



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Diagnóstico, Análisis y Propuesta de mejora al proceso de Evaluación del desempeño 360° al Personal Administrativo y de Servicio de la Universidad Técnica Particular de Loja, año 2016.

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Espinosa Villacis, Maribel Alexandra

DIRECTOR: Pucha Sivisaca, Víctor Hugo Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2017



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2017

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister

Verónica Armijos Buitrón

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de Maestría, denominado: “Diagnóstico, Análisis y Propuesta de mejora al proceso de Evaluación del desempeño 360° al Personal Administrativo y de Servicio de la Universidad Técnica Particular de Loja, año 2016”; realizado por: Espinosa Villacis Maribel Alexandra, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, septiembre de 2017

f).....

Magister Víctor Hugo Pucha Sivisaca

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Espinosa Villacis Maribel Alexandra, declaro ser autora del presente trabajo de maestría: “Diagnóstico, Análisis y Propuesta de mejora al proceso de Evaluación del desempeño 360° al Personal Administrativo y de Servicio de la Universidad Técnica Particular de Loja, año 2016”, de la Titulación Maestría en Gestión Empresarial, siendo el Mgs. Víctor Hugo Pucha Sivasaca, director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además, certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de Investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con apoyo financiero, académico o Institucional (operativo) de la Universidad”.

f)

Autora: Espinosa Villacis Maribel Alexandra
Cédula: 1102951439

DEDICATORIA

Dedico este logro a mi papá y mi mamá, quienes con cariño y con esfuerzo me han acompañado en este proceso, sin dudar en ningún instante de ver realizados mis sueños, que también son sus sueños.

A mis hijos Ailin Anabel y Andrés Eduardo, mi hermano Jorge Washington y mi recordado hermano Julio César, quienes han sido mi soporte en todo momento, y a todos los que hicieron posible este logro: amor y gratitud.

Maribel Alexandra

AGRADECIMIENTO

El amor recibido, la dedicación y la paciencia con la que cada día se preocupaban mis padres por mi avance y desarrollo de esta tesis, es simplemente único y se refleja en la vida de un hijo.

Gracias a mis padres por ser los principales promotores de mis sueños, por cada día confiar y creer en mí y en mis expectativas.

Gracias a la vida por permitirme tener y disfrutar de mi familia quienes me han apoyado en cada decisión y cada día me bendice con la hermosa oportunidad de estar y regocijarme a lado de personas que me apoyaron en la realización de este proyecto.

Maribel Alexandra Espinosa Villacis

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	I
APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VI
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I	5
1. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	6
1.1. Planteamiento del problema	6
1.2. Justificación	8
1.3. Objetivos	9
1.3.1. Objetivo general	9
1.3.2. Objetivos específicos	10
1.4. Hipótesis	10
1.5. Alcance	10
CAPÍTULO II	11
2. METODOLOGÍA	11
2.1. Participantes	13
2.2. Métodos y procedimientos	13
2.3. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	13
CAPÍTULO III	17
3. MARCO TEÓRICO	17
3.1. Evaluación de desempeño	18
3.1.1. Definición y propósito de la evaluación de desempeño	18
3.1.2. Ventajas y problemas de evaluación de desempeño	19
3.1.3. Responsabilidad, comisión y procedimiento de la evaluación de desempeño	22
3.1.4. Sistema de retroalimentación de desempeño	27
3.1.5. Desarrollo de un programa eficaz de evaluación del desempeño	30
3.1.5.1. Capacitación de evaluadores	30

3.1.5.2. Establecimiento de un plan de evaluación	31
3.1.5.3. Eliminación del error de los evaluadores	32
3.1.5.4. Capacitación para retroalimentación	34
3.1.6. Métodos de evaluación de desempeño	36
3.1.6.1. Métodos de características	36
3.1.6.2. Métodos de comportamiento	37
3.1.6.3. Métodos de resultados	38
3.1.6.4. Mediciones de productividad	38
3.1.6.5. Administración por objetivos	38
3.1.7. La entrevista de evaluación del desempeño	40
3.1.7.1. Mejoramiento del desempeño	40
3.1.7.2. Identificación de las fuentes de un desempeño poco eficaz	41
3.1.7.3. Manejo de un desempeño ineficaz	41
3.1.7.4. Efectos de la evaluación sobre la productividad y el desempeño	
Individual	42
3.2. Gestión por Competencias	43
3.2.1 Gestión por competencias, las buenas prácticas en Recursos Humanos	43
3.2.2. La metodología de gestión por competencias	45
3.2.3. Misión, Visión. Estrategia. Definición del modelo	46
3.2.4. Modelo por competencias. Las diferentes competencias que lo integran	47
3.2.4.1. Armandó modelo de competencias	48
3.2.4.2. Asignación de competencias a puestos	50
3.2.4.3. Modelo de competencias. Implantación	51
3.2.5. Elementos de Recursos Humanos influenciados por la implementación	
de un Modelo de Gestión por competencia dentro de una organización	52
3.2.5.1. Selección de Personal	52
3.2.5.1.1. Fases de un proceso de selección	52
3.2.5.2. Formación	53
3.2.5.2.1. Elementos básicos de la capacitación	54
3.2.5.3. Sistema de Plan de carrera	54
3.2.5.3.1. Implementación del Plan de Carrera	55
3.2.5.4. Sistema de Planes de Sucesión	56
3.2.5.5. Análisis y descripción de puestos	56
3.2.5.5.1. Beneficios de una buena descripción de puestos	57
3.2.5.5.2. Métodos para reunir información	57
3.2.5.5.3. El concepto de competencia en la descripción de puestos	58

CAPÍTULO IV	59
4. ASPECTOS GENERALES DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA	59
4.1. La institución y el sector público al que pertenece	60
4.2. Marco Legal	60
4.3. Organización	61
4.4. Sus servicios	61
4.5. Visión, Misión y Valores	62
4.6. Cadena de Valor Institucional	62
4.7. Sus clientes	63
CAPÍTULO V	64
5. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360° AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS, OBJETO DEL ESTUDIO	64
5.1. Análisis y descripción del proceso de evaluación del desempeño 360° al personal administrativo y de servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja	65
5.2. Diseño de propuesta de mejoramiento del proceso de evaluación del desempeño 360° al personal administrativo y de servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja.	75
5.3. Seguimiento y evaluación de los procesos de mejoramiento a implementar.	105
CONCLUSIONES	107
RECOMENDACIONES	108
BIBLIOGRAFÍA	109
ANEXOS	111

RESUMEN

La presente investigación trata sobre Diagnóstico, Análisis y Propuesta de mejora al proceso de Evaluación del desempeño 360° al Personal Administrativo y de Servicio de la UTPL, año 2016, mediante la aplicación de un modelo por competencias a través de la Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Personal que permita identificar las brechas en conocimientos y comportamiento del personal que se evalúa y el fortalecimiento de las competencias institucionales y específicas del personal administrativo y de servicio de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Este proceso de implantación se desarrolla cumpliendo las siguientes etapas: Definición de la visión, misión y valores; definición de competencias cardinales y específicas; elaboración de diccionarios de competencias, comportamientos y preguntas; y, asignación de grados o niveles a competencias.

El aporte realizado fue lograr un mejoramiento al proceso de evaluación del desempeño para el personal administrativo y de servicio, mediante la evaluación del desempeño por competencias, para el efecto se presenta la propuesta con las fases para su implantación y una simulación realizada para tres perfiles de cargos.

PALABRAS CLAVES: Evaluación, proceso, competencias, recursos humanos.

ABSTRACT

The present investigation is about Diagnosis, Analysis and Proposal of improvement to the process of Evaluation of the 360° performance to the Administrative and Service Personnel of the UTPL, year 2016, through the application of a model by competencies through the Human Resources and Development Division Personnel to identify the gaps in knowledge and behavior of the staff being evaluated and the strengthening of the institutional and specific competencies of the administrative and service personnel of the Universidad Técnica Particular de Loja.

This implementation process is carried out following the following stages: Definition of vision, mission and values; definition of cardinal and specific competences; elaboration of dictionaries of competences, behaviors and questions; and, assigning grades or levels to competencies.

The contribution made was to improve the process of performance evaluation for administrative and service personnel, through the performance evaluation by competencies, for the effect is presented the proposal with the phases for its implementation and a simulation performed for three profiles of charges

KEY WORDS: Evaluation, process, competencies, human resources.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación consiste en realizar un diagnóstico del periodo enero a septiembre del 2016, se toma una muestra y en base a esto se realiza un análisis de la situación actual del proceso de evaluación de desempeño 360° al personal administrativo y de servicios de la Universidad; luego se elabora una propuesta de mejoramiento del proceso de evaluación de desempeño 360° al personal en estudio de la Universidad, enfocado en las competencias propias de cada perfil de puesto. Considerando que la evaluación del desempeño es un proceso que integra en sí, los siguientes elementos: Misión, Visión y objetivos estratégicos, cultura organizacional, competencias laborales de los cargos, la formación y desarrollo del capital humano en función de la mejora permanente de su desempeño integral, se propone la aplicación de una evaluación del desempeño 360° basada en competencias.

En el capítulo I se presenta el planteamiento del problema, su justificación, objetivos, hipótesis y alcance. En el capítulo II, se presenta la metodología que se utilizó durante el desarrollo de la investigación, habiéndose aplicado los métodos deductivo e inductivo, se describe las técnicas e instrumentos para la recolección de datos. El capítulo III, muestra el marco teórico desarrollado en base al tema investigativo. En el capítulo IV se presenta los aspectos generales de la Universidad Técnica Particular de Loja. En el capítulo V se presenta el Análisis y Propuesta de Mejoramiento de proceso de Evaluación del Desempeño 360° al personal administrativo y de servicios, objeto del estudio.

El propósito de aplicar este trabajo es para darle a los directivos de la Universidad la información necesaria, que sirva de herramienta dentro de las decisiones en el futuro. Este proceso de mejoramiento de desempeño al personal administrativo y de servicios provee ventajas que se verán reflejadas en un crecimiento organizacional y una mejora en el desempeño del talento humano.

El problema planteado para la investigación se desarrolla considerando un diagnóstico tanto de la evaluación 360° efectuada por la Dirección de Recursos humanos y Desarrollo Personal, así como de la aplicación de un cuestionario al personal administrativo y de servicio para obtener información referente al proceso realizado, permitiendo de esta manera elaborar la propuesta de mejoramiento del proceso de evaluación del desempeño.

La investigación analiza los procesos que se desarrollan en el área de Evaluación y Compensación de la Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Personal de la Universidad Técnica Particular de Loja, cuya finalidad es establecer e implantar el procedimiento e instrumentos para determinar los niveles de desempeño, rendimiento y comportamiento laboral alcanzados por el personal administrativo y de servicio de la UTPL. La investigación se enmarca en las líneas de Investigación propuesto por la Dirección de Postgrados de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Debe señalarse que para el desarrollo de la investigación se obtuvo todas las facilidades por parte de la Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Personal y también de los servidores administrativos y de servicio de la institución.

CAPÍTULO I
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

La Ley Orgánica de Educación Superior (2016), en el artículo 93.- Principio de calidad señala: “El principio de calidad consiste en la búsqueda constante y sistemática de la excelencia, la pertinencia, producción óptima, transmisión del conocimiento y desarrollo del pensamiento mediante la autocrítica, la crítica externa y el mejoramiento permanente”.

El Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior establece en el Título IV Evaluación y Perfeccionamiento del Personal Académico, Capítulo I: De la evaluación integral del desempeño del personal académico en el cual establece los parámetros para la evaluación de desempeño al personal académico ambos elementos son referencia para la implantación de un modelo de evaluación para el personal administrativo de la UTPL que permita determinar los niveles de desempeño de los funcionarios en búsqueda de la excelencia en la calidad del servicio que presta el personal administrativo y de servicio de la UTPL a los clientes internos y externos de la institución.

La Universidad de acuerdo con el Plan de Mejora Institucional 2014 – 2015, considera que es de importancia fundamental evaluar a sus colaboradores, considerando que su éxito institucional y su sostenibilidad están basado en gran parte en el desempeño de las personas; gracias a la evaluación integral, es posible tomar decisiones y emprender acciones orientadas a obtener mejores resultados en la productividad de la universidad.

En el Resumen Ejecutivo del Plan de Mejora Institucional 2014 – 2015 de la Universidad Técnica Particular de Loja, aprobado en Junta de Directores Generales con fecha 10 de marzo de 2014 mediante Resolución N°. 02-JDG-2014 se ha establecido como una de las acciones del cuarto objetivo estratégico del Anexo 1: Plan de Acción: “Crear un sistema de evaluación de desempeño del personal administrativo y de gestión”, cuyas tareas son:

1. Elaborar y socializar el sistema de evaluación del desempeño del personal administrativo y de gestión.
2. Desarrollar el proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo y de gestión.
3. Elaborar el informe y difundir los resultados de la evaluación del desempeño del personal administrativo y de gestión.

Para cumplir con lo anteriormente señalado, la Universidad aprobó con fecha 13 de mayo de 2015 el “Instructivo de evaluación integral de desempeño del personal administrativo y de servicios de la UTPL”, con el objetivo de establecer e implantar el procedimiento e instrumentos para determinar los niveles de desempeño, rendimiento y comportamiento laboral alcanzados por el personal administrativo y de servicio de la UTPL, durante un período determinado de labores. La evaluación integral del desempeño aplica a todo el personal administrativo y de servicio de la UTPL a nivel nacional, que mantiene un contrato laboral de carácter indefinido o que se encuentra dentro del período de prueba. Excluyendo de esta evaluación, al personal eventual, temporal, por tarea o que se encuentra con licencia o comisión de servicios sin sueldo.

Al ser la primera evaluación de éste tipo que se realizó en la Universidad para el periodo de enero a septiembre 2015, se determinó que existió poca participación de los evaluadores, por cuanto en la mayoría de los casos no se retroalimentó a los evaluados, ni se determinaron las debilidades detectadas, razón por la que tampoco se propusieron acciones de mejora, ya que los instrumentos de evaluación aplicados en esta primera evaluación fueron muy subjetivos y generales; es decir que no se consideró el perfil y las competencias laborales de los cargos.

La evaluación se desarrolló con un modelo de 360° que correspondió a una autoevaluación, heteroevaluación, coevaluación aplicado a 591 personas, de los resultados obtenidos y que al ser la primera evaluación de éste tipo que se realiza en la Universidad, se determinó que existió poca participación de los evaluadores, por cuanto en la mayoría de los casos no se retroalimentó a los evaluados, ni se determinaron las debilidades detectadas, razón por la que tampoco se propusieron acciones de mejora.

Para mejorar la evaluación integral 360° al personal administrativo y de servicios, se propone establecer la comunicación sobre la importancia de cumplir con éste proceso y los objetivos que se pretende conseguir, además se debe mejorar la selección de las personas encargadas de realizar la heteroevaluación, por cuánto en éste tipo de evaluación, se refleja un incumplimiento, esto es el 21,15%.

En la primera evaluación realizada el instrumento de evaluación aplicado no permitió identificar las fortalezas, oportunidades y amenazas que presenta la evaluación realizada en la Universidad respecto a sus actividades laborales; es decir al perfil de puesto en donde involucra las competencias que debe cumplir ese perfil no fueron medibles ni evaluables de

manera que permita potenciarlas en aras de lograr el desarrollo sostenible y así, de esta manera, elevar su grado de competitividad y productividad, el 90% de información que se pudo obtener fue dado por los comentarios o sugerencias realizados por el personal evaluado de manera general.

El presente trabajo de investigación consiste en realizar un diagnóstico del periodo enero a septiembre del 2016) se tomará una muestra y en base a esto, realizar un análisis de la situación actual del proceso de evaluación de desempeño 360° al personal administrativo y de servicios de la Universidad; para posteriormente, realizar una propuesta de mejoramiento por proceso de evaluación de desempeño 360° al personal en estudio de la Universidad, enfocado en las competencias propias de cada perfil de puesto. Considerado de que la evaluación del desempeño es un proceso que integra en sí, los siguientes elementos: Misión, Visión y objetivos estratégicos, cultura organizacional, competencias laborales de los cargos, la formación y desarrollo del capital humano en función de la mejora permanente de su desempeño integral. La aplicación de una evaluación de desempeño 360° basada en competencias

En Ecuador, como en la mayoría de países, requiere de servicios más eficientes y competitivos, a través de personal que posea las competencias laborales específicas y necesarias para el buen desempeño de sus labores, sin embargo, esto no garantiza que el personal se desempeñe de acuerdo a dichas funciones, por lo que se ha visto en la necesidad de obtener información de base, para poder realizar una propuesta de desempeño en la Universidad Técnica Particular de Loja, basado en estas competencias laborales establecidas para dar soluciones a problemas de deficiencia o incumplimiento de funciones, y para contar con personal mejor calificado y eficiente que permita mejoras a mediano y largo plazo.

1.2. Justificación

Hoy en día las organizaciones en general se enfrentan a profundos cambios como consecuencia de las modificaciones del entorno en que efectúan su gestión y su tarea básica consiste en integrar y coordinar los recursos organizacionales para alcanzar los objetivos de la manera más eficaz y eficiente posible. Es necesario resaltar dentro de los Recursos Humanos que las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, con independencia de cuál sea su nivel jerárquico o tarea deben contar con todas las competencias exigidas para el buen desempeño de sus funciones, esto es posible

al tener incorporado en la UTPL específicamente en el área de Evaluación y Compensación de la Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Personal y propuestas de mejoramiento del proceso de desempeño 360° al personal administrativo y de servicios.

El proceso de gestión de Recursos Humanos constituye un instrumento clave con dos propósitos: por un lado, alcanzar el mejor alineamiento del capital humano con las estrategias de la organización (visión) y por el otro contribuir al desarrollo de la carrera de cada una de las personas (visión individual). De esta manera la evaluación se ha transformado en un derecho del empleado.

La fijación de objetivos y competencias pueden constituir una herramienta, camino a un cambio cultural de la Universidad, esta se puede conseguir a través de la fijación de objetivos y competencias y sus grados, según como se realice la fijación y modificando.

El propósito de aplicar este trabajo es por darle a la Universidad y al personal directivo la información necesaria, que sirva de herramienta dentro de las decisiones en el futuro. Este proceso de mejoramiento de desempeño al personal administrativo y de servicios provee ventajas que se verán reflejadas en un crecimiento organizacional y una mejora en el desempeño del talento humano.

El presente tema se enfoca como un proceso de apoyo a la Misión de la UTPL, ya que cumpliría con la función de formar al hombre a través de la ciencia para que sirva a la sociedad. Se diseñará planes de formación, capacitación y desarrollo, el entrenamiento constituye actividades que proporcionan conocimientos y ayudan a desarrollar de manera más rápida conceptos, aptitudes, actitudes, habilidades y destrezas para desarrollar un cargo de manera óptima. Son importantes en la organización porque contribuyen a la eficacia y la eficiencia organizacional, asimismo ayudan al desarrollo personal y profesional del trabajador.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General.

Formular una propuesta de mejoramiento del proceso de evaluación de desempeño 360° al personal administrativo y de servicio de la UTPL.

1.3.2. Objetivos específicos.

- Realizar un diagnóstico del proceso actual de proceso de evaluación desempeño 360° al personal administrativo y de servicios de la UTPL.
- Determinar las fortalezas y debilidades del proceso de evaluación del desempeño 360° al personal administrativo y de servicios de la UTPL.
- Elaborar una propuesta de mejoramiento del proceso de evaluación de desempeño 360° al personal administrativo y de servicios de la UTPL.

1.4. Hipótesis

El diagnóstico del proceso actual de evaluación de desempeño 360° al personal administrativo y de servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja, permitirá elaborar una propuesta de mejoramiento al proceso de evaluación del desempeño 360° con la finalidad de proveer ventajas que se verán reflejadas en un crecimiento organizacional y una mejora en el desempeño del talento humano.

1.5. Alcance

La presente propuesta de tesis analizará los procesos que se desarrollan en el área de Evaluación y Compensación de la Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Personal de la Universidad Técnica Particular de Loja, cuya finalidad es establecer e implantar el procedimiento e instrumentos para determinar los niveles de desempeño, rendimiento y comportamiento laboral alcanzados por el personal administrativo y de servicio de la UTPL. Se excluyen en este trabajo, al personal eventual, temporal, por tarea o que se encuentra con licencia o comisión de servicios sin sueldo. Este proyecto se enmarca en las líneas de Investigación propuesto por la Dirección de Postgrados de la Universidad Técnica Particular de Loja.

CAPÍTULO II
METODOLOGÍA

La propuesta de investigación se desarrolló utilizando la siguiente metodología:

Descripción del proceso y formato de evaluación actual.- La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los procedimientos o fases realizadas, a fin de conocer los criterios y métodos utilizados en el proceso para el mejoramiento, en este caso de la evaluación del desempeño 360° al personal administrativo y de servicio de la institución.

La descripción del proceso se realizará en forma detallada y ordenada, para el efecto se utilizó el denominado flujograma de procesos, que permite identificar los procesos y describir su estructura y su interrelación.

Identificación y secuencia del proceso de evaluación de desempeño del personal seleccionado del sector administrativo y de servicios de la Universidad.- Para el efecto se seleccionará personal administrativo y servicio para analizar el proceso que se ha realizado por parte de la Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Personal de la UTP.

En la identificación se analizará si en el proceso se consideró aspectos como la medición del desempeño del talento humano, la evaluación de las competencias, diseño de programas de aprendizaje y desarrollo, satisfacción del personal, la calidad del servicio que se brinda a los usuarios internos y externos, cumplimiento de la normativa, relación con factores clave de éxito, misión, riesgos económicos, entre otros.

Análisis y descripción de la información recabada.- El análisis realizado a los procesos identificados permitirá conocer el grado de mejoramiento que se ha logrado en la evaluación del desempeño del personal administrativo y de servicio, si se ha aplicado correctamente la evaluación 360° y en qué medida se ha alcanzado los objetivos planteados en la evaluación.

Propuesta de mejora del proceso de evaluación de desempeño 360°.- Toda la información recopilada permitirá verificar si el proceso alcanzó los resultados esperados, identificación de falencias, aspectos que deben ser mejorados, es decir determinar si el proceso de evaluación 360° es aplicado correctamente en la medición del desempeño.

De acuerdo al diagnóstico y análisis realizado al proceso se realizará la propuesta de mejoramiento al proceso de evaluación del desempeño 360°, considerando que la Universidad entre uno de sus objetivos está la preparación o capacitación de todos los

servidores a fin de lograr alcanzar la excelencia en lo académico, administrativo y en servicio a los estudiantes.

2.1. Participantes

Los participantes involucrados en la investigación son: El personal de la Gerencia de Administración del Talento Humano y en general todo el personal administrativo y de servicio de la Universidad Técnica Particular de Loja.

De la estimación de una muestra determinada mediante fórmula para poblaciones finitas. (Munch & Ángeles, 1996), del personal administrativo y de servicio de la Universidad se recopilará información relacionada al fenómeno investigado que permitirá el planteamiento de una propuesta de mejora del proceso de evaluación.

2.2. Métodos y procedimientos

Método deductivo.- Este método parte de principios generales aceptados como válidos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones y comprobar su validez. Se aplicará para en base a conocimientos sobre la gestión de procesos aplicarlos al proceso de evaluación del desempeño 360° en el personal administrativo y de servicio de la Institución.

Método inductivo.- Este método desarrolla conclusiones generales a partir de premisas o hechos particulares. Se aplicará para diseñar, analizar e interpretar la información obtenida, permitiendo elaborar una propuesta de mejoramiento del proceso de evaluación del desempeño 360° del personal administrativo y de servicio de la Universidad.

Procedimientos- La investigación denominada “Diagnóstico, Análisis y Propuesta de mejora al proceso de Evaluación del desempeño 360° al Personal Administrativo y de Servicio de la Universidad Técnica Particular de Loja, año 2016””, es una investigación descriptiva del proceso efectuado, analítica desde el punto de vista de la autora y aplicada, ya que permite utilizar los conocimientos adquiridos en el aula.

2.3. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

La encuesta es la técnica que se utilizó para la recolección de datos e información encuesta, para el efecto se aplicó un formulario (ver Anexo 1) al personal administrativo y de servicio

que labora en la Universidad Técnica Particular de Loja, teniendo la finalidad de medir el impacto de la evaluación del desempeño 360° efectuado por la Gerencia de Administración del Talento Humano.

2.3.1. Población y muestra.

La población considerada para la investigación es de 569 empleados, según información proporcionada por la Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo personal a julio de 2017, como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 1. Número de Servidores

DESCRIPCIÓN	UNIDAD ADMINISTRATIVA	Nº SERVIDORES.
Rectorado	Rectorado	1
Vicerrectorado Académico	Dir. Planificación y Desarrollo Currículo	22
Vicerrectorado Académico	Arquitectura y Artes	1
Vicerrectorado Académico	Ciencias Biológicas	5
Vicerrectorado Académico	Ciencias de la Comunicación	1
Vicerrectorado Académico	Ciencias de la Educación	1
Vicerrectorado Académico	Ciencias Jurídicas	3
Vicerrectorado Académico	Química y Ciencias exactas	7
Vicerrectorado Académico	Ciencias de la Salud	4
Vicerrectorado Académico	Ciencias Naturales	1
Vicerrectorado Académico	Coordinación General	3
Vicerrectorado Académico	Dirección de Innovación, Formación y Eval. Doc.	2
Vicerrectorado Académico	Dirección de Postgrados	3
Vicerrectorado Académico	Geología y Minas e Ingeniería Civil	5
Vicerrectorado Administrativo	Dirección Operaciones	1
Vicerrectorado Administrativo	FEDES	2
Vicerrectorado Administrativo	Dirección Op. Administrativa Financiera	1
Vicerrectorado Administrativo	Dirección de Operaciones y Tecnología	139
Vicerrectorado Administrativo	Dirección Administrativa Financiera	82
Vicerrectorado Administrativo	Dirección Educación Continua	4
Vicerrectorado Administrativo	Dir. Recursos Humanos y Des. Personal	18
Vicerrectorado de Investigación	Dir. Of. Transf. Result. Investigación	5
Vicerrectorado de Investigación	Dirección de Innovación	1
Vicerrectorado de Investigación	Dirección de Investigación y Postgrado	1
Vicerrectorado de Investigación	Dir. Transferencia para Conocimiento	1
Vicerrectorado de Modalidad Abierta	Dirección de Calidad y Centros Universitarios	135
Vicerrectorado de Modalidad Abierta	Dir. de ordenamiento y Desarr. Ed. Dist.	16
Vicerrectorado de Modalidad Abierta	Dir. Inst. Invest. Pedag. Para la educ.	2
Vicerrectorado de Modalidad Abierta	Dir. Mat. Y Recursos Educativos	2
Vicerrectorado de Modalidad Abierta	Dir, Tecnologías para Educación	9
Vicerrectorado de Modalidad Abierta	Vicerrectorado Modalidad Abierta Dist	1
Dirección General de Misiones Universitarias	DGMU	12
Dirección General Relaciones Interinstitucionales	DGRI	13
Procuraduría Universitaria	Procuraduría	14
Secretaría General	Secretaria General.	21
Dirección General Proyc. Des. Instit.	Dir. Com. Gestión Datos, Ev. Inst.	30
TOTAL		569

Fuente: Dirección General de RH y Desarrollo Personal de la UTPL

Elaboración: Maribel Alexandra Espinosa Villacis

2.3.2. Determinación del tamaño de la muestra.

Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó la siguiente fórmula, que es para poblaciones finitas. (Munch & Angeles, 1996)

$$n = \frac{Z^2 pqN}{Ne^2 + Z^2 pq}$$

Siendo:

Z = Nivel de confianza 95% (que es igual a 1.96 según el área bajo la curva normal).

N = Universo, comprende un total de 569 empleados administrativos y de servicio de la Universidad Técnica Particular de Loja, para el año 2017.

p = Probabilidad a favor 50%

q = Probabilidad en contra 50%

e = Error de estimación 5%

n = Tamaño de la muestra.

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(569)}{569(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{546,47}{1.4225 + 0.9604}$$

$$n = \frac{546,47}{2.3829}$$

$$n = 229$$

Para distribuir el tamaño de la muestra, se obtiene primero el coeficiente de distribución relacionando el tamaño de la muestra (n) para el universo (N), es decir: $229/569 = 0,40246$, este coeficiente se multiplica por el número de servidores de cada unidad administrativa, obteniendo la distribución de encuestas.

La distribución de encuestas se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 2. Distribución de encuestas

DESCRIPCIÓN	UNIDAD ADMINISTRATIVA	Nº SERVIDOR.	Coefic. Distrib.	Nº Encuestas
Rectorado	Rectorado	1	0,40246	1
Vicerrectorado Académico	Dir. Planificación y Desarrollo Currículo	22	0,40246	9
Vicerrectorado Académico	Arquitectura y Artes	1	0,40246	0
Vicerrectorado Académico	Ciencias Biológicas	5	0,40246	2
Vicerrectorado Académico	Ciencias de la Comunicación	1	0,40246	0
Vicerrectorado Académico	Ciencias de la Educación	1	0,40246	0
Vicerrectorado Académico	Ciencias Jurídicas	3	0,40246	1
Vicerrectorado Académico	Química y Ciencias exactas	7	0,40246	3
Vicerrectorado Académico	Ciencias de la Salud	4	0,40246	2
Vicerrectorado Académico	Ciencias Naturales	1	0,40246	0
Vicerrectorado Académico	Coordinación General	3	0,40246	1
Vicerrectorado Académico	Dirección de Innovación, Formación y Eval. Doc.	2	0,40246	1
Vicerrectorado Académico	Dirección de Postgrados	3	0,40246	1
Vicerrectorado Académico	Geología y Minas e Ingeniería Civil	5	0,40246	2
Vicerrectorado Administrativo	Dirección Operaciones	1	0,40246	1
Vicerrectorado Administrativo	FEDES	2	0,40246	1
Vicerrectorado Administrativo	Dirección Op. Administrativa Financiera	1	0,40246	0
Vicerrectorado Administrativo	Dirección de Operaciones y Tecnología	139	0,40246	56
Vicerrectorado Administrativo	Dirección Administrativa Financiera	82	0,40246	33
Vicerrectorado Administrativo	Dirección Educación Continua	4	0,40246	2
Vicerrectorado Administrativo	Dir. Recursos Humanos y Des. Personal	18	0,40246	7
Vicerrectorado de Investigación	Dir. Of. Transf. Result. Investigación	5	0,40246	2
Vicerrectorado de Investigación	Dirección de Innovación	1	0,40246	
Vicerrectorado de Investigación	Dirección de Investigación y Postgrado	1	0,40246	1
Vicerrectorado de Investigación	Dir. Transferencia para Conocimiento	1	0,40246	0
Vicerrectorado de Modalidad Abierta	Dirección de Calidad y Centros Universitarios	135	0,40246	54
Vicerrectorado de Modalidad Abierta	Dir. de ordenamiento y Desarr. Ed. Dist.	16	0,40246	6
Vicerrectorado de Modalidad Abierta	Dir. Inst. Invest. Pedag. Para la educ.	2	0,40246	1
Vicerrectorado de Modalidad Abierta	Dir. Mat. Y Recursos Educativos	2	0,40246	1
Vicerrectorado de Modalidad Abierta	Dir. Tecnologías para Educación	9	0,40246	4
Vicerrectorado de Modalidad Abierta	Vicerrectorado Modalidad Abierta Dist	1	0,40246	0
Dirección General de Misiones Universitarias	DGMU	12	0,40246	5
Dirección General Relaciones Interinstituc.	DGRI	13	0,40246	5
Procuraduría Universitaria	Procuraduría	14	0,40246	6
Secretaría General	Secretaría General.	21	0,40246	9
Dirección General Proyc. Des. Instit.	Dir. Com. Gestión Datos, Ev. Inst.	30	0,40246	12
TOTAL		569		229

Fuente: Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Personal de la UTPL

Elaboración: Maribel Alexandra Espinosa Villacis

De acuerdo con el tamaño de la muestra se aplicó el formulario de encuesta, procediéndose posteriormente a su codificación y presentación en tablas y figuras, así como su análisis.

En los anexos 2 se puede observar los resultados codificados de la encuesta.

CAPÍTULO III
MARCO TEÓRICO

3.1. Evaluación de desempeño

3.1.1. Definición y propósito de la evaluación de desempeño.



Figura 1 Propósitos de la evaluación del desempeño

Fuente: (Silva Villareal, 2009)

Para Chiavenato (2009) La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

Según Baggini (1999) La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

La evaluación del desempeño son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la organización, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.

La evaluación del desempeño tiene la finalidad primordial de determinar el valor del trabajo desplegado por el empleado en la organización, a la vez sirve para medir el nivel competitivo de la empresa ya que la suma de todos los puestos con buen desempeño refleja eficiencia y logro de los objetivos de las unidades y de la empresa en su conjunto.

Otra finalidad importante dice (Mora, 2011): “es que la evaluación de méritos busca tanto expresar el reconocimiento empresarial a los mejores colaboradores, como alentar a los

demás a emularlos, generando a su una espiral que apunta a elevar la actuación en su conjunto”.

3.1.2. Ventajas y problemas de evaluación de desempeño.



Figura 2 Beneficios de la evaluación del desempeño

Fuente: (Koiwe Recursos Humanos, 2007)

Para Pérez Oscar. (2015). Uno de los retos más importantes de las empresas en la actualidad es desarrollar las habilidades y competencias de su talento humano, para este fin cuentan con una herramienta muy útil que es la evaluación 360 grados la cual ha ido tomando importancia gracias a que permite obtener retroalimentación del desempeño de los colaboradores de manera más amplia proveniente de distintas fuentes y con diferentes perspectivas.

El sistema de evaluación de 360 grados llamado también evaluación integral es utilizado principalmente para medir el desempeño del capital humano y detectar áreas de oportunidad en el mismo que pueden estar dificultando que la organización opere a su máximo potencial. Al contar con la información adecuada de tu equipo de trabajo podrás desarrollar planes para incrementar la productividad y desempeño de tu capital humano.

En este tipo de evaluación el empleado es calificado en distintas áreas como, por ejemplo:

- a) Comportamiento y conductas que presenta.
- b) Competencias.
- c) Habilidad de trabajar en equipo.
- d) Cumplimiento de metas.
- e) Liderazgo

- f) Administración de tiempo y efectividad.
- g) Habilidad de comunicación efectiva en todos los niveles organizacionales.

Ventajas y desventajas de la evaluación 360 grados



Figura 3 Beneficios de la evaluación del desempeño

Fuente: (HRider, 2016)

Existen beneficios al implementar la evaluación de 360 grados y algunos retos que deben ser considerados también.

Ventajas

1. Fomenta la comunicación frecuente y transparente ya que permite involucrar a los colaboradores en todos los niveles organizacionales y sentir que su participación y punto de vista es valorado.
2. Brinda información completa de las competencias, comportamientos y desempeño del colaborador, así como su desenvolvimiento en el entorno profesional al trabajar con los demás miembros del equipo.
3. Motiva a una cultura organizacional con un clima más participativo y con orientación positiva hacia el cambio y la mejora continua.
4. Ofrece un punto de vista más acertado y amplio a través de las evaluaciones de distintas fuentes ya que se obtiene información más concreta que cuando se realizan como autoevaluación o la lleva a cabo solamente el jefe directo.
5. Incrementa el autoconocimiento de los colaboradores con lo cual se espera que el evaluado busque mejorar su desempeño y desarrollo profesional al conocer de mejor manera sus fortalezas y áreas de oportunidad.

Desventajas

1. Existe la posibilidad de que cause tensión entre los colaboradores al tomar de manera personal las evaluaciones de cada uno de los involucrados.
2. Recibir retroalimentación de todas las fuentes puede ser abrumador para el evaluado sobre todo si la persona no es capaz de manejar de la manera correcta las críticas negativas hacía su desempeño. Esto puede resultar en un decremento de su motivación y productividad.
3. Fomentar la evaluación y crítica no objetiva de manera que se aproveche para hacer acusaciones gracias al anonimato. O por el contrario no dar la opinión honesta debido al temor a represalias.
4. Al ser una evaluación cualitativa y amplia se vuelve más complejo obtener resultados y datos concretos. Es importante que el cuestionario esté diseñado de la manera más precisa para obtener la información que se requiere, sin embargo existe la posibilidad de que los datos no sean consistentes debido a su naturaleza cualitativa.
5. Requiere más planeación y capacitación para asegurar un proceso consistente a lo largo de la organización. De esta manera se asegura que los resultados serán los esperados y los evaluadores realizarán de la manera correcta los cuestionarios.

Para Bohlander G. Scott S. Sherman A. (2001) En la práctica y por diversas razones, los programas formales de evaluación del desempeño en ocasiones dan resultados decepcionantes. Las principales razones de fracaso incluyen la falta de información y apoyo de la alta dirección, normas de desempeño poco claras, sesgo de los evaluadores, formularios excesivos si el uso de programa para generar conflictos.

Por otro lado, se detalla diez razones principales por las que se pueden fallar las evaluaciones de desempeño:

1. El gerente carece de información respecto al desempeño real de un empleado.
2. Normas por las que la evaluación de desempeño de un empleado no es clara
3. El gerente no toma en serio la evaluación.
4. El gerente no está preparado para la revisión de la evaluación con el empleado.
5. El gerente no es honesto o sincero durante la evaluación.
6. El gerente carece de habilidades para evaluar
7. El empleado no recibe retroalimentación continua sobre su desempeño
8. Los recursos para recompensar el desempeño son insuficientes.

9. Existe un análisis ineficaz del desarrollo del empleado.
10. El gerente utiliza un lenguaje poco claro o ambiguo en el proceso de evaluación.

En muchas organizaciones la evaluación del desempeño es una actividad que se realiza una vez al año y la entrevista de evaluación se convierte en una fuente de fricción entre gerentes y empleados. Un principio fundamental de la evaluación del desempeño es que la retroalimentación continua y la asesoría a los empleados deben ser actividades positivas y cotidianas. La revisión del desempeño, anual o semestral, debe ser una mera extensión lógica del proceso cotidiano de supervisión.

3.1.3. Responsabilidad, comisión y procedimiento de la evaluación de desempeño.

En algunas organizaciones existe una rígida centralización de la responsabilidad por la evaluación de desempeño. En este caso, se asigna en su totalidad a un organismo de staff perteneciente al área de recursos humanos. En otros casos, se asigna a una comisión de evaluación del desempeño, en la que la centralización es relativamente moderada por la participación de evaluadores de diversas áreas de la organización.



Figura 4 Compromiso, Innovación y Capacidad

Fuente: (Montero Soto, 2015)

Inclusive en otras organizaciones, la responsabilidad por la evaluación del desempeño es totalmente descentralizada, fijándose en la persona del empleado con algo de control por parte del supervisor directo. El promedio utilizado con mayor amplitud es el sistema en el cual existe centralización en lo que corresponde al proyecto, a la construcción y a la implantación del sistema, y relativa descentralización en lo referente a la aplicación y a la ejecución.

Para Bohlander G. Scott S. Sherman A. (2001). Antes de realizar cualquier evaluación, es preciso definir con claridad y comunicar al empleado las normas con que se va a valorar todo desempeño y deben basarse en los requerimientos del puesto, derivarse del análisis del mismo y reflejarse en sus descripciones y especificaciones.

Cuando las normas de desempeño se estableen en forma apropiada, permiten traducir las metas y objetivos de la organización en requerimientos de puesto los que a su vez transmiten a los empleados niveles aceptables e inaceptables de desempeño.

Toda vez que las evaluaciones de desempeño se utilizan como base para las acciones de administración de recursos humanos, deben cumplir ciertos requerimientos legales.

Para evitar demandas judiciales a las empresas mencionado por Bohlander G. Scott S. Sherman A. (2001), las evaluaciones de desempeño deberán cumplir los siguientes lineamientos legales:

- Las clasificaciones de desempeño deberán relacionarse con un puesto y con normas desarrolladas mediante el análisis de este.
- Los empleados deben recibir una copia escrita de las normas del puesto con antelación a la evaluación.
- Los gerentes que realizan la evaluación deben ser capaces de observar el comportamiento que califican. Esto supone tener una norma medible para comparar la conducta del empleado.
- Los supervisores deben estar capacitados para utilizar correctamente la forma de evaluación. Se les debe instruir en la manera de aplicar las normas de evaluación cuando realizan juicios.
- Las evaluaciones deben discutirse abiertamente con los empleados y ofrecerles asesoría o guía correctiva para ayudar a quienes tienen bajo desempeño a mejorarlo.
- Se debe establecer un procedimiento de apelación para permitir que los empleados expresen su desacuerdo con la evaluación.

Para cumplir los requerimientos legales de evaluaciones de desempeño, las organizaciones deben asegurar que los gerentes y supervisores documenten las evaluaciones y las razones de las acciones subsecuentes de administración de recursos

humanos. Esta información es decisiva en caso de que un empleado emprenda una acción legal.

3.1.3.1. Decidir quién debe evaluar el desempeño.

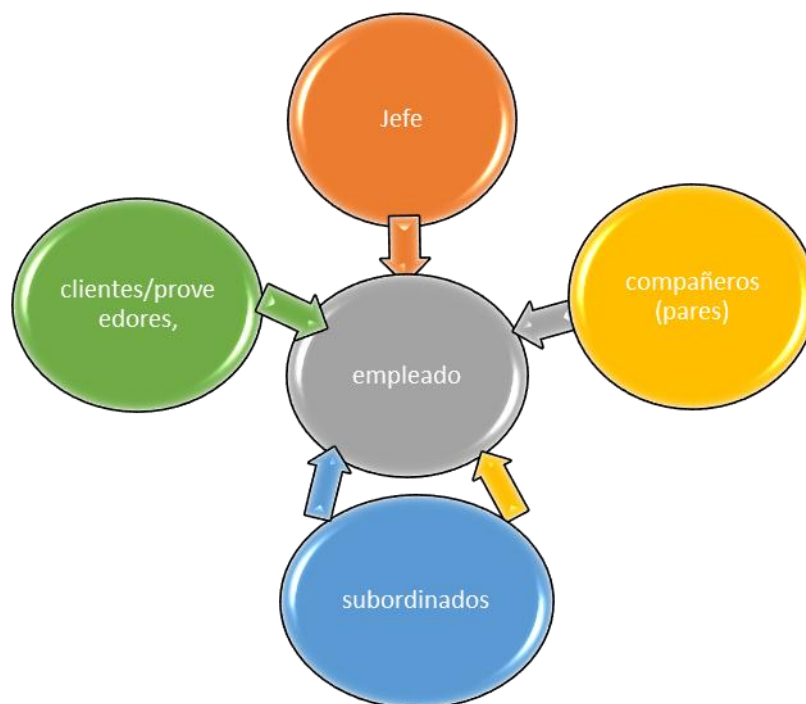


Figura 5 Quién debe evaluar el desempeño
Fuente: Maribel Alexandra Espinosa Villacis

Evaluación del gerente o el supervisor:

La mayor parte de las veces, la evaluación de desempeño es responsabilidad de línea y función de staff con la ayuda de la dependencia de administración de recursos humanos. Quien evalúa al personal es el propio jefe, el staff de la dependencia de recursos humanos proyecta, prepara, y luego acompaña y controla el sistema, en tanto que cada jefe aplica y desarrolla el plan dentro de su círculo de acción. De ésta forma, el jefe mantiene su autoridad de línea, en tanto que la dependencia de administración de recursos humanos mantiene su autoridad de staff. (Instituto Elvis Díaz Romero, 2012)

Autoevaluación

Algunas organizaciones utilizan la autoevaluación por parte de los empleados, la responsabilidad por la evaluación de desempeño está totalmente descentralizada. Este tipo de evaluación es poco común porque sólo puede utilizarse cuando el grupo de trabajo está compuesto por personas de buen nivel cultural y de alto cociente intelectual, además de equilibrio emocional y de capacidad para hacer una autoevaluación sin subjetivismo ni distorsiones personales.

La evaluación de desempeño no puede ser responsabilidad exclusiva del propio individuo, porque:

1. Puede haber heterogeneidad de objetivos
2. Los empleados no siempre tienen condiciones para autoevaluarse
3. Los puntos de vista de los empleados difícilmente coincidan con los del supervisor
4. Los objetivos del desempeño pueden volverse demasiado personales e individuales

Evaluación de los subordinados:

La evaluación de los subordinados consiste en retroalimentar a los gerentes sobre el modo en que sus subordinados los perciben. Los subordinados están en buena posición para evaluar a sus gerentes, ya que tienen contacto frecuente con ellos y ocupan un puesto único desde el cual observan muchos comportamientos relacionados con el desempeño.

Entre las dimensiones que se consideran apropiadas para ser evaluados por los subordinados se incluyen el liderazgo, la comunicación oral, la delegación de autoridad, la coordinación de esfuerzos de equipo y el interés en los subordinados.

Evaluación de compañeros:

Una evaluación de compañeros brinda información que en cierto modo es diferente de la de un supervisor, por cuanto con frecuencia los compañeros advierten distintas dimensiones del desempeño.

Los compañeros pueden identificar de inmediato habilidades de liderazgo e interpersonales junto con otras fortalezas y debilidades de sus compañeros de trabajo.

A pesar de la evidencia de que la evaluación de compañeros es quizá el método más preciso para juzgar la conducta de un empleado, su uso se ha limitado por diversas razones. Entre las que se citan con mayor frecuencia se incluyen:

1. Solo son un concurso de popularidad.
2. Los gerentes se resisten a perder el control sobre el proceso de evaluación.
3. Quienes reciben bajas calificaciones pueden vengarse de sus compañeros.
4. Los compañeros dependen de estereotipos en las calificaciones.

Evaluación del equipo de trabajo:

Una extensión de la evaluación de los compañeros es la evaluación del equipo de trabajo. Si bien los integrantes del mismo están en condiciones de igualdad, quizá no trabajen estrechamente en conjunto.

En un entorno de equipos, puede ser casi imposible separar la contribución individual. Los defensores de la evaluación de equipo afirman que, en tales casos, la evaluación de la persona puede ser poco funcional, porque distrae de los asuntos críticos del equipo.

Evaluación de clientes:

Cada vez hay empresas que emplean la evaluación de clientes internos y externos como fuente de información para la evaluación del desempeño.

Los gerentes establecen mediciones y metas del servicio al cliente para los empleados (con base en los objetivos de la empresa). Muchas veces, las metas de la medición del servicio al cliente se enlazan con la retribución al empleado mediante programas de incentivos.

En contraste con los clientes externos, un cliente interno es cualquier persona dentro de la organización que dependa del departamento o de la producción del empleado.

La comisión de evaluación del desempeño:

En algunas organizaciones la evaluación del desempeño se asigna a una comisión especialmente nombrada para este fin y constituida por funcionarios pertenecientes a diversas dependencias o departamentos, (evaluación colectiva).

Por lo general, la comisión consta de miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes participarán de todas las evaluaciones, y su papel será mantener el equilibrio de los juicios y de la atención a los patrones y la permanencia del sistema. Entre los miembros permanentes deberá haber un representante de la alta dirección de la empresa.

En realidad, si la organización consigue obtener pleno funcionamiento de la comisión y, a través de ella, una armonía consistente en las evaluaciones, habrá alcanzado una técnica avanzada de evaluación del desempeño humano.

3.1.4. Sistema de retroalimentación de desempeño.



Figura 6 Sistema de retroalimentación de desempeño
Fuente: (Amarista, 2011)

Uno de los pasos más importantes en un sistema de evaluación de desempeño laboral es la retroalimentación, ésta consiste en un proceso de comunicación entre el jefe directo y cada uno de los miembros de su equipo de trabajo para hacer una revisión del desempeño mostrado en el cumplimiento de sus actividades y el esperado por la organización.

Para Pérez O. (2015). La retroalimentación efectiva y oportuna es un componente crítico de un programa de evaluaciones de desempeño o evaluación 360 y debe de formar parte de éste en conjunto con un sistema de establecimiento de metas y objetivos como puede ser el Balanced Scorecard. Este proceso es de gran relevancia ya que informa al empleado cómo está realizando su trabajo, qué está haciendo de manera efectiva y qué no.

Es importante que el feedback esté centrado en las competencias clave que se requieren para el puesto de trabajo que se está evaluando y alineado a las metas organizacionales buscando impulsar el éxito presente y futuro de la empresa y cada uno de sus colaboradores.

Además, Pérez O. (2015). menciona algunos Consejos para un buen feedback de desempeño laboral, que son:

1. **Preparación para la Comisión y pedir a los empleados que se preparen.** - Es importante que durante el año laboral se recopile información y resultados parciales de cada uno de los colaboradores para conocer su desempeño a lo largo del periodo. De esta manera al momento de la junta de revisión se tendrá bases sólidas para conocer cuál ha sido el comportamiento del empleado y sus avances en la consecución de metas y objetivos, así como en las competencias mostradas.
2. **Establecer metas y expectativas.** - Un paso esencial en este proceso es que tanto el jefe como el subordinado conozcan y tengan claras las metas y expectativas que se tienen de su desempeño, esto permitirá que la retroalimentación sea más objetiva y realista.
3. **Llevar a cabo el proceso de manera presencial y personal.** - Si bien es cierto que la tecnología facilita muchos procesos dentro de las organizaciones, en este caso en particular es recomendable que de ser posible las sesiones se realicen de manera presencial para que al compartir la información con la otra persona esto pueda hacerse de frente y conociendo sus reacciones, esto brindará más confianza y aumentará la efectividad del proceso.

Así mismo recordar que este proceso debe ser totalmente personal e individual con cada uno de los miembros del equipo. En caso de que por cuestiones de distancia no sea posible realizarla en persona es recomendable que se lleve a cabo por video conferencia para poder ver a la otra persona.

4. **Ser específico y dar ejemplos.** - El proceso de evaluación de desempeño, incluyendo la retroalimentación para que sea efectivo es imprescindible su objetividad así que, procura que al momento de llevar a cabo la junta de resultados se describa los hechos y no las interpretaciones u opiniones que tenga de la situación. Busca que todo lo que se

revise en la reunión esté acompañado de ejemplos y de información validada para que no quede espacio para la duda o los malos entendidos.

5. **Llevar a cabo la retroalimentación de manera periódica y frecuente.**- Recordar que el propósito fundamental de la evaluación de desempeño y la retroalimentación es fomentar la mejora y el aprendizaje continuo, por esto es recomendable que aunque en la organización se programe de manera anual este proceso procurar tener comunicación continua y retroalimentar al personal en periodos más cortos de manera que pueda tener un panorama más amplio de lo que está sucediendo y corregir el camino en caso de que haya algo que no esté funcionando a tiempo.
6. **Establecer el feedback como un proceso sistematizado y establecido.** - Si bien es cierto que debe existir comunicación y asesoría continua de parte del jefe hacia su equipo, es importante que la retroalimentación forme parte de un proceso formal de la gestión de talento humano de manera sistematizada y establecida dentro de la organización.

Contar con una herramienta tecnológica para llevar a cabo el sistema de evaluaciones de desempeño y tener la información más completa para otorgar un feedback a los colaboradores es una manera de hacerlo más efectivamente e integral.

7. **Hacer énfasis en lo que el colaborador puede cambiar o mejorar.** - El principal objetivo del feedback es maximizar el potencial del talento humano, generar un aprendizaje y mejora continua, por esto se debe cuidar que el enfoque de la Comisión sea siempre buscando la manera de que la persona mejore sus competencias y encuentre sus áreas de oportunidad en las que puede trabajar. Los resultados tanto de la evaluación como de la Comisión de retroalimentación pueden ser la base para definir el plan de aprendizaje y desarrollo para el empleado, conocer sus oportunidades de crecimiento laboral y recompensarlo por sus logros.

3.1.5. Desarrollo de un programa eficaz de evaluación del desempeño.

3.1.5.1. *Capacitación de evaluadores.*



Figura 7. Capacitación de evaluadores
Fuente: (Reyes, 2015)

Para que los sistemas funcionen se necesita contar con el compromiso de los participantes. Siempre hay que tener en cuenta que el propósito principal de las evaluaciones es el desarrollo de los empleados.

Una debilidad de muchos programas de evaluación del desempeño es que los gerentes y supervisores no tienen capacitación adecuada para la tarea y brindan poca retroalimentación significativa a los subordinados. Debido a que carecen de normas precisas para evaluar el desempeño de sus subordinados y no han desarrollado las habilidades necesarias de observación y retroalimentación.

Uno de los aspectos más importantes a considerar, en el momento de diseñar un sistema de evaluación del desempeño, es la exploración y estudio de los planes estratégicos de la organización, en la cual se implementará el sistema. No se podrá pensar en los contenidos del sistema de evaluación del desempeño, sino se conoce el rumbo que tomará la organización.

Por eso y para estar en concordancia con las nuevas tendencias en evaluación del desempeño, en las que se recomienda que a cada funcionario se le señale el camino que debe seguir de manera clara y concreta, la planeación estratégica desempeña un papel preponderante y gracias a que no existe un sistema de planeación común para las organizaciones, cada una tiene el deber de definirlo de acuerdo con su entorno, sus recursos y sobre todo, con base en las características particulares de las diferentes funciones que sus colaboradores llevan a cabo; con esto también se logra alinear el esfuerzo individual de cada uno de ellos, con los objetivos que se desean alcanzar en el negocio.

3.1.5.2. Establecimiento de un plan de evaluación.



Figura 8. Establecimiento de un plan de evaluación
Fuente: (Rodríguez, s.f.)

La evaluación, para que logre los objetivos que aspira alcanzar, en cuanto a formar un ser humano para la incertidumbre y el cambio, que "aprenda a aprender", requiere integrar las nuevas perspectivas con lo que ya se ha probado y ha mostrado su validez, solo así se logrará una verdadera inserción de la tecnología en los procesos de aprendizaje y por ende en los de la evaluación.

Para Pérez O. (2015). Los programas de capacitación tienen mayor eficacia cuando siguen un proceso sistemático que comienza con la explicación de los objetivos del sistema de evaluación del desempeño. Es importante que el evaluador conozca el propósito de la evaluación. Por ejemplo, si la evaluación se utiliza para decisiones de compensación y no con propósitos de desarrollo, puede afectar la forma en que el evaluador clasifica al

empleado y quizá modifique su opinión sobre la manera de llenar la forma. Asimismo, debe explicarse la mecánica del sistema de puntuación, incluyendo la frecuencia con que se realizan las evaluaciones, quién las efectúa y cuáles son las normas de desempeño. Además, la capacitación en procesos de evaluación deberá alertar a los calificadores respecto de las debilidades y problemas de los sistemas de evaluación, a fin de evitarlos.

3.1.5.3. Eliminación del error de los evaluadores.



Figura 9. Eliminación del error de los evaluadores
Fuente: (GetBetter, s.f.)

Capacitación en proceso de evaluación debe concentrarse en eliminar los errores subjetivos que cometen los gerentes al evaluar. Latham G., Wexley K. (1994) describen la importancia de la capacitación en la evaluación del desempeño al observar que “Sea que las evaluaciones provengan de muchos evaluadores o sólo del superior inmediato, todos ellos deben recibir capacitación a efecto de que disminuyan los errores de opinión que ocurren cuando una persona evalúa a otra. Esta capacitación es necesaria porque en la medida que una evaluación del desempeño esté sesgada, distorsionada o sea inexacta, la probabilidad de aumentar la productividad del empleado disminuirá enormemente. Es más, se podrían tomar decisiones equivocadas respecto a quién ascender, conservar o sustituir, las cuales a su vez impondrían una sanción a línea de fondo a la organización.”

Para Bohlander G. Scott S. Sherman A. (2001) con cualquier método de evaluación, es preciso tomar en cuenta ciertos tipos de errores que podrían surgir. El “**error de halo**” también es común en estas escalas, en especial en las que no incluyen descripciones

desarrolladas con cuidado de las conductas que se califican en el empleado. Dejar un espacio para los comentarios en la forma de evaluación tiende a reducir el error de halo. Los errores de distribución, que abarcan un grupo de calificaciones que se otorgan a varios empleados. Por ejemplo, los evaluadores renuentes a asignar calificaciones demasiado elevadas o bajas caen en el error de tendencia central. En este caso todos los empleados son calificados en torno a un promedio. Para tales evaluadores, es buena idea explicarles que, entre las grandes cantidades de empleados, cabe encontrar diferencias significativas en la conducta, productividad y demás características.

En contraste con los errores de tendencia central, también es común que algunos evaluadores den calificaciones extremadamente elevadas. Por ejemplo, un gerente podría afirmar erróneamente, “todos mis empleados son excelentes” o “nadie de mi personal es lo bastante bueno”. Esta postura da origen a lo que se conoce como error de **suavidad o firmeza**. Una manera de reducir este error es definir con claridad las características o dimensiones del desempeño y proporcionar descripciones significativas de la conducta, conocidas como “anclas”, en la escala. Otro enfoque consiste en requerir que las calificaciones formen una distribución forzada. A los gerentes que evalúan a los empleados con un sistema de distribución forzada se les exige colocar determinado porcentaje de los empleados en cada categoría de desempeño. Por ejemplo, tal vez se requiera que 10% de las calificaciones sean malas (o excelentes). Esto es similar al requerimiento que existe en algunas escuelas de que el maestro califique de acuerdo con una curva. Sin embargo, si bien una distribución forzada puede resolver el error por suavidad o firmeza, crea otros errores en la precisión de las calificaciones, en especial si la mayor parte de los empleados tiene un desempeño por encima del estándar.

Algunos errores de calificación son temporales, en el sentido de que la revisión del desempeño está sesgada, ya sea en sentido favorable o desfavorable, dependiendo de la forma en que el evaluador selecciona, evalúa y organiza la información del desempeño a lo largo del tiempo. Por ejemplo, cuando la evaluación se base en gran medida en la conducta reciente del empleado, ya sea buena o mala, el evaluador habrá cometido el **error de novedad**. Los gerentes que dan calificaciones más elevadas en un empleado porque creen que “muestra una mejora”, quizá cometen el error de novedad en forma inadvertida. Sin documentación de registros de trabajo para todo el periodo de evaluación, el evaluador queda obligado a recordar la conducta del empleado para establecer la calificación. Es posible minimizar el error de novedad haciendo que el evaluador, de manera constante,

documento los logros y fracasos de los empleados a lo largo de todo el periodo de evaluación. Asimismo, la capacitación del evaluador ayudará a reducir el error.

El **error de contraste** ocurre cuando la evaluación de un empleado queda sesgada hacia arriba o abajo debido al desempeño de otro empleado, que fue evaluado poco tiempo antes. Por ejemplo, un empleado promedio podrá lucir muy productivo cuando se compara con uno que tiene un desempeño bajo. Sin embargo, ese empleado puede parecer poco productivo si se compara con una estrella de desempeño. Los errores de contraste son más probables cuando se exige a los evaluadores que coloquen a los empleados en orden del mejor al peor. Se evalúa a los empleados en comparación con sus compañeros, por lo general con base en cierto lineamiento o norma organizacional.

El **error de similitud** ocurre cuando los evaluadores inflan las evaluaciones de las personas con quienes tienen algo en común. Por ejemplo, si el gerente y el empleado provienen de una localidad pequeña, el gerente, de manera involuntaria, puede tener una impresión más favorable del empleado. Los efectos de error de similitud pueden ser poderosos, y cuando dicha similitud se basa en la raza, la religión, el género o alguna otra categoría protegida, quizá provoque discriminación.

3.1.5.4. Capacitación para la retroalimentación.



Figura 10. Capacitación para la retroalimentación
Fuente: (Helen, s.f.)

Un programa de capacitación para evaluadores deberá proporcionar algunos puntos generales que se deben considerar en la planeación y realización de una entrevista de retroalimentación. La entrevista no sólo permite que los empleados conozcan los resultados de la evaluación, sino que da oportunidad al gerente y al empleado de analizar los problemas actuales y establecer las metas futuras.

La retroalimentación o feedback es una estrategia vital en el manejo y desarrollo del talento humano que fortalece la productividad en las organizaciones puesto que implica directamente la interacción entre los colaboradores y sus directores, lo cual mejora notablemente la relación entre los integrantes de la plantilla. Para Santana C. (2013) en su blog menciona que la retroalimentación es un proceso que brinda a los empleados la información necesaria dirigida a realizar los cambios adecuados para mejorar sus debilidades y consolidar sus fortalezas laborales, brinda confianza y genera satisfacción en la plantilla que se siente valorada y tenida en cuenta en el proceso productivo de la compañía. Los jefes que se encarguen de dar la retroalimentación a sus colaboradores deben hacerlo con el mayor respeto y calidad para que su imagen refleje un alto perfil de credibilidad entre la plantilla.

Debido a que estamos hablando de un proceso compartido, es importante que cuando los jefes no hagan la retroalimentación respectiva, sean los empleados quienes la soliciten, esto servirá para avanzar correctamente en el cumplimiento de sus funciones y especialmente cuando estén inmersos en tareas o proyectos nuevo, así podrán aprender y actualizar constantemente sus conocimientos profesionales en pro de realizar su trabajo con la mayor calidad posible e incrementar la productividad global de la compañía.

Estos son 4 consejos prácticos para realizar un proceso efectivo de retroalimentación:

1. La retroalimentación debería hacerse lo más pronto posible con respecto a la identificación del comportamiento o resultado que quiera modificarse, ya sea para reforzarlo o para mejorarlo.
2. Los encargados de la retroalimentación deberían poder guiar a los colaboradores para que hagan una conexión entre los resultados o comportamientos de los que se les está hablando y las consecuencias que traería para ellos el no cambiarlos o mejorarlos.
3. La retroalimentación no debe enfocarse en la persona sino en la efectividad del comportamiento, acción o resultado del que se está hablando, esto evitará que el colaborador sienta que está siendo atacado y no que se está tratando de mejorar su

desempeño. Las referencias directas a personas causan molestias y rechazo entre los empleados y esto puede producir un efecto contrario al elemento constructivo y motivacional en el que pretende convertirse la retroalimentación.

4. Se debe ser constructivo y respetuoso para lograr que los colaboradores entiendan por qué podrían cambiar sus comportamientos para obtener mejores resultados, se les debería demostrar con hechos puntuales cuáles son sus errores, o virtudes por supuesto, cuáles son las consecuencias de no realizar adecuadamente esas acciones y qué se debe hacer para realizar correcta y efectivamente la acción de la que se le está hablando.

3.1.6. Métodos de evaluación de desempeño

3.1.6.1. Métodos de características.

Para Bohlander G. Scott S. Sherman A. (2001) Están diseñados para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características como confiabilidad, creatividad, iniciativa y liderazgo que se consideran importantes para el puesto y la organización en general.

Método de escalas gráficas de calificación, cada característica por evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado empleado posee tal característica. Se reduce en cierta medida el sesgo de subjetividad cuando las dimensiones y puntos de la escala se definen con toda la precisión posible. Esto puede lograrse capacitando a los evaluadores e incluyendo lineamientos descriptivos de evaluación en un manual de referencia de la evaluación de desempeño, desarrollado por la organización.

Método de escalas mixtas, es una modificación de método de escala básica. En lugar de evaluar de características de acuerdo con una sola escala, se dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior.

Método de distribución forzada, exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que parecen ser igualmente favorables o desfavorables. El evaluador elige una declaración de cada par, sin saber cuál describe en forma correcta una conducta exitosa en el puesto.

3.1.6.2. Métodos de comportamiento.

Estas descripciones permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Los métodos de comportamiento se desarrollaron para describir de manera específica qué acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto. Por lo general su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo.

Método de incidente crítico.- Ocurre cuando la conducta del empleado origina un éxito o fracaso poco usual en alguna parte del trabajo. Un ejemplo de incidente crítico es el conserje que advirtió que un archivero que contiene documentos clasificados quedó abierto a la hora de la salida. El conserje llamó al oficial de seguridad, quien toma las medidas necesarias para resolver el problema. Un ejemplo de incidente desfavorable es el de un empleado de correspondencia que no entregó de inmediato un paquete de Express Mail, colocándolo con el correo regular que se entregaría dos horas después en ruta normal de mensajería interna. Una ventaja de incidente crítico es que abarca todo el período que se evalúa. (Bohlander, Snell, & Sherman, 2001)

Método de lista de revisión de conductas.- Consiste en que el evaluador revise las afirmaciones con una lista que considera características del desempeño o de conducta del empleado. Una lista para un vendedor de equipos de cómputo podría incluir afirmaciones como: es capaz de explicar con claridad el equipo, se mantiene a la vanguardia respecto de los nuevos desarrollos tecnológicos, tiende a ser un empleado estable, reacciona con rapidez a las necesidades del cliente, procesa los pedidos correctamente. (Bohlander, Snell, & Sherman, 2001)

Escala fundamentada para la medición del comportamiento (BARS).- Consiste en una serie de cinco a diez escalas verticales, una por cada dimensión importante de desempeño, identificada mediante el análisis de puesto, se basan conductas que se identifican mediante un análisis de incidentes críticos en el puesto. Los procedimientos para desarrollar una escala de medición fundamentada en el comportamiento general escalas con un grado de validez de contenido más elevado. La principal desventaja de esta escala es que su desarrollo exige mucho tiempo y esfuerzo. Además, debido a que las escalas son específicas para cada puesto, es posible que una escala que se elabore para un puesto sirva para otro. (Bohlander, Snell, & Sherman, 2001)

Escala de observación de comportamiento (BOS), es similar a la escala fundamentada para la medición del comportamiento, en el sentido de que ambas se basan en incidentes críticos. Consiste en que permite al evaluador desempeñar sólo el papel de observador en lugar de ser juez. Así, quizá le sea más fácil dar retroalimentación constructiva al empleado. (Bohlander, Snell, & Sherman, 2001)

3.1.6.3. Métodos de resultados.

Al respecto Bohlander, Snell, & Sherman (2001), señalan que en lugar de observar las características de los empleados o las conductas que exhiben en el puesto, muchas organizaciones evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen mediante su trabajo. La observación de resultados como las cifras de ventas, de producción, etc. Supone menos subjetividad, por lo cual quizá esté menos abierta al sesgo. Además, las evaluaciones de resultados muchas veces dan a los empleados responsabilidad por éstos, al tiempo que les permiten decidir los métodos que utilizan para lograrlos.

3.1.6.4. Mediciones de productividad.

En este método Bohlander, Snell, & Sherman (2001) manifiestan que se evalúa a los vendedores con base en su volumen de ventas. Los trabajadores de producción son evaluados por el número de unidades que producen y quizá por el nivel de desperdicio o la cantidad de defectos que detectan. Muchas veces se evalúa a los ejecutivos con base en las utilidades o la tasa de crecimiento de la empresa. Cada una de estas mediciones se relaciona de manera directa con lo que logran los empleados y los resultados que benefician a la organización. Las evaluaciones de resultados pueden alinear directamente al empleado con las metas organizacionales. Las evaluaciones de resultados pueden contaminarse con factores externos sobre los que los empleados no tienen influencia.

3.1.6.5. Administración por objetivos.

Es una filosofía ejecutiva propuesta por Peter Drucker (1954), en que los empleados deben establecer objetivos (costos de producción, ventas por producto, normas de calidad, utilidades) mediante la consulta con los superiores y después utilizar tales objetivos como bases para la evaluación. Es un sistema que abarca un ciclo que comienza con el establecimiento de las metas y objetivos comunes de la organización y que termina volviendo a ese punto. El sistema actúa como proceso de establecimiento de metas.

La administración por objetivos debe considerarse como parte de un sistema total de dirección, no como una mera adición al trabajo gerencial. Los gerentes deben tener a la intención de facultar a los empleados para que logren sus objetivos por ellos mismos, dándoles independencia respecto de los métodos que utilizan.

¿Qué método de evaluación del desempeño utilizar? A continuación, se realiza una comparación entre los tres métodos más utilizados, sus ventajas y desventajas.

Resumen de Métodos de Evaluación

	Ventajas	Desventajas
Métodos de características	Su desarrollo es barato.	Tienen un alto potencial para errores de calificación.
	Utilizan dimensiones significativas.	No son útiles para asesorar a los empleados.
	Son fáciles de usar.	No son útiles para asignar recompensas.
		No son útiles para tomar decisiones de promoción.
Métodos de comportamiento	Utilizan dimensiones específicas de desempeño.	Su desarrollo y uso puede requerir mucho tiempo.
	Son aceptables para los empleados y superiores.	Su desarrollo puede ser muy costoso.
	Son útiles para proporcionar retroalimentación.	Tiene cierto potencial para los errores de calificación.
	Son justos para las decisiones de recompensa y promoción.	
Métodos de resultados	Tiene menos sesgo de subjetividad.	Su desarrollo y uso consumen mucho tiempo.
	Son aceptables para los empleados y los superiores.	Quizá fomenten una perspectiva de corto plazo.
	Enlazan el desempeño de la persona con la organización.	Tal vez empleen criterios contaminados.
	Fomentan el establecimiento de metas en conjunto.	Quizá empleen criterios diferentes.
	Son buenos para las decisiones de recompensa y promoción.	

Figura 11. Resumen de métodos de evaluación

Fuente: Bohlander G. Scott S. Sherman A. (2001)

Elaborado por: Maribel Alexandra Espinosa Villacis

3.1.7. La entrevista de evaluación del desempeño.

De acuerdo con Chiavenato (2001), la comunicación del resultado de la evaluación al subordinado es fundamental, pues de nada sirve la evaluación si el empleado no llega a conocerla. Es necesario darle a conocer la información pertinente y significativa acerca de su desempeño para que se puedan alcanzar los objetivos.

Los propósitos de la entrevista de evaluación del desempeño son:

- Dar al subordinado las condiciones necesarias para mejorar su trabajo mediante una comunicación clara de su nivel de desempeño. La entrevista brinda la oportunidad al empleado no solo de aprender y conocer lo que su jefe o superior espera de él en términos de calidad, eficiencia y métodos de trabajo, sino también de entender las razones de esos niveles de desempeño.
- Brindar al empleado una idea clara acerca de cómo está desempeñando su trabajo (retroalimentación), destacando sus fortalezas y debilidades y comparándolas con los estándares de desempeño esperados.
- Discutir las medidas y los planes para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del empleado.
- Estimular relaciones personales más fuertes entre el jefe o superior y el subordinado. Ambos están en condiciones de hablar directamente sobre cómo está desarrollándose el trabajo y cómo podrá mejorarse.
- Eliminar o reducir discrepancias, ansiedades, tensiones e incertidumbre que surgen cuando los individuos no tienen una asesoría bien orientada. (Chiavenato, 2001)

3.1.7.1. Mejoramiento del desempeño.

La entrevista de evaluación brinda las bases para observar deficiencia en el desempeño del empleado y elaborar planes para mejorarlo. A menos que se llame la atención del empleado sobre estas deficiencias, es posible que continúan hasta convertirse en algo muy serio. Quienes tienen un desempeño deficiente quizá no comprender con exactitud qué se espera de ellos, una vez que se establecen con claridad sus responsabilidades, están en posición de iniciar la acción correctiva necesaria para mejorar.

3.1.7.2. Identificación de las fuentes de un desempeño poco eficaz.

El desempeño es una función de varios factores, pero tal vez lo podríamos resumir en tres cuestiones básicas: la capacidad, la motivación y el entorno. Cada persona tiene un patrón único de puntos fuertes y débiles que participan activamente. Se recomienda que el diagnóstico del desempeño deficiente se enfoque en tres elementos interactivos: habilidad, esfuerzo y condiciones externas. Si el desempeño no está a la altura de las normas, la causa podría ser un problema de habilidad (conocimiento, competencia técnica o habilidad) de esfuerzo (motivación para realizar el trabajo) o de las condiciones laborales externas (condiciones económicas desfavorables, inventarios insuficientes, territorios de ventas difíciles).



Figura 12. Factores que influyen sobre el desempeño

Fuente: Bohlander G. Scott S. Sherman A. (2001)

Elaborado por: Maribel Alexandra Espinosa Villacis

3.1.7.3. Manejo de un desempeño ineficaz.

Una vez que se conocen los orígenes de los problemas de desempeño, cabe planear un curso de acción. Quizá sea capacitar en las áreas que eleven el conocimiento o en las habilidades necesarias para lograr un desempeño eficaz. Una transferencia a otro puesto o departamento podrá dar al empleado la oportunidad de convertirse en un miembro más eficiente de la organización. Si el desempeño ineficaz persiste, quizá sea necesario transferir al empleado, tomar acciones disciplinarias o, en casos extremos, separar a la persona de la organización. Cualquier acción que se tome para manejar un desempeño

ineficaz, deberá hacerse con objetividad, justicia y reconociendo los sentimientos del individuo.

3.1.7.4. Efectos de la evaluación sobre la productividad y el desempeño individual.

Para Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2006), la motivación es un concepto que describe las fuerzas que actúan en un individuo que le permiten iniciar y dirigir su comportamiento. Son las organizaciones las que evalúan la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes (Urdaneta y Urdaneta, 2013).

Amorós E. (2007); citado en Urdaneta y Urdaneta, 2013 expone que la evaluación del desempeño permite a los trabajadores potenciar la motivación cuando se percibe una valoración positiva y favorable para el empleado, siendo este uno de los indicadores que requiere mayor atención dentro de la organización. También dice que la motivación del personal en la evaluación del desempeño surte efecto cuando se aplica un sistema adecuado que permita a las personas ser conscientes del esfuerzo que emiten en la realización de las tareas, lo que resulta en un desempeño óptimo de su cargo, y cuando este desempeño a la vez es recompensado y retribuido por la organización.

La teoría de la Expectativa de Vroom V. (1964) explica la relación entre motivación y rendimiento. Desde esta teoría, existen dos componentes vinculados a la motivación, el comportamiento y el nivel de esfuerzo que tiene cada empleado. El individuo selecciona el nivel de esfuerzo y el comportamiento en el trabajo según las expectativas o las consecuencias positivas que espera obtener (promoción, reconocimiento, mejora salarial, etc.), por lo que éste debe conocer el resultado de su trabajo para así motivarse (Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler, 2007).

Para Amorós E. (2007) La satisfacción en el trabajo, se puede definir de manera muy genérica, como la actitud general de la persona hacia su trabajo. Los trabajos que las personas desempeñan son mucho más que actividades que realizan, pues además requiere interacción con los colegas y con los gerentes, cumplir con los reglamentos y políticas organizacionales, observar los estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de

trabajo, entre muchas otras cosas. En fin, la evaluación de la satisfacción de un empleado, es una suma complicada de un número de elementos del trabajo.

3.2. Gestión por Competencias

3.2.1 Gestión por competencias, las buenas prácticas en Recursos Humanos.

Para Spencer y Spencer (1993), competencia es una característica subyacente en el individuo que está casualmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación.

Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general estándar.

Para Spencer y Spencer las competencias se pueden clasificar en:

Competencias de logro y acción

- Preocupación al logro
- Preocupación por el orden, calidad y precisión
- Iniciativa
- Búsqueda de información

Competencias de ayuda y servicio

- Entendimiento interpersonal
- Orientación al cliente

Competencias de influencia

- Influencia e impacto
- Construcción de relaciones
- Conciencia organizacional

Competencias gerenciales

- Desarrollo de personas
- Dirección de personas
- Trabajo en equipo y cooperación
- Liderazgo

Competencias cognoscitivas

- Pensamiento analítico
- Razonamiento conceptual
- Experiencias técnicas/profesional/ de dirección

Competencias de eficiencia personal

- Autocontrol
- Confianza en sí mismo
- Comportamiento ante los fracasos
- Flexibilidad

Para Claude Levy-Leboyer (1992), resume el tema de competencias de la siguiente manera:

- Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada.
- Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Ellos aplican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos personalidad y sus conocimientos adquiridos.
- Las competencias representan un rasgo en unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas.

El modelo integrado de gestión de recursos humanos que se maneja actualmente se base en el análisis de conductas observable y evaluables: las competencias.

Las empresas que gestionan correctamente sus recursos humanos se beneficiarán de una ventaja competitiva para entrar en el nuevo milenio, pues el éxito de una organización se base en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mejor integrado esté el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa.

El concepto de las competencias no es nuevo, pero la gestión por competencias crece en importancia en el mundo empresarial: su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección que prima el factor humano, en la que cada persona, empezando por los propios directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la empresa. Este enfoque se basa en la comprensión de que toda organización está constituida por personas, que darán a la organización su dimensión real, además de marcar las diferencias competitivas.

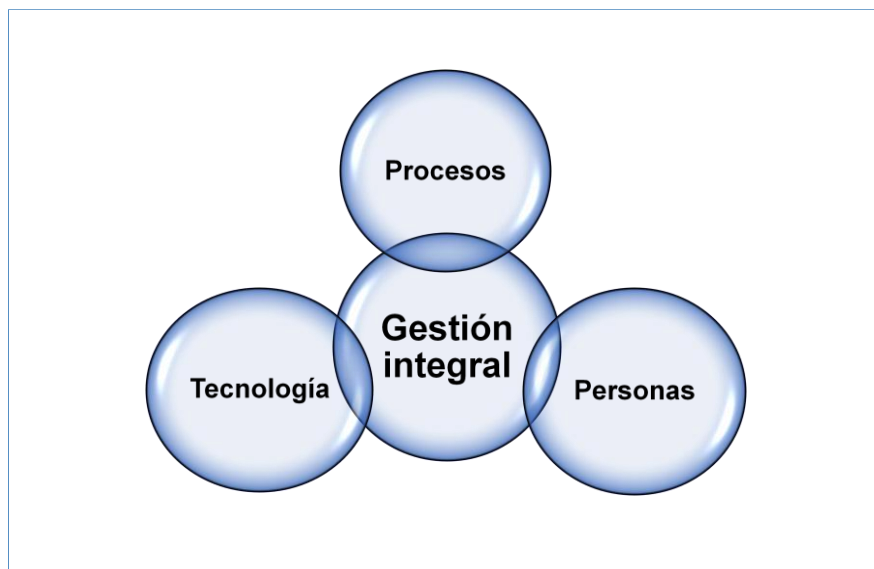


Figura 13. Gestión Integral
Fuente: (Ernst&Young, 1998)
Elaborado por: Maribel Alexandra Espinosa Villacis

Para que la implantación de este enfoque sea posible, se requiere una dirección global que tenga una visión completa de la empresa, que sea capaz de integrar adecuadamente los equipos de trabajo y de dirigirlos hacia el logro de los objetivos planteados en función de los retos y de las oportunidades del entorno. Si los brazos y las manos de la organización son las personas que la integran, es necesario conocer las competencias que cada puesto exige y las que cada persona ofrece.

3.2.2. La metodología de gestión por competencias.

Para Alles M. (2012), para definir un modelo de gestión por competencias se parte, en todos los casos de la información estratégica de la organización y todo el material disponible en relación a la estrategia.

El paso siguiente será involucrar a los directivos de la organización en la definición del modelo de competencias.

Pasos necesarios para implantar un sistema de gestión por competencias:

- Definición (ó revisión) de la misión y visión de la organización.
- Definición de las competencias cardinales y específicas por la máxima dirección de la organización.
- Confección de los documentos necesarios: diccionario de competencias.
- Asignación de competencias y grados de los diferentes puestos de la organización.
- Determinación de las brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.
- Diseño de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos por competencias: Selección, Desempeño y desarrollo son los tres pilares importantes de la metodología.

3.2.3. Misión, Visión. Estrategia. Definición del modelo.

Alles (2009), afirma que para definir un modelo de competencias se parte en todos los casos, de la información estratégica de la organización, su misión y visión, y toda la materia disponible en relación con la estrategia. Este punto de partida puede darse en función de la información disponible o bien redefiniendo todos estos aspectos, para asegurarse de que se trabajará con información actualizada.

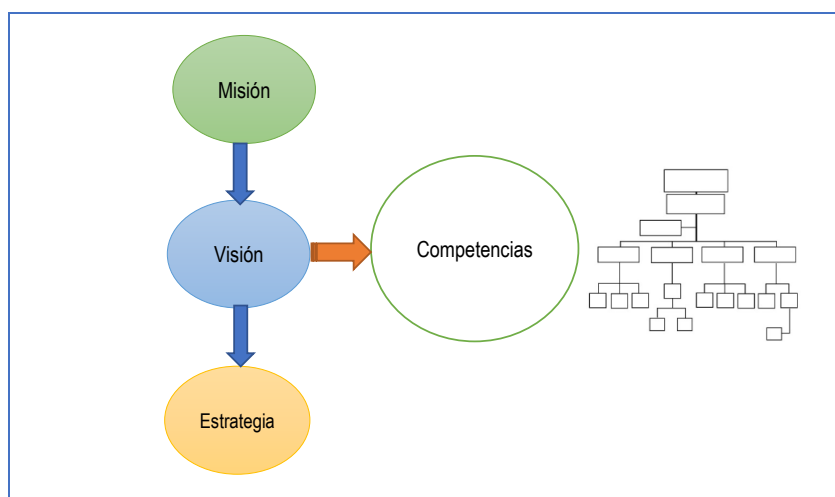


Figura 14. Definición de modelo

Fuente: (Alles M. , Diccionario de Comportamientos Tomo 2, 2009)

Elaborado por: Maribel Alexandra Espinosa Villacis

En este sentido las competencias se definen en función de la misión, la visión y las estrategias que tiene establecidas la Universidad Técnica particular de Loja, puesto que para alcanzar los objetivos estratégicos será necesario que el personal administrativo y de

servicio en forma particular posean ciertas características, que vendrían a constituir las competencias.

Si se agrega los valores que son los principios que representan el sentir de la institución al modelo de competencias, entonces estaríamos frente a un modelo de valores.

3.2.4. Modelo por competencias. Las diferentes competencias que lo integran.

De acuerdo con Alles (2019), Uno de los pasos más importantes es involucrar a los directivos de la organización en la definición del modelo de competencias. Este involucramiento implica participar activamente en la definición de cada competencia y, luego, aprobar los textos donde se plasman las diversas definiciones, en su versión final.

La propuesta se basará en la Metodología de Martha Alles International, que está conformado por diferentes tipos de competencias, que son:

- Competencias cardinales
- Competencias específicas gerenciales
- Competencias específicas por área.

Competencia cardinal: Son las competencias aplicables a todos los integrantes de la organización. Estas competencias representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional. (Alles M. , Diccionario de Comportamientos Tomo 2, 2009)

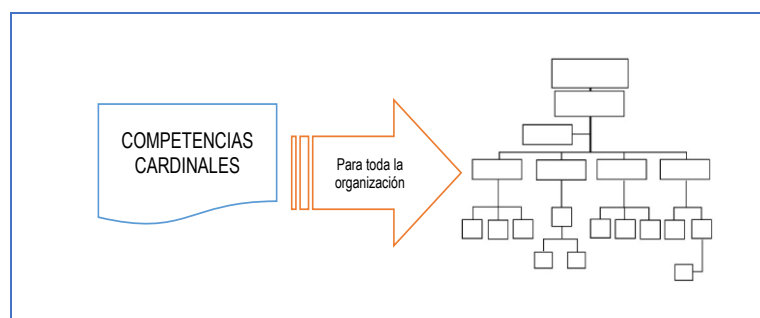


Figura 15. Competencias cardinales

Fuente: (Alles M. , Diccionario de Comportamientos Tomo 2, 2009)

Elaborado por: Maribel Alexandra Espinosa Villacis

Competencia específica gerenciales: Son las competencias aplicables a colectivos específicos, como una determinada área de la organización o un cierto nivel como el gerencial.

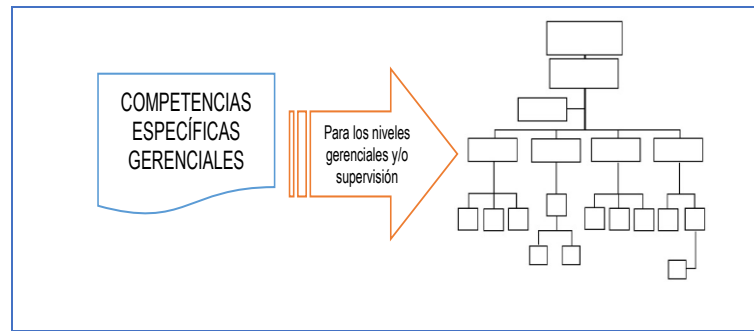


Figura 16. Competencias específicas gerenciales
Fuente: (Alles M. , Diccionario de Comportamientos Tomo 2, 2009)
Elaborado por: Maribel Alexandra Espinosa Villacis

Competencias específicas por área: Son las competencias requeridas para los que trabajen en un área en particular. Por ejemplo, Recursos Humanos.

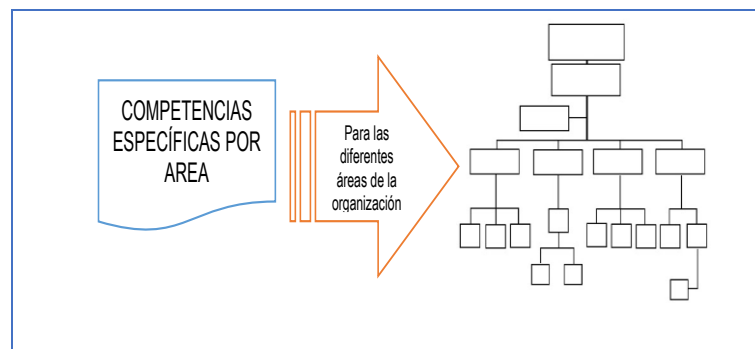


Figura 17. Competencias específicas por área
Fuente: (Alles M. , Diccionario de Comportamientos Tomo 2, 2009)
Elaborado por: Maribel Alexandra Espinosa Villacis

3.2.4.1. *Armando modelo de competencias.*

Como se señaló anteriormente la implantación del modelo de evaluación del desempeño por competencias, se inicia con talleres en los cuales se define cuáles competencias conformarán el modelo, luego se preparan los diccionarios, para el efecto se considera la Metodología de Martha Alles (2009) International, con la denominada Trilogía, es decir:

- Diccionario de competencias
- Diccionario de Comportamiento
- Diccionario de Preguntas

En la siguiente figura se presenta un esquema básico del modelo de competencias.

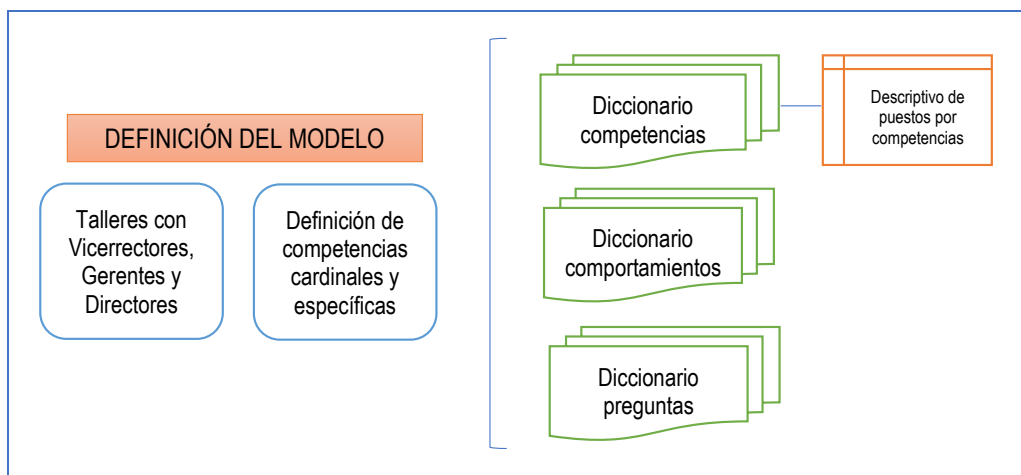


Figura 18. Modelo de Competencias
Fuente: (Alles M. , Diccionario de Comportamientos Tomo 2, 2009)
Elaborado por: Maribel Alexandra Espinosa Villacis

Diccionario de competencias: La confección del diccionario de competencias (cardinales, específicas gerenciales y por área) se establecen en 4 grados o niveles, es decir A, B, C, D considerando el nivel A como máximo y D como mínimo. Ejemplo:

COMPETENCIA	
NIVEL	COLABORACIÓN: Capacidad para brindar apoyo a compañeros, superiores y colaboradores, responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.
A	Capacidad para brindar apoyo a compañeros, superiores y colaboradores. Responder a sus necesidades y requerimientos, con iniciativas, a fin de facilitar la resolución de problemas o dudas. Capacidad para promover el espíritu de colaboración en toda la organización y constituirse en un facilitador para el logro de los objetivos planteados. Capacidad para implementar mecanismos organizacionales tendientes a fomentar la cooperación interdepartamental como instrumento para la consecución de los objetivos comunes.
B	Capacidad para brindar ayuda y colaboración a las personas de su área y de otros sectores de la organización relacionados, mostrar interés por sus necesidades, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente y apoyarlas en el cumplimiento de sus objetivos.
C	Capacidad para apoyar y colaborar activamente con los integrantes de su propia área mediante una clara predisposición a ayudar a otros, incluso antes de que hayan manifestado expresamente la necesidad de colaboración. Capacidad para escuchar los requerimientos de los demás y para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos.
D	Capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan y tener en cuenta las necesidades de los demás.

Figura 18. Ejemplo de una competencia
Fuente: (Alles M. , Diccionario de Comportamientos Tomo 2, 2009)
Elaborado por: Maribel Alexandra Espinosa Villacis

Diccionario de comportamientos: Se preparan, como mínimo, cinco ejemplos de comportamientos por cada grado. Estos ejemplos son conductas observables que se utilizan para detectar y medir las competencias.

En algunos casos se mezclan las competencias y comportamientos, en el modelo se presentan por separado, considerando los conceptos siguientes:

Las competencias: Definen las características de personalidad (capacidad para hacer las cosas de una determinada manera) que un puesto requiere para ser desempeñado exitosamente o con una performance superior; por ello en los descriptivos de puestos se indican las competencias, así como las otras capacidades (en primera instancia, conocimientos) que los puestos requieren: estudios formales, conocimientos especiales, experiencia requerida, etcétera. (Alles M. , Diccionario de Comportamientos Tomo 2, 2009)

Los comportamientos Son indicadores que permiten la medición de las competencias.

Diccionario de preguntas: En el modelo se prepara este diccionario para todas las competencias. Las preguntas deberán permitir evaluar competencias en el transcurso de una entrevista o encuesta.

3.2.4.2. Asignación de competencias a puestos.

Alles (2009) afirma que la asignación de competencias a puestos se hace a partir del Diccionario de competencias. En los Descriptivos de puestos, las competencias se indican con su nombre y grado o nivel. Luego que se han descrito las competencias junto con sus grados, se realiza la asignación de competencias a puestos.

En la siguiente figura se puede observar la asignación de competencias a puestos:

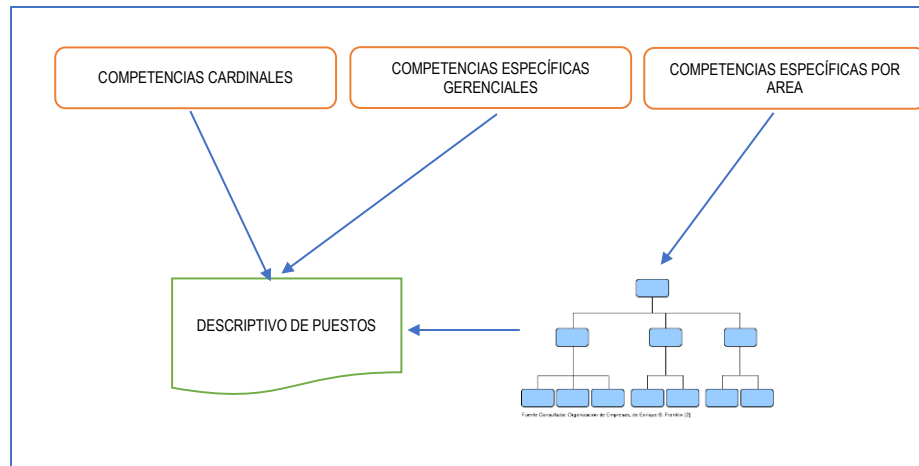


Figura 19. Asignación de competencias a puestos
Fuente: (Alles M. , Diccionario de Comportamientos Tomo 2, 2009)
Elaborado por: Maribel Alexandra Espinosa Villacis

3.2.4.3. Modelo de competencias. Implantación.

Para la implantación del modelo se realiza previamente algunas fases como la definición de competencias, junto con su apertura en grados, luego se asignan estas competencias con sus correspondientes grados a los diferentes puestos.

1. Definición de competencias, en base a la misión, la visión y la estrategia de la organización y valores organizacionales.
2. Preparar diccionarios de competencias, comportamientos y preguntas
3. Asignar competencias a puestos.

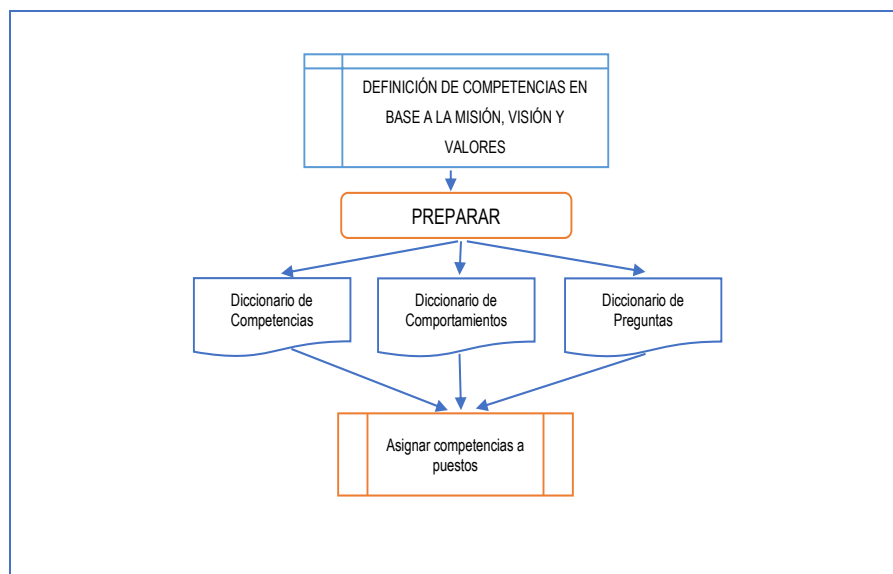


Figura 20. Asignación de competencias a puestos
Fuente: (Alles M. , Diccionario de Comportamientos Tomo 2, 2009)
Elaborado por: Maribel Alexandra Espinosa Villacis

3.2.5. Elementos de Recursos Humanos influenciados por la implementación de un Modelo de Gestión por competencia dentro de una organización.

3.2.5.1. Selección.

En un determinado momento en una organización puede producirse una vacante, o la necesidad de contar con una nueva persona para un puesto determinado. Par el efecto se puede realizar un análisis para justificar la necesidad de un nuevo puesto.

Si con los recursos internos que se tiene no se llega a completar las funciones, se estará ante un puesto vacante y por lo tanto con la necesidad de abrir un proceso de selección para incorporar una nueva persona a la organización.

El hecho de que se vaya a cubrir un puesto con una persona de nuestra organización a través de promoción interna, no significa que se requiera la contratación de un nuevo empleado. Además, en todo caso alguien tendrá que cubrir el puesto que deja vacante. A veces se confunde la promoción interna con la existencia o no de un nuevo puesto, pero a todos los efectos será un nuevo puesto en la organización.

3.2.5.1.1. Fases de un proceso de selección.

En este punto es necesario contar con un Perfil de puesto para iniciar un proceso de selección. El perfil de puesto deberá contener los siguientes datos:

- En general, es aconsejable una introducción inicial que explique a qué se dedica nuestra organización, quiénes somos y la misión y valores de la misma con el fin de atraer candidaturas cercanas a nuestra misión.
- Nombre del puesto, es importante porque es el primer filtro que se utiliza por los candidatos.
- Objetivo del puesto, se define el puesto y su razón de ser en la organización.
- Funciones, que son las actividades descritas que tiene que cumplir la persona a seleccionar.
- Dependencia jerárquica/organigrama, aquí se especifica de quién depende el puesto y si tiene personal a su cargo.
- Formación requerida, la formación académica requerida.

- Experiencia previa, tiempo en un puesto similar dentro de la trayectoria profesional del candidato.
- Competencias, las requeridas para el puesto, como, por ejemplo: capacidad de organización, trabajo en equipo, comunicación oral y escrita, flexibilidad, resistencia al estrés, orientación a resultados, entre otras.
- Idiomas, en caso de ser necesario.
- Conocimientos informáticos.
- Otros datos.

Con el perfil de puesto definido se realiza el anuncio correspondiente llegando a la fase de reclutamiento.

Las fuentes de reclutamiento pueden ser en el caso de fuentes externas:

- Páginas web
- Universidades y centros de formación.
- Colegios profesionales
- Anuncios en la prensa
- Propia base de datos de la organización
- Por relaciones personales

Luego se procederá a recibir los curriculum vitae, se planificará una entrevista y si es del caso una prueba técnica. Finalmente, la persona responsable del proceso tomará una decisión sobre el candidato, debiendo comunicar el resultado a la persona seleccionada y confirmar que acepta el puesto. Una vez que ha sido aceptado el puesto se comunicará a las personas que no fueron seleccionadas, agradeciéndoles su participación.

3.2.5.2. Formación.

Halles (2009) señala que “capacitar a una persona es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto”

En otras palabras, se puede decir que la capacitación o formación tiende a equipar el perfil de un individuo al perfil requerido para el puesto, adaptándolo a los constantes cambios en el conocimiento de la actualidad.

La capacitación que se efectúe siempre debe estar en concordancia con la misión, visión y valores de la institución.

3.2.5.1.1. Elementos básicos de la capacitación.

La capacitación es las actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso o taller, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por lo tanto es una transmisión de conocimientos y habilidades. Sus elementos son: (Alles M. A., Dirección estratégica de Recursos Humanos, 2012, pág. 219)

- Organizada
- Planificada
- Evaluable

El entrenamiento es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre con la misión, visión y valores de la entidad. El entrenamiento implica:

- Transmisión de información
- Desarrollo de habilidades
- Desarrollo o modificación de aptitudes
- Desarrollo de conceptos (Alles M. A., Dirección estratégica de Recursos Humanos, 2012, pág. 219)

La formación del personal tiene relación con otros subsistemas de recursos humanos, tales como:

- Análisis y descripción de puestos
- Selección
- Evaluación del desempeño
- Planes de carrera.

3.2.5.3. Sistema de Plan de Carrera.

Toda organización debe definir los planes de carrera del personal que labora en la misma. Con seguimiento y orientación, los individuos podrán mejorar sus capacidades, tanto en

competencias como conocimientos, para poder acceder a una nueva posición dentro de la organización.

En ocasiones una organización puede confeccionar un plan de carrera y sucesión considerando al personal más brillante, pero lo justo es planear las carreras de todas las personas.

Los planes de carrera se confeccionan para cumplir los siguientes objetivos:

- Favorecer la retención del personal clave
- Asegurar la continuidad gerencial
- Posibilitar el desarrollo y la realización del personal

3.2.5.3.1. Implementación del Plan de Carrera.

De acuerdo con Alles (2012) el Plan de Carrera debe seguir los siguientes pasos:

- a. Objetivos del plan, que implica establecer las finalidades del plan de carrera.
- b. Identificación de puestos tipo por familias profesionales. El objetivo de esta fase es identificar las distintas familias profesionales que existen en la organización y los puestos tipo correspondientes a cada familia
- c. Perfiles profesionales de los puestos tipo. Se elabora los perfiles profesionales de los puestos tipo y se presentará para su aprobación.
- d. Diseño del mapa de carreras. Su objetivo es mostrar gráficamente las rutas profesionales que las personas podrían seguir en la organización.
- e. Plan de desarrollo asociado a la carrera profesional. Se identificará dentro de cada ruta profesional, las necesidades de desarrollo requeridas para su promoción, por medio de entrevistas con responsables para identificar las carencias y debilidades en desarrollo del personal y las acciones que hay que tomar para ayudar los planes de carrera.
- f. Manual de gestión de carreras
- g. Planes de sucesión. En un plan de carrera se definen las rutas profesionales, los requerimientos de perfil, los tiempos previstos, los sistemas de promoción, en cambio en un plan de sucesión se establece el plan de carrera profesional para uno o varios individuos en especial.

3.2.5.4. Sistema de Planes de Sucesión.

El objetivo del Plan de Sucesión es determinar quiénes se verán involucrados en dicho plan, es decir:

- Personas que van a suceder a otra;
- Personas que serán sucedidas por otras.

Un aspecto crítico de los planes de sucesión es saber si serán públicos o secretos. Si el plan es público se podrá contar con la dirección de la persona que va a ser sucedida en el puesto, pero si es secreto, el proceso lo llevará Recursos Humanos.

La metodología a seguir será igual al plan de carrera, pero considerando la situación actual de la persona en cuanto a conocimientos, capacidades y desempeño y los requerimientos de la futura posición a ocupar. (Alles M. A., Dirección estratégica de Recursos Humanos, 2012)

El plan de sucesión debe considerar:

- Rutas profesionales a seguir
- Calendario tentativo de avances profesionales (cambio de puesto)
- Entrenamiento de la persona que va a ser sucedida (si el plan es público)
- Seguimiento del desempeño de la persona a promocionar.

3.2.5.5. Análisis y descripción de puestos.

“El análisis, descripción y documentación de puestos es una técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo, en una organización determinada.” (Alles M. A., Dirección estratégica de Recursos Humanos, 2012)

El análisis del puesto previo a la descripción significa llevar un procedimiento sistemático para reunir información sobre el contenido del puesto, las tareas que se realizan y sus requerimientos específicos y que tipo de personas se requieren para desempeñarlo.

Algunas situaciones que indican la necesidad de revisar o describir los puestos son:

- Cuando los salarios son inequitativos.
- Empleados que no saben exactamente que se espera de ellos.
- Conflictos frecuentes por no saber quién debe hacer una tarea.
- Duplicación de esfuerzos
- Selección y contratación de personas no calificadas para su trabajo.
- Demora en la prestación de servicios.

3.2.5.5.1. Beneficios de una buena descripción de puestos.

Los beneficios que trae consigo una correcta descripción de puestos son:

- Permite comparar puestos y clasificarlos
- Es una herramienta para reclutar, seleccionar y contratar personal.
- Facilita los procesos de capacitación
- Es vital para ejecutar los planes de sucesión.

Las diferencias entre tarea y puesto son:

Tarea: Es el conjunto de actividades que ejecuta la persona que ocupa un puesto.

Puesto: Es una posición definida dentro de la estructura organizacional.

Así se puede señalar que el análisis y descripción de puestos significa:

- Indica tareas, responsabilidades y deberes del puesto
- Identifica: Qué se hace, por qué se hace, dónde se hace y cómo se hace.

3.2.5.5.2. Métodos para reunir información.

En general los métodos que se aplican para recopilar información para la descripción y análisis de puestos son los siguientes:

Observación directa: El entrevistador observa las tareas y llena el formulario a partir de lo que ve, sin la participación del empleado.

Entrevista: Se realiza una entrevista con el ocupante del puesto.

Cuestionario: El ocupante del puesto llena un formulario.

3.2.5.5.3. El concepto de competencia en la descripción de puestos.

En el momento de redactar las descripciones de puestos se deben señalar las competencias involucradas para ese puesto, para ello se realiza la asignación de competencias y grados a puestos.

Los grados según Alles (2012) son los siguientes:

A: Alto

B: Muy bueno

C: Bueno

D: Mínimo o no satisfactorio.

En la siguiente figura se presenta un ejemplo de descripción de puestos por competencias:

COMPETENCIA	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Orientación al cliente interno y externo		x		
Calidad del trabajo	x			
Ética		x		
Competencias específicas gerenciales				
Liderazgo		x		
Capacidad de planificación y organización	x			
Competencias específicas para el área				
Comunicación: capacidad para atender a los demás	x			
Habilidad: pensamiento analítico, conceptual		x		
Adaptabilidad			x	
Negociación	x			
Iniciativa	x			

Figura 21. Ejemplo de descripción de puestos por competencias

Fuente: (Alles M. A., Dirección estratégica de Recursos Humanos, 2012)

Elaborado por: Maribel Alexandra Espinosa Villacis

CAPÍTULO IV
ASPECTOS GENERALES DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

4.1. La Institución y el sector al que pertenece

La Universidad Técnica Particular de Loja fue fundada por la Asociación Marista Ecuatoriana (AME) el 3 de mayo de 1971. Oficialmente fue reconocida por el Estado Ecuatoriano bajo el Decreto Ejecutivo 646, publicado en el Registro Oficial N° 217 del 5 de mayo de 1971, con el cual se constituye como persona jurídica autónoma al amparo del Convenio de “Modus Vivendi” celebrado entre la Santa Sede y el Ecuador, teniendo en cuenta las normas de la Iglesia en su organización y gobierno.

El 27 de octubre de 1997, la Diócesis de Loja transfiere la UTPL por tiempo indefinido, al Instituto Id de Cristo Redentor, Misioneros y Misioneras Identes, en conformidad con el Estatuto entonces vigente y en conformidad con el “Modus Vivendi”, para que dirijan con total autonomía con los mismos derechos y obligaciones que la Agrupación Marista Ecuatoriana.

Es una universidad católica cuya visión en el Humanismo Cristiano y la misión es: Buscar la verdad y formar al hombre a través de la ciencia para que sirva a la sociedad.

La Universidad Técnica Particular de Loja es una institución autónoma, con finalidad social y pública, pudiendo impartir enseñanza, desarrollar investigaciones con libertad científica-administrativa, y participar en los planes de desarrollo del país, otorgar, reconocer y revalidar grados académicos y títulos profesionales; y en general, realizar las actividades propias para la consecución de sus fines. (UTPL, 2017)

4.2. Marco Legal

La Universidad Técnica Particular de Loja, fue creada mediante Decreto N°646, publicados en el R.O. N° 217, del 5 de mayo de 1971. Se rige por:

- a) La Constitución de la República de Ecuador,
- b) El Modus Vivendi suscrito entre la República del Ecuador y la Santa Sede y otros acuerdos y convenios internacionales respecto de las Universidades y de las facultades eclesiásticas,

- c) La ley Orgánica de Educación Superior y reglamentos del Consejo de Educación Superior y el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad d la Educación Superior,
- d) Las normas generales de la Ex Corde Ecclesiae y su ordenamiento, y
- e) Los estatutos, reglamentos, decretos y resoluciones, y los demás instrumentos que le ley obliga y aquellos que dicte en ejercicio de su propia autonomía, a través del sistema de normativa interna que estará regulado por el Reglamento de Gestión de Normativa Institucional.

4.3. Organización

La Universidad Técnica Particular de Loja cuenta con las siguientes unidades académicas y de investigación, denominadas áreas:

- Área Técnica
- Área Administrativa
- Área Biológica y Biomédica
- Ara Socio-humanística y
- Otras que se crearen

Estas unidades académicas y de investigación cuentan con un responsable denominado Director de Área, pudiendo designarse subdirectores de Área, quienes deberán cumplir, para ser autoridades académicas, con los requisitos prescritos en la Ley.

Cada una de estas unidades académicas y de investigación, de acuerdo con las tendencias científicas y académicas, cuenta con diferentes unidades de apoyo académico denominadas coordinaciones de titulación, departamentos y otras que se crearen. Cada departamento agrupará a distintas secciones departamentales.

Las unidades académicas y de investigación tendrán dos órganos colegiados sin calidad de cogobierno denominados Junta de Área y Consejo de Departamento.

4.4. Sus servicios

La Universidad Técnica Particular de Loja, es una institución autónoma de educación superior, sin fines de lucro cofinanciada por el Estado Ecuatoriano de conformidad con la

Constitución Política de la República, tiene dos modalidades de estudio presencial y abierta y a distancia, esta última forma estudiantes a nivel nacional e internacional en pre y postgrado a través de sus centros universitarios en todo el país, y en Nueva York, Madrid y Roma.

4.5. Visión y Misión y Valores

Visión: La UTPL es reconocida por una cultura de calidad y excelencia institucional.

Misión: Gestionar y potenciar el talento humano de la institución mediante el desarrollo de sistemas y procesos incluyentes y efectivos, los cuales respetan y valoran la individualidad y la condición humana como base para lograr los objetivos institucionales.

Valores Institucionales: Los valores institucionales sobre los se basa el desarrollo institucional son:

- **Fidelidad**, a la visión y misión institucionales;
- **Espíritu de equipo**;
- **Actitud de gestión y liderazgo**;
- **Humildad intelectual**, entendida como la continua superación y apertura a nuevos conocimientos; y,
- **Flexibilidad operativa**, que permita la adaptación a las circunstancias desde los principios. (UTPL, 2014)

4.6. Cadena de Valor Institucional

La cadena de valor Institucional es la siguiente:



Figura 22. Cadena de valor Institucional
Fuente: (UTPL, 2014)

4.7 Sus clientes

Algunas instituciones educativas consideran actualmente al alumno como cliente y como tal entra a formar parte de las estrategias del marketing de estas organizaciones. Svenson, G. y Word, G. (2007) efectúan una comparación entre cliente y producto educativo encontrando algunas diferencias:

- La institución que brinda el servicio educativo no puede entregar el servicio si el alumno no prueba a través de un examen que tiene el aprendizaje de una temática establecida.
- El profesor imparte conocimientos y asesoría, pero el alumno tiene que corresponder asistiendo a clases, realizando tareas, etc.
- El profesor tiene la responsabilidad de formar al alumno para su servicio a la sociedad.

Según (Matos, 2010), si se desea mantener la relación “cliente-proveedor” ésta se daría en el hecho de entregar educandos que sean útiles a la sociedad y a las organizaciones que los contratan.

Por lo señalado la Universidad Técnica Particular de Loja forma profesionales desde la visión del humanismo de Cristo, es decir buscar la verdad y formar al hombre, a través de la ciencia para que sirva a la sociedad.

La Modalidad de Estudios Abierta y a Distancia por su definición, naturaleza y características se dirige a una amplitud de estudiantes situados geográficamente de forma dispersa dentro y fuera del país, por lo que debe atenderlos en su lugar de origen en procesos administrativos y académicos, disponiendo la Universidad para ello de centros universitarios o estructuras de apoyo debidamente categorizados, cuya sede matriz se constituye en el centro de todas las actividades académicas de esta modalidad, desde la cual se dan las directrices generales de este modelo educativo y en donde reposan los expedientes académicos correspondientes.

Considerando a la competencia como el grupo de entidades o instituciones que ejercen la misma actividad que otras, entonces se puede colegir que la Universidad Técnica Particular de Loja mantiene una competencia desde el punto de vista educativo con varias universidades que cumplen la misma visión, es decir de formar profesionales, en su propio domicilio principal, que es la ciudad de Loja y a través de la modalidad abierta en 87 centros universitarios en el país.

CAPÍTULO V
ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESO DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO 360° AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS, OBJETO DEL
ESTUDIO.

5.1. Análisis y descripción del proceso de evaluación del desempeño 360° al personal administrativo y de servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Antecedentes

De acuerdo con el Informe final de la Evaluación del Desempeño para el personal administrativo y de servicio de la institución, se señala que la evaluación del desempeño es una función esencial en la Universidad, que se efectúa con la finalidad de obtener información importante para la toma de decisiones: si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; y si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado a mantenerse y/o superarse.

Al disponer de un sistema para evaluación de desempeño se cuenta con información sistemática y documentada que permite a la gestión de recursos humanos evaluar sus procesos de reclutamiento, selección e inducción, tomar decisiones sobre promociones y compensaciones y formación, capacitación y desarrollo del recurso humano.

En el Resumen Ejecutivo del Plan de Mejora Institucional 2014 – 2015 de la Universidad Técnica Particular de Loja, aprobado en Junta de Directores Generales con fecha 10 de marzo de 2014 mediante Resolución N°. 02-JDG-2014 se ha establecido como una de las acciones del cuarto objetivo estratégico del Anexo 1: Plan de Acción: “Crear un sistema de evaluación de desempeño del personal administrativo y de gestión”, cuyas tareas son:

1. Elaborar y socializar el sistema de evaluación del desempeño del personal administrativo y de gestión
2. Desarrollar el proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo y de gestión
3. Elaborar el informe y difundir los resultados de la evaluación del desempeño del personal administrativo y de gestión

Para cumplir con lo anteriormente señalado, la Universidad aprobó con fecha 13 de mayo de 2015 el “Instructivo de evaluación integral de desempeño del personal administrativo y de servicios de la UTPL”, con el objetivo de establecer e implantar el procedimiento e instrumentos para determinar los niveles de desempeño, rendimiento y comportamiento

laboral alcanzados por el personal administrativo y de servicio de la UTPL, durante un período determinado de labores.

La evaluación integral del desempeño aplica a todo el personal administrativo y de servicio de la UTPL a nivel nacional, que mantiene un contrato laboral de carácter indefinido o que se encuentra dentro del período de prueba. Excluyendo de esta evaluación, al personal eventual, temporal, por tarea o que se encuentra con licencia o comisión de servicios sin sueldo.

Para realizar la evaluación del desempeño al personal administrativo y de servicio, la Universidad aplica la evaluación 360°, que es una herramienta de gestión de talento humano que consiste en una evaluación integral, la misma que se utiliza para medir las competencias de los colaboradores en una organización. (UTPL-RHDP, 2015)

Finalidad

El proceso de gestión de Recursos Humanos constituye un instrumento clave con dos propósitos: por un lado, alcanzar el mejor alineamiento del capital humano con las estrategias de la organización (visión) y por el otro contribuir al desarrollo de la carrera de cada una de las personas (visión individual). De esta manera la evaluación se ha transformado en un derecho del empleado.

Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son los siguientes:

- **Medir** el desempeño del talento humano.
- **Evaluar** las competencias.
- **Diseñar** programas de aprendizaje y desarrollo.
- **Servir** como base para implementar planes de carrera y sucesión.

La finalidad que persigue la evaluación de 360 grados es brindar a los empleados una perspectiva y retroalimentación para su mejor desempeño de manera objetiva, al obtener aportes desde todos los ángulos: jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

La evaluación 360° también conocida como "Evaluación Integral", es una herramienta de gran utilidad para medir las competencias conductuales de los colaboradores obteniendo retroalimentación de su desempeño en las competencias claves que requiere el puesto.

Esta herramienta de gestión provee ventajas que se verán reflejadas en un crecimiento organizacional y una mejora en el desempeño del talento humano. Algunos de los beneficios obtenidos al aplicar la evaluación 360° es:

1. **Obtener información de cada miembro del equipo** desde diferentes perspectivas, con lo que se consigue información más confiable.
2. **Reducir los prejuicios y sesgos** que pueden aparecer cuando la evaluación depende de una sola persona.
3. **Fomentar el trabajo en equipo y la colaboración** de tal manera que los compañeros se conocen entre ellos y se realiza una crítica constructiva. Identificar las fortalezas y áreas de oportunidad de tus colaboradores en cuanto a sus competencias.
4. **Motivar a que tus empleados** conozcan, se identifiquen y vivan la misión, visión y valores de la empresa.
5. **Mejorar la percepción de equidad, transparencia y justicia** en los procesos de evaluación.
6. **Identificar las necesidades de desarrollo de los colaboradores** para la toma de decisiones estratégicas en la gestión de talento.
7. **Proporciona retroalimentación constructiva y totalmente anónima.** (UTPL-RHDP, 2015)

5.1.1 El Modelo de Evaluación aplicado en la UTPL.

En el modelo se determinaron seis factores de evaluación:

1. Conocimiento del puesto
2. Calidad del trabajo
3. Cumplimiento de normas, políticas, disposiciones y procedimientos
4. Asistencia y puntualidad
5. Relaciones interpersonales y productivas y trabajo en equipo
6. Pensamiento crítico y reflexivo y orientación a la innovación.

Se efectuó cuatro evaluaciones que componen este modelo de la siguiente manera:

1. Autoevaluación: la que realiza el propio empleado
2. Coevaluación: la que realiza un colega o par administrativo
3. Evaluación: realizada por el jefe inmediato, y
4. Heteroevaluación: realizada por un subalterno o usuario interno o externo

Según el instructivo de evaluación integral, se determinó para cada uno de los componentes de la evaluación, las siguientes ponderaciones:

Tabla 3. Ponderaciones

Autoevaluación	Coevaluación	Heteroevaluación	Evaluación
15%	20%	15%	50%

Fuente: (UTPL-RHDP, 2015)

Los resultados son determinados en base a una escala cualitativa que va desde Insatisfactorio hasta Excelente, considerando los siguientes rangos:

Tabla 4. Escala cualitativa

ESCALA CUALITATIVA	RANGO DE PUNTOS
Excelente	De 86 a 100
Satisfactorio	De 71 a 85
Bueno	De 56 a 70
Regular	De 31 a 55
Insatisfactorio	30 y menor a 30

Fuente: (UTPL-RHDP, 2015)

Metodología y desarrollo del proceso

Para llevar a cabo este proceso, se desarrolló un módulo con la herramienta de programación de ORACLE EXPRESS Apex, versión 5.0.1, que permitió realizar el proceso completo de evaluación en línea, evitando la manipulación de los datos, mientras que los reportes se realizaron con IReport, versión 6.0 para consultar y obtener reportes de los resultados obtenidos.

La Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Personal, realizó reuniones con los Vicerrectorados, Departamentos, Secciones, Direcciones, Centros Regionales y Provinciales quienes son los involucrados en este proceso de evaluación, con la finalidad de socializar el Instructivo de evaluación integral de desempeño del personal administrativo y de servicios de la UTPL aprobado por las autoridades, mostrar la herramienta de evaluación creada para el proceso y comunicar la metodología a utilizar. También se realizaron reuniones con los jefes inmediatos para elegir a los evaluadores para cada funcionario.

Resultados

De acuerdo con el Informe Final de Resultados de la Evaluación Integral del desempeño del Personal Administrativo y de Servicios 2015, se presenta el resumen de sus resultados.

El número de personal administrativo y de servicios considerado para la evaluación fue de 591 personas, de las cuales se registra la siguiente participación:

Tabla 5. Número de servidores evaluados y pendientes

TIPO DE EVALUACIÓN	EVALUACIONES REALIZADAS		EVALUACIONES PENDIENTES	
	N°	%	N°	%
Autoevaluación	573	96,9	18	3,1
Coevaluación	541	91,5	50	8,5
Evaluación	542	91,7	49	8,3
Heteroevaluación	466	78,8	125	21,2

Fuente: (UTPL-RHDP, 2015)

Elaboración: DRHDP-UTPL

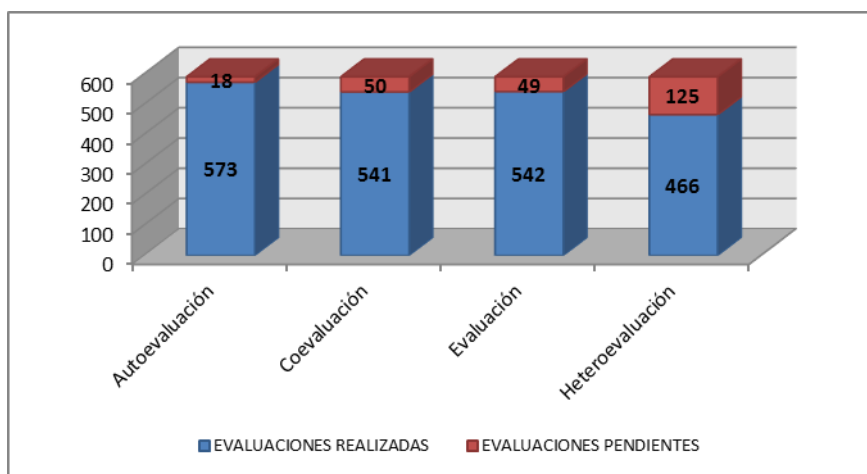


Figura 23. Número de servidores evaluados y pendientes

Fuente: (UTPL-RHDP, 2015)

Elaboración: DRHDP-UTPL

En el cuadro se observa que, de los 591 servidores considerados para la evaluación, se realizó la autoevaluación a 573, quedando pendientes 18; la coevaluación se efectuó a 541 personas, existiendo un total de 50 pendientes; la evaluación se realizó a 542 servidores, faltado 49 por realizar; y, la heteroevaluación se hizo a 466 personas, estando pendientes un total de 125 personas.

Autoevaluación

La autoevaluación, es la que se realiza el propio empleado y tiene una ponderación de 15 puntos del total del resultado.

Tabla 6. Resultados de autoevaluación

Resultados Autoevaluación		
ESCALA CUALITATIVA	N° PERSONAS	%
Excelente	439	74,28
Satisfactorio	127	21,49
Bueno	7	1,18
Regular	0	0
Insatisfactorio	0	0
No evaluados	18	3,05
TOTAL	591	100

Fuente: (UTPL-RHDP, 2015)

Elaboración: DRHDP-UTPL

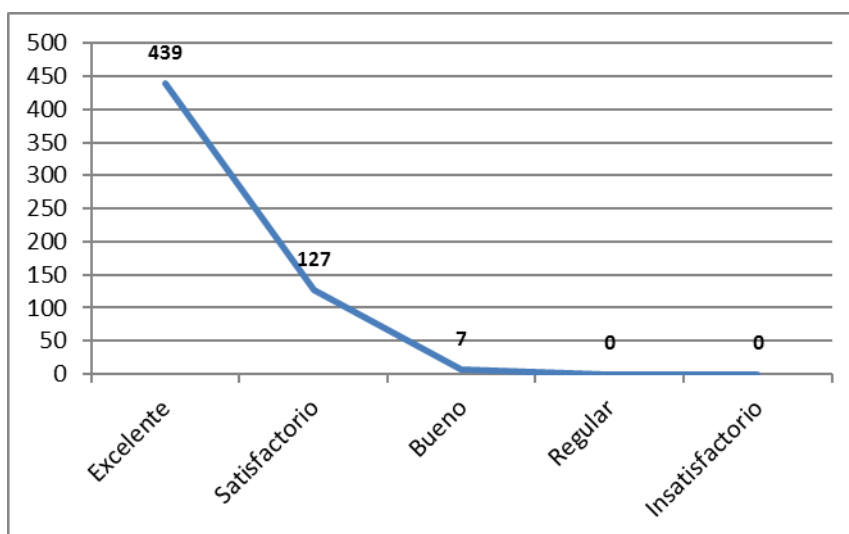


Figura 24. Resultados de autoevaluación

Fuente: (UTPL-RHDP, 2015)

Elaboración: DRHDP-UTPL

El 74, 28% del personal autoevaluado alcanzó la escala cualitativa de excelente, mientras que el 21,49% tuvo un resultado de satisfactorio. Según estos resultados el personal administrativo y de servicio considerados como muy eficientes y preparados (95,77%)

Coevaluación

La coevaluación es la que realiza un colega o par administrativo, tiene una ponderación de 20 puntos del total del resultado.

Tabla 7. Resultados de coevaluación

Resultados Coevaluación		
ESCALA CUALITATIVA	N° PERSONAS	%
Excelente	379	64,13
Satisfactorio	140	23,69
Bueno	17	2,88
Regular	5	0,85
Insatisfactorio	0	0
No evaluados	50	8,45
TOTAL	591	100

Fuente: (UTPL-RHDP, 2015)

Elaboración: DRHDP-UTPL

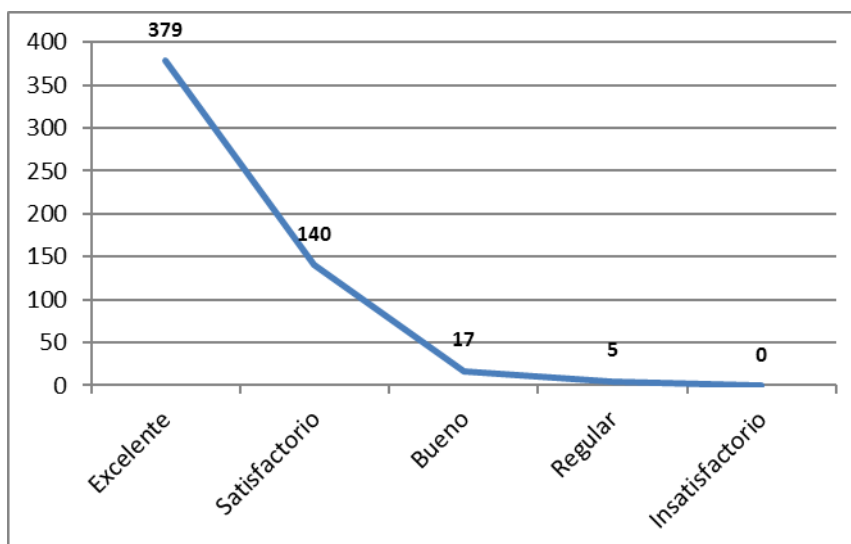


Figura 25. Resultados de coevaluación

Fuente: (UTPL-RHDP, 2015)

Elaboración: DRHDP-UTPL

El 64,13% de los servidores obtiene una calificación de excelente, en tanto que el 23,69% tiene una calificación de satisfactorio. En esta evaluación la eficiencia y preparación de los servidores realizada por sus colegas o compañeros disminuye al 87,82%, sin embargo, sigue siendo un alto porcentaje bajo la calificación de excelente y satisfactorio.

Evaluación

La evaluación, realizada por el jefe inmediato, tiene una ponderación del 50% del resultado.

Tabla 8. Resultados de evaluación

Resultados Evaluación		
ESCALA CUALITATIVA	N° PERSONAS	%
Excelente	298	50,42
Satisfactorio	216	36,55
Bueno	21	3,55
Regular	7	1,18
Insatisfactorio	0	0
No evaluados	49	8,30
TOTAL	591	100

Fuente: (UTPL-RHDP, 2015)

Elaboración: DRHDP-UTPL

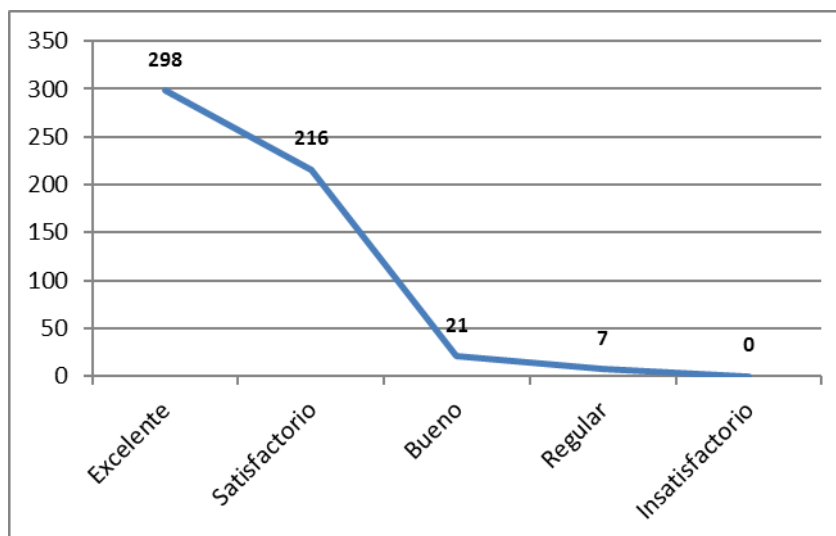


Figura 26. Resultados de evaluación

Fuente: (UTPL-RHDP, 2015)

Elaboración: DRHDP-UTPL

En la evaluación propiamente dicha el 50,42% de los servidores recibe una calificación de excelente, mientras que el 36,55% es satisfactoria. Si sumamos ambas calificaciones se obtiene un 86,97%, casi similar que la coevaluación, pero en la evaluación ya aparece un 3,55% con la calificación de bueno y un 1,18% de regular.

Heteroevaluación

La heteroevaluación, realizada por un subalterno o usuario interno o externo, tiene una ponderación del 15% del resultado.

Tabla 9. Resultados de heteroevaluación

Resultados Heteroevaluación		
ESCALA CUALITATIVA	N° PERSONAS	%
Excelente	330	55,84
Satisfactorio	119	20,13
Bueno	16	2,71
Regular	1	0,17
Insatisfactorio	0	0
No evaluados	125	21,15
TOTAL	591	100

Fuente: (UTPL-RHDP, 2015)

Elaboración: DRHDP-UTPL

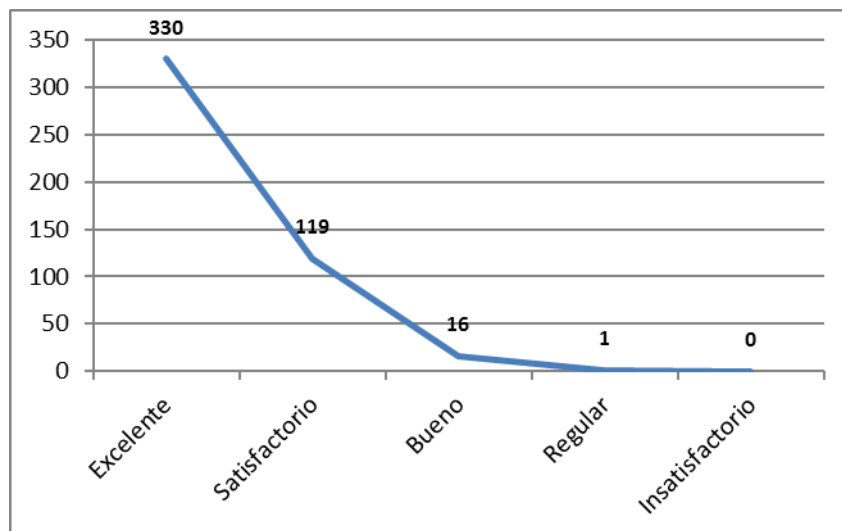


Figura 27. Resultados de heteroevaluación

Fuente: (UTPL-RHDP, 2015)

Elaboración: DRHDP-UTPL

El 55,84% de los evaluados bajo el sistema de heteroevaluación alcanzaron una calificación de excelente, el 20,13% de satisfactorio, el 2,71% como bueno y el 0,17% como regular. Resulta que la eficiencia y preparación alcanza un total del 75,97% de los evaluados.

Resultado General

Tabla 10. Resultados Generales

Resultados Generales		
ESCALA CUALITATIVA	N° PERSONAS	%
Excelente	275	46,53
Satisfactorio	204	34,52
Bueno	51	8,80
Regular	46	7,78
Insatisfactorio	14	2,37
TOTAL	591	100

Fuente: (UTPL-RHDP, 2015)

Elaboración: DRHDP-UTPL

En general se tiene que el 46,53% del personal evaluado alcanzó una calificación de Excelente, el 34,52% de Satisfactorio, el 8,80% sumó una calificación de Bueno, el 7,78% fue regular, e insatisfactorio el 2,37%.

COMENTARIO

Como se puede observar la Evaluación 360° efectuada por la Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Personal, fue realizada considerando la metodología para este tipo de evaluación, sin embargo debe destacarse que al efectuar esta evaluación se requiere de antemano realizar una socialización que implique un fuerte compromiso tanto de la Universidad como del personal administrativo y de servicio, reconociendo el valor que representa el capital humano para esta institución, puesto que este proceso tiene como uno de sus objetivos el proporcionar al personal una muy buena herramienta para el autodesarrollo de los servidores.

El sistema de evaluación de 360° requiere de varios años de aplicación sistemática para brindar a la institución los mejores resultados posibles.

Es necesario señalar que la evaluación 360° realizada por la Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Personal, no concluye con la presentación de los resultados. El personal administrativo y de servicio debe aceptar los resultados de la evaluación recibida (claro está luego de conciliar los reclamos u errores que pudieron haberse cometido), e iniciar un período de reflexión para luego adoptar decisiones en común acuerdo con la

DRHDP de la Universidad para un proceso de mejoramiento que así lo requiera, de manera que se dirija a satisfacer las necesidades no solo de sus jefes o superiores, sino de todos aquellos que reciben sus servicios internos y externos.

Un factor importante a considerar es la capacitación de los evaluadores, si ellos no tienen los conocimientos suficientes sobre la metodología de la aplicación de la Evaluación 360°, entonces se producirán los errores que se han señalado en las conclusiones del Informe de Evaluación efectuado. Otro aspecto que es importante es la retroalimentación, ya que permite explicar con fundamentos los motivos por los cuales el empleado fue evaluado y darle a conocer un resumen de la evaluación para asegurarse que el empleado comprende la forma en que fue evaluado, de existir un resultado con deficiencias se deberá implementar un programa especial de mejoramiento del rendimiento.

En la propuesta que se presenta en el siguiente numeral, se incluye los procedimientos a seguir para mejorar el proceso de evaluación del desempeño 360° que se realizó en la Universidad.

Conclusiones

El documento presenta algunas conclusiones que se pueden resumir en:

- Se determinó que existió poca participación de los evaluadores, por cuanto en la mayoría de los casos no se retroalimentó a los evaluados, ni se determinaron las debilidades detectadas, razón por la que tampoco se propusieron acciones de mejora.
- Para perfeccionar la evaluación integral del personal administrativo y de servicios, se propone mejorar la comunicación sobre la importancia de cumplir con este proceso y los objetivos que se pretende conseguir.
- Las debilidades identificadas en cada evaluación y la definición de los requerimientos de capacitación, servirán de base para realizar el plan de capacitación y desarrollo de competencias para cada área.

5.2. Diseño de propuesta de mejoramiento del proceso de evaluación del desempeño 360° al personal administrativo y de servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja.

5.2.1. Antecedentes.

La Universidad considera que es de importancia fundamental evaluar a sus colaboradores, considerando que su éxito institucional y su sostenibilidad están basados en gran parte en el

desempeño de las personas; gracias a la evaluación integral, es posible tomar decisiones y emprender acciones orientadas a obtener mejores resultados en la productividad de la universidad.

Para cumplir con lo indicado, la Universidad aprobó con fecha 13 de mayo de 2015 el “Instructivo de evaluación integral de desempeño del personal administrativo y de servicios de la UTPL”, con el objetivo de establecer e implantar el procedimiento e instrumentos para determinar los niveles de desempeño, rendimiento y comportamiento laboral alcanzados por el personal administrativo y de servicio de la UTPL, durante un período determinado de labores.

La evaluación se desarrolló para el periodo enero a septiembre de 2015, aplicando el modelo de 360°, cuyos resultados se resumen en el ítem anteriormente desarrollado.

Bajo estos parámetros se realiza el diseño de propuesta de mejoramiento del proceso de evaluación del desempeño 360° al personal administrativo y de servicios de la UTPL, bajo la metodología de evaluación del desempeño por competencias.

Como criterio personal, considero que el proceso de evaluación del desempeño 360° que fue aplicado al personal administrativo y de servicio de la Universidad en el año 2015, requiere un proceso de mejoramiento en el tiempo, que permita alcanzar los objetivos estratégicos planteados por la Institución, el compromiso del personal para con la Universidad y el objetivo de autodesarrollo personal. Por lo señalado, la autora está de acuerdo con la implantación del modelo de evaluación por competencias en la UTPL y que se propone en la investigación.

5.2.2. Mejora de los procesos.

En el Plan de Mejora Institucional 2014-2015 de la Universidad Técnica Particular de Loja se ha establecido como una de las acciones del cuarto objetivo estratégico del Anexo 1: Plan de Acción: “Crear un sistema de evaluación de desempeño del personal administrativo y de gestión”, la Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Personal ha realizado la Evaluación 360° del desempeño al personal administrativo y de servicio de la Institución, sin embargo se considera que dicho proceso puede ser mejorado, ya que se determinó que existió poca participación de los evaluadores, por cuanto en la mayoría de los casos no se retroalimentó a los evaluados, ni se determinaron las debilidades detectadas, razón por la que tampoco se propusieron acciones de mejora, ya que los instrumentos de evaluación

aplicados en esta primera evaluación fueron muy subjetivos y generales; es decir que no se consideró el perfil y las competencias laborales de los cargos.

En este sentido se ha realizado la propuesta que incluye un mejoramiento del proceso a través del método de las competencias. De la implantación y aplicación de la propuesta se podrá obtener resultados que permitirán retroalimentar el proceso para lograr su mejoramiento continuo.

5.2.3. Modelo de Gestión para la Dirección de Recursos Humanos de la UTPL.

El proceso de evaluación del desempeño por competencias aplicado al personal administrativo y de servicio que desarrollaría la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Técnica Particular de Loja, se presenta en el siguiente mapa.

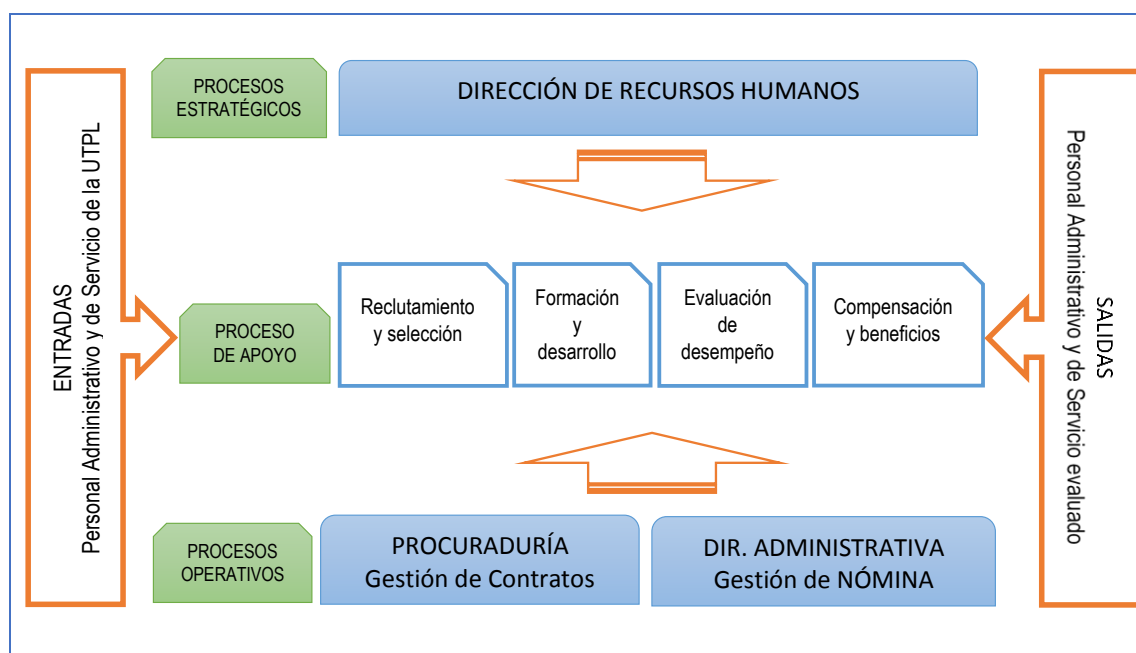


Figura 27. Mapa de Procesos
Elaboración: Maribel Alexandra Espinosa Villacis

La cadena de valor propuesta en el modelo de acuerdo con el rol estratégico de la gestión de recursos Humanos y Desarrollo Personal es la siguiente:

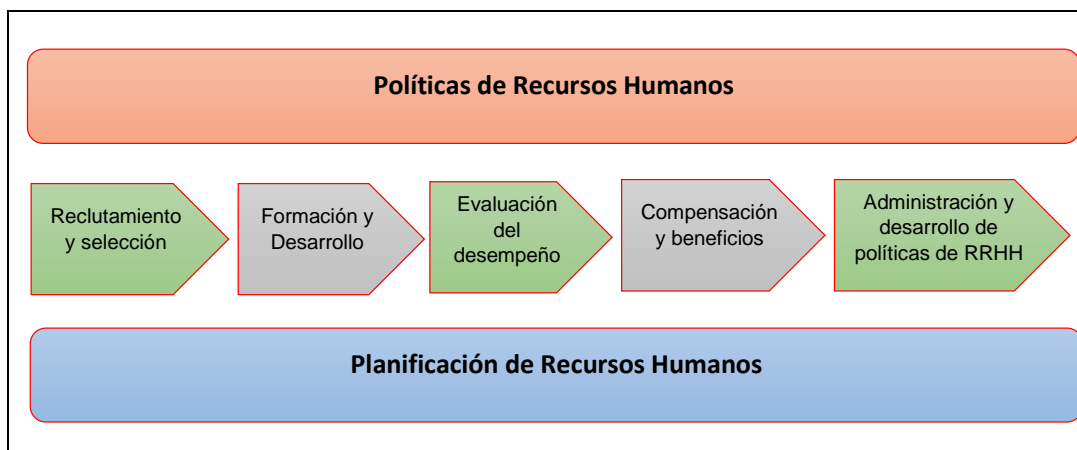


Figura 28. Propuesta de Cadena de valor de RR. HH. y Desarrollo Personal
 Elaboración: Maribel Alexandra Espinosa Villacis

5.2.4. Ciclo de vida profesional.

El modelo de gestión integral propuesto para la Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo personal de la Universidad, integra diferentes fases, interrelacionadas entre sí, sobre las que deben construirse las políticas de recursos humanos que faciliten el cumplimiento de la misión, visión que se proponen más adelante.

Este modelo de gestión integral se refiere al ciclo de vida profesional del personal administrativo y de servicio de la institución, es decir desde la incorporación hasta la desvinculación, pasando por la formación y evaluación del desempeño.

En la siguiente figura se presenta el ciclo de vida profesional sobre el que se sustenta el modelo de gestión de recursos humanos.

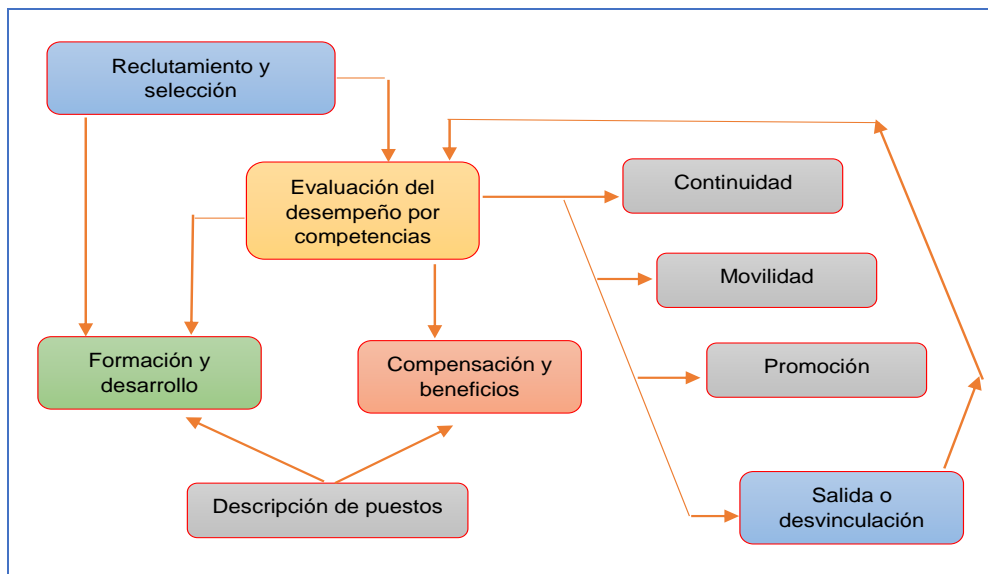


Figura 29. Ciclo de vida profesional
 Elaboración: Maribel Alexandra Espinosa Villacis

5.2.5. Implantación del sistema de gestión por competencias.

Para la implantación del sistema de gestión por competencias se debe seguir los siguientes pasos

- Definición de la visión, misión y valores de la Institución.
- Definición de competencias cardinales y específicas.
- Elaboración de diccionarios de competencias, comportamientos y preguntas.
- Asignación de grados o niveles a competencias.



Figura 30. Implantación del sistema de gestión por competencias en la UTP
 Fuente: Basado en (Alles M. , Desempeño por competencias. Evaluación de 360°, 2010)
 Elaboración: Maribel Alexandra Espinosa Villacis

5.2.5.1. Definición de la Misión, Visión y Valores.

Se pone a consideración la propuesta de Misión, Visión y Valores tomando en cuenta el espíritu de mejoramiento de la Evaluación por Competencias.

Misión:

Crear, impulsar y difundir la ciencia, tecnología y la cultura, potenciando el talento humano para la formación de profesionales competentes, inspirados en la fe cristiana.

Visión:

Ser una Universidad reconocida por su calidad, responsabilidad social y excelencia institucional.

Valores Institucionales:

- **Compromiso**, sentir como propios los objetivos institucionales;
- **Ética**; sentir y obrar consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres, respetando las políticas institucionales.
- **Prudencia**; actuar con sensatez, moderación y sentido común en todos los actos.
- **Integridad**, obrar con rectitud probidad.
- **Innovación**, idear soluciones ante problemas o situaciones que se presenten.
- **Flexibilidad**, capacidad para adaptarse y trabajar en distintas situaciones o grupos; y,
- **Desarrollo de las personas**, Apoyar a que las personas crezcan intelectual y moralmente.

5.2.5.2. Definición de Competencias cardinales y específicas.

Competencias cardinales

Las competencias cardinales son aplicables a todo el personal administrativo y de servicio de la Universidad Técnica Particular de Loja. Estas competencias permiten alcanzar la misión, visión y valores de la Universidad.

Competencias específicas gerenciales

Estas competencias son aplicables para los niveles gerenciales del personal administrativo y de servicio de la Universidad. En otras palabras, son las competencias necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo otras personas, es decir son jefes de otros.

Competencias específicas por Área

Son las competencias que serán requeridas para el personal administrativo o de servicio que trabajen en un área en particular, por ejemplo, Recursos Humanos o Gerencia Financiera.

5.2.5.3. *Elaboración de diccionarios de competencias, comportamientos y preguntas.*

En la tercera fase de la implantación del sistema de gestión por competencias se ha estructurado los diccionarios correspondientes, considerando el modelo de Martha Alles y tomando como base los diccionarios señalados en el Tomo I, II y III de la autora.

Tabla 11. Diccionario de Competencias Cardinales

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
Compromiso	Capacidad para sentir como propios los objetivos de la institución y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Implica adhesión a los valores institucionales.
Ética	Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales y respetar las políticas institucionales.
Flexibilidad y adaptación	Capacidad para trabajar con eficacia en situaciones diversas, con personas o grupos. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, modificar su propio criterio de acuerdo si la situación cambiante lo requiera.
Innovación y creatividad	Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la institución y/o clientes con el objeto de agregar valor.
Respeto	Capacidad para dar a los otros un trato digno y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales, y para actuar con seguridad entre el decir y hacer. Implica la capacidad para construir relaciones cálidas y duraderas basadas en una conducta honesta y veraz.

Fuente: Basado en (Alles M. A., Diccionario de Competencias Tomo I, 2012)

Elaboración: Maribel Alexandra Espinosa Villacis

Tabla 12. Diccionario de Competencias Específicas Gerenciales

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
Conducción de personas	Capacidad para dirigir un grupo de servidores, distribuir tareas y delegar autoridad, proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Capacidad para desarrollar el talento del personal a su cargo y brindar retroalimentación sobre su desempeño.
Dirección de equipos de trabajo	Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad.
Entrenador	Capacidad para formar a otros tanto en conocimientos como en competencias
Liderar con el ejemplo	Capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la Universidad, a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética y motivar a los servidores a alcanzar los objetivos institucionales.
Visión estratégica	Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno y establecer su impacto en el corto, mediano y largo plazo de la Universidad, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades.

Fuente: Basado en (Alles M. A., Diccionario de Competencias Tomo I, 2012)

Elaboración: Maribel Alexandra Espinosa Villacis

Tabla 13. Diccionario de Competencias Específicas por Área

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
Adaptabilidad - flexibilidad	Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas.
Calidad y mejoras continuas	Capacidad para optimizar los recursos disponibles y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales en relación con la tarea asignada. Implica la actitud permanente de brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales.
Capacidad de planificación y organización	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos
Colaboración	Capacidad para brindar apoyo a los demás servidores, responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos.
Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos institucionales.
Conocimientos técnicos	Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a su cargo. Mostrar interés por aprender y compartir los conocimientos y experiencias propias.

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
Credibilidad técnica	Capacidad para generar confianza en los demás por su desempeño profesional y constituirse en un referente a quien consultar. Ser reconocido por poseer sólidos conocimientos y experiencia.
Dinamismo	Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, en jornadas extensas de trabajo, sin que se vean afectados su nivel de actividad profesional. Implica seguir adelante en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.
Iniciativa	Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a problemáticas o retos con decisión e independencia de criterio. Capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante requerimientos o circunstancias.
Orientación al cliente interno y externo	Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente o conjunto de clientes externos o internos. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.
Responsabilidad	Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, a fin de contribuir al logro de los objetivos institucionales.
Tolerancia a la presión de trabajo	Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos que requieren un compromiso y esfuerzo mayores a los habituales.
Trabajo en equipo	Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la Universidad con el fin de alcanzar objetivos institucionales.

Fuente: Basado en (Alles M. A., Diccionario de Competencias Tomo I, 2012)

Elaboración: Maribel Alexandra Espinosa Villacis

Tabla 14. Diccionario de Comportamientos. Competencias Específicas Gerenciales

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
Conducción de personas	<ul style="list-style-type: none"> Dirige grupos de colaboradores, orientándolos en temas de dirección, distribuye tareas y delega autoridad. Provee oportunidades de aprendizaje. Desarrolla el talento y potencial de los colaboradores Es un referente en materia de conducción de personas
Dirección de equipos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Idea, desarrolla e implanta estrategias y políticas que permiten estimular y promover el trabajo en equipo. Estimula los colaboradores a lograr las metas y objetivos institucionales. Potencia la posibilidad de crecimiento y éxito de la Universidad y de cada uno de los colaboradores. Promueve la colaboración integral de todos los miembros de un equipo con el objetivo de aumentar la productividad y mejoras en el desempeño.

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
Entrenador	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece retroalimentación honesta, respetuosa y objetiva a sus colaboradores señalándoles sus fortalezas y debilidades. • Fomenta la independencia y busca desarrollar las capacidades, conocimientos y competencias de sus colaboradores. • Fortalece las capacidades de los demás y trabaja con ellos para identificar fortalezas y experiencias con el objeto de fomentar el aprendizaje. • Apoya a los colaboradores capaces que buscan otras oportunidades dentro de la institución.
Liderar con el ejemplo	<ul style="list-style-type: none"> • Fija y comunica la misión, visión estratégica y los valores de la Universidad. • Motiva a los colaboradores a lograr los objetivos planteados en el grupo o área. • Fija políticas organizacionales que permiten alcanzar la estrategia de la institución. • Es un referente en la institución por sus valores personales.
Visión estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Se anticipa y comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo. • Diseña políticas y procedimientos que permiten optimizar el aprovechamiento de las fortalezas de la institución y actuar sobre sus debilidades. • Detecta y aprovecha las oportunidades del entorno logrando beneficios para la organización. • Fija la visión de la institución y conduce a esta como un sistema integral para lograr metas y objetivos asociados a la estrategia institucional.

Fuente: Basado en (Alles M. A., Diccionario de Competencias Tomo I, 2012)

Elaboración: Maribel Alexandra Espinosa Villacis

Tabla 15. Diccionario de Comportamientos. Competencias Específicas por Área

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
Adaptabilidad - flexibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende y aprecia perspectivas diferentes y cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, medios y personas. • Lleva acabo revisiones críticas de las estrategias y objetivos de su área y propone cambios de ser necesario. • Adecua su propio accionar y el de su equipo de trabajo a fin de hacer frente a nuevas situaciones. • Implementa nuevas metodologías y herramientas que facilitan la adaptación a diversos contextos y medios.
Calidad y mejoras continuas	<ul style="list-style-type: none"> • Diseña métodos de trabajo que permiten optimizar los recursos disponibles. • Idea e implementa herramientas para agregar valor a través de ideas en relación con las tareas de las personas. • Genera y promueve en la organización la disposición permanente a brindar aportes que signifiquen una solución a una problemática. • Es un referente en la institución en materia de calidad y mejora continua.

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
Capacidad de planificación y organización	<ul style="list-style-type: none"> • Diseña métodos de trabajo que permiten determinar las metas y prioridades de los colaboradores. • Especifica las etapas, acciones, plazos y recursos para el logro de los objetivos. • Se anticipa a posibles obstáculos que puedan interferir en la obtención de metas. • Es un referente en materia de planificación y organización a nivel personal.
Colaboración	<ul style="list-style-type: none"> • Brinda apoyo y ayuda a otros colaboradores. • Facilita la resolución de problemas o dudas mediante iniciativas espontaneas. • Apoya decididamente a otras personas. • Promueve el espíritu de colaboración en toda la institución.
Comunicación eficaz	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha y entiende a los demás, manteniendo canales de comunicación abiertos. • Transmite en forma clara y oportuna la información requerida por los demás. • Adapta su estilo comunicacional a las características particulares de su interlocutor. • Desarrolla redes de contacto formales e informales que permiten crear un ámbito positivo de intercomunicación.
Conocimientos técnicos	<ul style="list-style-type: none"> • Entiende, conoce todos los temas de su especialidad y función desde los más sencillos hasta los más complejos. • Renueva de manera constante su interés y curiosidad por aprender. • Comparte con los demás sus conocimientos y experiencia. • Asume activamente el rol de entrenador de otros.
Credibilidad técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Posee y demuestra profundidad y solidez en sus conocimientos técnicos. • Logra que los demás perciban su nivel de preparación y confíen en él como fuente de consulta. • Traduce sus conocimientos en acciones cotidianas tendientes a la obtención de resultados. • Encuentra soluciones prácticas y beneficiosas para la institución en problemáticas que se presenten.
Dinamismo	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve a través del ejemplo la disposición a trabajar activamente en situaciones cambiantes o retadoras. • Toma acertadas decisiones en jornadas de trabajo extensas, sin que se vean afectados su nivel de actividad ni el de los demás integrantes el grupo. • Sigue adelante y alienta a otros en medio de circunstancias adversas demostrando serenidad y dominio de sí mismo. • Es un referente en lo que respecta al dinamismo y la energía en el trabajo.
Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> • Fija políticas organizacionales destinadas a que los colaboradores actúen proactivamente. • Diseña métodos de trabajo que permiten idear e implementar soluciones a problemáticas con decisión e independencia de criterio. • Desarrolla dentro de la organización la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. • Es un referente en la organización por su iniciativa.

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
Orientación al cliente interno y externo	<ul style="list-style-type: none"> • Crea un ambiente adecuado para que toda la organización trabaje en la satisfacción de los clientes. • Diseña políticas y procedimientos que brinden soluciones de excelencia para todos los clientes. • Diseña mecanismos que permiten evaluar el índice de satisfacción de los clientes. • Es un referente en materia de soluciones que satisfacen a los clientes internos y externos.
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Encuentra satisfacción personal en el trabajo que realiza y en la obtención de buenos resultados. • Fomenta la satisfacción por la tarea realizada y por la obtención de buenos resultados. • Demuestra preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad. • Es un referente por su responsabilidad profesional.
Tolerancia a la presión de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja con determinación, firmeza y perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles. • Toma decisiones que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales. • Traba con energía y mantiene un alto nivel de desempeño. • Es un ejemplo para la institución al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles.

Fuente: Basado en (Alles M. A., Diccionario de Competencias Tomo I, 2012)

Elaboración: Maribel Alexandra Espinosa Villacis

Tabla 16. Diccionario de Preguntas. Competencias Específicas Gerenciales

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
Conducción de personas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué acciones realiza para guiar a su equipo de trabajo? • ¿Qué criterios utiliza para distribuir las responsabilidades y tareas entre sus colaboradores? • ¿Qué conceptos considera relevantes cuando evalúa a su personal? • ¿Qué acciones realiza para fomentar en sus colaboradores oportunidades de aprendizaje y crecimiento?
Dirección de equipos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué acciones llevó a cabo para consolidar al grupo como un equipo de trabajo? • ¿Cómo actúa usted luego de distribuir las tareas y responsabilidades entre sus colaboradores? • ¿Qué criterios utiliza para coordinar las tareas y establecer prioridades y plazos para su cumplimiento? • ¿Qué acciones ha realizado para incrementar el aprendizaje entre sus colaboradores?
Entrenador	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo identifica en sus colaboradores las necesidades que tienen en relación a su formación, tanto en conocimientos como en competencias? • ¿Señale que cursos o talleres recibieron sus colaboradores y su temática? • ¿Describa que cursos o talleres ha recibido usted para su formación? • ¿Con qué frecuencia brinda retroalimentación a sus colaboradores?

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
Liderar con el ejemplo	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Describa una situación en la que se sintió un referente o guía para sus colaboradores? • ¿Ha comunicado a sus colaboradores los objetivos estratégicos de la institución? • ¿Ha realizado acciones para convertirse en un ejemplo de liderazgo para sus colaboradores? • ¿Logró a través de su gestión la presentación de propuestas por parte de sus colaboradores sobre algún tema en particular?
Visión estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Describa alguna situación laboral en la que se haya anticipado a detectarla? • ¿Qué fuentes de información consulta para mantenerse actualizado? • ¿Alguna vez ha presentado propuestas viables para ser implementadas en el grupo o área? • ¿Ha definido nuevos objetivos para su grupo o área acordes con los objetivos institucionales?

Fuente: Basado en (Alles M. A., Diccionario de Competencias Tomo I, 2012)

Elaboración: Maribel Alexandra Espinosa Villacis

Tabla 17. Diccionario de Preguntas. Competencias Específicas por Área

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
Adaptabilidad - flexibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se le encomendó alguna otra tarea para realizar de inmediato, fuera de las habituales? • ¿Ha tenido cambios de puesto en su anterior o actual trabajo? • ¿Alguna vez se le encargó por un tiempo alguna área que no era la suya? • ¿qué cambios realizó en su trabajo ante nuevos requerimientos?
Calidad y mejoras continuas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Comente sobre alguna situación en la que sus ideas hayan significado una mejora en su puesto o área? • ¿Alguna vez tuvo que minimizar la ineficiencia del algún proceso de su trabajo, para optimizar los recursos disponibles? • ¿Comente si algún problema antiguo se resolvió a través de su gestión? • ¿Ha realizado propuestas para mejorar los procesos administrativos existentes?
Capacidad de planificación y organización	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Ha tenido algún proyecto de cuya implementación era usted responsable? • ¿Describa alguna implementación realizada en su área y que usted haya sido el responsable? • ¿Le han asignado el manejo de algún proyecto? • ¿En su vida personal, ¿planifica algún viaje en el que tenga que realizar gastos?
Colaboración	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Tuvo alguna asignación especial para laborar con personas de otra área? • ¿Cómo demuestra su apoyo a sus compañeros? • ¿Recurren sus compañeros a usted para solicitarle ayuda? • ¿Con qué frecuencia interactúa usted con personas de otras áreas?

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
Comunicación eficaz	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Comente si en alguna reunión, usted no entendió algo, por distracción, falta de conocimiento, o porque el expositor no fue claro? • ¿En alguna reunión, usted no estuvo de acuerdo con algo de lo planteado? • ¿En alguna reunión estuvo de acuerdo con lo expuesto, y además aportó con algo positivo? • ¿Ha evaluado el ambiente de su área?
Conocimientos técnicos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Ha resuelto alguna vez en su trabajo un problema con sus conocimientos técnicos? • ¿Se considera usted un referente técnico para sus compañeros? • ¿Alguna vez sus conocimientos técnicos permitieron una mejora cualitativa para su área? • ¿Ha tenido oportunidades de desempeñarse en la docencia?
Credibilidad técnica	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Usted cree que es considerado un referente técnico entre sus compañeros? • ¿Ha escrito alguna vez algún artículo o libro? • ¿Ha sido considerado para dar alguna conferencia? • ¿Tiene o tuvo experiencia docente?
Dinamismo	<ul style="list-style-type: none"> • ¿De algún ejemplo de alguna tarea especial en el trabajo que haya significado un esfuerzo importante en período largo de tiempo? • ¿Alguna vez tuvo que redistribuir su tiempo por un hecho imprevisto? • ¿Alguna vez cambió drásticamente su escenario de trabajo? (Nuevos jefes, cambio de horario, etc.) • ¿En alguna ocasión terminó extenuado por el trabajo?
Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Indique cuáles son los problemas a los que se enfrenta en el día a día? • ¿Alguna vez propuso una nueva idea sobre los métodos de trabajo establecidos? • ¿Qué hace cuando hay que tomar una decisión y no existe alguna norma o procedimiento establecido? • ¿Cuál ha sido el trabajo o asignación más interesante que ha tenido?
Orientación al cliente interno y externo	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Defina quiénes son sus clientes internos y externos? • ¿Con qué áreas interactúa en sus tareas habituales? • ¿Describa alguna mejora que haya implementado por la satisfacción de un cliente interno o externo? • ¿Comente sobre algún trabajo que haya superado la expectativa de un cliente interno o externo?
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Ha realizado algún aporte para su área que haya significado un mejoramiento para los procesos administrativos? • ¿Ha colaborado voluntariamente con alguna otra área a fin de alcanzar algún objetivo? • ¿Alguna vez fue asignado a algún proyecto desafiante, al cual no supo inmediatamente cómo responder? • ¿Ha tenido inconvenientes para cumplir con alguna tarea?

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
Tolerancia a la presión de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Describa alguna situación laboral o académica más tensa que haya tenido que resolver? • ¿Ha tenido alguna situación laboral en la que haya soportado una presión del entorno? • ¿Solicita ayuda a sus compañeros o superiores cuando tiene presiones de tipo laboral? • Si le asignan muchas tareas con límite de tiempo ¿cómo planea para cumplir con los plazos determinados?

Fuente: Basado en (Alles M. A., Diccionario de Competencias Tomo I, 2012)

Elaboración: Maribel Alexandra Espinosa Villacis

5.2.5.4. Asignación de grados o niveles a competencias.

En el modelo propuesto la asignación de grados a las competencias se la realiza utilizando letras: A, B, C y D. La interpretación de los grados se indica en el siguiente cuadro:

Tabla 18. Asignación de grados a competencias

GRADOS	INTERPRETACIÓN
A (100%)	Es el grado superior. Representa un nivel muy alto de la competencia
B (75%)	Es también un nivel alto que está sobre el promedio o estándar
C (50%)	Representa un nivel muy bueno de la competencia
D (25%)	Es el nivel mínimo de la competencia, sin embargo, en el modelo se lo considera alto y retador, puesto que la Universidad requiere mantener un nivel alto en competencias para todo el personal administrativo y de servicio.

Fuente: Basado en (Alles M. A., Diccionario de Competencias Tomo I, 2012)

Elaboración: Maribel Alexandra Espinosa Villacis

Para realizar la asignación de competencias a puestos, se debe contar con la descripción de puestos, cuyo formato debe contar con lo siguiente:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Ficha técnica • Misión del puesto • Grado de dificultad • Actividades del puesto • Requisitos del puesto • Funciones • COMPETENCIAS • Cardinales • Específicas

Figura 31. Formato para descripción de puestos

Elaboración: Maribel Alexandra Espinosa Villacis

5.2.6. Aplicación práctica.

A continuación, se presenta tres casos prácticos simulados, el primero de un gerente (estructura de nivel 3), el segundo de un analista de contabilidad (estructura nivel 5) y el tercero de un Conserje (personal de servicios).

5.2.6.1. Simulación de evaluación por competencias de un Gerente.

Como caso práctico de evaluación de competencias en la presente propuesta se desarrolla la misma considerando una simulación de este puesto. Para el efecto primero se parte con la descripción del puesto, tomando como base el perfil del cargo establecido por la Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Personal de la Universidad Técnica Particular de Loja y la información señalada en la presente propuesta.

 UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA DIRECCION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS Y DESARROLLO PERSONAL			
PERFIL DEL CARGO:		CÓDIGO:	
Gerente Financiero		PERÍODO:	
1. FICHA TÉCNICA			
DIRECCIÓN GENERAL: Vicerrectorado Administrativo		DIRECCIÓN: Dirección. Administrativo-Financiera	
DEPARTAMENTO: Gerencia Financiera		SECCIÓN:	
REPORTA A : Director Administrativo Financiero		CIUDAD: Loja	
SUPERVISA A: Contador Analista de control de pagos Analista de Tesorería Analista de nómina		CÓDIGO:	
ESTRUCTURA: Administrativa		FECHA DE ELABORACIÓN:	
2. MISIÓN DEL PUESTO			
Administrar los recursos financieros de la institución mediante el establecimiento de políticas que garanticen su sostenibilidad en el corto, mediano y largo plazo.			
3. GRADO DE DIFICULTAD			
Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo, conocimientos y habilidades			
4. REQUISITOS DEL PUESTO			
NIVEL DE EDUCACIÓN	AÑOS DE ESTUDIO/TÍTULO REQUERIDO	AREA DE CONOCIMIENTO	
Maestría	Título de Cuarto Nivel	Administración	
EXPERIENCIA: Más de 5 años			
5. FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> Analizar la información financiera e informes de auditoría externa, previa la presentación a la Dirección Administrativa Financiera y Vicerrector Administrativo Realizar la aprobación del gasto de acuerdo a los niveles establecidos en las políticas institucionales Proponer estrategias para una buena gestión en el manejo de los recursos financieros, inversión y seguimiento de los portafolios de inversión 			
6. SISTEMAS QUE UTILIZA EL PUESTO			
ARANDA			

LN ERP - INFOR LN OFFICE 365 SISTEMA ACADÉMICO NUEVO – NSGA SISTEMA DE GESTIÓN DE PROYECTOS (Intranet) SGP SISTEMA FINANCIERO – NSFA EVOLUTION ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS FIJOS (IDEMPIERE MSA (Mesa de Servicios Administrativos)						
7. COMPETENCIAS						
AUTOEVALUACIÓN						
CARDINALES	GRADO REQUERIDO	GRADO A (100%)	GRADO B (75%)	GRADO C (50%)	GRADO D (25%)	NO DESARROLLADO
1. Compromiso	A	A				
2. Ética	A	A				
3. Flexibilidad y adaptación	A	A				
4. Innovación y creatividad	B		B			
5. Respeto	A	A				
ESPECÍFICAS GERENCIALES						
6. Conducción de personas	A	A				
7. Dirección de equipos de trabajo	A		B			
8. Entrenador	B			C		
9. Liderar con el ejemplo	A	A				
10. Visión estratégica	B		B			
COEVALUACIÓN Realizada por un par administrativo						
CARDINALES	GRADO REQUERIDO	GRADO A (100%)	GRADO B (75%)	GRADO C (50%)	GRADO D (25%)	NO DESARROLLADO
1. Compromiso	A	A				
2. Ética	A	A				
3. Flexibilidad y adaptación	A	A				
4. Innovación y creatividad	B		B			
5. Respeto	A		B			
ESPECÍFICAS GERENCIALES						
1. Conducción de personas	A	A				
2. Dirección de equipos de trabajo	A		B			
3. Entrenador	B			C		
4. Liderar con el ejemplo	A		B			
5. Visión estratégica	B		B			
HETEROEVALUACIÓN (Realizada por un subalterno)						
CARDINALES	GRADO REQUERIDO	GRADO A (100%)	GRADO B (75%)	GRADO C (50%)	GRADO D (25%)	NO DESARROLLADO
1. Compromiso	A		B			
2. Ética	A	A				
3. Flexibilidad y adaptación	A	A				
4. Innovación y creatividad	B			C		
5. Respeto	A			C		
ESPECÍFICAS GERENCIALES						
1. Conducción de personas	A		B			
2. Dirección de equipos de trabajo	A		B			
3. Entrenador	B			C		
4. Liderar con el ejemplo	A		B			
5. Visión estratégica	B		B			

Informe para el evaluado

El objetivo del Informe es comunicarle los resultados al evaluado. El Informe es confidencial y en ningún caso los datos individuales serán divulgados ni conocidos por alguna persona de la Institución.

En el Informe el evaluado observará en gráficas comparativas la evaluación de 360° por competencias.

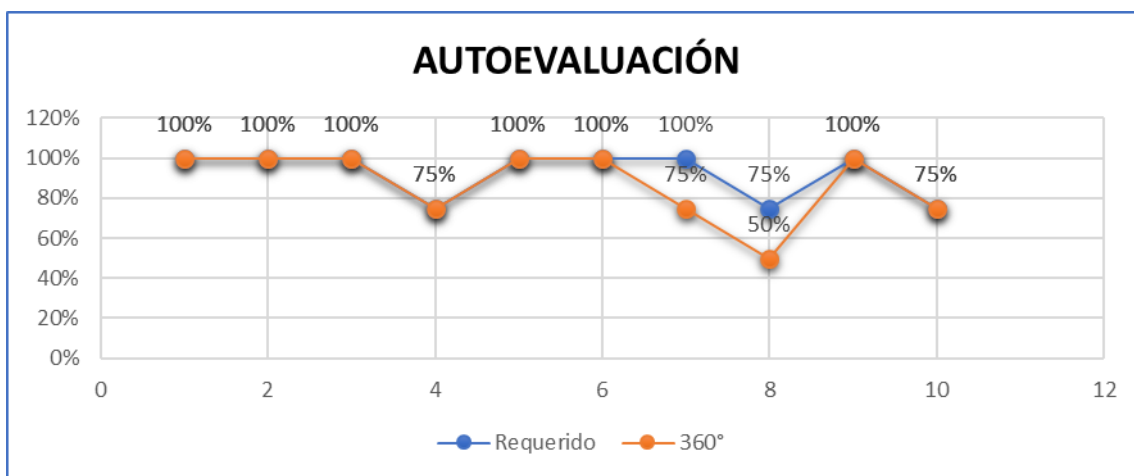


Figura 32. Autoevaluación
Elaboración: Maribel Alexandra Espinosa Villacis

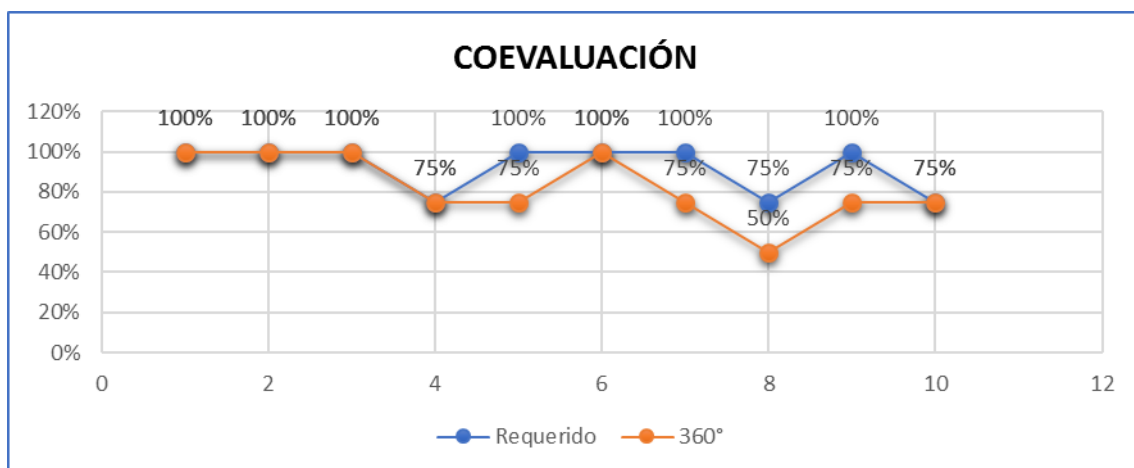


Figura 33. Coevaluación
Elaboración: Maribel Alexandra Espinosa Villacis

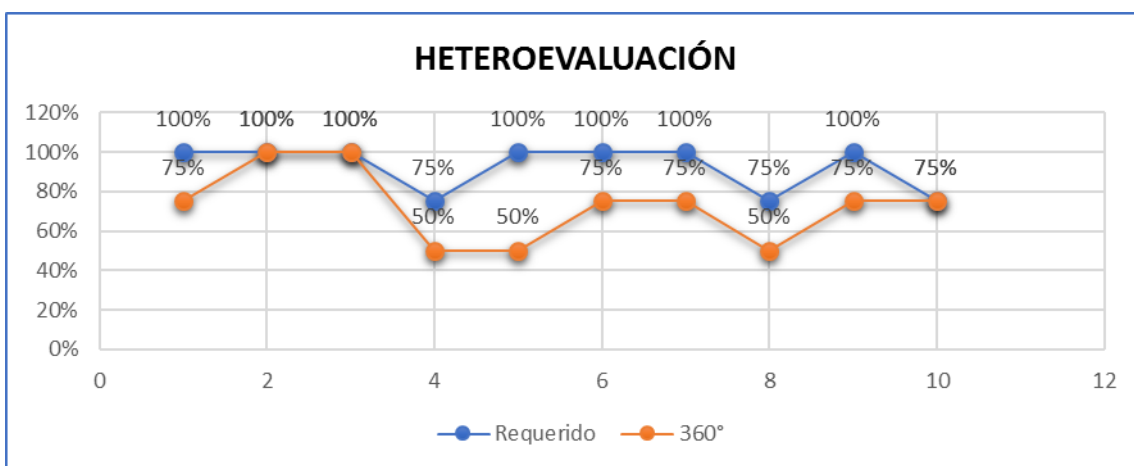



Figura 34. Heteroevaluación
Elaboración: Maribel Alexandra Espinosa Villacis

Como se observa en las gráficas, la brecha que aparece en la autoevaluación es en la competencia específica gerencial de Entrenador, mientras que en la coevaluación las brechas se incrementan y son en las competencias de Trabajo en equipo, Dirección de equipos de trabajo, Entrenador y Liderar con el ejemplo. Finalmente, en la heteroevaluación, las brechas son aún más profundas y se manifiestan en Aprendizaje continuo, Orientación a resultados, Trabajo en equipo, Conducción de personas, Dirección de equipos de trabajo, Entrenador y Liderar con el ejemplo.

5.2.6.2. Simulación de evaluación por competencias de un Analista de Contabilidad.

Como segundo caso práctico de evaluación de competencias en la presente propuesta se desarrolla la misma considerando una simulación de este puesto. Se considera como base el perfil del cargo establecido por la Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Personal de la Universidad y la información señalada en la presente propuesta.

 UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS Y DESARROLLO PERSONAL		
PERFIL DEL CARGO: Analista de Contabilidad		CÓDIGO:
		PERÍODO:
1. FICHA TÉCNICA		
DIRECCIÓN GENERAL: Vicerrectorado Administrativo		DIRECCIÓN: Dirección. Administrativo-Financiera
DEPARTAMENTO: Gerencia Financiera		SECCIÓN:
REPORTA A : Contador General		CIUDAD: Loja
SUPERVISA A: Asistente contable		CÓDIGO:
ESTRUCTURA: Administrativa		FECHA DE ELABORACIÓN:
2. MISIÓN DEL PUESTO		
Planificar las actividades del área asignada con la finalidad de asegurar la razonabilidad de la información que se presenta en los estados financieros		
3. GRADO DE DIFICULTAD		
Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo, conocimientos y habilidades		
4. REQUISITOS DEL PUESTO		
NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL Carrera Universitaria completa	AÑOS DE ESTUDIO/TÍTULO REQUERIDO Título de Tercer Nivel	AREA DE CONOCIMIENTO CPA
EXPERIENCIA: 1 A 3 años en funciones similares		
5. FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la ejecución de los cronogramas mensuales y anuales establecidos para la presentación de los informes financieros requeridos con sus equipos de trabajo. • Preparar y entregar la información de obligaciones y requerimientos solicitados, de carácter tributario, laboral y demás organismos de control. 		

<ul style="list-style-type: none"> Supervisar el registro contable diario, las regulaciones y verificación de documentación de respaldo de las transacciones. 																																																																																																																																					
6. SISTEMAS QUE UTILIZA EL PUESTO																																																																																																																																					
ARANDA LN ERP - INFOR LN OFFICE 365 SISTEMA ACADÉMICO NUEVO – NSGA SISTEMA DE GESTIÓN DE PROYECTOS (Intranet) SGP SISTEMA FINANCIERO – NSFA EVOLUTION ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS FIJOS (IDEMPIERE MSA (Mesa de Servicios Administrativos)																																																																																																																																					
7. COMPETENCIAS																																																																																																																																					
AUTOEVALUACIÓN																																																																																																																																					
<table border="1"> <thead> <tr> <th>CARDINALES</th> <th>GRADO REQUERIDO</th> <th>GRADO A (100%9</th> <th>GRADO B (75%)</th> <th>GRADO C (50%)</th> <th>GRADO D (25%)</th> <th>NO DESARROLLADO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Compromiso</td> <td>A</td> <td>A</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2. Ética</td> <td>A</td> <td>A</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3. Flexibilidad y adaptación</td> <td>A</td> <td></td> <td>B</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4. Innovación y creatividad</td> <td>B</td> <td></td> <td>B</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5. Respeto</td> <td>A</td> <td>A</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="7">ESPECÍFICAS POR AREA</td> </tr> <tr> <td>1. Adaptabilidad - flexibilidad</td> <td>A</td> <td>A</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2. Calidad y mejoras continuas</td> <td>A</td> <td>A</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3. Capacidad de planificación y organización</td> <td>B</td> <td></td> <td>B</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4. Colaboración</td> <td>B</td> <td></td> <td>B</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5. Comunicación eficaz</td> <td>B</td> <td></td> <td>B</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>6. Conocimientos técnicos</td> <td>A</td> <td>A</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>7. Credibilidad técnica</td> <td>B</td> <td></td> <td>B</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>8. Dinamismo</td> <td>A</td> <td></td> <td>B</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>9. Iniciativa</td> <td>A</td> <td></td> <td>B</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>10. Orientación al cliente interno y externo</td> <td>B</td> <td></td> <td>B</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>11. Responsabilidad</td> <td>A</td> <td>A</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>12. Tolerancia a la presión de trabajo</td> <td>B</td> <td></td> <td>B</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	CARDINALES	GRADO REQUERIDO	GRADO A (100%9	GRADO B (75%)	GRADO C (50%)	GRADO D (25%)	NO DESARROLLADO	1. Compromiso	A	A					2. Ética	A	A					3. Flexibilidad y adaptación	A		B				4. Innovación y creatividad	B		B				5. Respeto	A	A					ESPECÍFICAS POR AREA							1. Adaptabilidad - flexibilidad	A	A					2. Calidad y mejoras continuas	A	A					3. Capacidad de planificación y organización	B		B				4. Colaboración	B		B				5. Comunicación eficaz	B		B				6. Conocimientos técnicos	A	A					7. Credibilidad técnica	B		B				8. Dinamismo	A		B				9. Iniciativa	A		B				10. Orientación al cliente interno y externo	B		B				11. Responsabilidad	A	A					12. Tolerancia a la presión de trabajo	B		B			
CARDINALES	GRADO REQUERIDO	GRADO A (100%9	GRADO B (75%)	GRADO C (50%)	GRADO D (25%)	NO DESARROLLADO																																																																																																																															
1. Compromiso	A	A																																																																																																																																			
2. Ética	A	A																																																																																																																																			
3. Flexibilidad y adaptación	A		B																																																																																																																																		
4. Innovación y creatividad	B		B																																																																																																																																		
5. Respeto	A	A																																																																																																																																			
ESPECÍFICAS POR AREA																																																																																																																																					
1. Adaptabilidad - flexibilidad	A	A																																																																																																																																			
2. Calidad y mejoras continuas	A	A																																																																																																																																			
3. Capacidad de planificación y organización	B		B																																																																																																																																		
4. Colaboración	B		B																																																																																																																																		
5. Comunicación eficaz	B		B																																																																																																																																		
6. Conocimientos técnicos	A	A																																																																																																																																			
7. Credibilidad técnica	B		B																																																																																																																																		
8. Dinamismo	A		B																																																																																																																																		
9. Iniciativa	A		B																																																																																																																																		
10. Orientación al cliente interno y externo	B		B																																																																																																																																		
11. Responsabilidad	A	A																																																																																																																																			
12. Tolerancia a la presión de trabajo	B		B																																																																																																																																		
COEVALUACIÓN Realizada por un par administrativo																																																																																																																																					
<table border="1"> <thead> <tr> <th>CARDINALES</th> <th>GRADO REQUERIDO</th> <th>GRADO A (100%9</th> <th>GRADO B (75%)</th> <th>GRADO C (50%)</th> <th>GRADO D (25%)</th> <th>NO DESARROLLADO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Compromiso</td> <td>A</td> <td></td> <td>B</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2. Ética</td> <td>A</td> <td></td> <td>B</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3. Flexibilidad y adaptación</td> <td>A</td> <td>A</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4. Innovación y creatividad</td> <td>B</td> <td></td> <td>B</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5. Respeto</td> <td>A</td> <td></td> <td>B</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="7">ESPECÍFICAS GERENCIALES</td> </tr> <tr> <td>1. Adaptabilidad - flexibilidad</td> <td>A</td> <td>A</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2. Calidad y mejoras continuas</td> <td>A</td> <td></td> <td>B</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3. Capacidad de planificación y organización</td> <td>B</td> <td></td> <td>B</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4. Colaboración</td> <td>B</td> <td></td> <td>B</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5. Comunicación eficaz</td> <td>B</td> <td></td> <td>B</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>6. Conocimientos técnicos</td> <td>A</td> <td>A</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>7. Credibilidad técnica</td> <td>B</td> <td></td> <td>B</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>8. Dinamismo</td> <td>A</td> <td></td> <td>B</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>9. Iniciativa</td> <td>A</td> <td>A</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>10. Orientación al cliente interno y externo</td> <td>B</td> <td></td> <td>B</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>11. Responsabilidad</td> <td>A</td> <td>A</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>12. Tolerancia a la presión de trabajo</td> <td>B</td> <td></td> <td>B</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	CARDINALES	GRADO REQUERIDO	GRADO A (100%9	GRADO B (75%)	GRADO C (50%)	GRADO D (25%)	NO DESARROLLADO	1. Compromiso	A		B				2. Ética	A		B				3. Flexibilidad y adaptación	A	A					4. Innovación y creatividad	B		B				5. Respeto	A		B				ESPECÍFICAS GERENCIALES							1. Adaptabilidad - flexibilidad	A	A					2. Calidad y mejoras continuas	A		B				3. Capacidad de planificación y organización	B		B				4. Colaboración	B		B				5. Comunicación eficaz	B		B				6. Conocimientos técnicos	A	A					7. Credibilidad técnica	B		B				8. Dinamismo	A		B				9. Iniciativa	A	A					10. Orientación al cliente interno y externo	B		B				11. Responsabilidad	A	A					12. Tolerancia a la presión de trabajo	B		B			
CARDINALES	GRADO REQUERIDO	GRADO A (100%9	GRADO B (75%)	GRADO C (50%)	GRADO D (25%)	NO DESARROLLADO																																																																																																																															
1. Compromiso	A		B																																																																																																																																		
2. Ética	A		B																																																																																																																																		
3. Flexibilidad y adaptación	A	A																																																																																																																																			
4. Innovación y creatividad	B		B																																																																																																																																		
5. Respeto	A		B																																																																																																																																		
ESPECÍFICAS GERENCIALES																																																																																																																																					
1. Adaptabilidad - flexibilidad	A	A																																																																																																																																			
2. Calidad y mejoras continuas	A		B																																																																																																																																		
3. Capacidad de planificación y organización	B		B																																																																																																																																		
4. Colaboración	B		B																																																																																																																																		
5. Comunicación eficaz	B		B																																																																																																																																		
6. Conocimientos técnicos	A	A																																																																																																																																			
7. Credibilidad técnica	B		B																																																																																																																																		
8. Dinamismo	A		B																																																																																																																																		
9. Iniciativa	A	A																																																																																																																																			
10. Orientación al cliente interno y externo	B		B																																																																																																																																		
11. Responsabilidad	A	A																																																																																																																																			
12. Tolerancia a la presión de trabajo	B		B																																																																																																																																		
HETEROEVALUACIÓN (Realizada por un subalterno)																																																																																																																																					
<table border="1"> <thead> <tr> <th>CARDINALES</th> <th>GRADO REQUERIDO</th> <th>GRADO A (100%9</th> <th>GRADO B (75%)</th> <th>GRADO C (50%)</th> <th>GRADO D (25%)</th> <th>NO DESARROLLADO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Compromiso</td> <td>A</td> <td></td> <td>B</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2. Ética</td> <td>A</td> <td></td> <td>B</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3. Flexibilidad y adaptación</td> <td>A</td> <td></td> <td>B</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4. Innovación y creatividad</td> <td>B</td> <td></td> <td>B</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	CARDINALES	GRADO REQUERIDO	GRADO A (100%9	GRADO B (75%)	GRADO C (50%)	GRADO D (25%)	NO DESARROLLADO	1. Compromiso	A		B				2. Ética	A		B				3. Flexibilidad y adaptación	A		B				4. Innovación y creatividad	B		B																																																																																																					
CARDINALES	GRADO REQUERIDO	GRADO A (100%9	GRADO B (75%)	GRADO C (50%)	GRADO D (25%)	NO DESARROLLADO																																																																																																																															
1. Compromiso	A		B																																																																																																																																		
2. Ética	A		B																																																																																																																																		
3. Flexibilidad y adaptación	A		B																																																																																																																																		
4. Innovación y creatividad	B		B																																																																																																																																		

5. Respeto	A	A			
ESPECÍFICAS GERENCIALES					
1. Adaptabilidad - flexibilidad	A	A			
2. Calidad y mejoras continuas	A		B		
3. Capacidad de planificación y organización	B		B		
4. Colaboración	B		B		
5. Comunicación eficaz	B		B		
6. Conocimientos técnicos	A		B		
7. Credibilidad técnica	B		B		
8. Dinamismo	A	A			
9. Iniciativa	A	A			
10. Orientación al cliente interno y externo	B		B		
11. Responsabilidad	A	A			
12. Tolerancia a la presión de trabajo	B			C	

Informe para el evaluado

Los resultados de la simulación se informan al evaluado. El Informe es confidencial y en ningún caso los datos individuales serán divulgados ni conocidos por alguna persona de la Institución. En el Informe el evaluado observará en gráficas comparativas la evaluación de 360° por competencias.

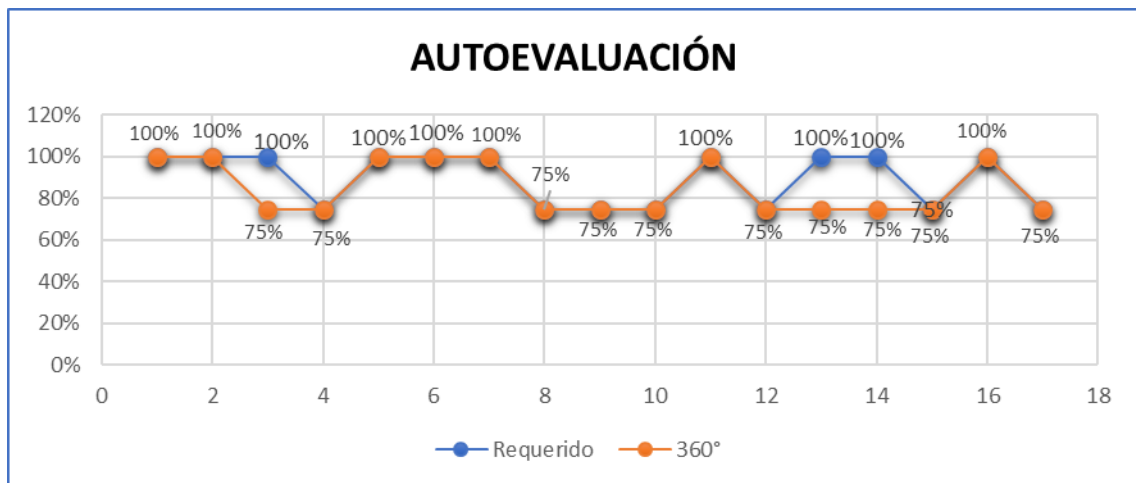


Figura 35. Autoevaluación

Elaboración: Maribel Alexandra Espinosa Villacis

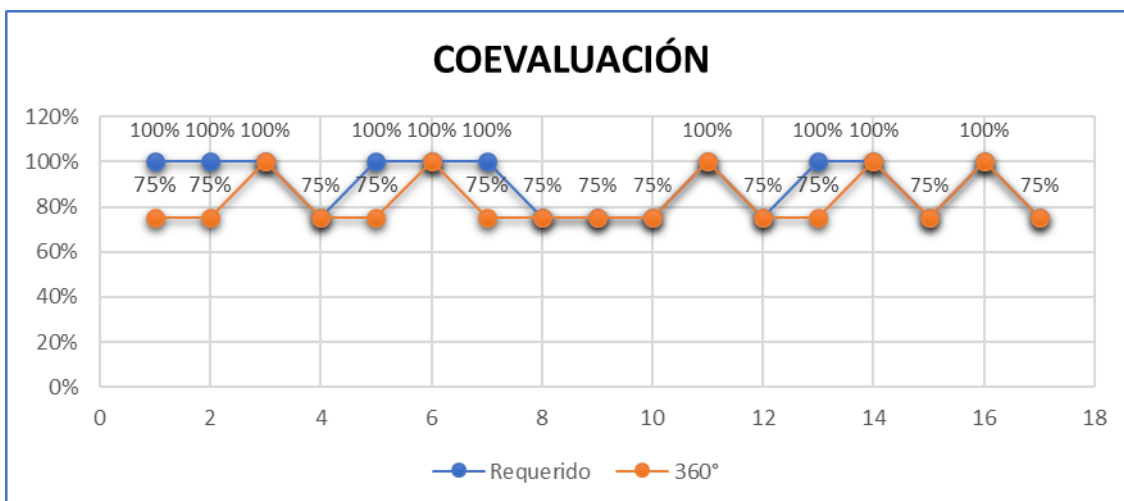


Figura 36. Coevaluación
 Elaboración: Maribel Alexandra Espinosa Villacis

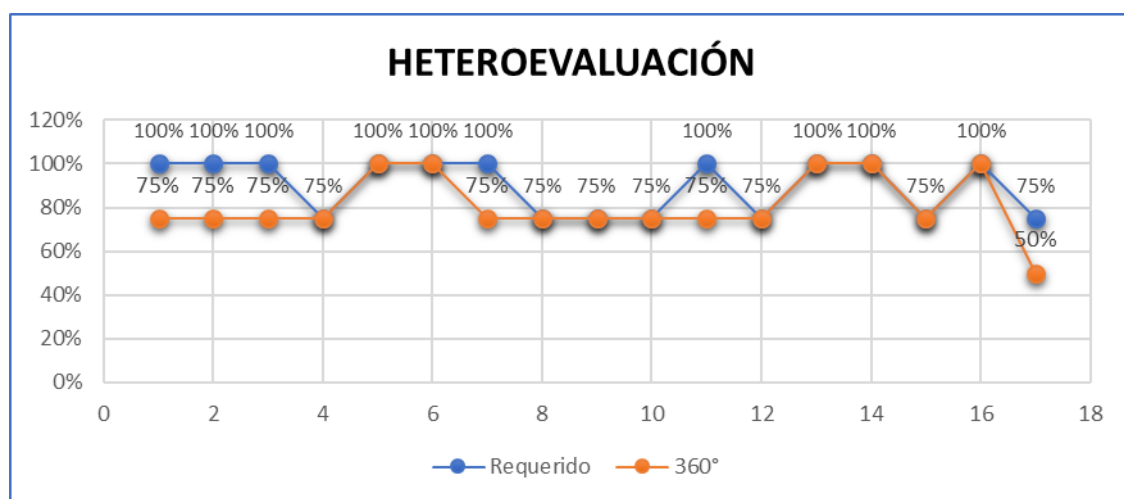



Figura 37. Coevaluación
 Elaboración: Maribel Alexandra Espinosa Villacis

Se observa que las brechas son menores con la autoevaluación, se incrementan con la coevaluación y son más significativas en la heteroevaluación. Así la evaluación del desempeño 360° por competencias, permite visualizar las áreas que no se encuentran muy desarrolladas en el servidor y que requieren un proceso de capacitación.

5.2.6.3. Simulación de evaluación por competencias de un Conserje.

Como tercer caso práctico de evaluación por competencias se presenta la simulación para el puesto un Conserje de la Gerencia Administrativa Financiera. Se considera como base el perfil del cargo establecido por la Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Personal de la Universidad y la información señalada en la presente propuesta.

 UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS Y DESARROLLO PERSONAL						
PERFIL DEL CARGO:			CÓDIGO:			
Conserje			PERÍODO:			
1. FICHA TÉCNICA						
DIRECCIÓN GENERAL: Vicerrectorado Administrativo			DIRECCIÓN: Dirección. Administrativo-Financiera			
DEPARTAMENTO: Gerencia Administrativa			SECCION:			
REPORTA A : Analista de Campus			CIUDAD: Loja			
SUPERVISA A: n/a			CÓDIGO:			
ESTRUCTURA: Administrativa			FECHA DE ELABORACIÓN:			
2. MISIÓN DEL PUESTO						
Mantener y custodiar las instalaciones existentes en el campus.						
3. GRADO DE DIFICULTAD						
Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades.						
4. REQUISITOS DEL PUESTO						
NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL Secundaria completa	AÑOS DE REQUERIDO Título de Bachiller	ESTUDIO/TÍTULO	AREA DE CONOCIMIENTO Indistintos			
EXPERIENCIA: 3 meses a un año						
5. FUNCIONES						
<ul style="list-style-type: none"> Atender el servicio en las puertas de las instalaciones durante la jornada laboral. Mantener el orden en el interior del edificio. Inspeccionar el estado del edificio e instalaciones, especialmente en lo que se refiere a puertas, ventanas, luces, llaves de paso de agua y comunicar oportunamente a la gerencia administrativa. Cualquier otra función que le asigne el Administrador, dentro del ámbito de su competencia. Realizar otras tareas que, de acuerdo a su cualificación profesional y cargo, le sean encomendadas por su inmediato superior. 						
6. SISTEMAS QUE UTILIZA EL PUESTO						
OFFICE 365						
7. COMPETENCIAS						
AUTOEVALUACIÓN						
CARDINALES	GRADO REQUERIDO	GRADO A (100%)	GRADO B (75%)	GRADO C (50%)	GRADO D (25%)	NO DESARROLLADO
1. Compromiso	A	A				
2. Ética	A		B			
3. Flexibilidad y adaptación	A	A				
4. Innovación y creatividad	B		B			
5. Respeto	A	A				
ESPECÍFICAS POR AREA						
1. Adaptabilidad - flexibilidad	A	A				
2. Calidad y mejoras continuas	A		B			
3. Capacidad de planificación y organización	B		B			
4. Colaboración	B		B			
5. Comunicación eficaz	B		B			
6. Conocimientos técnicos	A	A				
7. Credibilidad técnica	B		B			
8. Dinamismo	A		B			
9. Iniciativa	A	A				
10. Orientación al cliente interno y externo	B		B			
11. Responsabilidad	A	A				
12. Tolerancia a la presión de trabajo	B		B			
COEVALUACIÓN Realizada por un par administrativo						
CARDINALES	GRADO REQUERIDO	GRADO A (100%)	GRADO B (75%)	GRADO C (50%)	GRADO D (25%)	NO DESARROLLADO
1. Compromiso	A		B			
2. Ética	A		B			

3. Flexibilidad y adaptación	A		B			
4. Innovación y creatividad	B		B			
5. Respeto	A	A				
ESPECÍFICAS GERENCIALES						
1. Adaptabilidad - flexibilidad	A	A				
2. Calidad y mejoras continuas	A		B			
3. Capacidad de planificación y organización	B		B			
4. Colaboración	B		B			
5. Comunicación eficaz	B		B			
6. Conocimientos técnicos	A		B			
7. Credibilidad técnica	B		B			
8. Dinamismo	A		B			
9. Iniciativa	A	A				
10. Orientación al cliente interno y externo	B		B			
11. Responsabilidad	A	A				
12. Tolerancia a la presión de trabajo	B		B			
HETEROEVALUACIÓN (Realizada por un subalterno)						
CARDINALES	GRADO REQUERIDO	GRADO A (100%9	GRADO B (75%)	GRADO C (50%)	GRADO D (25%)	NO DESARROLLADO
1. Compromiso	A		B			
2. Ética	A		B			
3. Flexibilidad y adaptación	A		B			
4. Innovación y creatividad	B		B			
5. Respeto	A	A				
ESPECÍFICAS GERENCIALES						
1. Adaptabilidad - flexibilidad	A		A			
2. Calidad y mejoras continuas	A		B			
3. Capacidad de planificación y organización	B		B			
4. Colaboración	B		B			
5. Comunicación eficaz	B		B			
6. Conocimientos técnicos	A		B			
7. Credibilidad técnica	B		B			
8. Dinamismo	A		B			
9. Iniciativa	A	A				
10. Orientación al cliente interno y externo	B		B			
11. Responsabilidad	A	A				
12. Tolerancia a la presión de trabajo	B		B			

Informe para el evaluado

El Informe de evaluación es comunicado siendo confidencial y en ningún caso los datos individuales serán divulgados ni conocidos por alguna persona de la Institución. En el Informe el evaluado observará en gráficas comparativas la evaluación de 360° por competencias.

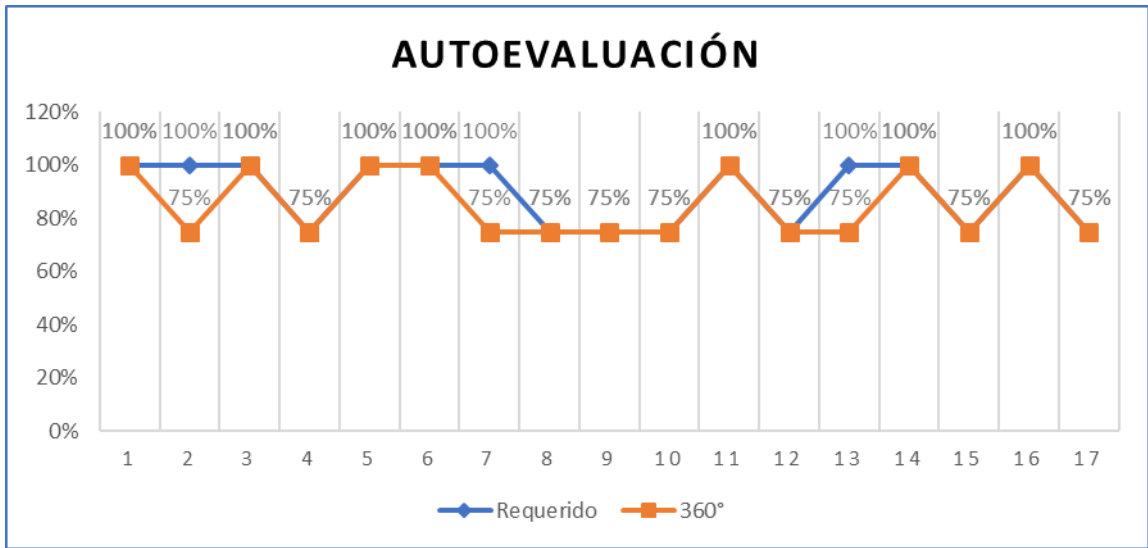


Figura 38. Autoevaluación
 Elaboración: Maribel Alexandra Espinosa Villacis

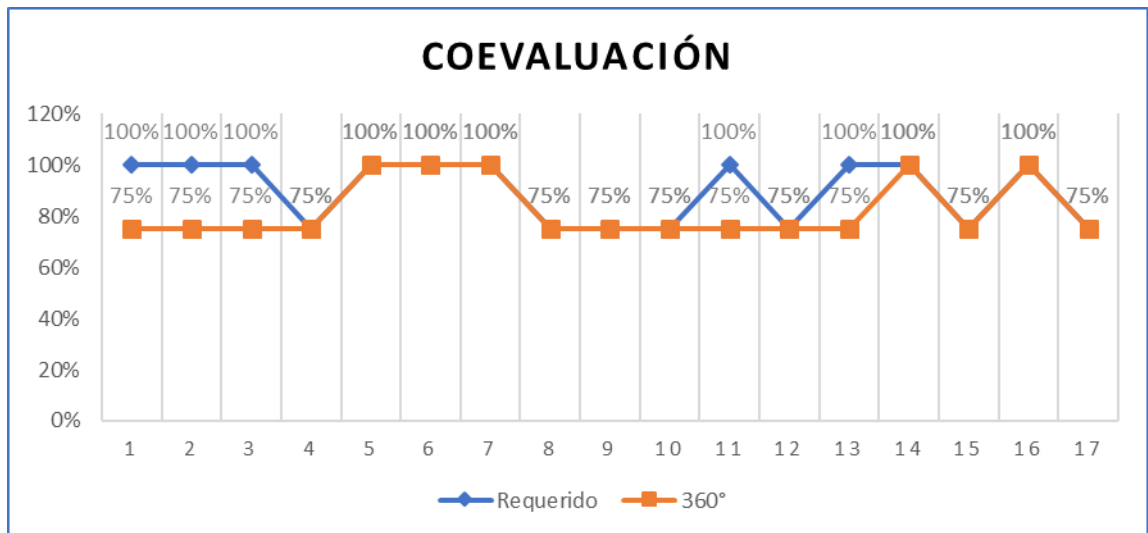


Figura 39. Coevaluación
 Elaboración: Maribel Alexandra Espinosa Villacis

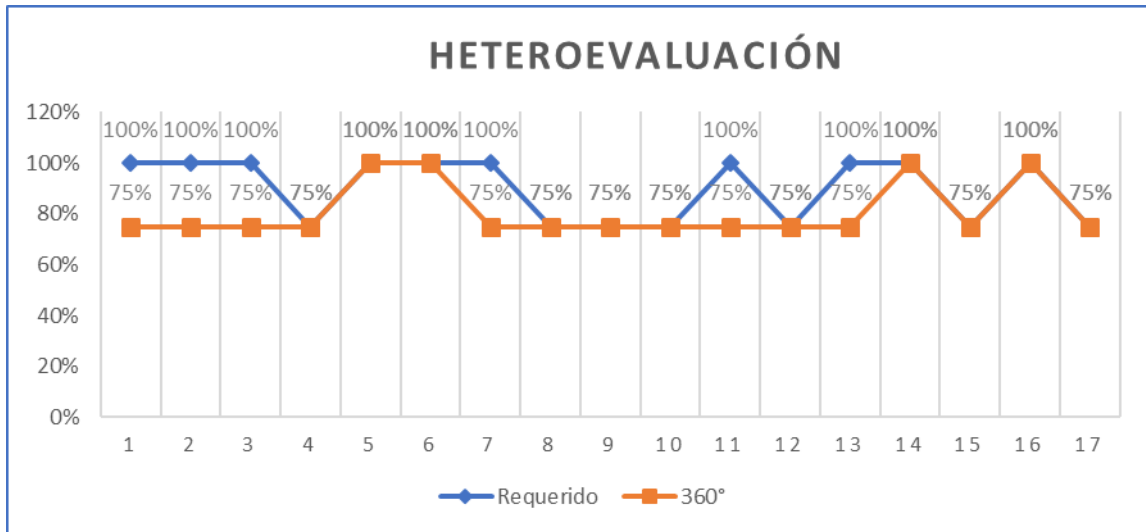


Figura 40. Heteroevaluación

Elaboración: Maribel Alexandra Espinosa Villacis

De acuerdo con las figuras expuestas, se observa la misma tendencia en las brechas, es decir son menores con la autoevaluación, aumentan con la coevaluación y son más significativas en la heteroevaluación. Así la evaluación del desempeño 360° por competencias, permite visualizar las áreas que no se encuentran muy desarrolladas en el servidor y que requieren un proceso de retroalimentación.

5.2.7. Políticas de Recursos humanos.

En la propuesta es necesario señalar las nuevas políticas de recursos humanos que sirvan como una guía orientadora de toda la acción de la Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Personal

Las políticas propuestas tienen las características de ser: generales y transversales, claras y sencillas, coherentes, equitativas, flexibles, consensuadas, públicas y conocidas.

5.2.7.1. Política de Selección.

Las políticas de selección del personal serán:

- Igualdad de oportunidades, no discriminaciones
- Criterios de promoción interna o de movilidad de puestos
- Selección de personas que más se ajuste al puesto

- Selección de candidatos que estén alineados con la misión, visión y valores de la institución.
- Publicidad de los puestos interna y externa.

5.2.7.2. Política de Formación.

Como política general de Formación se establecerá el derecho que tienen todos los empleados administrativos y de servicio a ser retroalimentados o capacitados, de acuerdo con los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño por competencias.

5.2.7.3. Política de Evaluación.

Estas políticas que se plantea son las siguientes:

- Orientar y motivar al empleado administrativo y de servicio.
- Favorecer el aprendizaje y la retroalimentación.
- Evaluar objetivos, competencias y valores.
- Aplicar la evaluación del desempeño por competencias en forma anual.
- Vincular la evaluación con políticas de formación, planes de carrera, entre otros.
- Sistemas de evaluación responsable y personal entrenado.

5.2.8. Reclutamiento y Selección.

El proceso de selección inicia con la descripción del puesto, misma que la Dirección de Recursos Humanos debe tener establecida, si no es así se tendrá que construir la descripción del puesto específico en el caso de una creación del puesto.

Los datos que debe contener la descripción del puesto son:

- Ficha técnica
- Misión del puesto
- Grado de dificultad
- Actividades del puesto
- Requisitos del puesto
- Funciones
- COMPETENCIAS
- Cardinales
- Específicas

Una vez definido la descripción del puesto se procede a realizar el anuncio para su publicación. Si el puesto va a ser cubierto internamente no se realizará la publicación externa.

La comisión encargada determinará si es necesario aplicar una prueba técnica a las personas que se han presentado para la selección.

Luego se procederá a receptar las Hojas de Vida y acordar la fecha, el lugar y hora en que se realizará la entrevista, que tendrá como objetivos:

- Conocer la experiencia y formación del candidato.
- Conocer las motivaciones y competencias.
- Dar a conocer la institución y el puesto de trabajo
- Conocer las expectativas del candidato.

Finalmente, la Comisión respectiva deberá tomar una decisión sobre el candidato, al cual se comunicará, así como a los demás participantes.

En la siguiente figura se describe el proceso de reclutamiento y selección de personal para llenar una vacante o creación de un puesto.

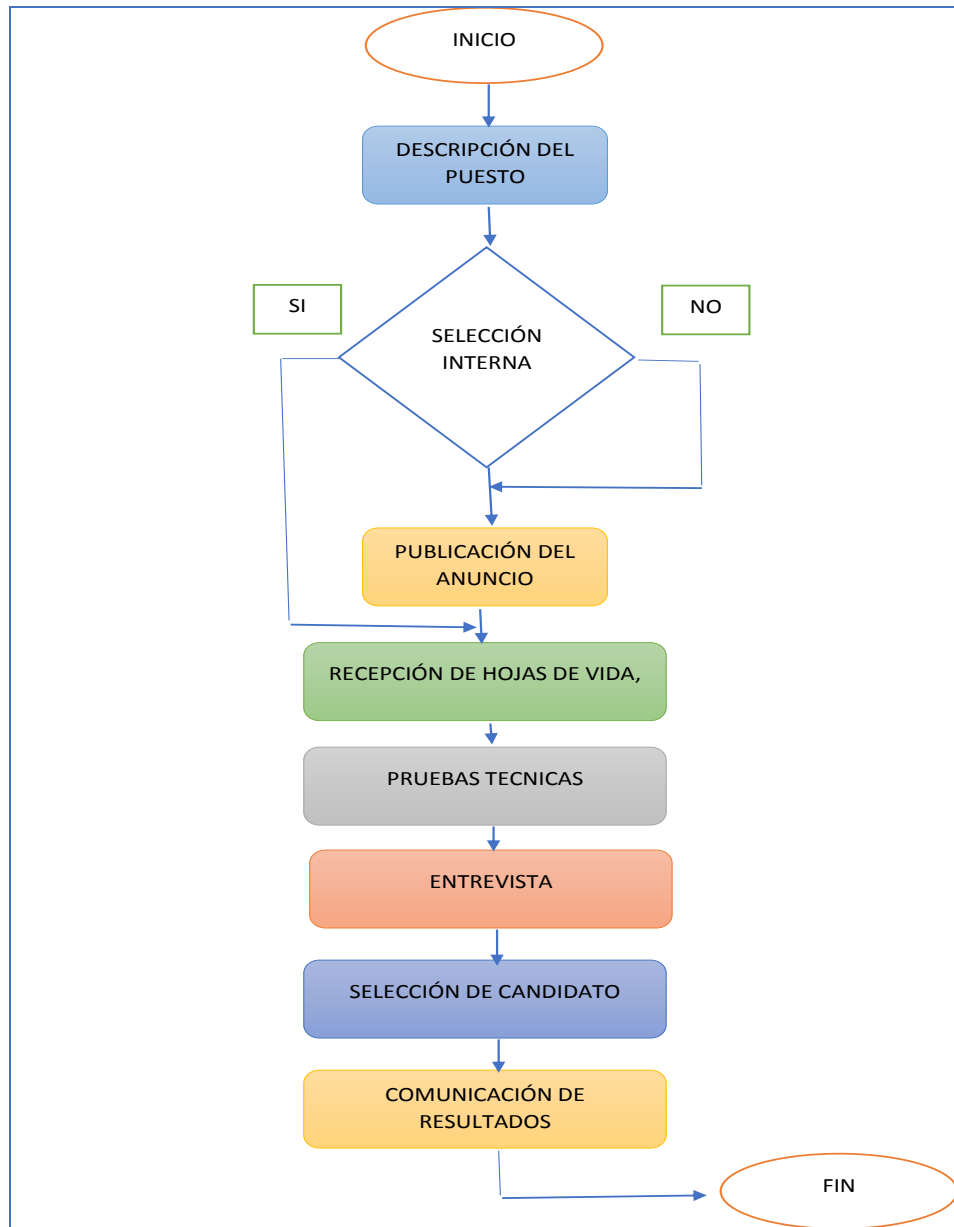


Figura 41. Flujograma del proceso de Reclutamiento y selección de personal
 Elaboración: Maribel Alexandra Espinosa Villacis

5.2.9. Formación y desarrollo.

El Plan de Formación y Desarrollo es un conjunto ordenado de acciones formativas a ser concretado en un periodo determinado de tiempo. Su objetivo es dotar y perfeccionar las competencias necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos de la Universidad.

Las características que reúne el plan son:

- Dinámico y flexible, es decir que permita a lo largo del año cambios en las acciones formativas.
- Realista, dimensionado y eficaz, ajustándose a las necesidades formativas y recursos disponibles de la institución.
- Coordinado con el resto de políticas de recursos humanos.
- Permanente e integral.
- Eficiente y motivador, que responda a las expectativas del personal para promover su desarrollo personal y profesional.
- Comunicado adecuadamente, por parte de las autoridades a todo el personal administrativo y de servicio.

El Plan de Formación y Desarrollo contiene cuatro fases:

1. **Fase de análisis:** Comprende,

- **Análisis del Plan Estratégico:** Revisar el plan estratégico, objetivos y políticas de Recursos Humanos.
- **Análisis y evaluación de la Formación.** Realizar un diagnóstico de la evaluación al desempeño realizada.
- **Análisis de recursos disponibles.** Es decir, humanos y económicos.

2. **Fase de diseño**

- **Detección de necesidades formativas.** Es la parte más importante y su resultado será de la información resultante de la evaluación del desempeño por competencias.

3. **Fase de ejecución**

Una vez que se obtenga toda la información, se procede a elaborar el Plan de Formación y Desarrollo, documento que básicamente deberá contener:

- Acciones formativas: (qué)
- Tipo de acción: (cómo)
- Formadores: (por quién)
- Lugar: (dónde)
- Calendario: (cuándo)

- Destinatarios: (a quiénes)

También se deberá elaborar el Presupuesto del Plan de Formación y se deberá quienes serán los formadores o facilitadores.

4. Fase de evaluación

El Plan de Formación y Desarrollo luego de su aplicación, deberá ser evaluado en sus contenidos, formadores, aulas y materiales, horarios, entre otros, de manera que se pueda adoptar medidas correctoras en caso de ser necesario.

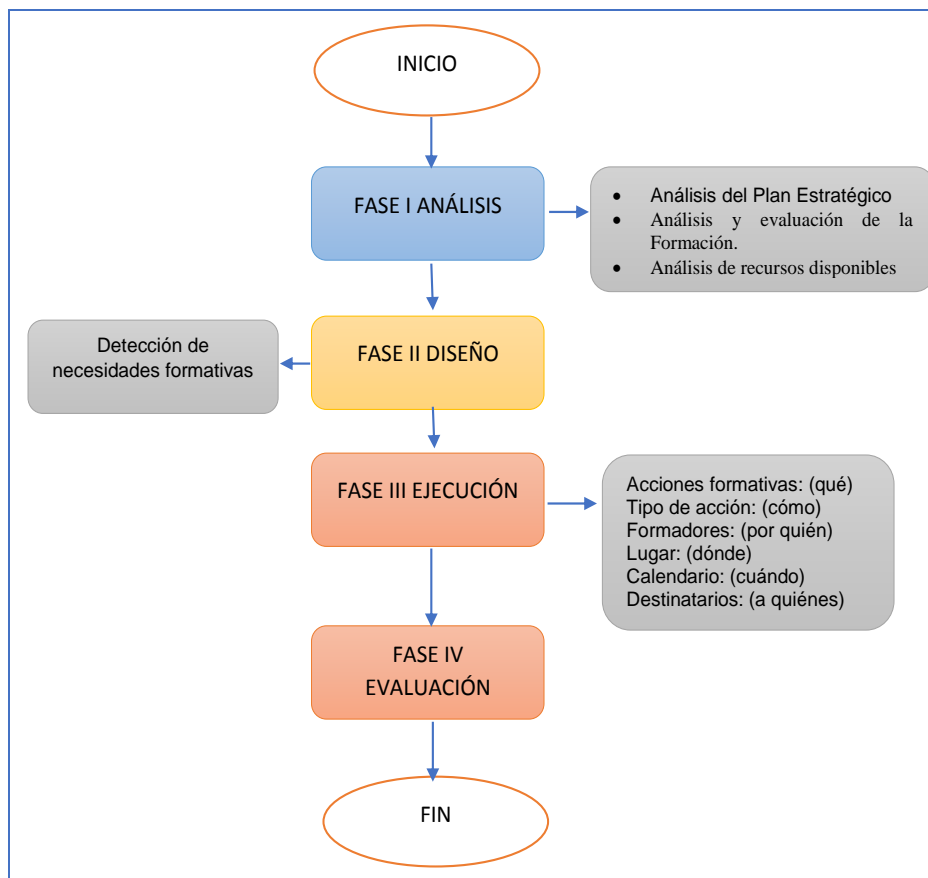


Figura 42. Flujograma del proceso de Formación y Desarrollo
Elaboración: Maribel Alexandra Espinosa Villacis

5.3 Seguimiento y evaluación de los procesos de mejoramiento a implementar.

El modelo de gestión para implementar la Evaluación del desempeño del personal administrativo y de servicios, tiene una fase muy importante que es el seguimiento del proceso a fin de que se alcance las metas y objetivos de la institución.

Para realizar esta medición es necesario establecer indicadores que permitan medir la efectividad y eficiencia del proceso a implementar, y verificar si se alcanzan los resultados esperados y si es preciso adoptar decisiones que contribuyan a su mejora,

Tabla 19. Matriz de Indicadores

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	ÁREAS INVOLUCRADAS	META	INDICADOR	Período de evaluación	Frecuencia medición	Resultado
Gestionar, potenciar y capitalizar el talento humano.	RHDP -UTPL	100% del personal administrativo y de servicio evaluado su desempeño.	Índice de evaluación = N° empleados administrativos y servicio evaluados / Total de empleados administrativos y de servicio Índice de desempeño administrativo=N° servidores que obtuvieron la escala A/Total de servidores evaluados.	2017	Anual	
Promover una cultura del conocimiento y aprendizaje permanente, de mejora continua y de buenas prácticas.	RHDP -UTPL	70% de personal administrativo y de servicio capacitado	Índice de capacitación = Personal administrativo y de servicio capacitado / Total de Personal administrativo y de servicio.	2017	Anual	
Garantizar las condiciones laborales para la salud, integridad y seguridad de las personas y de los bienes, respetando el medio ambiente.	RHDP -UTPL	90% del personal con satisfacción laboral	Índice de bienestar laboral= N° de servidores con satisfacción laboral/Total de Personal administrativo y de servicio.	2017	Anual	

Elaboración: Maribel Alexandra Espinosa Villacis

CONCLUSIONES

1. El modelo de evaluación del desempeño 360° aplicado por la Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Personal determinó que no hubo una participación total del personal administrativo y de servicio, existiendo una retroalimentación deficiente y sin propuestas de mejora.
2. Según los resultados de la encuesta aplicada al personal administrativo y de servicio la mayoría considera que el proceso de evaluación del desempeño debe mejorarse a través de la aplicación del modelo de evaluación por competencias.
3. La ejecución del modelo de evaluación del desempeño por competencias, permitirá a las autoridades conocer las brechas en la cuales debe implementarse un proceso de formación y retroalimentación acorde a los requerimientos del personal administrativo y de servicio resultante del proceso de evaluación.
4. El mejoramiento del proceso de evaluación por competencias facilitará que la institución alcance sus objetivos estratégicos, a su vez el personal administrativo y de servicio se verá fortalecido en su desarrollo personal y compromiso con la institución.
5. Las hipótesis planteadas en el proyecto de investigación se cumplen plenamente en la investigación, en razón que en el diagnóstico realizado se establece un grado de insatisfacción del personal administrativo y de servicio con el proceso de evaluación aplicado por Recursos Humanos, sugiriendo una mejora a través de la evaluación por competencias.

RECOMENDACIONES

1. Aplicar el modelo de evaluación del desempeño por competencias propuesto, a través de la Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Personal de la Universidad, buscando mejorar el desempeño del personal y su eficiencia, de acuerdo a la nueva misión, visión y valores de la Universidad.
2. Planificar procesos de entrenamiento para los evaluadores del desempeño por competencias, de manera que se alcance los objetivos propuestos en el modelo, procurando alcanzar los objetivos, metas, líneas estratégicas indicadas en el Plan Estratégico de Desarrollo institucional.
3. Se sugiere a las autoridades considerar la propuesta de Modelo de Gestión para la Dirección de Recursos Humanos, a fin de mejorar el actual proceso que realiza esta unidad administrativa.
4. Observar como política institucional los procesos permanentes de Formación y desarrollo para el personal administrativo y de servicio para disminuir las brechas en conocimientos y comportamientos del personal que sea evaluado mediante el modelo por competencias.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2009). *Diccionario de Comportamientos Tomo 2*. Buenos Aires: Talleres Gráficos Color Efe.
- Alles, M. (2010). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2012). *Diccionario de Competencias Tomo I*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2012). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Amarista, Z. *. (02 de 10 de 2011). *Blog Evaluación de desempeño*. Obtenido de Blog Evaluación de desempeño: <http://grupo7tema7.blogspot.com/2011/10/entrevista-de-retroalimentacion.html>
- Asamblea Nacional. (30 de Diciembre de 2016). *Ley Orgánica de Educación Superior, LOES*. Obtenido de <https://procuraduria.utpl.edu.ec/sitios/documentos/NormativasPublicas/Ley%20Org%C3%A1nica%20de%20Educaci%C3%B3n%20Superior%20Codificada.pdf>
- Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: 10ma. Edición.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill.
- DRHDP-UTPL. (2015). *Manual de Estructura Organizacional*. Loja.
- Ernst&Young. (1998). *Manual del Director de Recursos Humanos*. Madrid: Cinco Días.
- GetBetter. (s.f.). *Formación online*. Obtenido de <http://www.getbetter.es/consigue-la-excelencia-360-valora-y-que-te-valoren/>
- Helen, A. (s.f.). *La Voz de Houston*. Obtenido de <http://pyme.lavoztx.com/el-proposito-de-la-retroalimentacin-en-los-programas-de-capacitacin-y-tutora-9739.html>
- HRider. (13 de Enero de 2016). *¿Qué modalidad de evaluación elegir: 90°, 180°, 270° o 360 gradis?* Obtenido de <https://www.hrider.net/cms/blog/2655/1/-que-modalidad-de-evaluacion-elegir-90-180-270-o-360-gradis.html>
- Instituto Elvis Díaz Romero. (28 de Julio de 2012). *Evaluación del Desempeño Humano*. Obtenido de https://www.facebook.com/permalink.php?id=138006959563099&story_fbid=454833491213776
- Koiwe Recursos Humanos. (2007). *Evaluación del desempeño*. Obtenido de http://www.koiwerrhh.com.ar/servicios/evaluacion_desempeno.shtml
- Matos, N. (18 de Junio de 2010). *Conexionesan*. Obtenido de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2010/06/18/que-son-los-alumnos-clientes-o-productos-de-las-instituciones-educativas/>
- Montero Soto, J. (12 de Abril de 2015). *El Financiero*. Obtenido de http://www.elfinancierocr.com/gerencia/gerencia-recursos_humanos-tendencias-deloitte-2015_0_716928319.html
- Mora, S. (25 de Marzo de 2011). *Finalidad y objetivos de la evaluación del desempeño*. Obtenido de http://psicologíaempresa.com/finalidad_y_objetivos_de_la_evaluación_del_desempeño.html
- Munch, L., & Ángeles, E. (1996). *Métodos y Técnicas de Investigación*. México: Trillas.

- Reyes, O. (09 de 10 de 2015). *pórtico*. Obtenido de <http://porticoonline.mx/2015/10/09/llevan-a-cabo-capacitacion-a-evaluadores-de-la-utzac/>
- Rodriguez, A. (s.f.). *Revista Líderes*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/lorena-evaluacion-desempeno.html>
- Silva Villareal, A. (24 de Marzo de 2009). *Evaluación del desempeño*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/adrysilvav/evaluacion-del-desempeo-b>
- UTPL. (2014). *Plan Estratégico RHDP* . Obtenido de <http://utpl.edu.ec>
- UTPL. (2017). *Información General-historia*. Obtenido de <http://www.utpl.edu.ec/utpl/informaciongeneral/historia>
- UTPL-RHDP. (2015). *Evaluación Integral del Desempeño del Personal Administrativo y de Servicios de la UTPL. Informe Final de Resultados*. Loja: Utpl.

ANEXOS

ANEXO Nº 1



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA FORMULARIO DE ENCUESTA

Objetivo: Obtener información del personal administrativo y de servicio sobre los procesos de evaluación del desempeño realizados en la institución.

Nota: La información que se solicita es con fines académicos de la aspirante Maribel Espinosa a Magister en Gestión Empresarial, por lo que requiere la veracidad de la misma.

1. Datos generales

Nombres y apellidos:

Puesto:

Unidad Administrativa:

2. ¿Qué tiempo lleva prestando sus servicios en la Institución?

Intervalo	
Menos de 1 año	
1 – 2 años	
2 – 3 años	
3 – 4 años	
4 – 5 años	
Más de 5 años	

3. ¿Conoce usted, lo que es la evaluación del desempeño 360 grados?

Si	
No	
En parte	

4. ¿Ha sido evaluado su desempeño por parte de la Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Personal?

Si	
No	
En parte	

5. ¿Cuándo fue la última vez que fue evaluado?

Este año	
Hace 1 año	
Hace 2 años	
Hace más de 2 años	

6. **¿Considera que la evaluación del desempeño es un proceso mediante el cual usted como servidor puede lograr mejores resultados en su labor?**

Si	
No	
En parte	

7. **¿Cree usted que la evaluación del desempeño puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador tales como problemas personales, prejuicios, entre otros en contra suyo?**

Si	
No	
En parte	

8. **¿Considera que los aspectos que se miden en el modelo de evaluación están acordes a las funciones que tiene en su puesto de trabajo?**

Si	
No	
En parte	

9. **¿Cree usted que el modelo evaluación del desempeño mide la idoneidad suya como servidor?**

Si	
No	
En parte	

10. **¿Está de acuerdo para que se mejore el proceso de evaluación del desempeño mediante el modelo de competencias?**

Si	
No	
En parte	

Gracias

ANEXO Nº 2

RESULTADOS DE APLICACIÓN DE ENCUESTAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO DE LA UTPL

Los datos obtenidos mediante la aplicación de encuestas al personal administrativo y de servicio de la Universidad Técnica Particular de Loja, una vez tabulada y proceda se presenta a continuación.

Tabla 1. ¿Qué tiempo lleva prestando sus servicios en la Institución?

INTERVALO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 – 2 años	6	2.62%
2 – 3 años	16	6.99%
3 – 4 años	35	15.28%
4 – 5 años	19	8.30%
Más de 5 años	153	66.81%
TOTAL	229	100

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Maribel Alexandra Espinosa Villacis

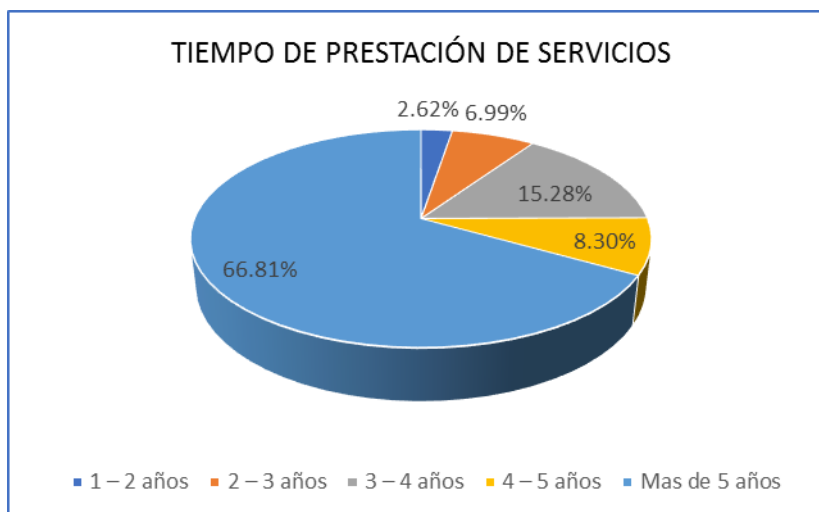


Figura 1. Tiempo de prestación de servicios

Elaboración: Maribel Alexandra Espinosa Villacis

INTERPRETACIÓN

De los resultados obtenidos se evidencia que el 66,81% del personal administrativo y de servicio lleva prestando sus servicios por más de cinco años en la institución, lo que refleja una cierta estabilidad laboral.

Tabla 2. ¿Conoce usted, lo que es la evaluación del desempeño 360 grados?

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	103	44.98%
NO	61	26.64%
EN PARTE	65	28.38%
TOTAL	229	100

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Maribel Alexandra Espinosa Villacis

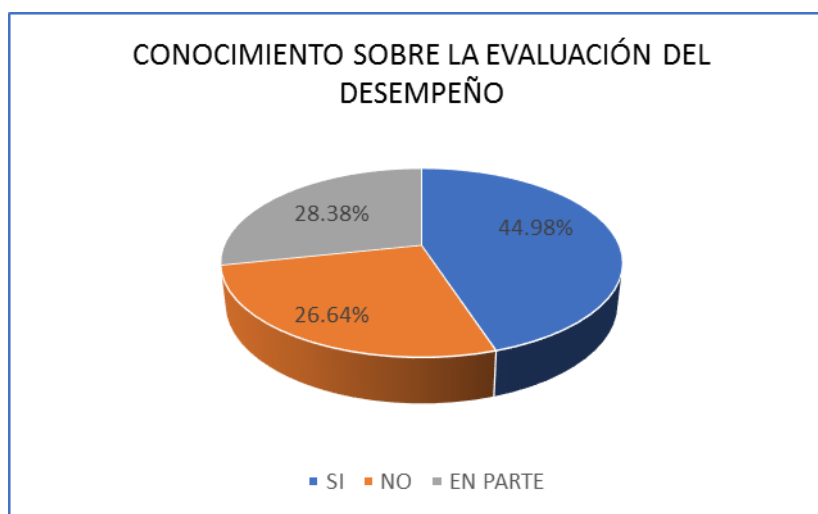


Figura 2. Conocimiento sobre la evaluación del desempeño

Elaboración: Maribel Alexandra Espinosa Villacis

INTERPRETACIÓN

A la interrogante planteada el 44,98% señala que si conoce la evaluación del desempeño 360°, mientras que el 26,64% indica que no conoce y el 28,38% que en parte.

Tabla 3. ¿Ha sido evaluado su desempeño por parte de la Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Personal?

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	197	86.03%
NO	13	5.67%
EN PARTE	19	8.30%
TOTAL	229	100

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Maribel Alexandra Espinosa Villacis



Figura 3. Ha sido evaluado por RHDP

Elaboración: Maribel Alexandra Espinosa Villacis

INTERPRETACIÓN

El 86,03% de los servidores encuestados supieron manifestar que han sido ya evaluados por la Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Personal, el 5,67% señala que no han sido evaluados y el 8,30% indican que en parte.

Tabla 4. ¿Cuándo fue la última vez que fue evaluado?

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ESTE AÑO	71	31.00%
HACE 1 AÑO	152	66.38%
HACE 2 AÑOS	6	2.62%
TOTAL	229	100

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Maribel Alexandra Espinosa Villacis



Figura 4. Última vez que fue evaluado
 Elaboración: Maribel Alexandra Espinosa Villacis

Tabla 5. **¿Considera que la evaluación del desempeño es un proceso mediante el cual usted como servidor puede lograr mejores resultados en su labor?**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	129	56.33%
NO	32	13.97%
EN PARTE	68	29.70%
TOTAL	229	100

Fuente: Investigación de campo
 Elaboración: Maribel Alexandra Espinosa Villacis

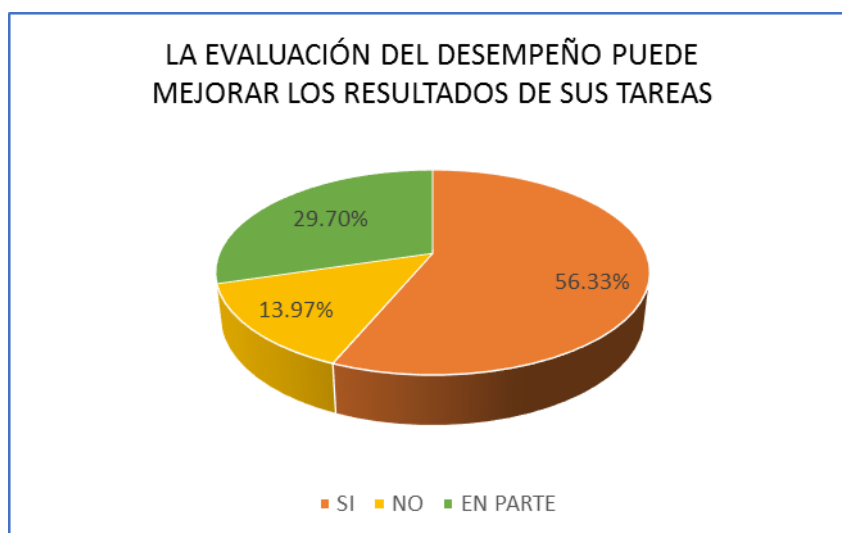


Figura 5. La evaluación del desempeño puede mejorar los resultados de sus tareas
 Elaboración: Maribel Alexandra Espinosa Villacis

INTERPRETACIÓN

El 56,33% de los encuestados considera que la evaluación del desempeño puede lograr mejores resultados en las labores administrativas que desarrollan los servidores, 13,97% no lo considera así y el 29,70% cree que en parte.

Tabla 6. ¿Cree usted que la evaluación del desempeño puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador tales como problemas personales, prejuicios, entre otros en contra suyo?

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	119	51.96%
NO	35	15.28%
EN PARTE	75	32.76%
TOTAL	229	100

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Maribel Alexandra Espinosa Villacis

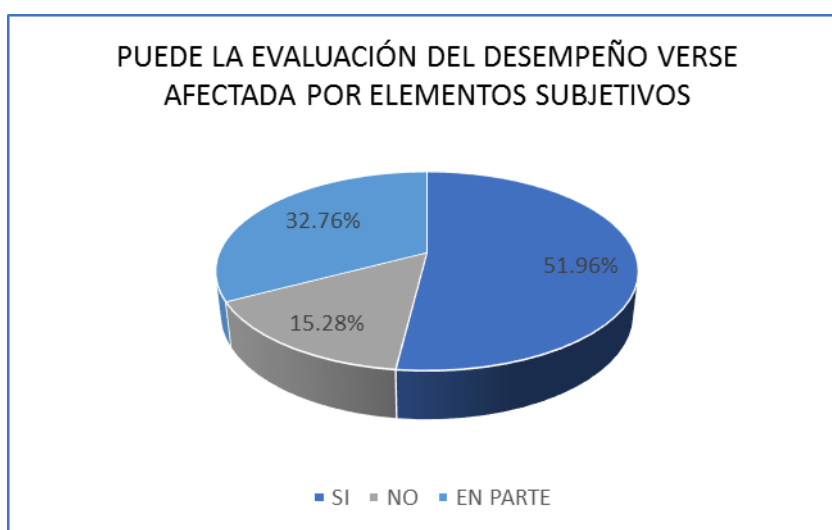


Figura 6. Puede la evaluación del desempeño verse afectada por elementos subjetivos

Elaboración: Maribel Alexandra Espinosa Villacis

INTERPRETACIÓN

El 51,96% de los servidores encuestados señala que si puede verse afectada la evaluación del desempeño por hechos subjetivos, el 15,28% señala que no y el 32,76% indica que en parte.

Tabla 7. ¿Considera que los aspectos que se miden en el modelo de evaluación están acordes a las funciones que tiene en su puesto de trabajo?

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	68	29.69%
NO	58	25.33%
EN PARTE	103	44.98%
TOTAL	229	100

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Maribel Alexandra Espinosa Villacis

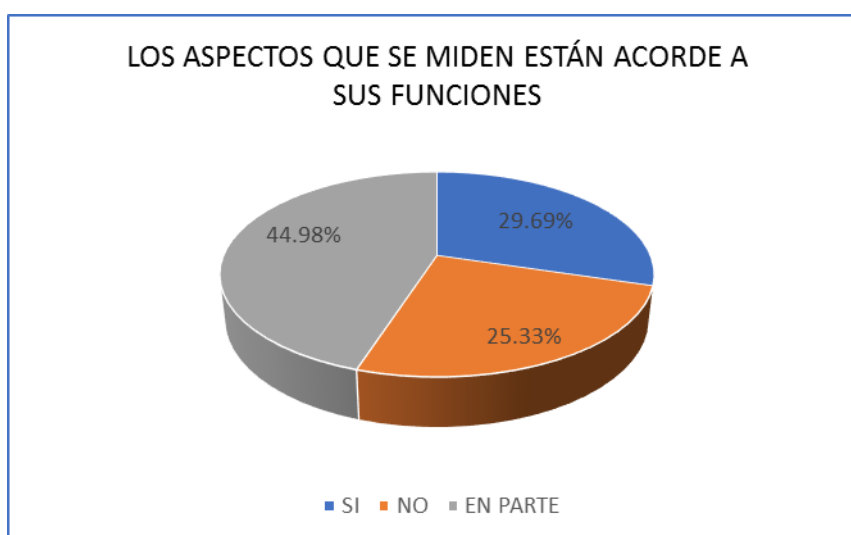


Figura 7. Los aspectos que se miden están acorde a sus funciones

Elaboración: Maribel Alexandra Espinosa Villacis

INTERPRETACIÓN

En esta interrogante hay criterios divididos, pues el 44,98% señala que en parte los aspectos que se miden en el modelo de evaluación están acorde a las funciones que cada uno tiene en sus puestos, el 29,69% cree que si y el 25,33% se manifestó negativamente.

Tabla 8. ¿Cree usted que el modelo evaluación del desempeño mide la idoneidad suya como servidor?

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	61	26.64%
NO	58	25.33%
EN PARTE	110	48.03%
TOTAL	229	100

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Maribel Alexandra Espinosa Villacis

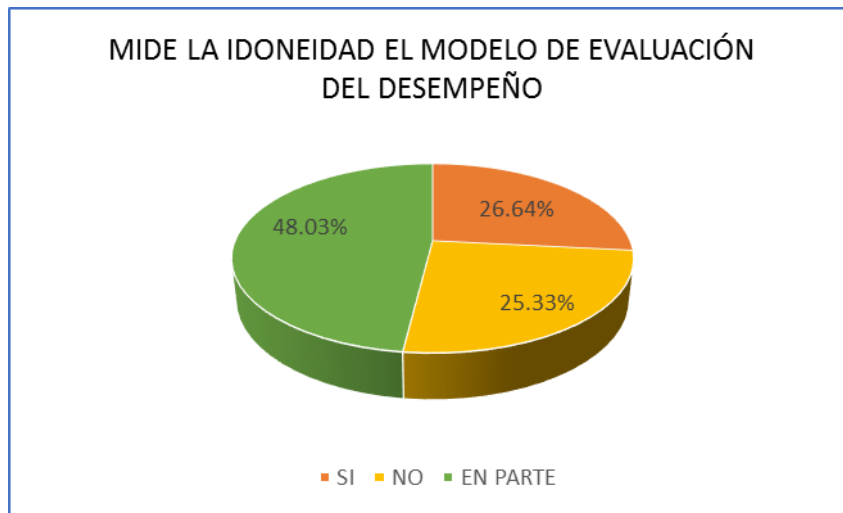


Figura 8. Mide la idoneidad el modelo de evaluación del desempeño

Elaboración: Maribel Alexandra Espinosa Villacis

INTERPRETACIÓN

A la pregunta planteada el 48,03% señala que en parte el modelo de evaluación del desempeño mide la idoneidad del servidor, mientras que el 26,64 señaló que si y el 25,33% manifiesta que no.

Tabla 9. ¿Está de acuerdo para que se mejore el proceso de evaluación del desempeño mediante el modelo de competencias?

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	197	86.03%
NO	3	1.31%
EN PARTE	29	12.66%
TOTAL	229	100

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Maribel Alexandra Espinosa Villacis

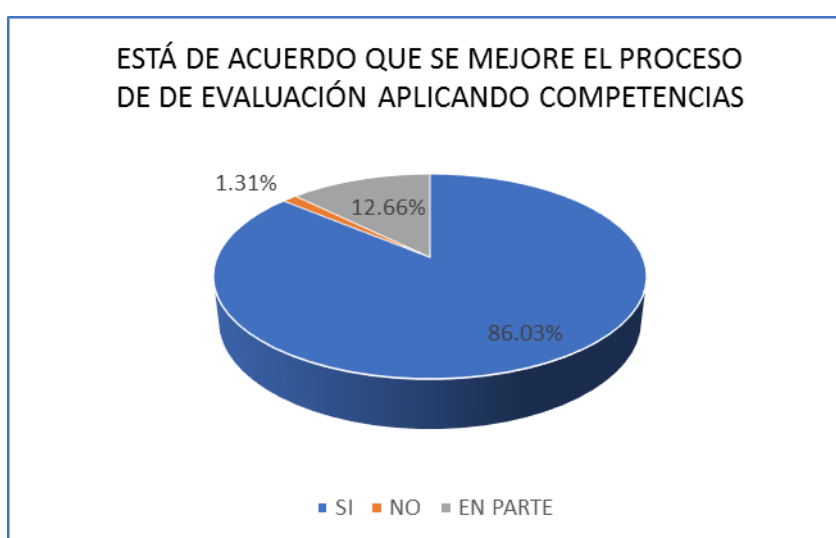


Figura 9. Está de acuerdo que se mejore el proceso de la evaluación aplicando competencias

Elaboración: Maribel Alexandra Espinosa Villacis

INTERPRETACIÓN

Mayoritariamente el 86,03% del personal administrativo y de servicio manifiesta que están de acuerdo que se mejore el proceso de evaluación del desempeño mediante competencias, el 12,66% manifestó que está de acuerdo en parte y el 1,31% que no está de acuerdo.