



**Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales
Escuela de Administración**

Título:

**“EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EN UNA
INSTITUCIÓN GUBERNAMENTAL.**

CASO: MINISTERIO DE INDUSTRIA Y COMERCIO”

Sustentantes:

Miulvis C. González Burgos	2004-1864
Andrés Antonio Pimentel Ortiz	2009-0829
Samary Sánchez	2009-1270

Asesores:

Víctor Herrera
Triana Bello

Monografía para optar por el título de:
Licenciatura en Administración de Empresas

**Santo Domingo, Distrito Nacional
Agosto, 2016**

ÍNDICE

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS	I
RESUMEN	III
INTRODUCCIÓN.....	VIII

CAPÍTULO I:

GENERALIDADES DEL MINISTERIO DE INDUSTRIA Y COMERCIO Y LA APLICACIÓN DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO EN INSTITUCIONES PÚBLICAS

1.1. Historia, Origen y Evolución del Ministerio de Industria y Comercio.....	1
1.2. Misión, Visión y Valores institucionales	3
1.2.1. Misión	3
1.2.2. Visión.....	4
1.2.3. Valores.....	4
1.3. Antecedentes, evolución y base legal de la evaluación por desempeño en las Instituciones Públicas	5
1.3.1. Constitución de la R.D. 2010	5
1.3.2. Ley No. 41-08 de Función Pública.....	5
1.3.3. Reglamento No. 525-09 de Evaluación del Desempeño y promoción de los servidores públicos. De aplicación de la Ley 41-08 de Función Pública.....	6
1.4. Objetivo de la Evaluación por Desempeño	7
1.5. Importancia de la Evaluación del Desempeño.....	8
1.6. Métodos de la Evaluación del Desempeño	10
1.6.1. Métodos basados en características	11
1.6.1.1. Escalas gráficas de calificación	11
1.6.1.2. Elección forzada	12
1.6.1.3. Método de formas narrativas	13
1.6.2. Métodos basados en comportamientos	14
1.6.2.1. Método de incidentes críticos	14
1.6.2.2. Método de lista de revisión de conductas	15
1.6.2.3. Escala fundamentada para la medición del comportamiento (BARS)	16
1.6.2.4. Escalas de observación de comportamiento (BOS)	17
1.6.2.5. Evaluación de desempeño por competencias	17
1.6.3. Métodos basados en resultados	18
1.6.3.1. Mediciones de productividad	18
1.6.3.2. Administración por objetivos (APO)	19

1.7. Ventajas y Desventajas de la ED por Competencias.....	21
---	-----------

CAPÍTULO II:

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DEL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

POR COMPETENCIAS.....	22
2.1. Concepto de Competencias Laborales	22
2.1.1. Enfoque americano sobre las competencias	22
2.1.2. Enfoque europeo sobre las competencias.....	22
2.1.3. Competencia según el Reglamento 525-09 de Evaluación de Desempeño y Promoción de los Servidores y Funcionarios de la Administración Pública.....	23
2.2. Concepto de Evaluación de Desempeño por Competencia	23
2.3. Implementación del Sistema por Competencia	26
2.3.1. Pasos para la implementación del sistema.....	26
2.3.2. Responsables del Sistema de Evaluación del Desempeño	26
2.3.3. Componentes de la Evaluación del Desempeño por Competencias	27
2.4. Beneficios de la Implementación	27
2.4.1. Beneficios para el evaluador.....	28
2.4.2. Beneficios para el evaluado.....	28
2.4.3. Beneficios para la organización	29
2.5. Uso de Elementos Subjetivos en la Evaluación del Desempeño	29

CAPÍTULO III:

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DEL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

POR COMPETENCIAS EN EL MINISTERIO DE INDUSTRIA Y COMERCIO	32
--	-----------

3.1. Responsables de la Aplicación de la Evaluación por Competencias en el Ministerio	32
3.1.1. Rol de Gestión Humana.....	32
3.1.2. Rol del Supervisor	33
3.1.3. Rol del Evaluado.....	34
3.2. Aplicación de Entrevista de Evaluación del Desempeño	35
3.2.1. Reglas Básicas para la Entrevista	36
3.2.2. Sugerencias para la Entrevista	37
3.2.2.1. Antes de la Entrevista.....	37
3.2.2.2. Duración de la Entrevista.....	37
3.2.2.3. Conclusión de la Entrevista	38
3.3. Explicación e Instrucciones para la Aplicación de la Evaluación en el Ministerio	38

3.3.1. Instrumento de evaluación cualitativa.....	39
3.3.1.1. Estructura de los instrumentos cualitativos.....	39
3.3.1.2. Escala de Evaluación Cualitativa.....	40
3.3.2. Instrumento de evaluación cuantitativa.....	41
3.3.2.1. Estructura de los instrumentos cuantitativos.....	41
3.3.3. Instrumento de registro de incidentes críticos o actuación laboral.....	42
3.3.3.1. Estructura de registro de Incidentes Críticos	42
3.4. Implementación del Sistema de Competencias.....	43
3.4.1. Problemas del Proceso de Implementación.....	45
3.4.2. Beneficios de la Implementación	46
CONCLUSIÓN	X
RECOMENDACIÓN (PENDIENTE)	XI
BIBLIOGRAFÍA.....	XII

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

A papito dios por todas sus bendiciones por darme día a día su aliento de vida, por guardarme y cuidarme hasta ahora y permitirme disfrutar de las cosas maravillosas que el nos ofrece, la salud obtenida por haberme permitido lograr mi objetivo.

Gracias señor por darme sabiduría y fortaleza en este proceso.

A mis padres Rafael A. Sánchez y Maritza Andujar con todo mi amor para las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mi meta, por su esfuerzo y sacrificio, su apoyo constante y la confianza en cada momento de mi vida, sobre todo en mis estudios. Gracias papi y mami los amo.

A mi abuela Aleja Méndez que con la sabiduría de dios me ha enseñado hacer quien soy, gracias por cuidarme, por tu apoyarme en mis decisiones, por enseñarme el camino correcto, por ese amor incondicional. Gracias mama por llevarme en tus oraciones porque se que siempre lo haces.

A mi amado esposo Pedro E. Navarro que ha sido el impulso durante mi carrera y el pilar principal para la culminación de la misma, que con su apoyo constate y amor incondicional ha sido amigo y compañero inseparable , quien ha compartido mis triunfos y fracaso, fuente de sabiduría, calma y consejos en todo momento. Gracias por estar para mí.

Te amo...

A mi princesa Sarah Michell quien me presto el tiempo que le pertenecía para culminar mis estudios y me motivo a dar lo mejor, eres la razón por la cual me levanto cada día esforzándome por el presente y el mañana.

Gracia mi muñeca hermosa por llegar e iluminar mi vida con tu sonrisa, te amo.

A mi suegra María de los Ángeles Peña por ser partícipe de este éxito, por ser la persona que cuida de más preciado tesoro para que yo pueda llegar hasta aquí, por ese papel de madre que ha tomado para conmigo.

Gracias doña por su apoyo en todo momento.

A mis tíos Rafael, José Clemente; Elías en especial a mis tía María de los Ángeles y Celeste por sus consejos, apoyo y confianza.

A mis primas Elsa, Perla, Helen Lisanna, Alejandra etc.

Gracias por su apoyo.

A mis amigas Mercedes, Heidy, Lissi por su apoyo y consejo en especial a Jannery y Karleny por su apoyo incondicional, porque han sido más que hermanas para mí, por abrirme las puertas de su hogar como si fuera mío cuando lo necesite, gracias chicas son muy especiales

Samary Sánchez

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

Dedico este trabajo a todas las personas que incondicionalmente me dieron su apoyo para llegar al término de mi carrera en Administración de Empresas, sin dicho apoyo quizás hoy no estuviera donde estoy.

A Dios: Gracias Dios, porque con tu bendición me has guiado por el buen camino, enseñándome a vencer todas las adversidades que se me pudieron presentar para la culminación de mi carrera. Gracias Dios.

A mi madre: Gracias por darme la vida, por enseñarme a ser como tú, una persona responsable, agradable y con metas trazadas para conseguir el logro de mis metas y aspiraciones en la vida. Aunque ya no esté para verlo y sentirte orgullosa de tu hija por este logro, se que desde el más allá estarás de fiesta. Te amo más que mi vida mí amada Madre.

A mi esposo: Gracias mi amor, por apoyarme incondicionalmente en cada proceso, por estar ay siempre que te necesito, por ser mi guía y ayudarme a conseguir este logro que no es solo mío, sino de los dos, por ser más que mi amigo y esposo, mi compañero de vida. Te amo.

A mi padre: Gracias papi, por con cada esfuerzo y dedicación para que hoy llegara a este gran logro, que más que mío se que será tuyo. Por velar cada día para sigua y culmine mi carrera universitaria.

Mis hermanas y hermano: Gracias por siempre estar ay cuando las (os) necesito, por soportarme y compartir conmigo cada momento o circunstancia en esta vida.

A mis amigos y compañeros de trabajo: por cubrirme cada vez que lo necesitaba, por darme la oportunidad de desarrollarme y aplicar los conocimientos adquiridos en el desarrollo de mi carrera en el ámbito laboral.

A esos profesores: Gracias, porque más que enseñarme una asignatura, me enseñaron como enfrentarme a la vida con esos consejos sabios que trato de aplicar en cada circunstancia de mi vida.

A la universidad: Gracias por permitirme sentirme orgullosa de ser una egresada de APEC, por darme mi carrera y enseñarme como desarrollarla en el mundo laboral.

A todos aquellos: que aunque no los mencione tuvieron rol significativo en la culminación de mi carrera profesional. Gracias.

Miulvis C. González Burgos

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

Primeramente a dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud, ser el manantial de vida y darme lo necesario para seguir adelante día a día para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre: por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi padre: por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

A mi hermana: por ser el ejemplo de una hermana mayor y de la cual aprendí aciertos y de momentos difíciles

Mis tíos: por su gran apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios, profesionales y para la elaboración de esta monografía, por su tiempo compartido y por impulsar el desarrollo de nuestra formación profesional.

A mis amigos. Que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y que hasta ahora, seguimos siendo amigos por haberme ayudado a realizar este trabajo.

Finalmente a los maestros: aquellos que, marcaron cada etapa de nuestro camino universitario, y que me ayudaron en asesorías y dudas presentada en la elaboración de la monografía.

Andrés Pimentel

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo fue evaluar el mecanismo utilizado para determinar la objetividad, la calidad de los resultados generados por la aplicación sistematizada de la evaluación del desempeño por competencias en el Ministerio de Industria y Comercio. También se detectaron los problemas de la aplicación del proceso que afectaron directamente el desempeño laboral de los empleados, disminuyendo de manera significativa la subjetividad en los resultados finales. Con lo anteriormente expuesto también se promovió la política de incentivos desarrollada por la Institución. En este mismo orden con la aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias se implanto una nueva modalidad en la aplicación de entrevistas, ya que para la culminación del proceso de evaluación esta fue vital, lo cual aumento el nivel de comunicación entre supervisor y colaborador a su máxima expresión.

INTRODUCCIÓN

En el mundo en que vivimos evaluamos en todo momento el desempeño de las cosas y personas que nos rodean. Queremos saber hasta dónde llega el volumen del equipo de sonido que compramos, qué velocidad alcanza nuestro automóvil en la carretera, cómo va el rendimiento de los ahorros frente a otras inversiones, cómo va el portafolio de acciones en la bolsa, cómo marcha nuestra empresa, etc., a partir de aquí nace la necesidad de evaluar.

La evaluación por desempeño en las instituciones surge a partir de la necesidad del medir el desempeño productivo de los servidores públicos dentro de la misión y visión institucional, sin dejar atrás la función social del servicio brindado.

La evaluación de desempeño por competencias en la actualidad es la metodología utilizada por las Instituciones Públicas y Privadas con el objetivo de medir el desempeño de los empleados, pero ahora basada en las metas y objetivos institucionales, donde todo el desempeño se mide por resultados (entregables).

El Ministerio de Industria y Comercio ha incursionado en la aplicación de las evaluaciones de desempeño por competencias logrando así el cumplimiento de un nuevo reto, siendo la primera Institución del Estado en aplicarla.

Con esta nueva aplicación el Ministerio se vio en la necesidad de implementar la automatización del proceso de aplicación de las evaluaciones de desempeño, con el objetivo de simplificar la aplicación de esta herramienta a su máxima expresión.

El objetivo de este trabajo es presentarle todos los por menores de la Implementación de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias, así como describirle toda la ejecución de su desarrollo para su ejecución.

Esta monografía cuenta con tres capítulos, el primer capítulo habla sobre el Ministerio de Industria y Comercio y sus antecedentes, Misión, Visión y Valores, así como de algunos de los antecedentes, marco legal, definición, importancia, evolución y el proceso de aplicación de las evaluaciones de desempeño por competencias.

En el segundo capítulo trataremos de la implementación del un sistema de evaluación del desempeño por competencias, su definición, los pasos para su aplicación y los beneficios de la implementación. Y por último en el tercer capítulo tratamos la implementación de la evaluación del desempeño en el Ministerio de Industria y Comercio, los roles en su aplicación, la ejecución del proceso, los problemas y beneficios; y los instrumentos utilizados para su aplicación.

CAPÍTULO I: GENERALIDADES DEL MINISTERIO DE INDUSTRIA Y COMERCIO Y LA APLICACIÓN DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO EN INSTITUCIONES PÚBLICAS

1.1. Historia, Origen y Evolución del Ministerio de Industria y Comercio

El Ministerio de Industria y Comercio tiene sus inicios en el origen mismo de la República. En la primera Carta Magna de la Nación, en el año 1844, el Poder Ejecutivo se estructuró con cuatro ministerios y uno de ellos fue el "Ministerio de Hacienda y Comercio".

Desde su creación, este Ministerio ha vivido un proceso de varios cambios, entre los cuales pasamos a resumir los más relevantes:

- En el año 1934, por disposición contenida en la Ley de Secretarías de Estado Num. 786 del referido año, se le denomina "Secretaría de Estado de Trabajo, Agricultura e Industria y Comercio".
- El 31 de mayo de 1935, mediante la Ley Num. 914, se divide en dos nuevas secretarías de Estado: "Secretaría de Agricultura y Trabajo" y "Secretaría de Estado de Comercio e Industria".
- El 4 de marzo de 1936, mediante la Ley Num. 1074, que modifica la Ley de Secretarías de Estado, se establece la "Secretaría de Estado de Agricultura" y la "Secretaría de Estado de Comercio, Industria y Trabajo" y

en los artículos 2 y 3 de dicha Ley se transfieren las funciones relativas al trabajo a la Secretaría de Comercio, Industria y Trabajo.

- En los años siguientes, esta Secretaría de Estado continuó siendo objeto de nuevos cambios de denominación.
- El 15 de diciembre de 1956 se emite el Decreto Núm. 2306(bis) que, entre otros cambios, en su estructura la denomina como "Secretaría de Estado de Industria y Comercio".
- El 11 de septiembre de 1959, con el Decreto Núm. 5137 se refunden las secretarías de Estado de Agricultura y la de Industria y Comercio en una sola, con la denominación de "Secretaría de Estado de Agricultura y Comercio". Asimismo, a la "Secretaría de Estado de Trabajo", mediante el mismo decreto, se le denomina "Secretaría de Estado de Trabajo e Industria", separando en dos secretarías diferentes las funciones relativas al comercio y la industria, que en ese entonces estaban bajo la jurisdicción de una sola secretaría.
- Posteriormente, estas actividades vuelven a estar juntas El 11 de abril de 1961, mediante el Decreto Núm. 6603, se separa la regulación de las actividades comerciales e industriales de las secretarías enunciadas en el párrafo anterior y crea el Ministerio de Industria y Comercio, lo que adquiere fuerza de Ley el 30 de junio del año 1966, con la promulgación

de la Ley Orgánica Núm. 290-66.-El 12 de agosto de 1966 se dicta su Reglamento Orgánico y Funcional Núm. 186, que establece la organización interna y las atribuciones específicas de cada unidad orgánica del Ministerio de Industria y Comercio.

- En el año 1971, se crea la "Dirección General de Minería" como una dependencia de la Secretaría de Estado de Industria y Comercio, y en los años subsiguientes se crean la "Comisión Nacional de Política Minera", el "Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación", el "Consejo Nacional para la Energía y el Programa de Promoción y Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa", y se le otorga a esta Secretaría de Estado participación especial en cada una de estas nuevas instituciones. El 2 de octubre del año 2002, mediante Resolución Núm. 338-02, de esta Secretaría de Estado de Industria y Comercio, refrendada por la entonces Oficina.

1.2. Misión, Visión y Valores institucionales

1.2.1. Misión

Fomentar el desarrollo sostenible de la productividad y competitividad de la industria, el comercio y de las PYMES, mediante la formulación y aplicación de políticas públicas.

1.2.2. Visión

Ser reconocida como la institución líder, implementando políticas públicas efectivas que contribuyan al mejoramiento de la productividad y competitividad, fomentando el desarrollo e innovación del sector comercial e industrial del país.

1.2.3. Valores

- **Compromiso**

Cumplimos con dedicación, puntualidad, esmero y calidad las responsabilidades asumidas y consignadas

- **Integridad**

Actuamos con honestidad, coherencia y entereza, apegados siempre a los principios éticos y morales.

- **Liderazgo**

Somos modelos de referencia haciendo lo correcto.

- **Trabajo en Equipo**

Preferimos los compromisos compartidos, asumiendo nuestras responsabilidades en colaboración y cooperación con otros.

- **Transparencia**

No ocultamos nada, somos honestos y probos, abierto siempre al escrutinio público en todo lo que hacemos.

1.3. Antecedentes, evolución y base legal de la evaluación por desempeño en las Instituciones Públicas

Las instituciones públicas iniciaron con la aplicación de la evaluación del desempeño en el año 2015.

1.3.1. Constitución de la R.D. 2010

Sección II Del Estatuto de la Función Pública. Artículo 142 al 147. Artículo 142. El estatuto de la Función Pública es un régimen de derecho Público basado en el mérito y la profesionalización para una gestión eficiente y el cumplimiento de las funciones esenciales del Estado. Dicho estatuto determinará la forma de ingreso, ascenso, evaluación del desempeño, permanencia y separación del servidor público. (Miliano, 2014)

1.3.2. Ley No. 41-08 de Función Pública.

Artículo 1. Esta Ley tiene por objeto regular las relaciones de trabajo de las personas designadas por autoridad competente para desempeñar los cargos presupuestados para la realización de funciones públicas en el Estado, los municipios y las entidades autónomas, en un marco de profesionalización y dignificación laboral de sus servidores.

Capítulo VI. Del desarrollo, Evaluación del Desempeño y Promoción. Artículos del 45 al 50.

Artículo 46. El desempeño de los funcionarios públicos de carrera será evaluado periódicamente, de manera objetiva e imparcial.

La evaluación del desempeño del funcionario público de carrera, tendrá por finalidad:

- Determinar la calidad de su trabajo y posible mejora
- Determinar sus necesidades de formación y capacitación y preveer su desarrollo
- Otorgar incentivos económicos, académicos y morales
- Determinar su permanencia y promoción en la carrera

1.3.3. Reglamento No. 525-09 de Evaluación del Desempeño y promoción de los servidores públicos. De aplicación de la Ley 41-08 de Función Pública.

Propósito, responsabilidad y alcance.

Artículo 2. El presente Reglamento establece la metodología y los procedimientos a seguir para la programación, medición, retroalimentación y mejoramiento del desempeño, así como para las promociones y los ascensos de los servidores públicos de carrera.

Artículo 3. Alcance y exclusión del Reglamento La metodología y los procedimientos de Evaluación del Desempeño, promoción y ascenso que establece el presente Reglamento son aplicables a los servidores públicos de

carrera de la Administración Pública Central, los Municipios y las Instituciones Autónomas.

Párrafo. Quedan exceptuadas del presente reglamento las exclusiones que señala el Artículo 2 de la Ley No. 41-08 de Función Pública. (Miliano, 2014)

- Quienes ocupan cargos por elección popular. Los miembros de la junta central electoral y cámara de cuentas;
- 2. quiénes mantienen relación con órganos y entidades del estado bajo el régimen del código de trabajo;
- El personal militar y policial, aunque este asignado a órganos de seguridad e inteligencia del estado. (Miliano, 2014)

1.4. Objetivo de la Evaluación por Desempeño

La evaluación del desempeño viene a fortalecer el Sistema de Carrera Administrativa: Sistema cuya finalidad es promover la eficiencia y la eficacia de la gestión pública para cumplir los fines del Estado, garantizando la profesionalidad, la estabilidad y el desarrollo de los servidores públicos. (Miliano, 2014)

La evaluación del desempeño de los funcionarios públicos tiene por finalidad:

- Determinar la calidad de su trabajo y su posible mejora
- Determinar sus necesidades de formación y capacitación y prever su desarrollo

- Medir y evaluar la calidad del trabajo para establecer mecanismos de mejora
- Otorgar incentivos económicos, académicos y morales
- Determinar su permanencia y promoción en la carrera
- Mejorar el desempeño de la Institución por medio de la vinculación del desempeño individual al desempeño de la Institución y de las unidades organizacionales que la componen.
- Servir de base para un sistema generalizado de gestión por resultados y de rendición de cuentas en la función pública.
- Contribuir a la instauración de gestión basado en responsabilidades que genere un cambio cultural en la función pública y que contribuya a la entrega de servicios de calidad y con eficiencia a la ciudadanía.

1.5. Importancia de la Evaluación del Desempeño

El papel del capital humano se ha vuelto relevante en las instituciones, ya que uno de los principales retos de los directivos es conocer el valor agregado que cada empleado aporta a la Institución, así como el aseguramiento del logro de los objetivos corporativos y sus aportación a los resultados finales.

Por estas razones, es necesario que cada Institución cuentes con un sistema formal de evaluación del desempeño, donde cada supervisor y directivo revise el avance, logros y dificultades que cada colaborador tiene en sus áreas de trabajo. (William Werther, 2008)

La razón principal para que los procesos evaluación del desempeño existan en una empresa es porque ayudan a reforzar el vínculo entre los objetivos estratégicos del negocio y el día a día. Cuando se establecen metas (incluyendo líneas de tiempo o plazos), combinado con un método para medir el progreso e identificar los obstáculos, contribuye al éxito y los resultados finales. El seguimiento regularmente del cumplimiento de los indicadores y objetivos de desempeño también ofrece la oportunidad de reconocer y recompensar a los empleados por su rendimiento y esfuerzo excepcional, contribuyendo a la satisfacción en el trabajo y a la productividad. Los empleados quieren sentirse exitoso, para hacer bien su trabajo y sentir que están haciendo una contribución valiosa. Con el fin de asegurar que esto suceda, los empleados necesitan una comprensión clara de los objetivos individuales y cómo encajan con los organizacionales.

Es recomendable que se haga uso de algún software para compilar las estadísticas y el historial de desempeño del trabajador, así se puede tener una visión clara y se puede hacer un análisis individual y general que permitirá identificar los aspectos fuertes y débiles para intervenirlos de forma inmediata y diseñar los planes de formación y desarrollo acorde a las necesidades.

Por último, los empleadores deben tener muy presente que la evaluación del desempeño debe convertirse en sus empresas en un instrumento de vital importancia en manos de los profesionales en recursos humanos en función de

la mejora continua del desempeño del trabajador y de la organización en general. Así como, debe contribuir necesariamente a la mejora del clima organizacional. (Moreno, 2014)

1.6. Métodos de la Evaluación del Desempeño

La importancia de la evaluación de desempeño ha conducido a la creación de varios métodos para juzgar la manera en la que el empleado lleva a cabo sus labores. La mayor parte de estas técnicas constituyen un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se evidencian en otros enfoques.

Estos métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo a lo que miden: características, conductas o resultados.

- Los basados en características son los más usados, si bien no son los más objetivos.
- Los basados en conductas brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo que son los mejores para el desarrollo de las personas.

El enfoque con base en resultados es también muy popular, ya que se focaliza en los aportes mensurables que los empleados realizan a la organización. (BOHLANDER George, 2001)

1.6.1. Métodos basados en características

Este método consiste en medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa, liderazgo, que esa compañía considera importantes para el presente o el futuro. Son populares porque son sencillos o fáciles de administrar. Si el “listado” de características no está diseñado en relación con el puesto, el resultado estará alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva. (BOHLANDER George, 2001)

1.6.1.1. Escalas gráficas de calificación

Este método permite evaluar a los empleados mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. El evaluador indica en una escala en qué grado el evaluado posee determinada característica. Se utiliza un formulario en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las verticales representan los grados de variación de los factores. (CHIAVACCI, 2008)

Existen diferentes escalas gráficas de evaluación, las cuales se detallan a continuación:

- Escalas gráficas continuas: escalas donde solo están definidos los extremos.
- Escalas gráficas semi continuas: idénticas a las continuas pero se incluyen puntos intermedios.

- Escalas gráficas discontinuas: las posiciones de las marcaciones ya están fijadas y descritas con anterioridad, el evaluador solo puede seleccionar una de ellas.

Ventajas:

- Posibilita la visión integrada y resumida de los factores de evaluación.
- Es de fácil aplicación y comprensión.
- Exige poco trabajo al evaluador, por su simplicidad.

Desventajas:

- No permite al evaluador tener mucha flexibilidad, el instrumento no puede ajustarse a las características del empleado bajo análisis.
- Puede verse influenciado por errores de los evaluados, que determinan mediciones subjetivas del desempeño, por lo tanto los resultados pueden ser subjetivos.
- Presenta resultados generales.
- Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores.

1.6.1.2. Elección forzada

Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe

elegir por fuerza sólo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2001)

Ventajas:

- Es un método de aplicación siempre, que no requiere preparación previa.
- Proporciona resultados libres de subjetividades, por lo tanto son confiables.

Desventajas:

- Su elaboración e implementación son complejas, exigen una planeación muy cuidadosa.
- Los resultados obtenidos son generales o globales, distingue solo los empleados buenos, medios e insuficientes, sin dar mayor información. No proporciona información para el desarrollo de los recursos humanos.
- No proporciona al evaluador una noción anticipada del resultado de la evaluación.

1.6.1.3. Método de formas narrativas

Este método requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que evalúa con la mayor precisión posible. Presenta una excelente oportunidad para que el jefe exprese su opinión sobre el desempeño de un empleado. Este proceso mejora cuando se le dan instrucciones a un supervisor

para que describa puntos específicos de la posibilidad de promoción, los talentos especiales, habilidades, fortalezas y debilidades del empleado.

Tiene sin embargo muchos problemas, es una tarea que exige mucho tiempo, es subjetivo y no siempre los evaluadores cuentan con un buen estilo de escritura, por lo tanto, los buenos escritores brindarán evaluaciones más favorables de sus empleados, que aquellos con menor capacidad literaria. (Alles, 2005)

1.6.2. Métodos basados en comportamientos

Como se mencionó anteriormente, uno de los inconvenientes potenciales de una evaluación del desempeño basada en características, es que éstas tienden a ser vagas y subjetivas.

Los métodos basados en comportamientos se basan en la descripción de qué acciones deberían o no deberían exhibirse en el puesto. Su máxima utilidad consiste en proporcionar información para el desarrollo de los recursos humanos. (BOHLANDER George, 2001)

1.6.2.1. Método de incidentes críticos

Este método se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas conductas que originan resultados positivos (éxitos) o negativos (fracasos).

Se trata de una técnica en la que el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionales positivos y negativos. Las excepciones positivas deben

realzarse y ponerse más en práctica, en tanto que las negativas deben corregirse y eliminarse.

Las ventajas de este método es que debido a que los incidentes de comportamiento son específicos, pueden facilitar la retroalimentación y el desarrollo del empleado. Sin embargo, a menos que se analicen los incidentes favorables y desfavorables, es posible que los empleados evaluados guarden sentimientos negativos respecto de este método. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2001)

1.6.2.2. Método de lista de revisión de conductas

Este método consiste en que el evaluador revise una lista de característica del desempeño o de conducta del empleado, que se consideran necesarias para el puesto que ocupa. Una lista para un vendedor de equipos de computación podría incluir afirmaciones como: (BOHLANDER George, 2001)

- Es capaz de explicar con claridad el equipo.
- Se mantiene a la vanguardia respecto de los nuevos avances tecnológicos.
- Tiende a ser un empleado estable.
- Reacciona con rapidez a las necesidades del empleado.
- Procesa los pedidos correctamente.

1.6.2.3. Escala fundamentada para la medición del comportamiento (BARS)

Una escala fundamentada para la medición del comportamiento (BARS) consiste en una serie de cinco a diez escalas verticales, una por cada dimensión importante del desempeño.

Estas dimensiones se basan en conductas que se identifican mediante el análisis de incidentes críticos en el puesto. Los incidentes críticos se colocan junto a la escala y se les asignan valores de puntos según las opiniones de los expertos.

Las escalas de calificación son desarrolladas por un comité que incluye a gerentes y subordinados. La tarea del comité consiste en determinar las características o factores del desempeño que son relevantes para el desenvolvimiento en el puesto de trabajo. Luego se establecen anclas de conducta en forma de enunciados, para cada una de las dimensiones del puesto.

La ventaja que presenta este método es que, teniendo en cuenta que para su desarrollo participan empleados como así también personal de recursos humanos, se produce una mayor aceptación por parte de todos los miembros de la organización.

La principal desventaja de esta escala es que su desarrollo exige mucho tiempo y esfuerzo. (BOHLANDER George, 2001)

1.6.2.4. Escalas de observación de comportamiento (BOS)

Esta escala es similar a la anterior, ambas se basan en incidentes críticos. La diferencia radica en que en lugar de pedir al evaluador que elija el ancla de comportamiento más representativa, la escala de observación está diseñada para medir la frecuencia con que se observa cada una de las conductas.

Esta escala permite al evaluador desempeñar sólo el papel de observador en lugar de ser juez.

Alguna de las ventajas que presenta este método es que: 1) Conserva su objetividad, 2) separa a los buenos empleados de los malos, 3) proporciona retroalimentación, 4) identifica las necesidades de capacitación. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2001)

1.6.2.5. Evaluación de desempeño por competencias

La evaluación de desempeño por competencias constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas. Por tal motivo, la motivación que se le proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias.

La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la

dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. (Alles, 2005)

1.6.3. Métodos basados en resultados

Los métodos basados en resultados, evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Su principal ventaja es que son más objetivos que otros métodos.

La observación de resultados, como cifras de ventas o producción, supone menos subjetividad, por lo cual quizá esté menos abierto al sesgo o a la opinión subjetiva. (BOHLANDER George, 2001)

1.6.3.1. Mediciones de productividad

Los ejemplos clásicos de este método son: vendedores evaluados según el volumen de ventas o los trabajadores de producción sobre la base de unidades producidas. A los altos ejecutivos en función a la rentabilidad. De este modo se puede alinear fácilmente a los empleados con los objetivos organizacionales.

Pero también tiene problemas. Las evaluaciones por resultados pueden contaminarse por factores externos (escasez de materia prima o recesión en un mercado determinado) sobre los cuales los empleados no tienen influencia. Si solo se mide el resultado sería injusto culpar a los empleados por estos motivos. (BOHLANDER George, 2001)

1.6.3.2. Administración por objetivos (APO)

Un método que pretende superar algunas de las limitaciones de las evaluaciones de resultados es la administración por objetivos. Consiste en la calificación del desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por su jefe o director del área responsable.

Es una filosofía ejecutiva propuesta por Peter Drucker en 1954, según la cual los empleados fijan objetivos mediante la consulta con sus supervisores, luego se utilizan esos objetivos para la evaluación de desempeño.

Una característica significativa de este ciclo es el establecimiento de metas específicas por parte del empleado, pero tales metas se basan en una declaración general de responsabilidades, preparada por el supervisor. Las metas establecidas por el empleado se analizan, se revisan, y modifican con el supervisor hasta que ambas partes quedan satisfechas. Los enunciados de metas se acompañan con una descripción detallada de las acciones que el empleado propone para alcanzarlas. Durante las revisiones periódicas, a medida que se obtienen datos objetivos, se evalúa el avance que logra cada empleado hacia las metas. En este momento es posible cambiarlas en tanto se reciben datos nuevos o adicionales.

Al concluir un periodo (por lo general de 6 meses o un año), el empleado realiza una autoevaluación de lo que ha logrado, apoyando su juicio en los datos reales

en la medida de lo posible. La “entrevista” es un examen de la autoevaluación del empleado por parte del supervisor y del empleado en forma conjunta. Por último, se revisa la conexión entre el desempeño de la persona y el de la organización.

Para concluir, al aplicar este método se realiza la comparación periódica entre los objetivos fijados para cada empleado, los resultados efectivos obtenidos y las conclusiones nos permiten ver los puntos débiles y fuertes de cada uno, como así también las medidas para el próximo periodo. (Alles, 2005)

1.7. Ventajas y Desventajas de la ED por Competencias

A continuación se resumen las ventajas y desventajas de los métodos de evaluación de desempeño antes expuestos:

Cuadro 1. Ventajas y desventajas de los métodos de “Evaluación de Desempeño”. (Alles, 2005)

	Ventajas	Desventajas
Método de “Características”	De fácil y rápido diseño, por lo tanto de menor costo. Fácil de usar.	No son tan útiles para dar devolución a los empleados y el margen de error es mayor.
Método de “Comportamientos”	Se pueden definir estándares de desempeño que son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Son muy útiles para la devolución de la evaluación. Método de Evitan la subjetividad “Resultados”	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y costo. fomentar en el empleado un
Método de “Resultados”	Evitan la subjetividad y son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Relacionan el desempeño de las personas con la organización. Fomentan los objetivos compartidos	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y pueden enfoque de corto plazo.

Fuente ALLES, Martha, Desempeño por competencias..., op. cit., pág. 36.

CAPÍTULO II: IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

2.1. Concepto de Competencias Laborales

El concepto de “competencia” fue planteado inicialmente por David McClelland en 1973.

Según (David McClelland,). Una competencia se define como una característica subyacente de una persona que le permite tener un desempeño superior en un empleo, puesto y situación dada. (Miliano, 2014)

2.1.1. Enfoque americano sobre las competencias

Una competencia es una característica **subyacente** de un individuo que está casualmente vinculada a criterios de alto rendimiento en un puesto o situación. (Spencer & Spencer 1993).

2.1.2. Enfoque europeo sobre las competencias

Conjunto de comportamientos observables que permiten responder eficaz y eficientemente las exigencias planteada por un trabajo. Pereda & Berrocal (1999).

2.1.3. Competencia según el Reglamento 525-09 de Evaluación de Desempeño y Promoción de los Servidores y Funcionarios de la Administración Pública

Conjunto de características observables y desarrollables en forma de habilidades, conocimientos, destrezas y actitudes de las personas que se expresan a través de comportamientos y acciones específicos, cuya presencia potencializa el éxito de las personas en el trabajo que realizan. Las Competencias constituyen repertorio de conocimientos, comportamientos y habilidades que permiten a las personas alinear su desempeño con la estrategia general de la organización. (Publica, Compendio de Normas sobre Profesionalización de la Función Pública (Ley de Función Pública y sus Reglamentos de Aplicación), 2014)

2.2. Concepto de Evaluación de Desempeño por Competencia

Desarrollado el concepto de competencias, el paso a seguir y fundamental del presente trabajo, es conocer cómo evaluarlas de una manera eficiente.

Hoy en día la globalización ha causado, debido al libre flujo de la información, la creación de nuevas maneras de trabajar, de operar procesos, de dirigir los mismos y sus organizaciones, lo que conlleva a niveles más elevados de habilidades requeridas.

Por ello, las empresas deben adaptarse, e incluso anticiparse a los cambios, planeando adecuadamente sus estrategias y alineando adecuadamente los

aportes de su capital humano con dichas estrategias a fin de alcanzar los objetivos y metas de la organización.

El lograr que dichos procesos resulten de manera eficiente, es decir, que eleve la productividad y redunde en el retorno de inversión en capital humano, requiere de una gestión de recursos humanos basada en competencias y de una correcta evaluación del desempeño de los empleados que las poseen.

La evaluación de desempeño por competencias constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas. Por tal motivo, la motivación que se le proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias.

La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales realizadas mediante la observación en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen e identificar así, las necesidades de los mismos.

Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o pueden indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido, confiable, efectivo y aceptado por todos sus miembros. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño por competencias para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización se fundamenta en la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesita uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado. (Capuano, 2004)

2.3. Implementación del Sistema por Competencia

2.3.1. Pasos para la implementación del sistema

- Solicitud de la Máxima Autoridad de la Institución al Ministerio de Administración Pública (MAP)
- Plan Estratégico
- Plan Operativo
- Respuesta del Ministerio de Administración Pública (MAP)
- Taller con los niveles de supervisión para identificar las competencias
- Socialización con los colaboradores
- Puesta en práctica del nuevo sistema
- Preparar formularios y diccionario de competencias
- Revisión por parte de la Directora de ED.

2.3.2. Responsables del Sistema de Evaluación del Desempeño

- Unidades de Planificación y Desarrollo
- Ministerio de Administración Pública (MAP)
- Dirección de Análisis del Trabajo y Remuneraciones/
- Dirección Evaluación del Desempeño Laboral
- Máxima Autoridad /
- Oficinas de Gestión Humana

2.3.3. Componentes de la Evaluación del Desempeño por Competencias

- **Logro de Metas.** Medición de los logros obtenidos con relación a las metas establecidas en el Acuerdo de Desempeño para el periodo de evaluación.
- **Capacidad para Ejecutar el Trabajo.** Nivel de dominio mostrado por el servidor público con respecto a las competencias y los conocimientos requeridos por el perfil del cargo que ocupa.
- **Régimen Ético y Disciplinario.** Cumplimiento del Régimen Ético y Disciplinario. Medido a través del nivel de cumplimiento del servidor público con el Régimen Ético y Disciplinario que se establece en el Título IX de la Ley No. 41-08 de Función Pública de 2008 (Publica, Compendio de Normas sobre Profesionalización de la Función Pública (Ley de Función Pública y sus Reglamentos de Aplicación), 2014)

2.4. Beneficios de la Implementación

Idalberto Chiavenato plantea que: “cuando un programa de evaluación de desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo”. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe y la organización.

2.4.1. Beneficios para el evaluador

- Evaluar de mejor manera el desempeño y comportamiento de sus subordinados. Esto se logra mediante la utilización de factores de evaluación y de un sistema de evaluación diseñado para evitar mediciones subjetivas.
- Proponer medidas y planes de acción destinadas a mejorar el desempeño de sus subordinados.
- Forjar una comunicación más abierta con sus subordinados para que comprendan la evaluación como un sistema objetivo, mediante el cual pueden conocer cuál es su desempeño.

2.4.2. Beneficios para el evaluado

- Conocer las reglas del juego, es decir, en base a qué se evalúa su desempeño, qué es lo que la empresa valora en sus empleados.
- Conocer qué espera su supervisor directo de él, cuáles son sus expectativas acerca de su desempeño y cuáles considera que son sus fortalezas y debilidades.
- Saber qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos de su propia cuenta, etc.).
- Autoevaluar y autocriticar su desempeño, reforzando su auto concepto.

- El sistema estimula la capacitación entre los empleados, la mejora de su desempeño y la preparación para las promociones. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2001)

2.4.3. Beneficios para la organización

- Poder evaluar el potencial de cada empleado y definir la contribución de cada uno de ellos al logro de los objetivos organizacionales.
- Poder identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad (ya sea para mejorar los puntos débiles de su desempeño actual o para acceder a un puesto con requerimientos distintos), e identificar a personas claves que tienen las condiciones necesarias para ser promovidos.
- Poder dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados de desarrollo personal, mejorando las relaciones humanas en el trabajo, aumentando la motivación y estimulando la productividad.
- Señalar con claridad a los individuos qué se espera de ellos. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2001)

2.5. Uso de Elementos Subjetivos en la Evaluación del Desempeño

Estos elementos pueden ser celos, preocupaciones y prejuicios que se desarrollan los evaluadores.

Cuando los evaluadores incurren en algunos de los errores que se mencionan a continuación, se producen mediciones subjetivas del desempeño. Esto conduce a distorsiones en la calificación, ya que el evaluador no logra conservar su imparcialidad.

- **Prejuicios personales:** el evaluador tiene una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos lo que puede distorsionar gravemente el resultado.
- **Efecto de acontecimientos recientes:** las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado.
- **Tendencia central:** algunos evaluadores evitan calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.
- **Efecto halo o aureola:** una determinada cualidad determina la evaluación completa de una persona. Por ejemplo, un calificado que tiene buena apariencia, puede recibir una calificación más alta sobre cualidades posiblemente no relacionadas, como confiabilidad y cooperación.
- **Lenidad opuesta Severidad:** movidos por el deseo inconsciente de agradar, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas. Refleja la tendencia a equivocarse hacia el lado generoso, para evitar controversias.

- **Efecto de contraste:** tendencia que implica que la evaluación de subordinado queda afectada por la evaluación u observación previa del rendimiento de otra persona que se evalúa.
- **Efecto contagio:** es la influencia de las evaluaciones pasadas en la presente.
- **Error de semejanza:** cuando el evaluador califica de forma más positiva a quienes percibe que se parecen a él.
- **Los logros pasados:** un excelente historial de un empleado, puede proyectarse sobre el presente.
- **Auto comparación:** si la persona no realiza el trabajo tal y como lo realizaba el jefe, obtendrá menor calificación.

La corrección de estas y otras situaciones, se realiza mediante una adecuada capacitación y la utilización de métodos de evaluación acordes con el tipo de empresa, el empleado, y los objetivos organizacionales. (CHIAVACCI, 2008)

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EN EL MINISTERIO DE INDUSTRIA Y COMERCIO

3.1. Responsables de la Aplicación de la Evaluación por Competencias en el Ministerio

3.1.1. Rol de Gestión Humana

La Dirección de Gestión Humana es la responsable de la Administración (Guerrero, Manual de Evaluación del Desempeño (Guía del Supervisor), 2013) del Sistema de Evaluación del Desempeño y sus roles al respecto son:

- **Entrenar**, asesorar y orientar a los evaluadores, para que apliquen objetivamente el Sistema de Evaluación del Desempeño a su personal.
- **Servir** de intermediario en los procesos de reclamo y/o apelación, cuando no exista acuerdo entre el evaluador y el evaluado.
- **Evaluar** periódicamente la eficacia del Sistema de Evaluación del Desempeño, supervisando que éste cumpla su fin y este acorde con los planes y estrategias institucionales.
- **Darles** seguimiento y apoyar a los evaluadores en el manejo y uso del Sistema

3.1.2. Rol del Supervisor

La persona encargada de evaluar al empleado es su supervisor. El supervisor al evaluar al empleado debe demostrar habilidad y perspicacia, utilizando adecuadamente las técnicas de entrevistas y apreciación del empleado. (Guerrero, Manual de Evaluación del Desempeño (Guía del Supervisor), 2013)

- Debe conocer las “Normas para la aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño.
- Ser justo: evaluar en base a información pertinente
- Ser imparcial: no debe involucrar consideraciones personales al medir el rendimiento de un empleado.
- Ser abierto a la reacción del empleado.
- Ser puntual: de manera de no crear en el empleado ansiedad o desmotivación.
- Ser comunicativo y explícito.
- Llevar su hoja de registro de la actuación en el tiempo de sus colaboradores (Registro de Incidentes Críticos de Comportamiento).
- Velar porque el proceso de evaluación del desempeño sea objetivo y esté orientado al reconocimiento y desarrollo del trabajador.
- Comunicar a sus colaboradores con suficiente antelación, los aspectos que serán evaluados, de acuerdo con los formularios previamente establecidos.

- Solicitar, sino le han sido remitido, a la Dirección de Gestión Humana, la información correspondiente a la Evaluación del Desempeño, su instructivo y los formularios para evaluar a sus colaboradores.
- Aplicar anualmente la evaluación del desempeño a cada uno de sus colaboradores en la fecha establecida.

3.1.3. Rol del Evaluado

- Debe ser consciente y convencido de su responsabilidad como parte del proceso de evaluación, en donde juega un papel muy importante por ser uno de los elementos fundamentales dentro del sistema.
- Debe establecer una interrelación positiva, abierta, receptiva y colaboradora con su supervisor inmediato, a fin de que se logren realimentar los procesos de trabajo a su cargo, contribuyendo con su desarrollo personal y profesional.
- Debe velar porque su supervisor lo evalúe en el periodo establecido.
- Comprometerse con los objetivos y metas institucionales, trazándose y ejecutando planes individuales, que lleven al logro de los mismos.
- Exigir a su supervisor el seguimiento de su actuación y la evaluación del desempeño anual.
- Elaborar, conjuntamente con el supervisor, un plan acción para mejorar su desempeño, en los casos que se requiera. (Guerrero, Manual de Evaluación del Desempeño (Guía del Supervisor), 2013)

3.2. Aplicación de Entrevista de Evaluación del Desempeño

El propósito de la entrevista de evaluación es que el supervisor inmediato (evaluador) y el colaborador (evaluado) tengan la oportunidad de:

- Revisar el grado de cumplimiento de las metas establecidas al inicio del ejercicio.
- Discutir acerca de las actividades que se han desarrollado correctamente, aquellas donde se han encontrado problemas y acordar las soluciones.
- Comentar acerca de programas a corto y mediano plazos, de acuerdo con las prioridades del área y de la institución misma.
- Identificar medidas que puedan ayudar a mejorar el desempeño.
- Revisar las necesidades de desarrollo y proponer las acciones internas a seguir.
- Así como acordar las metas para el siguiente ejercicio.

La entrevista será más efectiva si se prepara en forma estructurada pero relativamente informal, por lo cual se sugiere:

- Programar y preparar la entrevista.
- Avisar con suficiente tiempo a la persona a evaluar (al menos con 48 horas de anticipación)
- Especificar a cada evaluado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño.

- Realizar la sesión en privado y con un mínimo de interrupciones.
- Ser lo más específico posible, evitando las ambigüedades.
- Centrar los comentarios (positivos y negativos) en el desempeño y no en la persona.
- Identificar y explicar las acciones específicas que el evaluado puede emprender para mejorar su desempeño.
- Concluir la sesión destacando los aspectos positivos del desempeño del evaluado.

3.2.1. Reglas Básicas para la Entrevista

- La entrevista de evaluación será de mayor provecho si se toma como una oportunidad para aconsejar y ayudar al evaluado, procurando crear un dialogo donde se desarrollen nuevas ideas y se alimente el interés mutuo; detectando, al mismo tiempo, aquellas áreas donde se presenten problemas.
- Los problemas detectados deberán ser comentarios abiertamente, identificando claramente las áreas de mejora.
- Para el logro de lo anterior, es de gran importancia que se estimule al evaluado para que exprese sus puntos de vista y conclusiones, en lugar de que el evaluador imponga los suyos propios. Los problemas deberán ser abordados con el objeto de resolverlos conjuntamente, y no para culpar al evaluado, disminuyendo así temores que puedan perjudicar las relaciones entre el evaluado y el evaluador.

3.2.2. Sugerencias para la Entrevista

3.2.2.1. Antes de la Entrevista

- Antes de comenzar la entrevista hay que asegurarse de tener lleno el formulario de evaluación.
- Tener todos los documentos que avalen la calificación que ha puesto (hoja de incidentes críticos)
- Se debe realizar la entrevista con las mejores condiciones ambientales posibles: lugar y tiempo. Buscar un lugar que permita la privacidad y la hora más tranquila.

3.2.2.2. Duración de la Entrevista

- Retroalimentar sobre la ejecución del proceso de evaluación.
- Señalar las conductas fuertes y débiles.
- Discutir el resultado de cada uno de los objetivos alcanzados y no alcanzados por el evaluado, de forma que el analice las razones por la que lo logro, determinando las fortalezas y debilidades en el desempeño de sus funciones y proponga mecanismos correctivos para superarlos, de esta manera, se lograra mayor compromiso de su parte con las acciones de desarrollo y mejoramiento que luego serán planificadas.
- El plan de acción derivado de lo anterior debe ser un compromiso de ambos, para mejorar el desempeño.

- Hablar siempre de Nosotros, de cómo se lograrán los próximos objetivos.
- Cuando el supervisor no coordina ni planifica cuando va a comunicar los resultados de la evaluación causa este tipo de situaciones angustia, incertidumbre, nerviosismo y el ambiente laboral se torna difícil de manejar.

3.2.2.3. Conclusión de la Entrevista

- Finalizar la entrevista comentando las propuestas de acciones principales que el evaluado puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no fue satisfactorio.
- Siempre que sea posible, el evaluador deberá concluir la entrevista con algún comentario positivo, ofreciendo su ayuda para que el evaluado pueda lograr las metas fijadas. (Guerrero, Manual de Evaluación del Desempeño (Guia del Supervisor), 2013)

3.3. Explicación e Instrucciones para la Aplicación de la Evaluación en el Ministerio

Para asegurar la efectividad en la aplicación de la evaluación del desempeño al personal de Dirección y Supervisión, Profesionales, Técnicos, de Apoyo Administrativo y Estatuto Simplificado se han elaborado tres instrumentos: (Guerrero, Manual de Evaluación del Desempeño (Guia del Supervisor), 2013)

- Instrumentos de evaluación cualitativa

- Instrumento de evaluación cuantitativa
- Instrumento de incidentes críticos o actuación laboral

3.3.1. Instrumento de evaluación cualitativa

Los instrumentos de evaluación cualitativo son cinco (05), uno para cada grupo ocupacional de la estructura del MIC. Cada formulario contiene las competencias organizacionales o corporativas y las competencias de nivel o grupo ocupación a que pertenece. Para todos los grupo ocupacionales se establecieron cinco (05) competencia y para cada grupo ocupacional en particular tres (03). En total cada grupo ocupacional tendrá ocho (08) competencias. Las cinco (05) comunes, mas las tres (03) de su grupo ocupacional.

Existen cinco (05) formularios de evaluación cualitativa. (Guerrero, Manual de Evaluación del Desempeño (Guia del Supervisor), 2013)

3.3.1.1. Estructura de los instrumentos cualitativos

- **Encabezado.** Donde consta: la fecha de realización de la evaluación, el nombre del empleado a evaluar, su código de identificación, la fecha de evaluación, el departamento a que pertenece el empleado a evaluar, el puesto y el evaluador y su puesto y el periodo que abarca la evaluación.

- **Cuerpo de la evaluación.** Donde consta: las competencias con su definición y los grados del nivel de desempeño alcanzado. Se han establecido para cada competencia cuatro grados de nivel de desempeño.
- **Apartado de uso del evaluador y evaluado.** Donde consta: en la parte final de cada instrumento se encuentra un apartado donde el evaluador debe señalar las fortalezas y oportunidades relevantes del evaluado, los compromisos que asume con dicho evaluado, sus comentarios generales y las acciones de capacitación o desarrollo que recomienda. Por su parte el evaluado debe señalar los compromisos que asume, su consideración en la firma del evaluador y el evaluado.

3.3.1.2. Escala de Evaluación Cualitativa

La clasificación de la escala de medición en la evaluación del desempeño cualitativa es:

- **No cumple (NC):** Los resultados por el empleado en el reglón señalado fueron generalmente inaceptables y no alcanzaron las expectativas trazadas.
- **Cumplimiento Deficiente (CD):** El evaluado no mantuvo de forma constante el nivel de desempeño esperado. Su desempeño en ciertas áreas debe ser mejorado.

- **Cumplimiento Satisfactorio (CS):** El evaluado mantuvo el nivel de desempeño esperado.
- **Cumplimiento Extraordinario (CE):** El evaluado alcanzo los resultados esperados de forma extraordinaria, llegando en algunas ocasiones a exceder las expectativas.

3.3.2. Instrumento de evaluación cuantitativa

Está orientado a medir el nivel de cumplimiento o desempeño de los colaboradores en relación a la asignación de los productos y/o tareas asignadas en el marco del plan operativo de la institución o como resultado de las asignaciones relacionadas a las descripciones de los puestos por competencia. (Guerrero, Manual de Evaluación del Desempeño (Guia del Supervisor), 2013)

3.3.2.1. Estructura de los instrumentos cuantitativos

- **Encabezado.** Donde consta: la fecha de realización de la evaluación, el nombre del empleado a evaluar, su código de identificación, el area a que pertenece el empleado, el puesto; así como el nombre del evaluador y su puesto y el periodo que abarca la evaluación.
- **Cuerpo de la evaluación.** Donde consta: las columnas de productos y/o tareas, el valor ponderado de los mismos, la fecha de cada producto o tarea asignado, la meta, el nivel de logro, el porcentaje logrado y la puntuación lograda.

- **Firmas.** Donde consta: la firma del evaluador y la firma del evaluado.

3.3.3. Instrumento de registro de incidentes críticos o actuación laboral

Este instrumento se ha diseñado con el propósito de dar seguimiento a aquellos eventos relevantes positivos o negativos, a los cuales se enfrentan los empleados en el desarrollo de sus labores. Estos requieren un esfuerzo adicional y/o desarrollo de iniciativas o habilidades fuera de lo normal para dar una respuesta adecuada. (Guerrero, Manual de Evaluación del Desempeño (Guía del Supervisor), 2013)

3.3.3.1. Estructura de registro de Incidentes Críticos

- **Encabezado.** Donde consta: nombre del evaluado, área funcional, posición o puesto, nombre del evaluador, área funcional y puesto y el periodo que abarca el registro de incidente críticos o de actuación laboral.
- **Cuerpo de la evaluación.** Donde consta: la fecha de registro del incidente o actuación. Los aspectos a considerar de la actuación, divididos en actuación favorable del desempeño y actuación desfavorables del mismo.
- **Firmas.** Donde consta: la firma del evaluador y la firma del evaluado.

3.4. Implementación del Sistema de Competencias

La evaluación del desempeño en el MIC se está implementando en el Ministerio desde el año 2007. El método de evaluación utilizado es el Sistema de Evaluación por Escala de Puntuaciones.

La Evaluación por Escala de Puntuaciones es considerada como uno de los métodos más antiguos y común. Estas evaluaciones asignan una puntuación subjetiva al comportamiento del empleado en una escala de menor a mayor. Con ella se definen los factores y valores necesarios para el cumplimiento de las funciones.

El parámetro utilizado para la asignación de los valores en la Evaluación por Escala de Puntuaciones es:

- Deficiente
- Regular
- Bueno
- Excelente

Este método se proponía por la facilidad en su desarrollo y la sencillez de impartirlo, a su vez los evaluadores necesitaban poco capacitación para impartirlo, pudiendo aplicarlo a gran cantidad de empleados en un tiempo mínimo.

Una vez concluido el proceso de selección de factores en la evaluación se procede a asignar los valores para la obtención del resultado final.

Al aplicar un análisis FODA al Sistema de Evaluación por Escala de Puntuaciones la Dirección de Gestión Humana tomo la iniciativa de Implementar un Sistema de Evaluación basado en Competencias, con el objetivo de trabajar acorde con los objetivos estratégicos de la Institución.

La evaluación de desempeño por Competencias ha sido un gran logro tanto de la Dirección de Gestión Humana como para la Institución, ya que con ella se ha abierto camino a una nueva Gestión por Competencias. Además, el Ministerio de Industria y Comercio fue galardonado por ser la Institución Gubernamental pionera en aplicar las Evaluaciones de Desempeño por Competencias. A partir de esta aplicación comenzaron a surgir muchas dudas, problemas y puntos de mejoras en este proceso.

En base a la detección de necesidades observadas la Dirección de Gestión Humana tuvo la necesidad de simplificar el proceso de aplicación de las Evaluaciones de Desempeño por Competencias, ya que dicho proceso entre la preparación, aplicación y recolección de información estaba excediendo el tiempo estipulado por el Ministerio de Administración Pública (MAP), órgano rector de este proceso. Lo que incidió para que la Dirección de Gestión Humana creara un Sistema de Evaluación de Desempeño (SED).

El Sistema de Evaluación de Desempeño (SED) está disponible en el “intranet” del Ministerio de Industria y Comercio (MIC), mediante el cual cada supervisor de area (evaluador) puede acceder a la evaluación de cada empleado (evaluado) para poder desarrollar la evaluación del desempeño de manera simple y sistematizada ahorrando tanto al MIC como a los usuarios del SED tiempo y costo a su máxima expresión.

3.4.1. Problemas del Proceso de Implementación

A lo largo del proceso de aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño hemos detectados algunos por menores, los cuales se describen a continuación:

- Dificultad en la interpretación: La antigua evaluación de desempeño aplicada era muy sencilla en comparación con la actual, por lo que los supervisores para su aplicación tienen que leer, analizar y ponderar para poder realizarla, lo que ha provocado que los supervisores no tengan fácil interpretación de la misma.
- Resistencia al Cambio: es la fuerza opositora que se genera al iniciar un proceso de cambio. La mayor parte del personal supervisor del personal mostro resistencia ya que la sistematización del proceso no para todos es una herramienta favorable.
- Detección de problemas en los procesos, asignación de recursos y funciones que puedan estar afectando el desempeño del personal.

3.4.2. Beneficios de la Implementación

- Reducción de Subjetividad: con la aplicación de este instrumento se trata de disminuir al máximo las influencias subjetivas en la calificación.
- Análisis de promoción y desarrollo: este instrumento pretende analizar los logros, aportes, fortalezas y áreas de mejoramiento de los empleados, con el fin de crear e implementar estrategias para su promoción y desarrollo.
- Evaluación del mecanismo: utilizado para determinar, en forma más objetiva, la calidad de resultados generados por cada empleado, dentro de un enfoque de procesos, productos, mejoramiento continuo y trabajo en equipo.
- Implantar el desarrollo profesional: Detectar el suministro de elementos que permiten la planificación del desarrollo de carrera profesional del personal.
- Aplicación de Incentivos: Definir una política de incentivo basada en el desempeño.
- Aplicación de Entrevista de Evaluación: con este mecanismo las entrevistas en el proceso de evaluación han contribuido de manera directa al desempeño y mejora continua de los procesos de la Institución.

CONCLUSIÓN

La evaluación por desempeño por resultado, competencia y régimen ético y disciplinario se ha convertido en el fenómeno cultural de las instituciones que está contribuyendo a cambiar muchos conceptos del sector público, aportando muchas ventajas y facilidades en desarrollo diario, así como, brindando una oportunidad más cómoda y fiable en el trabajo. ¿Es un beneficio la utilización de la herramienta de evaluación de desempeño? La respuesta a esta interrogante son diversas, y depende grandemente desde el punto de vista las observemos y de la forma de pensamiento de cada persona, lo cierto del caso es que este mundo tecnológico está lleno de ventajas.

Las evaluaciones del desempeño por competencias representan la perfecta combinación entre las herramientas necesarias para revolucionar el manejo de los procesos en las instituciones públicas, como el de la buena gestión de esta, finalmente es, en esencia, una tendencia de mezclar diferentes herramientas de evaluaciones, para lograr un efecto mayor en las organizaciones públicas.

RECOMENDACIONES

- La aplicación del instrumento de evaluación es sumamente importante, ya que es una herramienta principal para la observación del desarrollo productivo de los empleados en cada institución.
- La implementación de un sistema evaluación por competencias es la tendencia más actualizada para la aplicación de este nuevo método, que tiene como objetivo medir el desempeño productivo del personal por el cumplimiento de metas.
- La automatización de los sistemas de evaluación es una parte primordial para la aplicación de este proceso, ya que simplifica al máximo la ejecución y realización del mismo.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2005). Desempeño por competencias: Evaluación de 360° (1ra ed.).

Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.

Andrea Miriam Capuano, I. (Noviembre de 2004).

file:///C:/Users/Capacitacion/Downloads/Dialnet-

EvaluacionDeDesempenoDesempenoPorCompetencias-3350817.pdf.

Recuperado el 05 de junio de 2016

Andrea Miriam Capuano, I. (Noviembre de 2004).

file:///C:/Users/Capacitacion/Downloads/Dialnet-

EvaluacionDeDesempenoDesempenoPorCompetencias-3350817.pdf.

(INVENIO, Editor, & A. M. Capuano, Productor) Recuperado el 05 de Junio de 2016

Armijo. (2011).

BOHLANDER George, S. A. (2001). Administración de Recursos Humanos (12va ed.). Mexico D. F.: Thomson Learning.

Bohlander, S. .. (2013). Administracion de Recursos Hummanos. Mexico: Cengage Learning.

Bohlander, S. S. (2013). Administracion de los Recursos Humanos (16a ed., Vol. 16A). (T. G. Sergio Cervantes, Ed., & M. D. Pedroza, Trad.) Mexico, D.F: Cengage Learning.

Capuano, A. M. (2004). Evaluación de Desempeño por Competencia. INVENIO.

CHIAVACCI, M. C. (2008). Evaluación de Desempeño (N° 143 ed.). Mendoza: Serie Cuadernos Administración.

Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos (5ta ed.). Bogota, Colombia: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). Gestion del Talento Humano. Mexico, D. F.: MacGraw Hill.

Dessler, G. (2006). <http://es.slideshare.net/jonathanalexandergelvez/autores-para-subir-al-blog>. Recuperado el 02 de Junio de 2016

Guerrero, P. (Abril de 2013). Manual de Evaluación del Desempeño (Guia del Supervisor). D. N., Santo Domingo, República Dominicana.

Guerrero, P. (Abril de 2013). Manual de Evaluacion del Desempeño. Distrito Nacional, Republica Dominicana.

Harrington, J. (1993). Recuperado el 01 de Junio de 2016

Hernandez Hidalgo, C. H. (20 de Abril de 2009). <http://wlwchhh.blogspot.com/2009/04/la-evaluacion-cuantitativa-y.html>. Recuperado el 05 de Junio de 2016

<http://www2.pr.gov/agencias/ocalarh/EEC/Documents/Manual%20APNA/mAPNAdefTerminos.pdf>. (s.f.). Recuperado el 01 de Junio de 2016

León, J. .. (2003). <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan033080.pdf>. Recuperado el 05 de Junio de 2016

Miliano, G. (2014). Taller de Evaluación del Desempeño por Resultados, Competencias y Régimen Ético y Disciplinario. Taller de Evaluación del

Desempeño por Resultados, Competencias y Régimen Ético y Disciplinario,
(pág. 42). Santo Domingo.

Mino Diaz, A. L. (2009). Diseño de un sistema de evaluación por competencias,
para la Dirección de Recursos Humanos. (U. C. Loja, Ed.) Quito, Ecuador: Tesis
de grado.

Moreno, Y. P. (26 de Noviembre de 2014). gerencie.com. Recuperado el 02 de
Julio de 2016, de [http://www.gerencie.com/la-evaluacion-del-desempeno-
laboral-y-su-importancia-en-las-organizaciones.html](http://www.gerencie.com/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-su-importancia-en-las-organizaciones.html)

Pública, M. d. (2011). Compendio de Normas de Profesionalización de la
Función Pública (Ley de Función Pública y sus Reglamentos de Aplicación).
Santo Domingo, R. D.: Impresora de Windt.

Publica, M. d. (2014). Compendio de Normas sobre Profesionalizacion de la
Funcion Publica (Ley de Funcion Publica y sus Reglamentos de Aplicacion).
Santo Domingo, Repu: Windt.

Publica, M. d. (2014). Compendio de Normas sobre Profesionalizacion de la
Funcion Publica (Ley de Funcion Publica y sus Reglamentos de Aplicacion).
Santo Domingo: Windt.

Rivera, R. (02 de Junio de 2016).

file:///C:/Users/Capacitacion/Downloads/Documento.pdf. (iClaves, Ed.)

Recuperado el 05 de Junio de 2016

Transformacion Estado Democratico, A. (s.f.).

<http://www.onsc.gub.uy/onsc1/images/stories/Publicaciones/RevistaONSC/r42/r42-3.pdf>. Recuperado el 05 de Junio de 2016

Werther, W. .. (2008). Administracion de Recuros Humanos. Mexico, D. F.: McGraw-Hill.

William Werther, K. D. (2008). Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Empresas (6ta ed.). Mexico D.F., Mexico: Mc Graw Hill.

ANEXOS O APÉNDICES

- **No. 1 Anteproyecto**
- **No. 2 Plantillas de evaluación por grupo ocupacional**



**Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales
Escuela de Administración**

Título:

**“EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EN UNA
INSTITUCIÓN GUBERNAMENTAL.**

CASO: MINISTERIO DE INDUSTRIA Y COMERCIO”

Sustentantes:

Miulvis C. González Burgos	2004-1864
Andrés Antonio Pimentel Ortiz	2009-0829
Samary Sánchez	2009-1270

Asesores:

Víctor Herrera
Triana Bello

Monografía para optar por el título de:
Licenciatura en Administración de Empresas

**Santo Domingo, Distrito Nacional
Agosto, 2016**

Definición del Tema

El proceso de implementación de la Evaluación del Desempeño de la Dirección de Gestión Humana del Ministerio de Industria y Comercio en el año 2016, busca contribuir con el mejoramiento sostenido del desempeño extraordinario de los empleados, puesto en manifiesto en el logro de los objetivos fundamentales de la Institución.

El propósito de esta implementación es identificar y analizar las fortalezas y oportunidades de mejora de las competencias evidenciadas en el desempeño de las funciones y responsabilidades asignadas o negociadas con los empleados.

Planteamiento del problema de investigación

La presente investigación tratara de abordar sobre la evolución y automatización del proceso de evaluación y los beneficios que ha traído al Ministerio este cambio.

La evaluación del desempeño es un instrumento utilizado en el ambiente laboral para medir, observar y dar seguimiento al comportamiento de los empleados en sentido general.

En el año 2012 se convocó a todo el personal Directivo del Ministerio, con el objetivo de desarrollar la Planeación Estratégica del Ministerio, donde se rediseñaron la Misión, Visión y Valores, así como también se establecieron las competencias organizacionales y corporativas por grupo ocupacional.

Hasta el año 2013 se estuvo aplicando en el Ministerio de Industria y Comercio el Sistema de Evaluación por Escala de Puntuaciones, la cual es considerada como uno de los métodos más antiguos y común. Estas evaluaciones asignan una puntuación subjetiva del comportamiento del empleado en una escala de menor a mayor.

En el año 2014 se implementa las Evaluaciones de Desempeño por Competencias, las mismas fueron realizadas de manera manual, cuyo proceso de impresión duró aproximadamente 5 meses, para su posterior aplicación.

Para el año 2015 se realiza la prueba piloto con aproximadamente el 15% del personal, implementando el Sistema de Evaluación por Desempeño (SED), el cual simplifica el proceso de aplicación de las evaluaciones a su mínima expresión.

En la actualidad se está implementando el SED para el 100% del personal. Esto ha traído como consecuencia la resistencia al cambio de los supervisores en la utilización del nuevo sistema, además con este tipo de evaluación el análisis que debe realizar el evaluador para poder realizar la evaluación es más profundo, lo cual ha producido que la aplicación de las mismas tenga mayor retraso en cuanto a su entrega.

Estas y muchas vicisitudes más se han presentado en la implementación de este proceso, las cuales habían sido previstas.

Objetivos de la investigación.

Objetivo General

Evaluar la implementación del Proceso de evaluación de desempeño por competencias en el Ministerio de Industria y Comercio hasta la fecha.

Objetivos Específicos

- Evaluar el mecanismo utilizado para determinar, en forma más objetiva, la calidad de resultados generados por cada empleado, dentro de un enfoque de procesos, productos, mejoramiento continuo y trabajo en equipo.
- Detectar problemas en los procesos, asignación de recursos y funciones que puedan estar afectando el desempeño del personal.
- Evidenciar que la aplicación de este instrumento que permite disminuir las influencias subjetivas en la calificación, así como analizar los logros, aportes, fortalezas y áreas de mejoramiento de los empleados, con el fin de crear e implementar estrategias para su promoción y desarrollo.
- Detectar el suministro de elementos que permiten la planificación del desarrollo de carrera profesional del personal.
- Definir una política de incentivo basada en el desempeño.

Justificación Teórica de la investigación.

Con el fin de proveer una descripción confiable de la forma en que los empleados del Ministerio ejecutan las labores asignadas al puesto que desempeñan, los sistemas de evaluación del desempeño califican solo los aspectos importantes para lograr una labor extraordinaria en los empleados.¹

Toda evaluación debe ser práctica, es decir, debe comprenderse con facilidad tanto por los evaluadores como por los empleados. Un sistema complicado puede producir confusión o generar suspicacia y conflicto.²

Con la evaluación de la Implementación y Sistematización de la Evaluación de Desempeño por Competencias en la Dirección de Gestión Humana se pretende automatizar el proceso de evaluación a su máxima expresión, así como también, con la creación de un Sistema de Evaluación Automatizado de Competencias a través del cual todos los supervisores de área podrán evaluar el personal bajo su cargo en un tiempo mínimo record.

El rol de la Dirección de Gestión Humana en la Institución se volvió relevante, ya que uno de los principales retos de los supervisores de área es conocer el valor agregado de que cada empleado aporta al Ministerio, así como el aseguramiento del logro del Plan Estratégico anual y su aportación a los resultados finales.

¹ (Werther, 2008)

² (Werther, 2008)

Por esta y muchas razones es necesario que la Institución cuente con un sistema de evaluación de desempeño, donde cada supervisor revise el alcance, logros y dificultades que cada empleado tiene en su área de trabajo.

Es importante destacar que mediante el proceso de evaluación de desempeño cada empleado recibe una retroalimentación sobre la su propia percepción. La satisfacción que recibe el empleado al recibir la información de que ha cumplido con el objetivo asignado, lo incentivara a hacerlo mejor y aumentara su visión para en un futuro a alcanzar diversas compensaciones por parte la Institución. En este mismo orden el empleado se percatara del seguimiento que le dan al cumplimiento de los logros cumplidos.³

El proceso de evaluación de desempeño inicia en el Ministerio a partir del año 2006 aproximadamente, con la necesidad de los empleados de obtener realimentación del desenvolvimiento de sus funciones. En otro orden, surge la necesidad de los supervisores de áreas de retroalimentarse sobre el desempeño individual de sus empleados, lo que le ayudara a la toma de decisiones.⁴

Para la Dirección de Gestión Humana beneficiar a la Institución de los insumos que suministra la aplicación de este sistema, decidió aplicar el proceso de evaluación de desempeño para todos los empleados con el objetivo de ayudar a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción de personal. Así como también, beneficiar en la toma de decisiones para las promociones

³ (Werther, 2008)

⁴ (Werther, 2008)

internas, compensaciones salariales, mejora el desempeño, detección de necesidades de capacitación, reconocimientos, entre otros.

La aplicación del proceso de evaluación ayuda a la Dirección de Gestión Humana a clasificar el desempeño de los empleados por grupo ocupacional los que sirve para obtener resultados favorables para el logro de los objetivos institucionales.

Marco de referencia Teórico

En la actualidad las mediciones subjetivas del desempeño laboral pueden conducir a distorsiones de la calificación, que suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, tales como:

- **Elementos subjetivos:** Cuando el evaluador permite que sus percepciones y opiniones personales sobre el evaluado interfirieran en su juicio el resultado puede ser gravemente distorsionado.
- **Error por tendencia al promedio:** Cuando los evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o las muy bajas, distorsionando sus mediciones para que se acerquen al promedio.
- **Permisividad e inflexibilidad:** Cuando determinado factores psicológicos pueden interferir en la objetividad de un proceso de evaluación.

- **Elementos culturales:** Cuando se presenta la necesidad de evaluar a personas de otros grupos culturales, es probable que los evaluadores tiendan a aplicar las normas específicas de su propia cultura.⁵

La revista (Transformación Estado Democrático) define la Gestión por Competencias es una herramienta estratégica e indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio; es impulsar a niveles de excelencia las competencias individuales, de acuerdo con las necesidades organizacionales, lo que garantiza el desarrollo y la administración del potencial de las personas.

(Andrea Miriam Capuano, EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, 2004) Plantea que la evaluación de desempeño por competencias constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas. Por tal motivo, la motivación que se le proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias.

Así como también (Bohlander S. S., 2013) conceptualiza que la evaluación por competencias se centra en los conjuntos de habilidades y conocimientos que los empleados necesitan para tener éxito, sobre todo para puestos de trabajo orientados a la toma de decisiones en entornos intensivos en conocimiento.

⁵ (Werther, 2008)

Según (Rivera, 2016) La evaluación de competencias implica no sólo atender a rasgos psicológicos de las personas, sino a comportamientos observables que son consecuencia de un conjunto de motivaciones, rasgos de personalidad, actitudes, valores, conocimientos, aptitudes y habilidades. La administración por competencias permite integrar los procesos de gestión de personas bajo la lógica de "el que mejora sus competencias puede mejorar su desempeño y se convierte en una persona que puede aportar resultados más valiosos a la organización".

Marco Conceptual

Acuerdo de desempeño: Documento formal que contiene los acuerdos entre supervisor y supervisado sobre los resultados que deberá lograr el supervisado durante un periodo de evaluación del desempeño. Se establece en forma de objetivos y metas a alcanzar y debe estar debidamente firmado por ambas partes. (Publica, 2014)

Administración de Gestión Humana: Son las practicas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en especifico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la organización. (Dessler, 2006)

Análisis del Desempeño: Consiste en un proceso de análisis conjunto entre supervisor y supervisado o una institución externa a ellos, por medio del cual se determinan los factores que impactaron, tanto positiva como negativamente, el desempeño del servidor público y la unidad organizacional con la finalidad de aprovechar el aprendizaje obtenido y de establecer mecanismos de mejora de los resultados. (Pública, 2011)

Ascenso: Movimiento de un servidor público a un cargo que corresponde a un Grupo Ocupacional de un nivel superior a la que ocupa. Para acceder a un ascenso, los servidores públicos tienen que someterse a un concurso interno. (Pública, 2011)

Calificación del Desempeño: Se refiere a la calificación final que recibe el empleado de forma global y en cada uno de los tres renglones que comprende el sistema de evaluación del desempeño. (Pública, 2011)

Cargo Vacante: Cargo sin ocupar originado por cualquier causa y que está disponible para ocuparlo. (Pública, 2011)

Cargo: Conjunto de deberes y responsabilidades asignados o delegados por una autoridad competente que requiere el empleo de una persona durante una jornada total o parcial de trabajo. (Pública, 2011)

Clase de Cargo: Conjuntos de cargos sustancialmente similares en sus tareas, deberes, responsabilidades y requerimientos de conocimientos y competencias, con igual denominación y valores muy similares en puntos. (Pública, 2011)

Compensación: Es el conjunto de las gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor. (Werther, 2008)

Competencia: Se refiere a un conjunto de características observables y desarrollables en forma de habilidades, conocimientos, destrezas y actitudes de las personas que se expresan a través de comportamientos y acciones específicos, cuya presencia potencializa el éxito de las personas en el trabajo que realizan. Las competencias constituyen un repositorio de conocimientos, comportamientos y habilidades que permiten a las personas alinear su desempeño con la estrategia general de la organización. (Pública, 2011)

Entrevista: Es la herramienta por excelencia en la selección de personal; es uno de los factores que más influencia tienen en la decisión final respecto de la aceptación de un candidato. (Alles, 2004)

Equidad Retributiva: Prescribe el principio universal, que a trabajo igual, en idénticas condiciones de capacidad, desempeño, corresponde siempre igual remuneración, cualesquiera que sean las personas que lo realicen. (Pública, 2011)

Escala de Puntuaciones: Es el método más antiguo y de uso más común en la evaluación de desempeño, en el que el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado es una escala que vaya de bajo a alto. (Pública, 2011)

Evaluación Cualitativa: Está orientada a medir el nivel de cumplimiento o desempeño de los colaboradores en relación a la asignación de los productos y/o tareas en el marco del plan operativo de la Institución o como resultado de las asignaciones relacionadas a las descripciones de puestos por competencia. (Guerrero, 2013)

Evaluación Cuantitativa: Sus datos son frutos de mediciones numéricas. Se desarrolla en tres pasos: La recogida de información, la calificación y la toma de decisiones. (Hernandez Hidalgo, 2009)

Evaluación de Desempeño: Consiste en la medición de los resultados obtenidos por un servidor público en la ejecución de su trabajo y su comparación con los que debió lograr de acuerdo a lo establecido y esperado por la institución pública donde trabaja. (Pública, 2011)

Gestión por Competencias: Sistema que permite gestionar el desarrollo de las personas sobre la base de las características y las áreas en que las instituciones públicas definan sus fortalezas. La gestión por competencias permite ligar las capacidades esenciales que debe poseer cada institución pública con las

características específicas que deben tener los ocupantes de los diferentes cargos para desempeñarse de forma exitosa. (Pública, 2011)

Grupo Ocupacional: Conjunto de clases y series conexas o complementarias, colocadas bajo una denominación común, por pertenecer a un mismo tipo general de trabajo. (Pública, 2011)

Incidentes Críticos: Instrumento diseñado con el propósito de dar seguimiento a eventos relevantes positivos o negativos, a los cuales se enfrentan los empleados en el desarrollo de sus funciones. (Guerrero, 2013)

La definición de los Objetivos Estratégicos, los indicadores y las metas, permiten establecer el marco para la elaboración de la Programación Anual Operativa que es la base para la formulación del proyecto de presupuesto. (Armijo, 2011)

Mejoramiento Continuo: significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso. (Harrington, 1993)

Meta: Constituye un mecanismo para hacer medibles los objetivos planteados en los planes operativos y los acuerdos de desempeño y evaluar su nivel de logro obtenido. Las metas pueden ser definidas sobre la base de un resultado numérico o de una fecha de cumplimiento combinada con un estándar de desempeño o un producto específico. (Pública, 2011)

Plan Estratégico: Comprende una definición completa y a largo plazo de los resultados que debe generar una institución, así como las acciones y los recursos necesarios para obtenerlos. El plan estratégico debe ser único para cada institución y constituye la base para la elaboración de los planes operativos de las diferentes unidades organizacionales que componen la institución. (Pública, 2011)

Plan Operativo Anual (POA): es el principal instrumento utilizado en la planificación para presentar de manera agregada la información que se genera de la planificación operativa de un proyecto, con periodicidad de un año o menos. Las actividades programadas y los recursos se pueden dividir por trimestres o semestres para facilitar la ejecución y el seguimiento a las mismas. Se da por supuesto que el POA es el instrumento donde se detalla el presupuesto correspondiente al año en curso, según las distintas categorías de gasto y fuentes de financiamiento, se formula en estrecha coordinación con la planificación de las actividades. (León, 2003)

Promoción: Movimiento de un servidor público a un cargo de su mismo grupo ocupacional pero con mayores niveles de requerimientos y responsabilidad. Una promoción podrá tener lugar dentro de la propia institución o a una diferente. Las bases para las promociones las constituyen los resultados de la evaluación del desempeño en los tres renglones que la componen. (Pública, 2011)

Sistema de Carrera Administrativa: Sistema cuya finalidad es promover la eficiencia y la eficacia de la gestión pública para cumplir los fines del Estado, garantizando la profesionalidad, la estabilidad y el desarrollo de los servidores públicos. (Pública, 2011)

Unidad Organizacional: Se refiere en términos genéricos a un área funcional de la de una institución pública que tiene responsabilidad por el logro de unos resultados específicos. (Pública, 2011)

Aspectos Metodológicos

Población

Es una representación significativa de las características de una determinada población que sirve para estudiar las características de una población mayor o total. . Por lo que la información corresponderá a la cantidad de empleados del Ministerio, los cuales representaremos con los siguientes datos:

Métodos de investigación

Esta investigación será analítica, ya que estableceremos una comparación de variables entre grupos de estudio y de control. Además, se refiere a la proposición de hipótesis que se probará o invalidará.⁶

En este mismo orden, se utilizará el método de investigación sintético en el cual se razonará el caso para reconstruir informaciones a partir los elementos

⁶ <https://es.wikipedia.org/wiki/Investigación>

planteados; donde en consecuencia se realizará una explosión metódica y breve, en resumen. En otras palabras debemos decir que la síntesis es un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión cabal de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades.⁷

Por otra parte también se utilizara el método descriptivo con el cual se sistematizara los hechos y características de una población dada o área de interés de forma objetiva y comprobable. A través del mismo se recogerá información de la situación, se identificarán los problemas del caso, realizan las comparaciones y evaluaciones, se propondrán cambios futuros para posible toma de decisiones.⁸

Técnicas e instrumentos:

Entrevistas:

A través de este instrumento se entablara un dialogo interesado en el levantamiento de información sobre el tema referido, con un acuerdo previo y unos intereses y expectativas por ambas partes.

Encuestas

Mediante este instrumento se pretende recopilar los datos por medio de un cuestionario previamente diseñado para dar una entrevista, con la condición de no modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información ya sea

⁷ Juan Delgado Casado. (2003). UNED. Madrid: Zabala.

⁸ <http://www.casadellibro.com/ebook-ladrones-del-tiempo>

para entregarlo en forma de tríptico, gráfica o tabla. Los datos se obtienen realizando un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística de estudio, integrado por los empleados de la institución, con el fin de conocer la opinión, ideas, características o hechos sobre el sistema de evaluación por competencias.⁹

Fichas

Con la utilización de las fichas se podrá registrar y resumir los datos extraídos de fuentes bibliográficas (como libros, revistas y periódicos) o no bibliográficas. En esta se recopilarán los datos de identificación de las obras, conceptos, ideas, resúmenes, síntesis, entre otros. En esta ficha se registrarán los datos de la fuente de donde se extrajo alguna información.¹⁰

⁹ Histoire naturelle, générale et particulière, avec la description du Cabinet du Roy, de Buffon -véase fr:Histoire naturelle (Buffon)-

TABLA DE CONTENIDO DEL INFORME FINAL.

ÍNDICE

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I: GENERALIDADES E IMPLEMENTACIÓN DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EN INSTITUCIONES PÚBLICAS

- 1.1. Aspecto conceptual
- 1.2. Antecedentes. Historia y evolución
- 1.3. Objetivos
- 1.4. Importancia
- 1.5. Ventajas y Beneficios
- 1.6. Desventajas
- 1.7. Métodos
- 1.8. Concepto de Competencias Laborales
- 1.9. Concepto de Evaluación de Desempeño por Competencia
- 1.10. Implementación del Sistema por Competencia
- 1.11. Beneficios de la Implementación
- 1.12. Errores de Implementación
- 1.13. Uso de Criterios Subjetivos
- 1.14. Costo de Implementación
- 1.15. Comparaciones entre instituciones. Sin mencionar el ministerio
- 1.16. Análisis de Resultados

CAPÍTULO II: DATOS SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- 2.1. Aplicación de herramientas de la investigación:
 - 2.1.1. Entrevistas
 - 2.1.2. Encuestas
 - 2.1.3. Recopilación de Datos
- 2.2. Ventajas y desventajas
- 2.3. Oportunidades y amenazas
- 2.4. Valoración del proceso y ejemplificación del instrumento

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DEL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EN EL MINISTERIO DE INDUSTRIA Y COMERCIO

- 3.1. Implementación del Modelo de Competencias
- 3.2. Etapas de la Implementación
- 3.3. Objetivo de la Implementación
- 3.4. Políticas de la Evaluación por Competencias
- 3.5. Responsables de la Aplicación de la Evaluación
 - 3.5.1. De Gestión Humana
 - 3.5.2. Del Evaluador
 - 3.5.3. Del Evaluado
- 3.6. Aplicación de Entrevista de Evaluación del Desempeño
 - 3.6.1. Antes de la Entrevista
 - 3.6.2. Duración de la Entrevista
 - 3.6.3. Conclusión de la Entrevista
- 3.7. Errores Comunes de la Evaluación
- 3.8. Instrucciones para la Aplicación de la Evaluación

CONCLUSIÓN

RECOMENDACIÓN

BIBLIOGRAFÍAS

ANEXOS O APÉNDICES

BIBLIOGRAFÍA PRELIMINAR

Alles, M. (2002). Desempeño por competencias: Evaluación de 360°. México: Granica.

Alles, M. (2002). Gestión por competencias: El Diccionario. México: Granica.

Argüelles, A. (1999). Competencia laboral y educación basada en normas de competencia. México: Limusa.

Aung, M. (2000). The Accor Multinational Hotel Chain in an Emerging Market: Through the Lens of the Core Competency Concept. *The Service Industries Journal*, 20, 43-60.

Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (CINTERFOR). (Noviembre, 2003). Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral [Página de Internet]. Montevideo: www.cinterfor.org.uy

Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos (5a. ed.). Colombia: Mc Graw Hill.

Dalziel, M., Cubeiro, J., y Fernández, G. (1996). Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. España: Deusto.

Dessler, G. (2001). Human Resource Management. New Jersey: Prentice Hall.

Ibarra Almada, A. (2000, mayo-agosto). Formación de los recursos humanos y competencia laboral. *Boletín Técnico del Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional*, 149, 95-108.

Mertens, L. (1999). La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. Revista de la Confederación Mexicana de Asociaciones de Relaciones Industriales, 14, 5-19.

BOHLANDER G., SHERMAN, A. y SNELL, S. (2002). Administración de recursos humanos. Editorial Thomson, 12a edición, Madrid. Capítulo 7.

DOLAN, S. VALLE, R. JACKSON, S. y SCHULER, R. (2003). La gestión de los recursos humanos. Editorial, McGraw-Hill, segunda edición, Madrid. Capítulo 8.

**FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO
ESTATUTO SIMPLIFICADO**

Periodo Eval. :

Fecha :

Nombre :

Puesto : Conserje

Área Funcional :

Fecha de Ingreso :

Evaluator :

Puesto del Ev.:

EVALUACION POR COMPETENCIAS CORPORATIVAS

I. ORIENTACION AL CLIENTE: Capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos de la Institución de manera efectiva, oportuna y con calidad.

Siempre interpreta y sigue los lineamientos y orientaciones para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos que ofrece o demandan sus servicios. De forma extraordinaria da respuesta puntual y oportuna a los requerimientos demandados por los clientes.

II. COMPROMISO CON LA INSTITUCION: Capacidad para contribuir al logro de la Misión, Visión, Objetivos y metas institucionales y actuar acorde a los valores, reglamentos y normas de la Institución.

Regularmente cumple con las funciones y responsabilidades propias del puesto que le han sido asignadas. Algunas veces se le dificulta anteponer las necesidades de la Institución a sus propias necesidades. En general actúa apegado a los valores, reglamentos y normas institucionales.

III. TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad de trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes.

Establece diálogo directo con los miembros del equipo que permite compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad. Colabora y se responsabiliza de las asignaciones resultado de los acuerdos establecidos en los trabajo en equipo. Respeta criterios dispares y distintas opiniones del equipo y expresa expectativas positivas del equipo o de los miembros del mismo.

IV. ORIENTACION AL CAMBIO: Capacidad para adaptarse a los cambios y responder a los nuevos desafíos de manera positiva y constructiva con la finalidad de atender de forma efectiva los requerimientos demandados de la Institución.

Se adapta y responde de manera positiva a los cambios demandados para el cumplimiento de sus funciones. Normalmente muestra actitud positiva frente a los cambios institucionales.

V. COMPROMISO CON LA CALIDAD: Capacidad para cumplir con sus funciones y responsabilidades asignadas acorde a los estándares de calidad y requerimientos establecidos por la Institución.

Generalmente interpreta los requerimientos demandados para el cumplimiento de sus funciones. Regularmente realiza sus funciones apegado a los estándares de calidad establecidos.

EVALUACION POR COMPETENCIAS DE NIVEL JERARQUICO

VI. COLABORACION LABORAL: Capacidad para realizar los requerimientos demandados y muestra disposición en la consecución de la metas y objetivos de su área funcional y de la Institución.

Responde, cumpliendo de forma efectiva, a los requerimientos demandados relacionados a sus funciones y desempeño laboral. Realiza los compromisos laborales pautados con sus superiores. Muestra disposición de cooperación y colaboración.

VII. RESPONSABILIDAD Y DISCIPLINA: Capacidad para cumplir con las normas de la Institución, siendo puntual, consistente y organizado en su trabajo.

Cumple adecuadamente con las normas de la Institución. Es puntual, estando preparado de manera adecuada para realizar su trabajo en los horarios acordados. Mantiene en orden sus herramientas y/o materiales necesarios para la realización de las actividades antes de iniciar las mismas.

VIII. PUNTUALIDAD: Capacidad para cumplir a tiempo y calidad las responsabilidades asignadas.

Cumple con los horarios de trabajo y con los requerimientos de las labores asignadas. Es diligente realizando su trabajo.

EVALUACION POR TAREAS CUANTIFICABLES

Descripción	Peso Pond.	Fecha	Indicador	Meta	Logro	% Logro

PARA USO DEL EVALUADOR

Cualidades positivas sobresalientes del evaluado:	Oportunidades de mejora del evaluado:
Compromiso que asume el evaluador para mejorar el desempeño del evaluado:	
Comentarios finales del evaluador:	Acciones de desarrollo recomendadas:

PARA USO DEL EVALUADO

Compromiso que asume. (Acciones que estaría dispuesto a realizar como resultado de la evaluación):	
Esta de acuerdo con los resultados:	En caso de no estar de acuerdo, explicar las razones:
SI	

Firma del Evaluador

Firma del Evaluado

FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

APOYO ADMINISTRATIVO

Periodo Eval.

Fecha :

Nombre :

Puesto :

Área Funcional :

Fecha de Ingreso :

Evaluador :

Puesto del Ev.:

EVALUACION POR COMPETENCIAS CORPORATIVAS

I. ORIENTACION AL CLIENTE: Capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos de la institución de manera efectiva, oportuna y con calidad.

Interpreta y sigue los lineamientos y orientaciones para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos que ofrece o demandan sus servicios, dando, respuesta puntual y oportuna a los requerimientos demandados por los clientes.

II.COMPROMISO CON LA INSTITUCION: Capacidad para contribuir al logro de la Misión, Visión, Objetivos y metas institucionales y actuar acorde a los valores, reglamentos y normas de la Institución.

Excepcionalmente cumple con las funciones y responsabilidades propias del puesto que le han sido asignadas. Siempre antepone las necesidades de la Institución a sus propias necesidades. Actúa consistentemente apegado a los valores, reglamentos y normas institucionales.

III. TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad de trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes.

Establece diálogo directo con los miembros del equipo, que permite compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad. Colabora y se responsabiliza de las asignaciones resultado de los acuerdos establecidos en los trabajo en equipo. Respeta criterios dispares y distintas opiniones del equipo y expresa expectativas positivas del equipo o de los miembros del mismo.

IV. ORIENTACION AL CAMBIO: Capacidad para adaptarse a los cambios y responder a los nuevos desafíos de manera positiva y constructiva con la finalidad de atender de forma efectiva los requerimientos demandados de la Institución.

Se adapta y responde de manera positiva a los cambios demandados para el cumplimiento de sus funciones. Normalmente muestra actitud positiva frente a los cambios institucionales.

V. COMPROMISO CON LA CALIDAD: Capacidad para cumplir con sus funciones y responsabilidades asignadas acorde a los estándares de calidad y requerimientos establecidos por la Institución.

Siempre interpreta los requerimientos demandados para el cumplimiento de sus funciones. Excepcionalmente realiza sus funciones apegado a los estándares de calidad establecidos.

EVALUACION POR COMPETENCIAS DE NIVEL JERARQUICO

VI. COLABORACION LABORAL: Capacidad para realizar los requerimientos demandados y muestra disposición en la consecución de la metas y objetivos de su área funcional y de la Institución.

Responde, cumpliendo de forma efectiva, a los requerimientos demandados relacionados a sus funciones y desempeño laboral. Realiza los compromisos laborales pautados con sus superiores. Muestra disposición de cooperación y colaboración.

VII. DOMINIO TECNICO: Capacidad de usar los conocimientos técnicos para analizar y resolver problemas característicos de su contexto laboral.

Excepcionalmente aborda y resuelve problemas utilizando los conocimientos de manera oportuna y cumpliendo con los estándares de calidad establecidos. Muestra consistentemente disposición para el aprendizaje continuo y permanente en el ámbito de su desempeño laboral.

VIII. RESPONSABILIDAD Y DISCIPLINA: Capacidad para cumplir con las normas de la Institución, siendo puntual, consistente y organizado en su trabajo.

Cumple adecuadamente con las normas de la Institución. Es puntual, estando preparado de manera adecuada para realizar su trabajo en los horarios acordados. Mantiene en orden sus herramientas y/o materiales necesarios para la realización de las actividades antes de iniciar las mismas.

EVALUACION POR TAREAS CUANTIFICABLES

Descripción	Peso Pond.	Fecha	Indicador	Meta	Logro	% Logro

PARA USO DEL EVALUADOR

Cualidades positivas sobresalientes del evaluado:	Oportunidades de mejora del evaluado:
Compromiso que asume el evaluador para mejorar el desempeño del evaluado:	
Comentarios finales del evaluador:	Acciones de desarrollo recomendadas:

PARA USO DEL EVALUADO

Compromiso que asume. (Acciones que estaría dispuesto a realizar como resultado de la evaluación):	
Está de acuerdo con los resultados:	En caso de no estar de acuerdo, explicar las razones:
SI	

Firma del Evaluador

Firma del Evaluado

FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

TECNICOS

Periodo Eval.:

Fecha :

Nombre :

Puesto:

Área Funcional :

Fecha de Ingreso:

Evaluator :

Puesto del Ev.:

EVALUACION POR COMPETENCIAS CORPORATIVAS

I. ORIENTACION AL CLIENTE: Capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos de la Institución de manera efectiva, oportuna y con calidad.

Satisface con autonomía y responsabilidad, las necesidades de los clientes internos y externos. Muestra disposición favorable para satisfacer las demandas y requerimientos de los clientes.

II. COMPROMISO CON LA INSTITUCION: Capacidad para contribuir al logro de la Misión, Visión, Objetivos y metas institucionales y actuar acorde a los valores, reglamentos y normas de la organización.

Contribuye desde el ámbito de su puesto al logro de la Misión y Visión de la Institución. Actúa acorde a los valores, normas y reglamentos de la Institución. Tiende a anteponer las necesidades de la Institución a sus propias necesidades. Promueve los valores y las normas institucionales y actúa apegado a los mismos.

III. TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad de trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes.

Planifica las propias acciones teniendo en cuenta la repercusión de las mismas para la consecución de los objetivos grupales. Establece diálogo directo con los miembros del equipo, que permite compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad. Colabora y se responsabiliza de las asignaciones resultado de los acuerdos establecidos en los trabajo en equipo. Respeta criterios dispares y distintas opiniones del equipo y expresa expectativas positivas del equipo o de los miembros del mismo.

IV. ORIENTACION AL CAMBIO: Capacidad para adaptarse a los cambios y responder a los nuevos desafíos de manera positiva y constructiva con la finalidad de atender de forma efectiva los requerimientos demandados de la Institución.

Gestiona y promueve el cambio para responder a los desafíos institucionales y responde de forma efectiva, positiva y constructiva frente a los mismos. Se compromete con los cambios que demanda la Institución. Aplica estrategias de adaptación a los cambios que demanda la Institución.

V. COMPROMISO CON LA CALIDAD: Capacidad para cumplir con sus funciones y responsabilidades asignadas acorde a los estándares de calidad y requerimientos establecidos por la Institución.

Cumple con oportunidad y efectividad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la entidad, las funciones que le son asignadas, supera los obstáculos enfrentados y motiva a sus colaboradores a cumplir de forma efectiva sus funciones y responsabilidades. Promueve el compromiso de sus colaboradores acorde a los requerimientos demandados.

EVALUACION POR COMPETENCIAS DE NIVEL JERARQUICO

VI. CAPACIDAD DE SOLUCION DE PROBLEMAS: Capacidad de mantener de forma constante el desarrollo de nuevas ideas, metodologías y estrategias orientadas a las soluciones de las dificultades que se presenten en el contexto laboral.

Propone nuevas ideas que contribuyen al mejoramiento continuo del trabajo. Procura la búsqueda de diferentes alternativas a las oportunidades de mejoras identificadas. Muestra disposición favorable para enfrentar los problemas y dificultades encontradas.

VII. DOMINIO TECNICO: Capacidad de usar los conocimientos técnicos para analizar y resolver problemas característicos de su contexto laboral.

Aborda y resuelve problemas utilizando los conocimientos de manera oportuna y cumpliendo con los estándares de calidad establecidos. Muestra disposición para el aprendizaje continuo y permanente en el ámbito de su desempeño laboral.

VIII. RESPONSABILIDAD Y DISCIPLINA: Capacidad para cumplir con las normas de la Institución, siendo puntual, consistente y organizado en su trabajo.

En ocasiones incumple las normas de la Institución. A veces es impuntual, teniendo que preparar de manera apresurada las actividades para poder cumplir con los horarios acordados. En ocasiones su área de trabajo luce desordenada necesitando de tiempo para localizar las herramientas y/o materiales necesarios para la realización de las actividades.

EVALUACION POR TAREAS CUANTIFICABLES

Descripción	Peso Pond.	Fecha	Indicador	Meta	Logro	% Logro

PARA USO DEL EVALUADOR

Cualidades positivas sobresalientes del evaluado:	Oportunidades de mejora del evaluado:
Compromiso que asume el evaluador para mejorar el desempeño del evaluado:	
Comentarios finales del evaluador:	Acciones de desarrollo recomendadas:

PARA USO DEL EVALUADO

Compromiso que asume. (Acciones que estaría dispuesto a realizar como resultado de la evaluación):	
Esta de acuerdo con los resultados:	En caso de no estar de acuerdo, explicar las razones:
SI	

Firma del Evaluador

Firma del Evaluado

**FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO
PROFESIONALES**

Periodo Eval. :

Fecha :

Nombre :

Puesto :

Area Funcional :

Fecha de Ingreso :

Evaluator :

Puesto del Ev.:

EVALUACION POR COMPETENCIAS CORPORATIVAS

I. ORIENTACION AL CLIENTE: Capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos de la Institución de manera efectiva, oportuna y con calidad.

Siempre analiza y toma decisiones respecto a los servicios y en relación a los ajustes pertinentes que pueden hacerse a los mismos en base a la demanda de los clientes. Realiza con éxito negociaciones con los clientes respecto a los servicios, a fin de satisfacer sus necesidades. De forma extraordinaria está pendiente en analizar mediciones para determinar los niveles de satisfacción de los clientes internos y externos, a fin de orientar los servicios si fuese necesario. Coordina de forma excepcional los recursos disponibles para brindar los servicios de manera oportuna y con la calidad requerida para satisfacer las necesidades de los clientes. Define con éxito las estrategias para la personalización del servicio y generar la satisfacción de los clientes.

II. COMPROMISO CON LA INSTITUCION: Capacidad para contribuir al logro de la Misión, Visión, Objetivos y metas institucionales y actuar acorde a los valores, reglamentos y normas de la Institución.

Contribuye, desde el ámbito de su puesto, al logro de la Misión y Visión de la Institución. Actúa acorde a los valores, normas y reglamentos de la Institución. Tiende a anteponer las necesidades de la Institución a sus propias necesidades. Promueve los valores y normas institucionales y actúa apegado a los mismos.

III. TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad de trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes.

Siempre planifica las propias acciones teniendo en cuenta la repercusión de las mismas para la consecución de los objetivos grupales. Muy consistentemente establece diálogo directo con los miembros del equipo que permite compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad. De forma extraordinaria colabora y se responsabiliza de las asignaciones resultado de los acuerdos establecidos en los trabajos en equipo. Siempre y muy cuidadosamente respeta criterios dispares y distintas opiniones del equipo y expresa expectativas positivas del equipo o de los miembros del mismo.

IV. ORIENTACION AL CAMBIO: Capacidad para adaptarse a los cambios y responder a los nuevos desafíos de manera positiva y constructiva con la finalidad de atender de forma efectiva los requerimientos demandados de la Institución.

Con alto nivel de resultado gestiona y promueve el cambio para responder a los desafíos institucionales y responde de forma efectiva, positiva y constructiva frente a los mismos. Con mucho éxito sensibiliza a los colaboradores en su compromiso con los cambios requeridos por la Institución. Se compromete consistentemente con los cambios que demanda la Institución. Aplica exitosamente estrategias de adaptación a los cambios institucionales.

V. COMPROMISO CON LA CALIDAD: Capacidad para cumplir con sus funciones y responsabilidades asignadas acorde a los estándares de calidad y requerimientos establecidos por la Institución.

Consistente y exitosamente cumple con oportunidad y efectividad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la entidad, las funciones que le son asignadas, supera los obstáculos enfrentados y motiva a sus colaboradores a cumplir de forma efectiva sus funciones y responsabilidades. De forma Extraordinaria promueve el compromiso de sus colaboradores acorde a los requerimientos demandados.

EVALUACION POR COMPETENCIAS DE NIVEL JERARQUICO

VI. LIDERAZGO: Capacidad de atraer y motivar a sus pares y demás servidores de la Institución por ser modelo de referencia por sus conocimientos, experiencias, humildad y capacidad de servicio.

De forma excepcional actúa y modela el comportamiento actitudinal y laboral acorde a los estándares de calidad requeridos. Usa de forma consistente y constructiva su conocimiento y experiencia para ponerla al servicio de la Institución. Es extraordinario el modelaje de comportamiento como servidor.

VII. GESTION DEL CONOCIMIENTO TECNICO: Capacidad de mantener de forma constante el desarrollo de nuevas ideas, metodologías y estrategias orientadas a las soluciones que se presenten en el contexto laboral, así como a innovar y aprender de las propias experiencias.

Consistentemente propone nuevas ideas que contribuyen al mejoramiento continuo del trabajo. Permanentemente procura la búsqueda de diferentes alternativas a las oportunidades de mejoras identificadas. De manera excepcional muestra disposición favorable para enfrentar los problemas y dificultades encontradas. De forma consistente innova como resultado del aprendizaje de sus propias experiencias.

VIII. CAPACIDAD DE ANALISIS: Para realizar un trabajo lógico de manera exacta, identificar problemas, reconocer información significativa, buscar, preservar y coordinar datos relevantes. Habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros, estadísticos, numéricos.

Muestra habilidades excepcionales para realizar análisis lógicos de situaciones y/o sistemas de alta complejidad, desagregando las partes de los problemas y reconociendo información significativa. Establece conexiones relevantes de las informaciones pudiendo aportar estrategias y/o soluciones muy eficaces. Las conclusiones que plantea son siempre muy atinadas y logra comunicarlas claramente y hacerlas comprensibles.

EVALUACION POR TAREAS CUANTIFICABLES

Descripción	Peso Pond.	Fecha	Indicador	Meta	Logro	% Logro

PARA USO DEL EVALUADOR

Cualidades positivas sobresalientes del evaluado:	Oportunidades de mejora del evaluado:
Compromiso que asume el evaluador para mejorar el desempeño del evaluado:	

Comentarios finales del evaluador:	Acciones de desarrollo recomendadas:

PARA USO DEL EVALUADO

Compromiso que asume. (Acciones que estaría dispuesto a realizar como resultado de la evaluación):	
Está de acuerdo con los resultados:	En caso de no estar de acuerdo, explicar las razones:

Firma del Evaluador

Firma del Evaluado

FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

DIRECCION Y SUPERVISION

Periodo Eval.:

Fecha: 8/3/2015

Nombre:

Puesto:

Área Funcional:

Fecha de Ingreso:

Evalúador:

Puesto del Ev.:

EVALUACION POR COMPETENCIAS CORPORATIVAS

I. **ORIENTACION AL CLIENTE:** Capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos de la Institución de manera efectiva, oportuna y con calidad.

Siempre está determinando, en el ámbito de su competencia, políticas y lineamientos para la personalización del servicio al cliente interno y externo, a fin de responder a sus requerimientos y necesidades. Siempre monitorea y da seguimiento a la aplicación de las estrategias y lineamientos relacionados con la atención a los clientes, superando las expectativas. Siempre considera y evalúa las necesidades de los clientes al desarrollar proyectos o servicios.

II. **COMPROMISO CON LA INSTITUCION:** Capacidad para contribuir al logro de la Misión, Visión, Objetivos y metas institucionales y actuar acorde a los valores, reglamentos y normas de la organización.

De manera extraordinaria, cuando la ocasión lo amerita, lidera y propone la definición y/o readecuaciones al marco estratégico institucional. Se responsabiliza del cumplimiento de las funciones propias del puesto y con la de sus colaboradores. Alinea el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas institucionales. En general promueve los valores y normas de la Institución, actúa como modelo referencial en el cumplimiento de los mismos. Contribuye desde el ámbito de su puesto, al logro de la Misión y Visión de la Institución. Actúa acorde a los valores, normas y reglamentos institucionales. Antepone las necesidades de la Institución a sus propias necesidades. De forma excepcional apoya a la Institución en situaciones difíciles.

III. **TRABAJO EN EQUIPO:** Capacidad de trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes.

Siempre define políticas y lineamientos que favorecen el trabajo en equipo. Consistentemente planifica las propias acciones teniendo en cuenta la repercusión de las mismas para la consecución de los objetivos grupales. Muy consistentemente establece diálogo directo con los miembros del equipo que permita compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad. De forma extraordinaria colabora y se responsabiliza de las asignaciones resultado de los acuerdos establecidos en los trabajos en equipo. Siempre y muy cuidadosamente respeta criterios dispares y distintas opiniones del equipo y expresa expectativas positivas del equipo o de los miembros del mismo.

IV. **ORIENTACION AL CAMBIO:** Capacidad para adaptarse a los cambios y responder a los nuevos desafíos de manera positiva y constructiva con la finalidad de atender de forma efectiva los requerimientos demandados de la Institución.

Lidera, gestiona y promueve el cambio para responder a los desafíos institucionales y actúa como modelo de referencia de forma efectiva, positiva y constructiva frente a los mismos. Diseña estrategias e intervenciones para favorecer la adaptabilidad y compromiso con el cambio. Modela comportamientos y apoya los procesos de cambios demandados por la Institución.

V. **COMPROMISO CON LA CALIDAD:** Capacidad para cumplir con sus funciones y responsabilidades asignadas acorde a los estándares de calidad y requerimientos establecidos por la institución.

De forma extraordinaria se desempeña en el cumplimiento de sus funciones acorde a los estándares de calidad establecidos y propone políticas y estrategia de calidad y mejoramiento continuo. Vela con éxito y siempre promueve el cumplimiento de las políticas de calidad de la Institución.

EVALUACION POR COMPETENCIAS DE NIVEL JERARQUICO

VI. PENSAMIENTO ESTRATEGICO: Capacidad de analizar las circunstancias favorables y desfavorables del entorno institucional, anticipar y prever acciones que contribuyan a superar los obstáculos, alcanzar los objetivos y metas institucionales.

Permanentemente está identificando y monitoreando las condiciones y variables del entorno que afectan a la Institución. Siempre esta actualizado en relación a las tendencias y eventos que afectan el que hacer de la Institución a nivel nacional e internacional. Se anticipa y propone de forma consistente estrategias que contribuyen al logro de los objetivos institucionales. Promueve acuerdos y alianzas que contribuyen con los propósitos de la Institución. Se anticipa con éxito a los problemas iniciando acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas concretas.

VII. GESTION DEL CONICIMIENTO: Capacidad para identificar, analizar y sistematizar el capital intelectual de la institución para favorecer las mejoras continuas, la innovación y el aprendizaje institucional.

Gestiona de manera consistente y exitosa la mejora continua de los procesos claves de la Institución, enfatizando en la generación y utilización del conocimiento. Es proactivo, excepcionalmente formula estrategias para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento en la institución que contribuyen con la efectividad institucional. Aplica modelos y estrategias exitosas de gestión del conocimiento que favorecen el desempeño institucional.

VIII. LIDERAZGO: Capacidad de motivar, orientar a los servidores y equipos de trabajo para favorecer la consecución de los objetivos y metas de la Institución, siendo referente o modelo de servicio.

Siempre actúa y modela el comportamiento actitudinal y laboral acorde a los estándares de calidad requeridos. Usa de forma constructiva su conocimiento y experiencia para ponerla al servicio de la Institución y para el desarrollo de sus colaboradores. Es consistente en la promoción de la participación y el trabajo en equipo. De manera Excepcional evalúa, reconoce y retroalimenta el desempeño de sus colaboradores y delega funciones y responsabilidades acorde a las capacidades y habilidades de sus colaboradores.

EVALUACION POR TAREAS CUANTIFICABLES

Descripción	Peso Pond.	Fecha	Indicador	Meta	Logro	% Logro

PARA USO DEL EVALUADOR

Cualidades positivas sobresalientes del evaluado:	Oportunidades de mejora del evaluado:
Compromiso que asume el evaluador para mejorar el desempeño del evaluado:	
Comentarios finales del evaluador:	Acciones de desarrollo recomendadas:

PARA USO DEL EVALUADO

Compromiso que asume. (Acciones que estaría dispuesto a realizar como resultado de la evaluación):

Está de acuerdo con los resultados:

SI

En caso de no estar de acuerdo, explicar las razones:

Firma del Evaluador

Firma del Evaluado