.2 CONCLUSIONES

Todo modelo de evaluación basado en competencias, debe tomar como base fundamental los comportamientos observables y no observables del capital humano. Determinando de esta forma, implícitamente todos los niveles o grados en que estarán presentes, así como también si son suficientes y/o necesarios para lograr los objetivos o el éxito en un puesto de trabajo. Estos grados, podrán ser expresados en términos de una palabra, la cual deberá ser operacionalizada de forma exhaustiva y excluyente, con el fin de permitir ser detectada eficazmente y por cualquier observador de manera precisa; sin embargo, aunque esta afirmación permita de manera universal visualizar las competencias de cualquier equipo de trabajo, es importante recordar que toda organización deberá definir para cada cargo, los criterios de desempeño requeridos para la labor con base en su misión y visión, y en función de su propia realidad empresarial, las condiciones del entorno, su cultura y estructura organizacional. Esto quiere decir, que cada modelo es único e irreplorable en otras organizaciones, ya que la particularidad de cada una de ellas determinarán sus propias necesidades, tiempos de ejecución y la proporción de atributos y características del capital humano.

Las competencias que involucran rasgos de personalidad, valores y actitudes, que son relativamente estables en el tiempo. Sin embargo, se puede afirmar que pueden evolucionar en la medida en que trasciende la carrera de la persona; es decir, que el desarrollo del sujeto lleva implícito un desarrollo de la competencia.

Al diseñar la propuesta del modelo de evaluación por competencias, se está generando a su vez un valor agregado para la organización. Teniendo en cuenta que su capital humano, se considera una de las variables diferenciadoras de más alto impacto en un entorno altamente competitivo. Puesto que, aunque dos organizaciones puedan desarrollar procesos similares, empleen la misma tecnología o implementen el mismo sistema de gestión de calidad; la elección de un modelo estratégico de gestión que dinamice los procesos del potencial humano, sus habilidades y características, se constituye en la diferencia significativa que asegura el éxito, convirtiendo a las personas en recursos humanos estratégicos, acordes con los objetivos y planes de la empresa. Esta situación debe ser indiferente, aun cuando la organización posea diferentes sedes, líneas de trabajo o satisfaga mercados diferentes. Las implicaciones del modelo y las características del talento humano competente para esa organización, deben interiorizarse a la cultura, políticas y estándares de la empresa.

Las estrategias de gestión humana deben estar centradas en aprovechar al máximo las potencialidades del personal, reforzar o adquirir aquellas capacidades

(de conocimientos y competencias) necesarias para un desempeño exitoso; y que a su vez brinde la posibilidad de proyectar a la persona, garantice su permanencia a gusto en la organización, generen compromiso, reduzcan el ausentismo, los actos desleales, mejoren el clima organizacional y la imagen que de la empresa poseen los clientes externos.

A lo largo del proceso de construcción del presente documento, se pudo establecer la importancia del enfoque de las competencias en la construcción de los perfiles de cargos; los cuales obedecen a un análisis cualitativo de la persona para el trabajo; pero más que suministrar información importante sobre su posible desempeño, invita a comprender cómo las personas movilizan sus motivaciones personales, experiencias previas y capacidades de comprensión, aplicación y aprehensión del conocimiento para adaptarse y sobrevivir en un contexto laboral de altos niveles de exigencia por efecto de la competitividad, la globalización y las demandas del entorno.

También se pudo establecer que dentro de las metodologías existentes para construir el sistema de evaluación por competencias, es el análisis funcional la estrategia que reviste mayor utilidad dentro de este proceso; ya que combina los resultados de la organización, las metas y misión institucional, con las competencias clave requeridas de las personas que participan en ellas; basándose principalmente en las funciones y los resultados esperados como medidas de desempeño y no en las actividades, tareas y procedimientos; ya que reconoce las características individuales, es dinámico y flexible, en contraposición al esquema tradicional que centre su interés en definir lo que se hace y como se hace y para que se hace.

6.3 RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que a continuación se presentan, se basan en el análisis documental llevado a cabo para el desarrollo de este estudio y con base en la experiencia práctica del autor con relación al tema de la evaluación de desempeño basada por competencias.

En primer lugar, se sugiere a las organizaciones que deseen implementar el modelo de evaluación basado en competencias al interior de los procesos de gestión humana, determinar la organización de los cargos que conforman la estructura; puesto que, deberán estar alineados con la estrategia de negocio y organizados estructural y funcionalmente, para que el proceso de mejoramiento se irradie en red y lograr la mayor cobertura y compromiso del equipo. En segundo

lugar, asegurarse que todos los miembros de la organización posean la capacidad e idoneidad para ejercer el rol asignado dentro de la empresa. Posteriormente, integrar las competencias al sistema de gestión y los objetivos organizacionales.

Así como también, establecer sistemas claros de reconocimiento basado en el desempeño con el fin de potencializar y reforzar al talento humano clave y, mejorar y lograr aprehensión en las personas que deben desarrollar ciertas competencias. Finalmente, proyectar el capital humano a largo plazo y generar un sistema de sucesión basado en los planes de carrera.

Los modelos de evaluación del desempeño basado en competencias, se constituye en una herramienta útil para los logros organizacionales; por lo tanto, son exclusivos para la empresa para la cual fueron diseñados. De esta manera, para las personas que diseñen e implementen modelos de evaluación basado en competencias a este nivel, otros estudios les servirán sólo como referentes de efectividad, y no como una guía única de construcción, definición y normalización de competencias para las organizaciones.

La organización debe proyectarse a contar con un modelo de gestión basado en competencias, a mediano plazo, disminuyendo frente a su equipo de colaboradores el impacto a la hora de iniciar la implementación del modelo de gestión basado en competencias, sensibilizando a todo el equipo de colaboradores en la cultura del sistema integrado de gestión, los sistemas de control interno y el mejoramiento permanente; con el fin, de disminuir la resistencia al cambio y promover el reconocimiento de las personas como capital humano; mediante el uso de sistemas de participación y desarrollo de carrera. Realizar periódicamente evaluación y seguimiento a los factores que determinan el clima organizacional y la satisfacción en el trabajo, y finalmente, evaluar con frecuencia la calidad del servicio con la participación del cliente externo.

Para reconocer la importancia y competitividad de un colaborador de la organización es importante tener en cuenta determinar su capacidad en la medida de lo que es capaz de hacer en contextos y exigencias nuevas, y no lo que siempre hace frente a cualquier situación.

Finalmente, es importante tener en cuenta que el proceso de gestión humana es un proveedor de servicios vital al interior de la organización, por lo tanto se requiere de estrategias y herramientas útiles para el desarrollo organizacional. De esta manera, la evaluación de desempeño basada en competencias, se constituye en una herramienta eficaz para determinar y alinear el avance de la organización

hacia cumplimiento de los objetivos estratégicos y las políticas de administración, como medida de satisfacción en el trabajo, perfeccionamiento y aprendizaje. La interacción entre sí de lo anterior determinará el éxito en la gestión del capital humano.

7. PROPUESTA DE DISEÑO DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DESEMPEÑO BASADO POR COMPETENCIAS

Establecer un proceso claro de evaluación de desempeño basado por competencias que determine la gestión de las actividades, funciones y responsabilidades de forma competitiva en cada uno de los puestos de trabajo, las cuales influirán positivamente en el desempeño de los puestos de trabajo de la organización CODELCA, mediante el énfasis que se hará para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa y por supuesto por una mejor productividad y eficiencia.

7.1 RECURSOS

CODELCA, cuenta con los recursos financieros, humanos y técnicos para realizar la adaptación del modelo de evaluación basado en la gestión por competencias, se cuenta con el apoyo de la Alta Dirección para que este proyecto sea diseñado y sustentado como parte del desarrollo de la organización y permita identificar las necesidades y requerimientos del personal en un mercado flexible logrando un desarrollo óptimo empresarial.

7.1.1 Recursos financieros. Al no estar a la vanguardia del mercado laboral en la administración de su personal, limita la capacidad de ser altamente competitiva y productiva, por lo cual necesita ser optimizada y actualizada en la administración de su talento humano junto con la forma o metodología para realizar mediciones de desempeño y acciones de mejoramiento, las cuales estarán soportadas por los recursos financieros de la organización.

7.1.2 Recursos humanos. La organización cuenta con la disposición del talento humano que goza de la experiencia y trayectoria, permitiendo así un mejor desempeño en sus puestos de trabajo, pero existen debilidades en materia de competitividad, profundización de la formación, competencias y habilidades lo cual se logra controlando la gestión del talento humano mediante perfiles acordes a las necesidades de la planeación estratégica.

7.1.3 Recursos técnicos. La organización cuenta con una infraestructura tecnológica y personal especializado para el desarrollo de las funciones para llevar a cabo la prestación de sus servicios y elaboración de sus diferentes productos, pero esta infraestructura no es utilizada de manera óptima por la

ausencia de perfiles que permitan explorar nuevas alternativas óptimas de desempeño para estar en un ciclo de mejoramiento continuo.

7.2 NIVEL DE DESARROLLO PROPUESTO

La propuesta del diseño de un modelo de evaluación de desempeño basado por competencias para la organización CODELCA, pretende aumentar en su reconocimiento, vanguardismo de la administración del capital humano para lograr hacer más competitiva y atractiva la empresa dentro del sector en el cual se encuentra.

7.2.1 El vanguardismo como liderazgo organizacional. Enfoca los esfuerzos de todos los colaboradores hacia la gestión apropiada del cambio. Con la ejecución del presente proyecto la empresa obtendrá un desarrollo integral de los objetivos planteados en su planeación estratégica, junto con los individuales como lo son el crecimiento personal y profesional. El uso de tecnologías que permitan la gestión por competencias tendrá un enfoque del sistema de gestión de calidad el cual permitirá obtener el lineamiento esperado con el fin de crear sinergia en todos los procesos y unidad de criterios al momento de requerir, identificar y establecer las necesidades competitivas del personal vinculado a la organización enfocado a la obtención de calidad en el trabajo.

7.2.2 Diccionario de competencias organizacionales y específicas para la organización CODELCA. A continuación se describen las competencias organizacionales y específicas por niveles jerárquicos de la empresa. Dichas competencias fueron seleccionadas según los requerimientos y características de los colaboradores y de la propia organización.

La determinación de las competencias organizacionales y específicas sirve para:

- Planificar la gestión del talento humano de acuerdo a un sistema por competencias.
- Brindar criterios para el sistema de evaluación de desempeño.

- Desarrollar estas competencias en todos los colaboradores, para propiciar un mejor desempeño en sus puestos de trabajo.
- Alinear la política de gestión humana con la misión, visión y objetivos estratégicos de la compañía.
- Brindar herramientas para medir el aporte de los colaboradores en sus puestos de trabajo al desempeño general de la compañía.

Se definió cada una de las competencias, y 4 características observables en las personas que poseen dicha competencia.

7.2.2.1 Las competencias organizacionales. Trabajo en equipo, orientación a los resultados, Comunicación y Conciencia organizacional, aplicaran a todos los miembros de la organización.

7.2.2.2 Competencias específicas línea de mando Gerencial. Orientación al cliente, negociación, innovación y creatividad y pensamiento analítico.

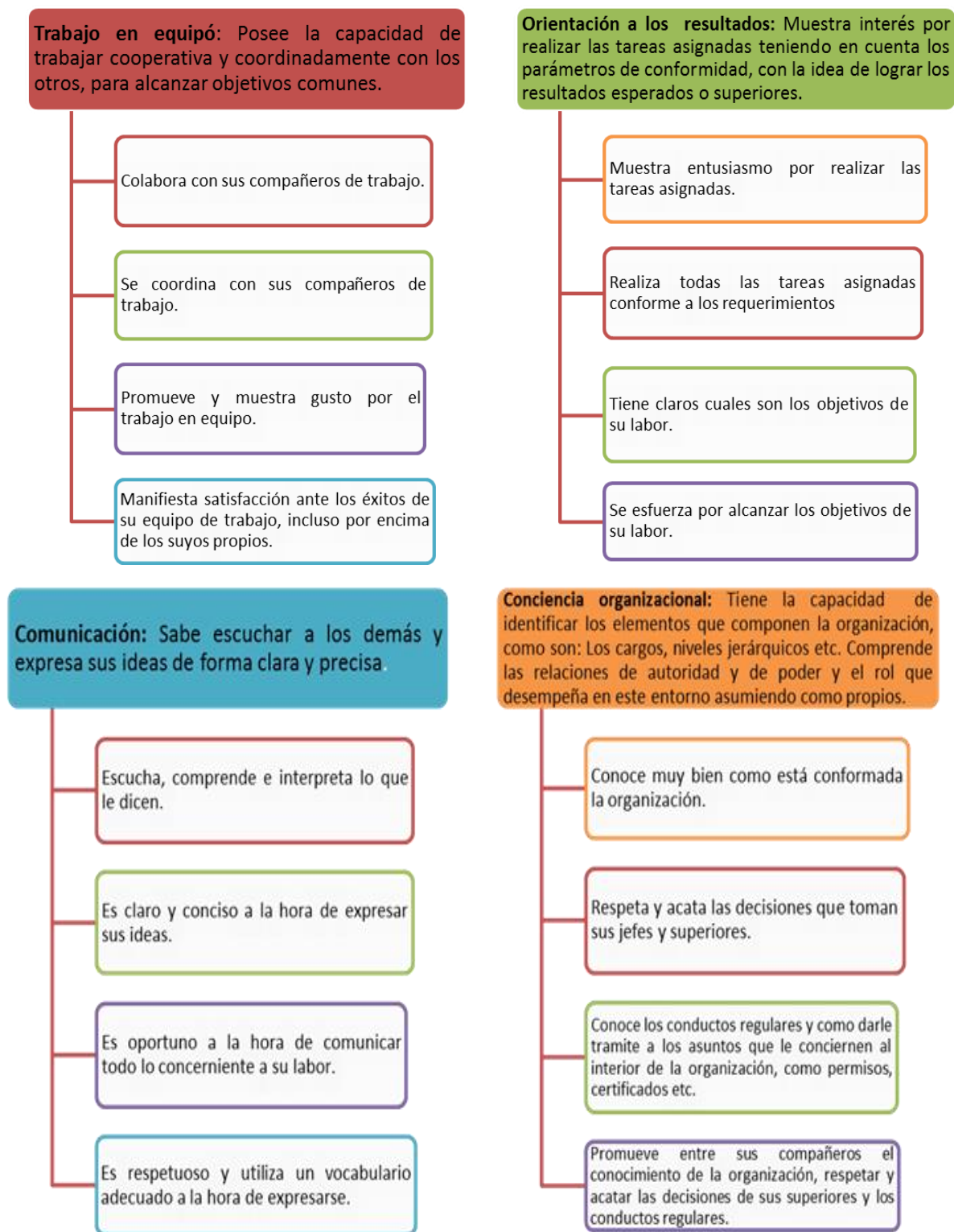
7.2.2.3 Competencias específicas línea de mando de Directores. Relaciones Públicas, pensamiento estratégico, adaptabilidad al cambio y liderazgo.

7.2.2.4 Competencias específicas línea de mando de Coordinadores. Liderazgo, tolerancia a la frustración, adaptabilidad al cambio y confianza en si mismo.

7.2.2.5 Competencias específicas aplican a la línea de mando de Encargados. Liderazgo, tolerancia a la frustración, desarrollo de relaciones y búsqueda de la información.

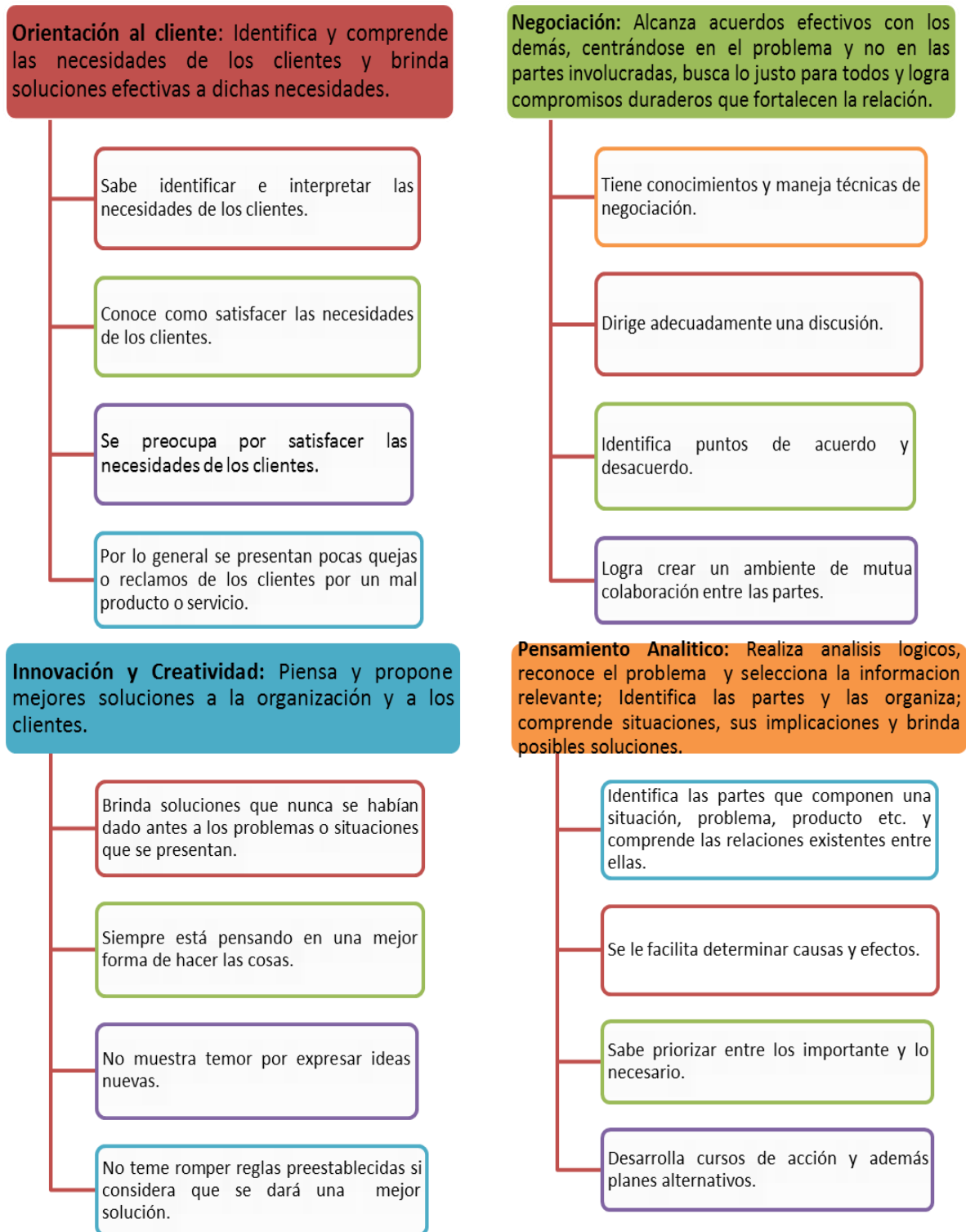
7.2.2.6 Competencias específicas línea de mando Asistencial, Auxiliar y Operativo. Capacidad para aprender, tolerancia a la presión, productividad y responsabilidad.

Figura 3. Competencias organizacionales Codelca y variables de medición



Fuente. El Autor.

Figura 4. Competencias específicas nivel gerencial y variables de medición



Fuente. El Autor

Figura 5. Competencias específicas nivel de directores y variables de medición

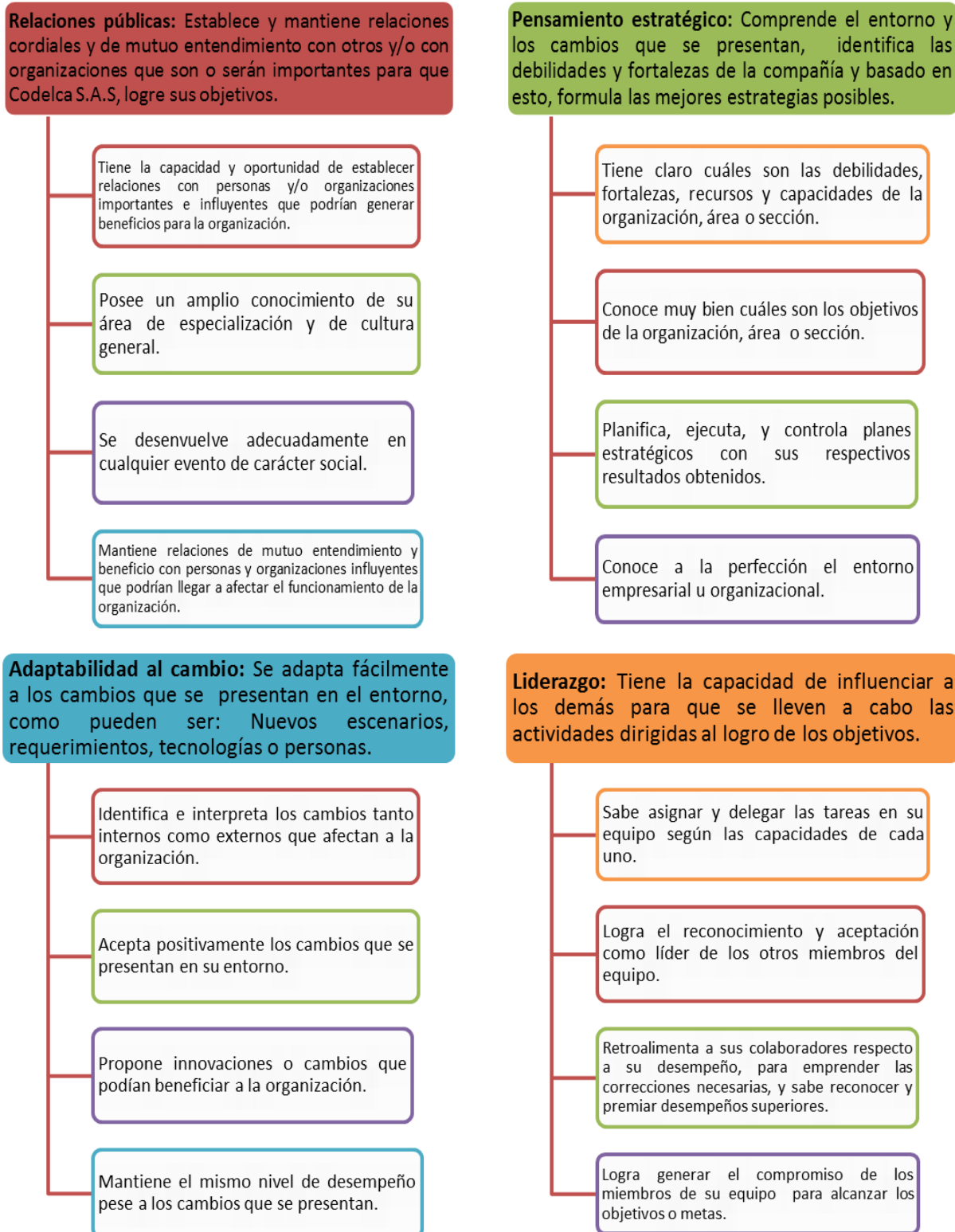
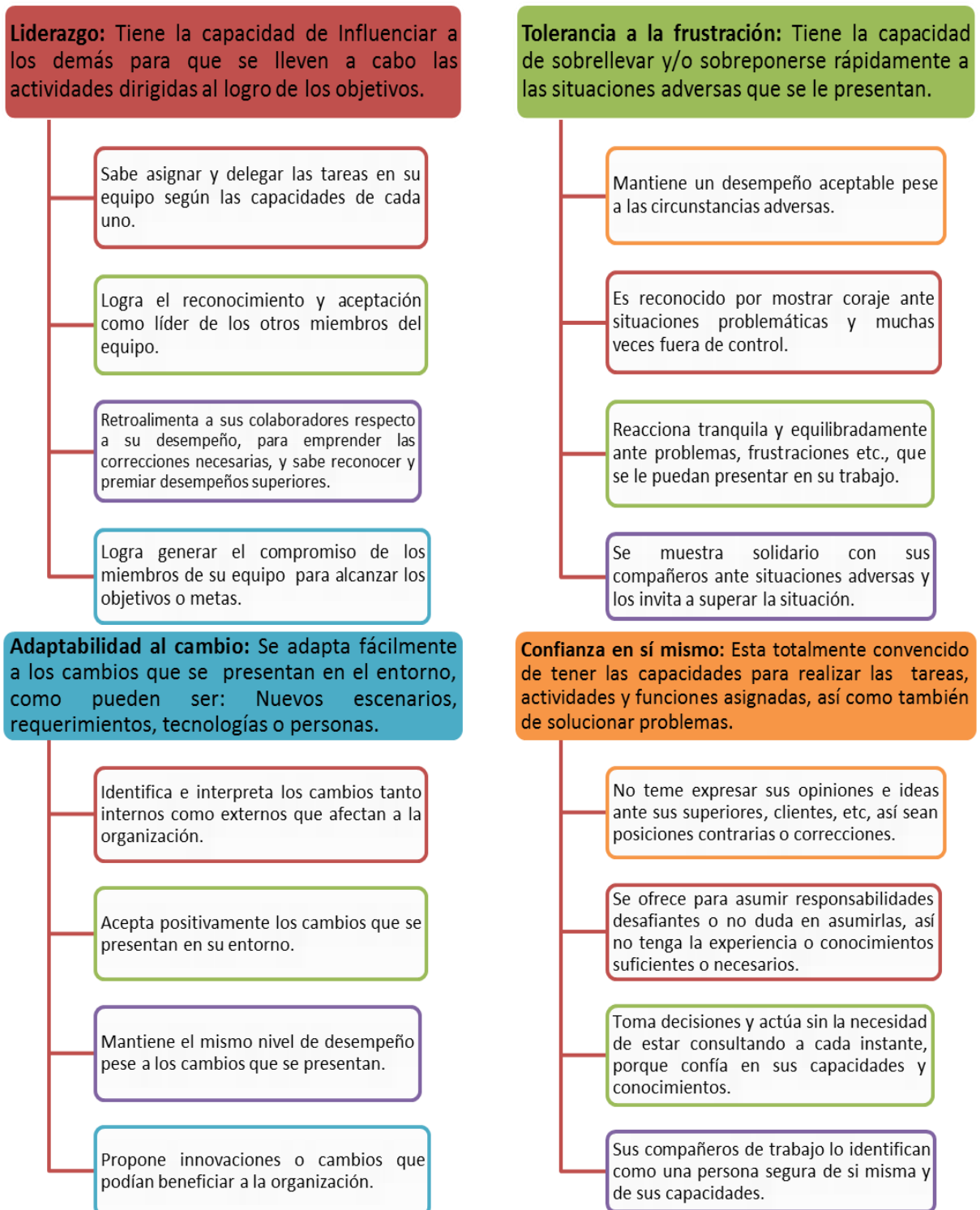
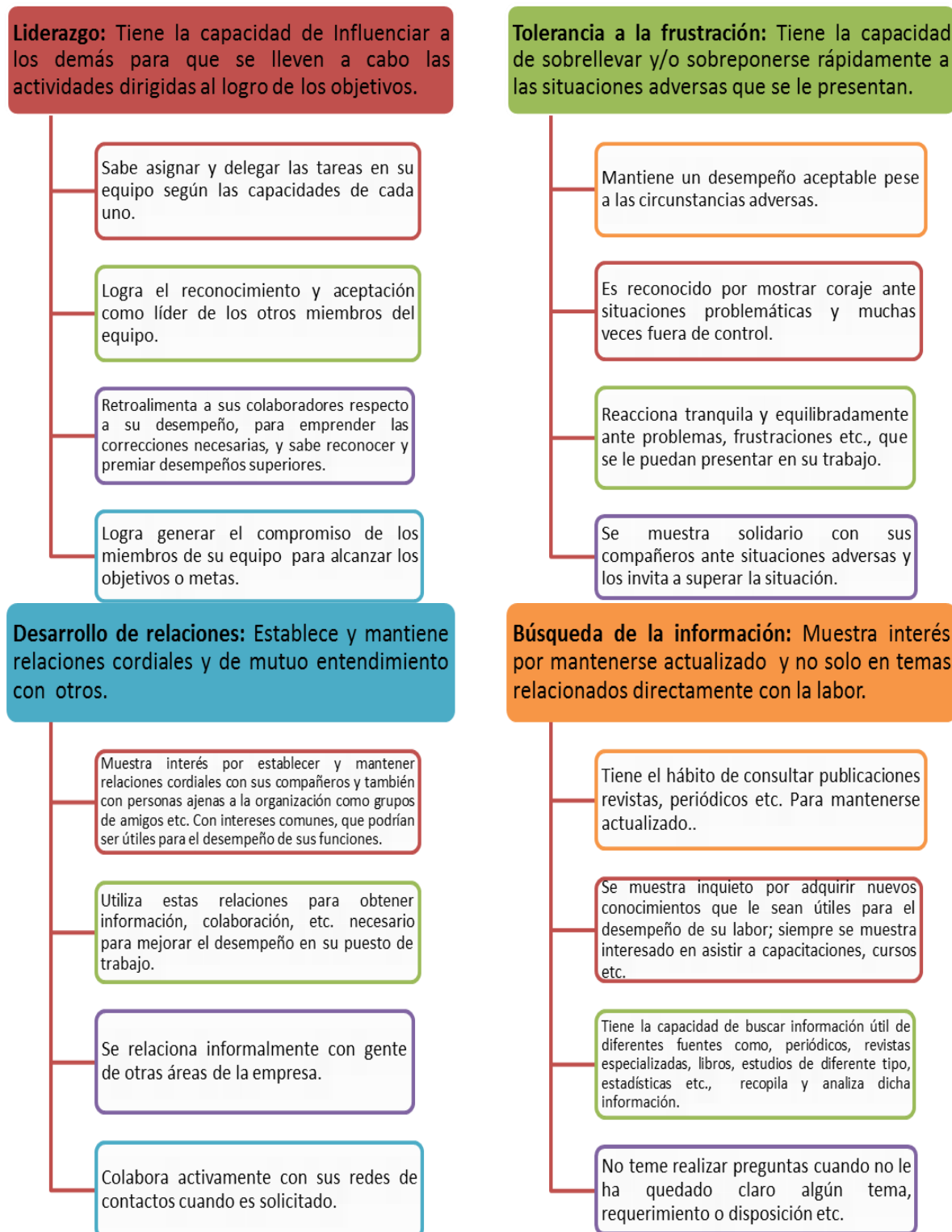


Figura 6. Competencias específicas nivel coordinadores y variables de medición



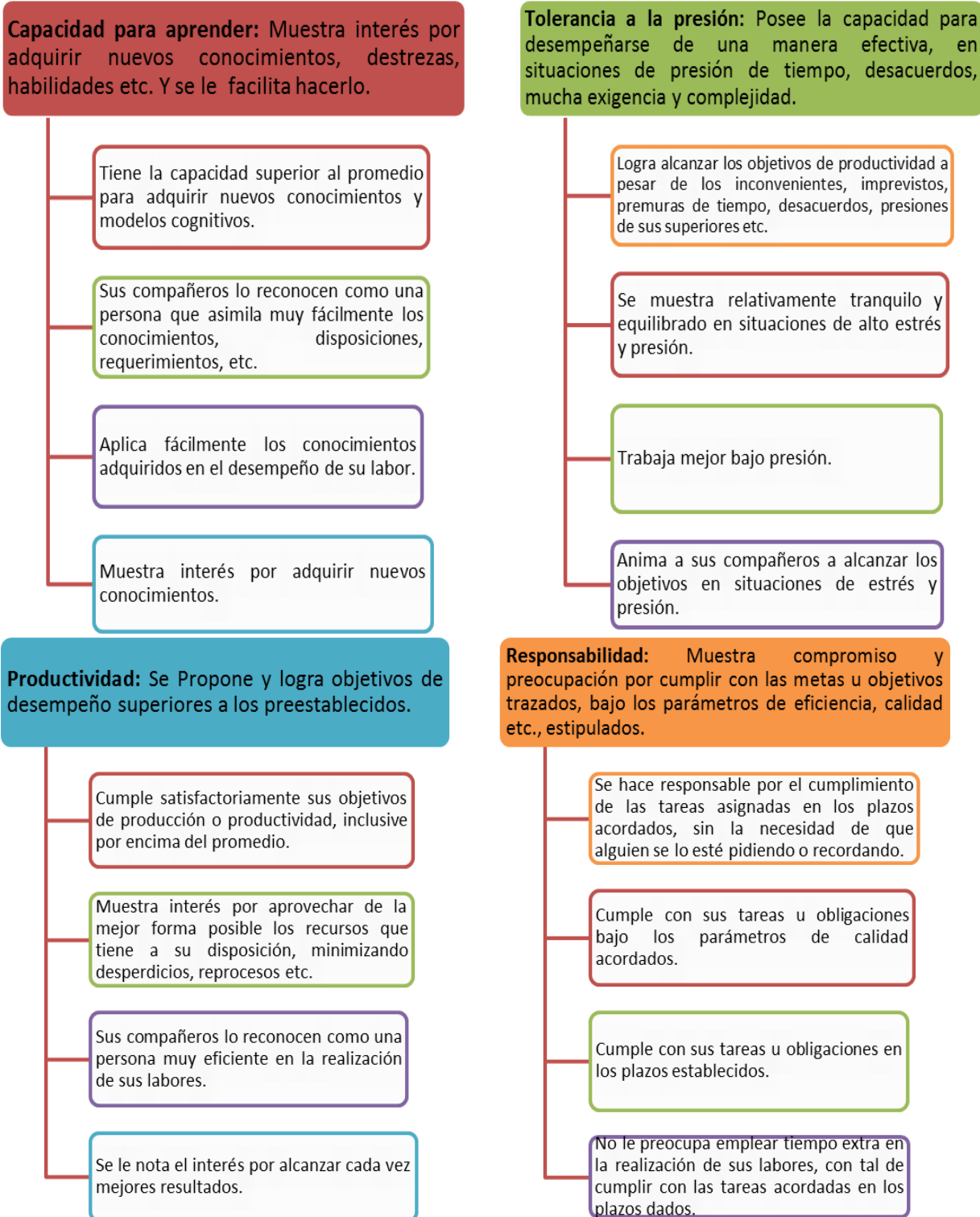
Fuente. El autor

Figura 7. Competencias específicas nivel de encargados de procesos y variables de medición



Fuente. El Autor

Figura 8- Competencias específicas nivel de asistente, auxiliar y operarios y variables de medición



Fuente. El Autor

7.2.3 Procedimiento para la realización de la evaluación del desempeño por competencias.

7.2.3.1 Objetivo de la medición. Evaluar el desempeño laboral de los colaboradores de CODELCA, basado en las competencias necesarias para desempeñarse adecuadamente en sus cargos.

7.2.3.2 Objetivos secundarios

- Verificar el nivel de desarrollo de las competencias de cada colaborador.
- Verificar la brecha existente entre el nivel de desempeño esperado por la organización para el cargo y el alcanzado por el colaborador.
- Contar con datos realistas del nivel de desarrollo de cada competencia en cada colaborador.
- Retroalimentar al colaborador en cuanto a la efectividad de su desempeño laboral.
- Identificar oportunidades de mejoramiento.
- Generar compromiso de mejoramiento en el colaborador.

7.2.3.3 Programación de la evaluación. El departamento de Gestión Humana, en compañía de la Dirección de Operaciones y el Departamento de Calidad, llevarán a cabo la planeación y programación de las respectivas fechas de ejecución del proceso de evaluación, responsables, recursos, equipos necesarios para la realización de la evaluación del desempeño del equipo de colaboradores de la organización. Esta se llevará a cabo de forma vertical, donde se toma en cuenta la opinión del jefe inmediato y el colaborador, con el respectivo visto bueno del jefe del evaluador que garantice la objetividad del proceso.

7.2.3.4 Comunicación del proceso. Por medio de un comunicado que se enviara por correo interno y se publicara en las carteleras de la empresa, el departamento de Gestión Humana informara a todos los colaboradores de la compañía, los objetivos, procedimientos y fechas de la realización de la evaluación de desempeño laboral lo anterior se llevara a cabo con una frecuencia anual.

7.2.3.5 Entrenamiento al equipo de evaluadores. El departamento de Gestión Humana en compañía del Departamento de Calidad, deben realizar un entrenamiento previo al equipo de evaluadores sobre el procedimiento de la evaluación del desempeño laboral, dando claridad al uso correcto de la herramienta de evaluación, suministrar las especificaciones requeridas para lograr el éxito en el proceso.

7.2.4 Realización de la evaluación, análisis de datos y formulación del plan de mejoramiento por las partes. Estos se llevaran a cabo de la forma tal como lo ilustra en el **Anexo H)**

7.2.5 Entrega del formulario, totalmente diligenciado y firmado a la oficina de Gestión Humana. Una vez diligenciado en su totalidad el formulario, el evaluador lo imprimirá, lo firmará y recogerá las firmas del evaluado y de su jefe; cuando cuente con todas y cada una de las firmas, deberá ser entregado al departamento de Gestión humana, para su respectivo control, registro y protección, que permita la generación el informe correspondiente.

7.2.6 Instrucciones para la realización de la evaluación de desempeño

7.2.6.1 Metodología para la aplicación de la evaluación

- Teniendo en cuenta la planificación realizada por el Departamento de Gestión Humana el día y la hora señalada se debe realizar el proceso de evaluación por parte de cada uno de los jefes y sus subalternos.
- El evaluador informara al evaluado cuales son los objetivos de la evaluación del desempeño por competencias y los resultados que serán obtenidos. **(Evaluación de desempeño y Plan de mejora).**

- El jefe en compañía del subalterno realizará el diligenciamiento del formulario de evaluación del desempeño, asegurando la lectura de la competencia con cada una de las variables definidas para el proceso de evaluación de acuerdo al nivel jerárquico establecido por la organización.
- Una vez seleccionadas cada una de las respuestas y las variables definidas, la herramienta de evaluación arrojará de forma automática un informe individual con las respectivas calificaciones y las observaciones del caso por cada una de las competencias que se haya evaluado para el ciclo correspondiente.

7.2.6.2 Análisis y descripción de los resultados. Cuando se obtengan los resultados de la evaluación, estos serán analizados conjuntamente entre el evaluador y el evaluado y se harán las observaciones correspondientes. El objetivo es Identificar las fortalezas y debilidades del evaluado y las causas y consecuencias de las mismas buscando entre las partes un plan de mejoramiento.

7.2.6.3 Formulación del plan y compromiso de mejoramiento. Analizados los resultados y dadas las observaciones, se harán las recomendaciones y se generaran los compromisos por parte del evaluador y evaluado, con su respectiva fecha de cumplimiento. Esto se debe hacer con el objeto de tener elementos para lograr el respectivo seguimiento y control del proceso de mejoramiento de las competencias en las que se identificaron falencias por parte del colaborador.

Por último se hará entrega del formulario, totalmente diligenciado y firmado por los responsables del proceso ante el Departamento de Gestión Humana, quien debe realizar la tabulación de los resultados obtenidos por cada uno de los procesos, teniendo en cuenta las familias de cargos y sus respectivas competencias, presentando un informe detallado de los resultados a la Gerencia General y al Dirección de Operaciones, acompañado del plan de formación propuesto para disminuir la brecha existente durante el proceso de evaluación por cada una de las competencias.

Una Vez revisado y aprobado el plan de formación por la Gerencia General y la Dirección de Operaciones, el departamento de Gestión Humana debe cargar al software de ISOTools (Herramienta de Gestión / Modulo de Formación), el respectivo plan de formación para el periodo siguiente, planificando las respectivas fechas, horas que serán empleadas para llevar a cabo los planes de formación al interior de la organización.

7.3 PRESUPUESTO ESTIMADO PARA LA PROPUESTA DISEÑO DEL MODELO DE EVALUACIÓN GASTOS BASADO POR COMPETENCIAS

Los recursos empleados para la propuesta de Diseños del modelo de evaluación de desempeño basado en competencia para la organización Codelca, estuvieron designados por la alta Dirección como parte del compromiso adquirido con el proyecto.

Cuadro 11. Presupuesto estimado para la propuesta diseño del modelo de evaluación gastos basado por competencias

Nº	DESCRIPCIÓN	INVERSIÓN	FASE DEL PROCESO
1	Sensibilización (Del equipo directivo de la organización)	\$ 700.000	Inicio
2	Diagnóstico del proceso actual de Evaluación del Desempeño de la organización. (Proceso de Auditoria al interior del Proceso de Gestión)	\$ 1.000.000	Inicio
3	Determinación de las competencias Organizacionales y las de los Perfiles de Cargos. (Equipo directivo de la organización)	\$ 700.000	Segunda Fase del Proceso
4	Diseño y elaboración de la propuesta para la organización. (Trabajo teórico realizado por el profesional en formación de la Universidad Nacional Abierta y A Distancia UNAD)	\$ 3.500.000	Segunda Fase del Proceso
5	Verificación en los perfiles de los puestos de trabajo. (Trabajo realizado por un profesional en psicología designado por la organización)	\$ 3.000.000	Tercera fase del Proceso
6	Sistematización de las Información en la herramienta de Gestión. (72 Horas para realizar sistematización de la información de los perfiles, procedimientos y documentación requeridos por la propuesta de evaluación para la organización)	\$ 2.000.000	Tercera fase del Proceso
7	Ajustes a la Propuesta realizada a la Organización. (Trabajo del profesional en formación de la Universidad Nacional Abierta y A Distancia UNAD)	\$ 1.000.000	Tercera fase del Proceso
8	Seguimiento y eficacia a las acciones tomadas. (Trabajo del profesional en formación de la Universidad Nacional Abierta y A Distancia UNAD, en compañía del responsable de Gestión Humana al interior de la Organización)	\$ 1.500.000	Etapa final del proceso
9	10% sobre el presupuesto total por margen de error durante la asignación del presupuesto.	\$ 1.354.000	
TOTAL DEL PRESUPUESTO A INVERTIR		\$ 15.894.000	

BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. (2002.). Evaluación de desempeño. En M. Alles, *Desempeño por Competencias evaluación 360°*. (págs. 56--61). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2011). *Diccionario de términos, Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Ansorena C, Á. (1996). *15 Pasos para la selección de personal con éxito*. Barcelona: Paidos.
- Association, A. C. (2001). *Definiciones de: nivel ocupacional, puesto de trabajo, cargo, función, tarea, elemento y micromovimiento*. Recuperado <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/No9/Definiciones%20administracin.htm>
- Avila Baray, H. L. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. Eumed-net
- Blas Jiménez, P. (2013). *Diccionario de administración y finanzas*. México: Palibrio LLC
- Carrasco C, J. (2009). Analisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. *Revista Electrónica CEMCI*, 2, 5-50.
- Chaves, J. (2004). Desarrollo tecnológico en la primera Revolución Industrial . *Norba Revista de Historia*, 17, 93-109
- Covey, S. (1989). *Los siete hábitos de las personas altamente efectivas*. Barcelona: Ediciones Paidos.
- Fernandez, J. (2005). *Gestión por competencias, un modelo estratégico para la gestion de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación S.A.

- Giarratana, M. N. (2008). *Modelo de gestión por competencias de los RRHH*. Recuperado de <http://winred.com/management/modelo-de-gestion-por-compeneCIAS-de-los-rrhh/mx-116-con10980.htm>
- Hernández, J. (2006). *Gestión de recursos humanos historia y desafíos*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/>
- Ishikawa, K. (1994). *¿Que es el control total de la calidad?* Bogotá: Norma .
- Levy, L. C. (1992). *Evaluación del personal: los métodos a elegir* España: Díaz de Santos S.A.
- Martens, L. (1996). *La gestión por Competencias Laboral en la empresa y la formación profesional* . Madrid: OEI.
- McGregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones* . Bogotá: Mc Graw-Hill Interamericana S.A.
- Organización Internacional del Trabajo -OIT, C. (2004). *40 preguntas sobre competencias laborales*. Recuperado de <http://www.oitcinterfor.org/>
- Pérez, J. A. (2004). *Gestion por procesos. Como utilizar ISO 9001:2000 para mejorar las gestión de las organizaciones*. Madrid: ESIC.
- Pérez, J. (2006). Gestión de Recursos Humanos: Enfoque sistémico en una perspectiva global. *Revista IIPSI, Facultad de Psicología UNMSM*, 112.
- Real Academia Española (2014). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de <http://www.rae.es/>
- Sismondi, J. (1969). *Objeto y origen de la ciencia en economía política*. Madrid: Alianza.

Wayne, M., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson.

Zayas, P. (1996). *El proceso de la determinación de las competencias*. CEGEM.

Zayas, P. (2001). En *¿Cómo seleccionar al personal por competencias?*. La Habana, Cuba: Academia.

Zuñiga, F. V. (2004). Competencia claves y aprendizaje permanente. *OIT, Recomendaciones 195 Sobre el Desarrollo de los Recursos Humanos*. Buenos Aires: BID/FOMIN; CINTERFOR

ANEXOS

Anexo A. Estructura organizacional de Colombiana de Artículos Eléctricos y de Caucho – Codelca.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Anexo B. Formato de requisición de personal para la organización

	FORMATO	Código: FOR-027 Revisión: 1
	REQUISICIÓN DE PERSONAL	Fecha de elaboración y/o Modificación: Septiembre 2014 Elemento: 6.2.2 (9001) 4.4.2 (14001) 4.4.2 (18001)

I. INSTRUCCIONES

Se debe realizar la requisición de personal por lo menos con 3 días de anticipación a la fecha de inicio de labores tentativa, de manera que Gestión Humana pueda realizar el proceso de selección; Todas las requisiciones de personal son aprobadas exclusivamente por el Director de Operaciones o El Gerente General; la Fecha de Recepción es diligenciada en Recursos Humanos.

FECHA DE SOLICITUD: <table border="1" style="display: inline-table; text-align: center;"> <tr><th>DÍA</th><th>MES</th><th>AÑO</th></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td></tr> </table>	DÍA	MES	AÑO				FECHA DE RECEPCIÓN: <table border="1" style="display: inline-table; text-align: center;"> <tr><th>DÍA</th><th>MES</th><th>AÑO</th></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td></tr> </table>	DÍA	MES	AÑO			
DÍA	MES	AÑO											
DÍA	MES	AÑO											

II. INFORMACIÓN SOBRE EL CARGO REQUERIDO

Cargo: _____ Código del Cargo: _____ Proceso: _____
 Numero de Vacantes: _____ Salario: _____

III. MOTIVO DE LA VACANTE

1 Creación del Cargo <input style="width: 20px; height: 20px;" type="checkbox"/> 2 Renuncia del Colaborador <input style="width: 20px; height: 20px;" type="checkbox"/> 3 Cancelación del Contrato <input style="width: 20px; height: 20px;" type="checkbox"/> 4 Promoción / Traslado <input style="width: 20px; height: 20px;" type="checkbox"/>	5. Liciencia <input style="width: 20px; height: 20px;" type="checkbox"/> 6. Aumento de Carga Laboral <input style="width: 20px; height: 20px;" type="checkbox"/> 7. Maquina Vacante <input style="width: 20px; height: 20px;" type="checkbox"/> ¿Cuál?: _____
--	--

JUSTIFICACIÓN:

Horario laboral Requerido: Diurno ☐ Nocturno ☐ Por Turnos ☐
 Fecha Tentativa de Inicio de Labores: _____

IV. REQUISICIÓN SOLICITADA POR:

Nombre del Solicitante: _____ Cargo del Solicitante: _____
 Firma: _____ Fecha: _____

V. APROBACIÓN DE LA SOLICITUD

APROBADA SI ☐ NO ☐

Firma Autorizada: _____
 Nombre y Apellido: _____
 Cargo: _____

VI. ESPACIO PARA USO EXCLUSIVO DE GESTIÓN HUMANA

Radicación de la Solicitud: _____ Días en cubrir la vacante: _____

 Fecha de Respuesta:

DÍA	MES	AÑO

COORDINADOR(A) DE GESTION HUMANA

Anexo C. Formato de entrevista de selección

	FORMATO	Código: FOR-062 Revisión: 1 Fecha de elaboración y/o Modificación: Septiembre 2014 Elemento: 6.2.2 (9001) 4.4.2 (14001) 4.4.2 (18001)
	ENTREVISTA DE SELECCIÓN	

Cargo:
Fecha:

INFORMACIÓN DEL ASPIRANTE

Nombre:
Edad:

Dirección:
Teléfono:

Estado Civil:
Ocupación Conyugue:

INFORMACIÓN SOCIO-ECONOMICA

Tipo de Vivienda: Propia ☐ Alquilada ☐ Familiar ☐
Tiempo de Residencia: años

Numero de personas que viven con usted:

Quienes apoyan económicamente:

Numero de Hijos:
Edades:

Actividades de los Hijos:

Quien los cuida:

FORMACIÓN ACADÉMICA			
TITULO	NIVEL DE ESTUDIO	INSTITUCION	CIUDAD Y FECHA

EXPERIENCIA LABORAL

Ultima o Actual Empresa:

Cargo:

Funciones del Cargo:

Logros:

Tiempo Laborado:

Motivo de Retiro:

Observaciones:

Empresa II:

Cargo:

Funciones del Cargo:

Logros:

Tiempo Laborado:

Motivo de Retiro:

Observaciones:

Empresa III:

Cargo:

Funciones del Cargo:

Logros:		
Tiempo Laborado:		
Motivo de Retiro:		
Observaciones:		

PROYECCIÓN PERSONAL Y/O PROFESIONAL		
Proyecto a corto plazo:		
Proyecto a largo plazo:		

¿Cuales son sus fortalezas y cuales destrezas o habilidades le gustaría adquirir o mejorar?

¿Qué le puede aportar a nuestra organización?

Tiene disponibilidad para viajar:

--

Estaría dispuesto a trabajar por turnos:

--

PRUEBAS ACTITUDINALES Y/O DE CONOCIMIENTO		
TIPO DE PRUEBA	COMPETENCIA VERIFICADA	CALIFICACION

EVALUADOR:		
CARGO:		FIRMA

ANALISIS DE GESTION HUMANA	

VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES	
<u>Ultima o actual empresa:</u>	Cargo:
Quien atiende la solicitud:	Cargo:
Medio de Contacto:	Tiempo Laborado:
Motivo terminación del Contrato:	
Comentarios de la Verificación:	

<u>Empresa II:</u>		Cargo: _____
Quien atiende la solicitud:	_____	Cargo: _____
Medio de Contacto:	_____	Tiempo Laborado: _____
Motivo terminación del Contrato:	_____	
Comentarios de la Verificación:	_____	
<u>Empresa III:</u>		Cargo: _____
Quien atiende la solicitud:	_____	Cargo: _____
Medio de Contacto:	_____	Tiempo Laborado: _____
Motivo terminación del Contrato:	_____	
Comentarios de la Verificación:	_____	
CONCEPTO DEL SEGUNDO ENTREVISTADOR		
PROCESO: _____		FIRMA: _____
SE INICIA CONTRATACIÓN: SI ☐ NO ☐		
FECHA DE INGRESO: _____		
AUTORIZADO POR: _____		

Anexo D. Formato de inducción y/o entrenamiento de cargos

[illegible]

4. ENTREGA DE CASILLERO	SI NO N/A <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; height: 20px;"></td> <td style="width: 33%;"></td> <td style="width: 33%;"></td> </tr> </table>									
5. ENTREGA DE CARNETS a. Empresa b. E.P.S c. A.R.L d. Porta carnet para el porte de los documentos al interior de la empresa. (Uso Obligatorio)	SI NO N/A <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; height: 20px;"></td> <td style="width: 33%;"></td> <td style="width: 33%;"></td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>									
Observaciones: 										
Fecha de Firmas: _____ Lugar: _____ Hora: _____										
Nota: Estimado colaborador recuerde firmar solo si la información de Inducción y/o entrenamiento al cargo, fue lo suficientemente clara, de lo contrario pida por favor una nueva explicación.										
_____ COORDINADOR GESTIÓN HUMANA	_____ FIRMA DE CONFORMIDAD DEL COLABORADOR Y C.C									

III. INDUCCIÓN AL CARGO															
1. RECORRIDO A LAS AREAS INVOLUCRADAS DIRECTAMENTE CON EL CARGO DENTRO DE LA PLANTA.	SI NO N/A <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; height: 20px;"></td> <td style="width: 33%;"></td> <td style="width: 33%;"></td> </tr> </table>														
2. Ubicación en su puesto de trabajo.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; height: 20px;"></td> <td style="width: 33%;"></td> <td style="width: 33%;"></td> </tr> </table>														
3. Presentación compañeros y equipo de trabajo.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; height: 20px;"></td> <td style="width: 33%;"></td> <td style="width: 33%;"></td> </tr> </table>														
4. ASPECTOS RELEVANTES SOBRE EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES Capacitación sobre: a. Manual de Funciones y Procedimientos del cargo (objetivo) b. Observación del video documental c. Indicaciones sobre formatos de registro referentes al cargo d. Programación planta y Coordinación de turnos e. Registro de productividad y estímulos	SI NO N/A <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; height: 20px;"></td> <td style="width: 33%;"></td> <td style="width: 33%;"></td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>														
Aspectos: f. Entrega de la de Funciones a realizar al interior de la organización g. Indicaciones de cómo adquirir los formatos	SI NO N/A <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; height: 20px;"></td> <td style="width: 33%;"></td> <td style="width: 33%;"></td> </tr> </table>														
5. ASPECTOS RELEVANTES SOBRE EQUIPOS, HERRAMIENTAS, INSUMOS ETC. Capacitación sobre: a. Uso adecuado de máquinas, equipos, herramientas, insumos dentro de las actividades etc. b. Asignación de máquinas, equipos, herramientas etc.	SI NO N/A <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; height: 20px;"></td> <td style="width: 33%;"></td> <td style="width: 33%;"></td> </tr> </table>														
2. ¿REQUIERE ENTRENAMIENTO SOBRE FUNCIONES, ACTIVIDADES, TAREAS, ESPECÍFICAS DEL CARGO?	SI NO														
Generalidades de la Capacitación o entrenamiento:															
Función, Actividad o Tarea a Entrenar o Capacitar	Fecha	Hora	N de Horas												
Observaciones de la capacitación: _____															
Nota: Estimado colaborador recuerde firmar solo si la información de Inducción y/o entrenamiento al cargo, fue lo suficientemente clara, de lo contrario pida por favor una nueva explicación.															

_____ Capacitador:	_____ Colaborador:																								
_____ JEFE INMEDIATO	_____ FIRMA DE CONFORMIDAD DEL COLABORADOR Y C.C																								
IV. INDUCCIÓN AL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN																									
1. ASPECTOS RELEVANTES DEL SIG Capacitación sobre:																									
a. Política Integral de Gestión. b. Objetivos, Metas y Programas del Sistema Integrado de Gestión. c. Estructura Organizacional (Organigrama). d. Mapa de Procesos del Sistema Integrado de Gestión. e. Cultura de la Calidad dentro de la Organización. f. Indicadores de actividad, proceso o cargo que cobijan al puesto de trabajo. g. Tratamiento de la Producción y el No Conforme (Clasificación y Autocontrol del Proceso Interno). h. Actividades directamente relacionadas con el SIG (Auditorías, Planes de Mejoramiento etc).	<table border="1" style="margin: auto;"> <thead> <tr> <th style="padding: 2px 5px;">SI</th> <th style="padding: 2px 5px;">NO</th> <th style="padding: 2px 5px;">N/A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td style="width: 30px; height: 20px;"></td><td style="width: 30px; height: 20px;"></td><td style="width: 30px; height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="width: 30px; height: 20px;"></td><td style="width: 30px; height: 20px;"></td><td style="width: 30px; height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="width: 30px; height: 20px;"></td><td style="width: 30px; height: 20px;"></td><td style="width: 30px; height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="width: 30px; height: 20px;"></td><td style="width: 30px; height: 20px;"></td><td style="width: 30px; height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="width: 30px; height: 20px;"></td><td style="width: 30px; height: 20px;"></td><td style="width: 30px; height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="width: 30px; height: 20px;"></td><td style="width: 30px; height: 20px;"></td><td style="width: 30px; height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="width: 30px; height: 20px;"></td><td style="width: 30px; height: 20px;"></td><td style="width: 30px; height: 20px;"></td></tr> </tbody> </table>	SI	NO	N/A																					
SI	NO	N/A																							
Observaciones: _____ _____ _____																									
Fecha de Firmas: _____ Lugar: _____ Hora: _____																									
Nota: Estimado colaborador recuerde firmar solo si la información de Inducción y/o entrenamiento al cargo, fue lo suficientemente clara, de lo contrario pida por favor una nueva explicación.																									
_____ COORDINADOR SIG	_____ FIRMA DE CONFORMIDAD DEL COLABORADOR Y C.C																								
<i>Recibido de Conformidad en Gestión Humana</i>																									
_____ COORDINADOR GESTION HUMANA	_____ FECHA DE RECEPCIÓN DILIGENCIADO EN SU TOTALII																								

Anexo E. Formato de cargos competencias, funciones y responsabilidades

	FORMATO		Código:							
			Revisión:							
	PERFIL DE CARGO COMPETENCIAS, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		Fecha Elaboración/Modificación: Elemento: 6.2.2 (9001) - 4.4.2 (14001) 4.4.2 (18001)							
IDENTIFICACIÓN	PROCESO:			SUBORDINADOS:						
	CARGO:			CODIGO DEL CARGO:						
	JEFE INMEDIATO:									
OBJETIVO DEL CARGO										
PERFIL DEL CARGO	EXPERIENCIA			NIVEL DE ESTUDIO						
				Posgrado	Técnico					
				Profesional	Bachiller					
				Tecnólogo	Ninguno					
AREAS DEL CONOCIMIENTO										
REQUISITOS INDISPENSABLES										
COMPETENCIAS	ORGANIZACIONALES (ser)	NIVEL REQUERIDO				ESPECIFICAS (Saber y Saber hacer)	NIVEL REQUERIDO			
		A	B	C	D		A	B	C	D
REQUERIMIENTOS O CONDICIONES ESPECIFICAS	Disponibilidad para viajar:	SI	☐			NO	☐			
	Requiere Estudio de Seguridad:	SI	☐			NO	☐			
	Prueba de polígrafo.	SI	☐			NO	☐			
	Visita Domiciliaria.	SI	☐			NO	☐			
	Ref. de los Certificados de Estudio.	SI	☐			NO	☐			
	Otros.		☐				☐			
	¿Cuál?									
	Manejará Dineros:	SI	☐			NO	☐			
Horario de Trabajo Especial:	Turnos	☐			T.Dominical	☐				
PROFESIOGRAMA										
FACTORES DE RIESGO	Físicos									
	Químicos									
	Biológicos									
	Mecánicos									
	Físico-Químicos									
	Ergonómicos									
	Psicosociales									
EXAMENES MEDICOS Y LABORATORIOS	GENERALES		ESPECIFICOS			LABORATORIOS				
	Examen Medico de Ingreso		Electrocardiograma			Serología				
	Énfasis Osteomuscular		Pruebas Psicológicas			Cuadro Hemático				
	Énfasis Trabajo en Alturas		Radiografía Tórax			Glicemia Pre				
	Examen Medico de Retiro		Otros			Glicemia Pos				
	Examen Medico Periódico					Perfil Lipido				
	Optometría		¿Cuál?			Hemoclasificación				
	Otros					Otros				
	¿Cuál?					¿Cuál?				

ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL EPP'S	Guantes		Peto	
	Protector Respiratorio		Mangas	
	Manguillas		Monogafas	
	Casco		Traje Tipo Piloto	
	Botas		Careta de Soldadura	
	Protector Auditivo		Cofia	
	Otros		¿Cuál?	

ENTRENAMIENTO NECESARIO	1	
	2	
	3	
	4	
	5	

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	

INFORMES QUE DEBE PRESENTAR EL CARGO	INFORMACIÓN Y/O INFORME		FRECUENCIA
	1		
	2		
	3		
	4		
	5		
	6		
	7		

AUTORIDAD DEL CARGO	
---------------------	--

ACEPTACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES	Yo _____ identificado con cedula de ciudadanía N° _____ de _____ quedo informado y estoy de acuerdo con las funciones que debo desempeñar al interior de la organización Codelca, garantizando su ejecución y cumplimiento sujeta dme a todas las normas y políticas internas.
------------------------------------	--

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
	107	

Anexo F. Lista de verificación observación en campo de los puestos de trabajo

	LISTA DE VERIFICACIÓN
OBSERVACIÓN EN CAMPO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO	
El objetivo principal de la lista de verificación es realizar una observación directa sobre el puesto de trabajo que permita conocer algunos detalles del mismo en función de realizar la descripción detallada de algunas funciones y responsabilidades.	
Cargo:	
COMPORTAMIENTO	SI NO
1. Cuenta con los elementos necesarios para la realización de su labor.	☐ ☐
2. Realiza movimientos repetitivos.	☐ ☐
3. Manifiesta agotamiento físico o mental realizando su labor.	☐ ☐
4. Utiliza adecuadamente sus elementos de protección personal.	☐ ☐
5. Interactúa frecuentemente con otros compañeros de su grupo de trabajo.	☐ ☐
6. Se observan discusiones o pleitos en el sitio de trabajo.	☐ ☐
7. Se observa interés y premura por realizar las tareas asignadas.	☐ ☐
8. Presta interés a las indicaciones que recibe de su jefe o compañeros.	☐ ☐
9. Asiste a las capacitaciones que programa la empresa.	☐ ☐
10. Su jefe inmediato manifiesta que siempre cumple con los objetivos de su cargo.	☐ ☐
11. Respeta los conductos regulares para gestionar los asuntos referentes a su cargo.	☐ ☐
12. Se preocupa por mantener en condiciones de aseo su sitio de trabajo.	☐ ☐
13. Anima a sus compañeros al logro de los objetivos.	☐ ☐
14. Muestra interés por dar indicaciones y calificar el trabajo de sus subordinados.	☐ ☐
Observaciones Generales de lo Analizado:	
Firma de Quien Realiza la Inspección	

Anexo G. Validación de competencias organizacionales y específicas

	FORMATO	
	VALIDACIÓN DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y ESPECÍFICAS	
Instrucciones: Teniendo como referencia lo revisado y analizado durante el taller de validación de competencias organizacionales y específicas. ¿Cuáles considera usted deben ser las competencias organizacionales de CODELCA S.A.S.? ¿Y cuáles las Específicas para el cargo que usted desempeña hoy día dentro de la empresa? Marque con una (X), 4 Competencias que considere deberían ser las Organizacionales de las cuales se puedan medir desde el cargo de Gerente hasta el cargo de Operario, así mismo seleccione 4 que considere son específicas a la labor que usted desempeña.		
Nombre:		Cargo:
COMPETENCIAS	ORGANIZACIONAL	ESPECÍFICAS
Compromiso: Asume con responsabilidad los objetivos y compromisos de la organización, sintiéndolos como propios.		
Tolerancia a la frustración: Pese a las circunstancias adversas, es capaz de mantener un equilibrio que le permite seguir realizando su trabajo en forma funcional.		
Orientación al cliente: Es capaz de darse cuenta de las necesidades tanto de sus clientes internos (compañeros de proceso, secciones etc.) como externos, (consumidores de los productos de Codelca) y siente el deseo y da soluciones efectivas a estas necesidades.		
Orientación al resultados: Es la capacidad de esforzarse realmente para cumplir con los objetivos planteados, que pueden ser: Satisfacer las necesidades de los clientes, mejorar la organización, cumplir con una cuota de producción, etc. dentro de las expectativas esperadas.		
Actualización del conocimiento: No es solo tener amplios conocimientos de los temas sino también la disposición permanente por compartirlos y por adquirir nuevos, para desarrollarse adecuadamente en sus labores diarias y aportar al de sus compañeros.		
pensamiento analítico: Comprende una situación o problema, identifica las partes y las organiza para dar soluciones prácticas que beneficien a la organización y a sus clientes.		
Comunicación efectiva o asertiva: Es capaz de escuchar y de expresarse de manera clara y directa Con el objeto de lograr coordinarse adecuadamente con todos los demás miembros de la organización.		
Iniciativa y autonomía: Actitud permanente de adelantarse a los demás; no es simplemente pensar en el futuro, sino también iniciar acciones para encaminarse hacia dicho futuro.		
Innovación y creatividad: Capacidad para modificar las cosas, partiendo de situaciones o modalidades no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes.		
Adaptación al cambio: Es capaz de aceptar los cambios del entorno, mostrando flexibilidad y disposición para adaptarse en forma oportuna a nuevos escenarios y requerimientos.		
Trabajo en equipo: Es capaz de coordinarse, cooperar con otros, complementarse, en pos de objetivos comunes.		

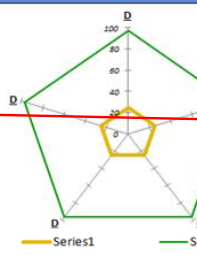
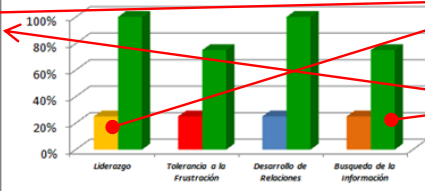
Relaciones publicas: Capacidad para establecer relaciones con diversas redes, instituciones etc. necesarias para que la organización amplíe su influencia.		
Manejo de tecnologías: Conoce y posee la habilidad para manejar diversas herramientas tecnológicas necesarias para el desempeño de funciones.		
Liderazgo: Es capaz de influir sobre las personas para que trabajen con entusiasmo para la consecución de objetivos en pro del bien común.		
Alta capacidad de negociación: Propone estrategias en busca de acuerdos efectivos, centrándose en el problema y no en las personas involucradas.		
Planificación: Determina las acciones, plazos y los recursos requeridos para alcanzar un determinado objetivo.		
Empowerment: Posee la capacidad de dar poder al equipo de trabajo mejorando y potenciando el talento de las personas, aprovechando la diversidad de los miembros para lograr un valor superior a la organización. Fija a su vez objetivos claros y medibles de desempeño, asignando las responsabilidades correspondientes.		
Conciencia organizacional: Tiene la capacidad de identificar los elementos que componen la organización, como son: Los cargos, niveles jerárquicos etc. Comprende las relaciones de autoridad y de poder y el rol que desempeña en este entorno asumiendo como propios.		
Pensamiento estratégico: Comprende el entorno y los cambios que se presentan, identifica las debilidades y fortalezas de la compañía y basado en esto, formula las mejores estrategias posibles.		
Confianza en sí mismo: Esta totalmente convencido de tener las capacidades para realizar las tareas, actividades y funciones asignadas, así como también de solucionar problemas.		
Desarrollo de relaciones: Establece y mantiene relaciones cordiales y de mutuo entendimiento con otros.		
Búsqueda de la información: Muestra interés por mantenerse actualizado y no solo en temas relacionados directamente con la labor.		
Capacidad para aprender: Muestra interés por adquirir nuevos conocimientos, destrezas, habilidades etc. Y se le facilita hacerlo.		
Tolerancia a la presión: Posee la capacidad para desempeñarse de una manera efectiva, en situaciones de presión de tiempo, desacuerdos, mucha exigencia y complejidad.		
Productividad: Se Propone y logra objetivos de desempeño superiores a los preestablecidos.		
Responsabilidad: Muestra compromiso y preocupación por cumplir con las metas u objetivos trazados, bajo los parámetros de eficiencia, calidad etc., estipulados.		

Anexo H. Encuesta para la validación de las competencias y capacidades organizacionales

	ENCUESTA PARA LA VALIDACIÓN DE COMPETENCIAS Y CAPACIDADES ORGANIZACIONALES
Estimado Colaborador: La presente encuesta tiene como objetivo conocer la opinión del grupo de colaboradores de la organización, con el fin de determinar las competencias y/o capacidades con las que se lleva a cabo las diferentes actividades por cada uno de los puestos de trabajo. Que permita fortalecer y fomentar la cultura organizacional y el mejoramiento continuo de la misma. Nota: La información consignada en esta encuesta es de carácter anónima, es decir no requiere colocar su nombre.	
Conteste de acuerdo a su criterio marcando con una (X) según corresponda...	
1. ¿Conoce usted la misión, visión, política integrada de gestión y valores de la organización? ¿Y como contribuye su cargo al logro y cumplimiento de estos? Muy bien ☐ Si las conozco ☐ Las he oído mencionar ☐ No las conozco ☐	
2. ¿Considera usted que la inducción al cargo que hoy día desempeña dentro de la organización fue? Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐ Deficiente ☐	
3. ¿Con que grado se adapto usted a su cargo dentro de la organización? Muy Fácilmente ☐ Fácilmente ☐ Con Dificulta ☐ Ninguna ☐	
4. ¿Considera usted que el entrenamiento y acompañamiento del jefe inmediato al cargo fue? Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐ Deficiente ☐	
5. ¿Cuál cree usted que es el criterio de la organización para promover a un compañero a un cargo superior? Conocimiento ☐ Experiencia ☐ Habilidades ☐ Favoritismo ☐	
6. ¿Cree usted que sus compañeros realizan las tareas, actividades y funciones asignadas de acuerdo a lo esperado? Siempre ☐ Casi siempre ☐ Algunas veces ☐ Nunca ☐	
7. ¿Realiza usted las tareas, actividades y funciones asignadas por su jefe inmediato? Siempre ☐ Casi siempre ☐ Algunas veces ☐ Nunca ☐	
8. ¿Cómo califica usted el trabajo de sus compañeros basado en los siguientes criterios? No Satisface ☐ Satisface con Debilidad ☐ Satisface ☐ Excelente ☐	
9. ¿Como califica usted su trabajo diario basado en los siguientes criterios? No Satisface ☐ Satisface con Debilidad ☐ Satisface ☐ Excelente ☐	
10. ¿Con que frecuencia se presentan No Conformidades en el desarrollo su labor (Producto, Producción e Informes)? Siempre ☐ Casi siempre ☐ Algunas veces ☐ Nunca ☐	
11. ¿Tiene usted claro el objetivo de su cargo al interior de la organización? Si ☐ No ☐	
12. ¿Con que frecuencia usted verifica el cumplimiento de sus objetivos dentro de su puesto de trabajo? Siempre ☐ Casi siempre ☐ Algunas veces ☐ Nunca ☐	
13. ¿Con que frecuencia se presentan inconvenientes y/o problemas en su trabajo?	

Siempre ☐	Casi siempre ☐	Algunas veces ☐	Nunca ☐
14. ¿Que tanto le afecta a usted los inconvenientes que se presentan en su trabajo?			
No me afectan ☐	Me afectan un poco ☐	Me afectan ☐	Me afectan mucho ☐
15. ¿Cuando se presentan estos inconvenientes usted se sobrepone?			
Rápidamente ☐	Me sobrepongo ☐	No me sobrepongo fácilmente ☐	
Me demoro un poco pero me sobrepongo ☐			
16. ¿Conoce de antemano los problemas o inconvenientes que se le puedan presentar en su labor?			
Si ☐		No ☐	
17. ¿Se detiene usted a pensar sobre los posibles problemas o inconvenientes que se le puedan presentar en el desempeño de sus labores diarias al interior de la organización?			
Siempre ☐	Casi siempre ☐	Algunas veces ☐	Nunca ☐
18. ¿Emprende usted acciones, estrategias etc., para afrontar esos posibles problemas o inconvenientes en la labor que realiza?			
Siempre ☐	Casi siempre ☐	Algunas veces ☐	Nunca ☐
19. ¿El trabajo diario que usted realiza es en equipo o usted trabaja la mayoría de veces solo? (<i>equipo entendiéndose de dos (2) o mas personas.</i>)			
En equipo ☐	Algunas veces en equipo ☐	La mayor parte del tiempo solo ☐	Solo ☐
20. ¿Considera usted que su trabajo diario requiere del apoyo del equipo?			
Siempre ☐	Casi siempre ☐	Algunas veces ☐	Nunca ☐
21. ¿Considera usted que sus compañeros de trabajo cooperan a la realización de sus actividades?			
Siempre ☐	Casi siempre ☐	Algunas veces ☐	Nunca ☐
22. ¿Cómo considera usted que trabaja mejor?			
En equipo ☐	Algunas veces en equipo ☐	La mayor parte del tiempo solo ☐	Solo ☐
23. ¿Qué tanto considera usted que se le dificulta coordinarse con los demás para lograr objetivos propios y colectivos?			
Se me dificulta mucho ☐	Se me dificulta algo ☐	Se me Dificulta ☐	
No se me Dificulta ☐			
24. ¿Usted le entiende claramente a su jefe las ordenes que a diario imparte para el desarrollo de sus actividades?			
Siempre ☐	Casi siempre ☐	Algunas veces ☐	Nunca ☐
25. ¿Considera usted que su jefe inmediato lo toma en cuenta a la hora de establecer los objetivos de la labor a realizar?			
Siempre ☐	Casi siempre ☐	Algunas veces ☐	Nunca ☐
26. ¿Con que frecuencia se pone usted en los zapatos de su jefe inmediato?			
Siempre ☐	Casi siempre ☐	Algunas veces ☐	Nunca ☐
27. ¿Considera usted que su jefe o jefes identifican claramente a las personas que logran un desempeño superior dentro del equipo de trabajo?			
Siempre ☐	Casi siempre ☐	Algunas veces ☐	Nunca ☐
28. ¿Con que frecuencia planifica usted sus actividades y el desarrollo de las mismas para lograr los			
Siempre ☐	Casi siempre ☐	Algunas veces ☐	Nunca ☐

Anexo I. Formato de evaluación de desempeño por competencias y su forma de usos

		FORMATO		Código: FOR-066 Revisión: 4 Fecha Elaboración / Modificación: Septiembre 2014 Elemento: 6.2.2 (9001) 4.4.2 (14001) 4.4.2 (18001)	
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS					
DATOS DE IDENTIFICACIÓN					
I. DATOS DEL EVALUADO					
NOMBRES Y APELLIDOS		C.C.		FECHA DE EVALUACIÓN	
				11 Mayo 2014	
CARGO		PROCESO		FECHA ÚLTIMA EVALUACIÓN O INGRESO	
Encargado de Ensamble		Producción		6 Junio 1996	
II. DATOS DEL EVALUADOR					
NOMBRES Y APELLIDOS		CARGO			
CRITERIOS DE EVALUACIÓN					
Lea atentamente cada uno de los ítems y seleccione la opción que mejor describa el comportamiento del colaborador evaluado durante el presente periodo. Tenga en cuenta la siguiente escala de calificación, donde: • (A) Siempre: 100% Siempre cumple eficazmente con las expectativas. • (B) La mayoría de veces 75% Cumple con las expectativas la mayoría de veces. • (C) Algunas veces: 50% En ocasiones, cumple las expectativas. • (D) Nunca: 25% Sistemáticamente no cumple las expectativas.					
Liderazgo: Tiene la capacidad de influenciar a los demás para que se lleven a cabo las actividades dirigidas al logro de los objetivos.		C	Resultado		
1	Sabe asignar y delegar las tareas en su equipo según las capacidades de cada uno.	D	Sistemáticamente no cumple las expectativas.		
2	Logra el reconocimiento y aceptación como líder de los otros miembros del equipo.	D	Sistemáticamente no cumple las expectativas.		
3	Les informa a sus colaboradores respecto a su desempeño para emprender las correcciones necesarias y reconoce y premia desempeños superiores.	D	Sistemáticamente no cumple las expectativas.		
4	Logra generar compromiso en los miembros de su equipo de trabajo para alcanzar los objetivos o metas, del área, sección o de la organización.	D	Sistemáticamente no cumple las expectativas.		
5	Percepción subjetiva del evaluador sobre la competencia de Capacidad para Aprender.	D	Trabaja muy poco para adquirir la competencia		
PROMEDIO EN QUE DESARROLLA LA COMPETENCIA		25%	Observación General:	No tiene la capacidad de influenciar a los demás para que se lleven a cabo las actividades dirigidas al logro de los objetivos.	
Tolerancia a la frustración: Tiene la capacidad de sobrellevar y/o sobreponerse rápidamente a las situaciones adversas que se le presentan.		C	Resultado		
REPORTE INDIVIDUAL DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS El reporte que usted encontrará a continuación le permitirá conocer los resultados de la valoración obtenida durante la aplicación de la evaluación del desempeño aplicada al colaborador basada en la gestión por competencias. Estos resultados le permitirán evidenciar los avances en su proceso de mejoramiento laboral y de crecimiento personal en busca del mejoramiento continuo del colaborador y la organización. Se podrá ver la comparación de los resultados alcanzados vs los esperados e identificar las competencias en las que se es fuerte y en las que se tiene una oportunidad de mejora.					
TABLA DE DATOS GENERAL					
Oportunidad de Mejora		Alcanzado	Esperado		
Liderazgo	-75%	25%	100%		
Tolerancia a la Frustración	-50%	25%	75%		
Desarrollo de Relaciones	-75%	25%	100%		
Busqueda de la Información	-50%	25%	75%		
Promedio	-63%	25%	88%		
Alcanzado: 25%		Brecha (Oportunidad de): 63%			
Liderazgo No tiene la capacidad de influenciar a los demás para que se lleven a cabo las actividades dirigidas al logro de los objetivos.		Tolerancia a la Frustración No tiene la capacidad de sobrellevar y/o sobreponerse rápidamente a las situaciones adversas que se le presentan.		Desarrollo de Relaciones No establece ni mantiene relaciones cordiales y de mutuo entendimiento.	
				Busqueda de la Información No muestra interés por mantenerse actualizado.	
CATEGORÍA EN LA QUE SE UBICÓ EL COLABORADOR: DEFICIENTE					
Competencia	Observación de Evaluador		Compromiso del Evaluado		Fecha Cumplimiento
Liderazgo					
Tolerancia a la Frustración					
Desarrollo de Relaciones					
Busqueda de la Información					
FIRMA DEL EVALUADO:		FIRMA DEL EVALUADOR:	FIRMA DEL JEFE DEL EVALUADOR:	VoVo GESTIÓN HUMANA:	
C.C:		C.C:	C.C:	C.C:	

Datos del Evaluado

Fecha de la última evaluación

Datos del evaluador

Lea con atención los criterios de evaluación

Seleccione la calificación para cada criterio

Promedio de la calificación para esta competencia generada por el sistema

Calificación Alcanzada

Calificación Esperada

Observaciones por cada competencia Generada por el sistema

Calificación General generada por el sistema

Espacio para las observaciones y los compromisos

Espacio para firmas