



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

**UNIDAD ACADEMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
COMERCIALES**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERO COMERCIAL, MENCIÓN EN RECURSOS
HUMANOS**

TÍTULO DEL PROYECTO:

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
BASADO EN COMPETENCIAS, EN LA CAJA DEL SEGURO SOCIAL
AGENCIA MILAGRO”**

AUTORAS:

**CELI CAICEDO JULIA JAQUELINE
CONDO RAMOS JESSICA VIVIANA**

MILAGRO, SEPTIEMBRE 2011

ECUADOR

ACEPTACION DE LA TUTORA

En mi calidad de tutora del Proyecto de investigación, nombrado por el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal de Milagro.

CERTIFICO:

Que he analizado el proyecto de grado con el tema: “DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS, EN LA CAJA DEL SEGURO SOCIAL AGENCIA MILAGRO”, presentado por las Srta. Julia Jaqueline Celi Caicedo y Jéssica Viviana Condo Ramos; para optar el título de Ingeniera Comercial y que acepto tutoriar a las estudiantes durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

Milagro, a los 26 días del mes de Septiembre del 2011

Econ. Yadira Arteaga

DECLARACIÓN DE AUTORIA DE LA INVESTIGACIÓN

Por medio del presente documento declaramos ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que esta referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una Institución Nacional o extranjera.

Milagro, a los 26 días del mes de Septiembre del 2011

Julia Celi Caicedo

0925090524

Jéssica Condo Ramos

0917118812

CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTIFICA	()
DEFENSA ORAL	()
TOTAL	()
EQUIVALENTE	()

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR SECRETARIO

DEDICATORIA

El presente proyecto que es producto de un gran esfuerzo se lo dedico a mis padres, amigos y todas las personas quienes confiaron en nuestras ideas, nos acompañaron, brindaron su apoyo y nos dieron las fuerzas necesarias para alcanzar nuestro objetivo.

Para ellos como reconocimiento especial este pequeño trabajo.

Jéssica Condo Ramos.

Dedico el presente trabajo a Dios que es el creador de todas las cosas, a mis padres, a quienes le debo toda mi vida, les agradezco el cariño, tiempo y dedicación lo cual me ha ayudado a salir adelante buscando siempre el mejor camino.

Julia Celi Caicedo.

AGRADECIMIENTO

Al culminar una etapa más de nuestras vidas agradezco a Dios que nos ha iluminado para realizar nuestros estudios y alcanzar una meta más.

De manera muy especial a mis padres quienes siempre me han brindado su apoyo incondicional, a mis amigos y a cada una de las personas que de una u otra forma han colaborado para culminar con éxito este proyecto.

Es un honor hacerles extensivo mi más sincero agradecimiento.

Jéssica Condo Ramos.

Primeramente y antes que nada, doy gracias a Dios por estar conmigo en cada paso que doy y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte durante todo este tiempo, agradeceré hoy y siempre a mis padres y el esfuerzo realizado por ellos, a mi familia y amigos por el apoyo que me han brindado para seguir adelante.

Julia Celi Caicedo.

CESION DE DERECHOS DE AUTOR

Doctor. Rómulo Minchala

Rector de la Universidad Estatal de Milagro.

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue “DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS, EN LA CAJA DEL SEGURO SOCIAL AGENCIA MILAGRO” y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas.

Milagro, 26 de Septiembre del 2011.

Julia Celi Caicedo

0925090524

Jéssica Condo Ramos

0917118812

INDICE GENERAL

CONTENIDO:

INTRODUCCION	1
CAPITULO I	3
EL PROBLEMA	
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Problematización: origen y descripción	3
1.1.2 Delimitación del problema	4
1.1.3 Formulación del problema	4
1.1.4 Sistematización del tema	4
1.1.5 Determinación del tema	4
1.2 OBJETIVOS	5
1.2.1 Objetivo general	5
1.2.2 Objetivos específicos	5
1.3 JUSTIFICACION	5
CAPITULO II	7
MARCO REFERENCIAL	
2.1 MARCO TEORICO	7
2.1.1 Antecedentes Históricos	7
2.1.2 Antecedentes Referenciales	12
2.1.3. Fundamentación Científica	12
2.2 MARCO LEGAL	18
2.3 MARCO CONCEPTUAL	34
2.4 HIPOTESIS Y VARIABLES	37
2.4.1 Hipótesis General	37
2.4.2 Hipótesis Particulares	37
2.4.3 Declaración de variables	37
2.4.4. Operacionalización de variables	38

CAPITULO III	41
MARCO METODOLOGICO	
3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION Y SU PERSPECTIVA GENERAL.	41
3.2 POBLACION Y MUESTRA	41
3.2.1. Característica de la Población	41
3.2.2. Delimitación de la Población	42
3.2.3 Tipo de Muestra	42
3.2.4 Tamaño de la Muestra	42
3.2.5 Proceso de selección	42
3.3 METODOS Y TECNICAS	42
3.3.1. Métodos de la investigación	42
3.3.2. Técnicas e instrumentos de la investigación	43
3.4 EL TRATAMIENTO ESTADISTICO DE LA INFORMACIÓN	43
CAPITULO IV	44
ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	
4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	44
4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCION, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS	56
4.3 RESULTADOS	57
4.4 VERIFICACION DE HIPOTESIS	59
CAPITULO V	61
PROPUESTA	
5.1 TEMA	61
5.2 FUNDAMENTACION	61
5.3 JUSTIFICACION	64
5.4 OBJETIVOS	64
5.4.1. Objetivo general de la propuesta	64
5.4.2. Objetivos específicos de la propuesta	64
5.5 UBICACIÓN	64
5.6 FACTIBILIDAD	65

5.7 DESCRIPCION DE LA PROPUESTA	65
5.7.1. Actividades.	65
5.7.2. Recursos, Análisis Financieros.	92
5.7.3. Impacto	92
5.7.4. Cronograma	93
5.7.5. Lineamiento para evaluar la propuesta	93
CONCLUSIONES	94
RECOMENDACIONES	95
BIBLIOGRAFÍA	96
ANEXOS	
a. Anexo 1: Formato de las encuestas.	98
b. Anexo 2: Formato de la entrevista.	101
c. Anexo 3: Formato de la ficha de recopilación de datos personales de los empleados.	102
d. Anexo 4: Autorización del Responsable de la Caja del Seguro Social Agencia Milagro, para utilizar informacion para la investigación.	103
e. Anexo 5: Autorización del Responsable de la Caja del Seguro Social Agencia Milagro.	104
f. Anexo 6: Registro de asistencia de la Caja del Seguro Social Agencia Milagro	105
g. Anexo 7: Programa Anual de Capacitación (PAC).	107
h. Anexo 8: Norma ISO 9001 – 2008.	108

INDICE DE TABLAS

CONTENIDO:

Tabla No.1 Operacionalización de variables	38
Tabla No. 2 Conocimiento de las competencias laborales.	44
Tabla No. 3 Nivel de participación en actividades de evaluación por competencias.	45
Tabla No. 4 Recepción del Manual de Funciones al integrarse a la institución.	46
Tabla No. 5 Conocimiento sobre las competencias del cargo que se desempeña.	47
Tabla No. 6 Frecuencia de las evaluaciones de desempeño.	47
Tabla No. 7 Socialización de competencias laborales.	48
Tabla No. 8 Opinión sobre el método de evaluación.	49
Tabla No. 9 Periodicidad con que se capacita a los funcionarios.	50
Tabla No.10 Tipo de competencias que el cargo desempeñado exige	51
Tabla No. 11 Ventajas de medir periódicamente las competencias laborales.	51
Tabla No. 12 Competencias relevantes en la vida profesional.	53
Tabla No. 13 Disposición para integrarse una capacitación anual	54
Tabla No.14 Entrevista realizada al Jefe de la Caja del Seguro Social Agencia Milagro.	55
Tabla No.15 Verificación de hipótesis	59

INDICE DE GRAFICOS

CONTENIDO:

Gráfico No. 1 Conocimiento de las competencias laborales.	44
Gráfico No. 2 ¿Usted conoce?	45
Gráfico No. 3 ¿Usted ha escuchado?	45
Gráfico No. 4 ¿Usted ha participado?	46
Gráfico No. 5 Recepción del Manual de Funciones al integrarse a la institución.	46
Gráfico No. 6 Conocimiento sobre las competencias del cargo que se desempeña.	47
Gráfico No. 7 Frecuencia de las evaluaciones de desempeño.	48
Gráfico No.8 Socialización de competencias laborales.	48
Gráfico No.9 Está de acuerdo con la evaluación.	49
Gráfico No.10 Cambiaría el método de evaluación.	49
Gráfico No.11 Cuenta con el respaldo de sus superiores.	50
Gráfico No.12 Plan de capacitación.	50
Gráfico No.13 Tipo de competencias que el cargo desempeñado exige.	51
Gráfico No. 14 Definir perfiles profesionales.	52
Gráfico No.15 Identificación de puntos débiles.	52
Gráfico No. 16 Aumento de la productividad.	52
Gráfico No.17 Optimización de los resultados.	53
Gráfico No.18 Competencias necesarias.	53
Gráfico No.19 Capacitación sugerida.	54

RESUMEN

El presente y futuro de toda organización tanto públicas como privadas depende en mucho de lo bien que se administre el personal, la habilidad, satisfacción, cooperación y entusiasmo de los trabajadores, pero ante todo por el **servicio al cliente**; cada día nos preocupamos en crecer pero no tomamos importancia de cómo nuestra competencia está creciendo y esto es debido al buen servicio y atención que brindan a sus clientes. Para lograr al máximo el logro de los fines propuestos se necesitará contar con el recurso humano que posea la mayor capacidad, conocimiento, habilidades y actitud, para ello proponemos diseñar una guía para evaluar competencias laborales y pruebas de evaluaciones de desempeño, basándonos en los requerimientos de competencias que exige cada puesto, a fin de mejorar la eficiencia laboral del talento humano de la Caja del Seguro Social Agencia Milagro, para lo cual estableceremos los cargos y las competencias de los mismos; diseñaremos los perfiles basados en competencias y elaboraremos los formatos para evaluar el desempeño, tomando como base las competencias laborales. Este proyecto ayudará a la realización de los objetivos propuestos en esta agencia, puesto que le facultará tener una herramienta para medir el desempeño de los funcionarios que afectan a la calidad del servicio, examinando las competencias necesarias para el cargo que desempeñan, teniendo en cuenta variables dirigidas a habilidades, iniciativa, disciplina, conocimiento de sus tareas, calidad en el trabajo, rendimiento, responsabilidad, entre otros, que permite evaluar la forma de administrar sus tareas y la conducta laboral lo que ayuda a interactuar para promover un ambiente de trabajo saludable gestionando el progreso constante de los funcionarios y mejorando notablemente la atención que se brinda tanto al cliente interno como externo.

ABSTRAC

The present and future of all organization so much public as private it depends in much of the very that the personnel, the ability, is administered satisfaction, cooperation and the workers' enthusiasm, but above all for the **service to the client**; every day we worry in growing but we don't take importance of how our competition is growing and this is due to the good service and attention that offer to its clients. To achieve to the maximum the achievement of the proposed ends he/she will need to have the human resource that possesses the biggest capacity, knowledge, abilities and attitude, for we intend it to design a guide to evaluate labor competitions and tests of acting evaluations, basing us on the requirements of competitions that it demands each position, in order to improve the labor efficiency of the human talent of the Fund of the Insurance Social Agency Milagro, for that which we will establish the positions and the competitions of the same ones; we will design the profiles based on competitions and we will elaborate the formats to evaluate the acting, taking like base the labor competitions. This project will help to the realization of the objectives proposed in this agency, since it will authorize him to have a tool to measure the acting of the officials that you/they affect to the quality of the service, examining the necessary competitions for the position that you/they carry out, keeping in mind variables directed to abilities, initiative, disciplines, knowledge of its tasks, quality in the work, yield, responsibility, among other that allows to evaluate the form of administering its tasks and the labor behavior what helps to interact to promote a healthy working atmosphere negotiating the constant progress of the officials and improving the attention that you toasts so much to the internal client as external notably.

INTRODUCCION

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad que se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, y subsidiaridad; encargado de aplicar el Sistema del Seguro general obligatorio a nivel nacional.

Según Decreto Ejecutivo No. 18 publicado en el registro oficial No. 591 del 13 de marzo de 1928, en el Gobierno del Doctor Isidro Ayora Cueva el 8 de marzo de 1928 se creó la caja de jubilaciones y montepío civil, retiro y montepío militares, ahorro y cooperativa, institución de crédito con personería jurídica, organizada que de conformidad con la Ley se denominó Caja de Pensiones consagrada como entidad aseguradora con patrimonio propio diferenciado de los bienes del Estado, con aplicación en el sector laboral pública y privada; su objetivo fue conceder a los empleados tanto públicos, privados, civiles y militares, los beneficios de jubilación, montepío civil y fondo mortuario, los mismos beneficios se extendieron a los empleados bancarios en octubre del mismo año; en 1936 se fomento el seguro voluntario un año después se incorporó el seguro de enfermedad entre los beneficios creándose así el Departamento Medico por acuerdo del Instituto Nacional De Previsión y finalmente el 20 de noviembre de 1981, por decreto Legislativo se dictó la Ley de extensión del Seguro Social Campesino.

La Caja del Seguro Social Agencia Milagro tiene su inicio en el año de 1952 brindando sus servicios a la comunidad, en la actualidad esta agencia no solo está dirigida a la ciudad de Milagro también incluye en su alcance en los cantones aledaños como son: Yaguachi, Naranjito, Bucay, Marcelino Maridueña, Jujan, Balao, Naranjal, El Triunfo, y Simón Bolívar; para los cuales la Agencia Milagro mantiene una lista de trámites que los ciudadanos realizan de acuerdo a sus necesidades, los cuales son: Solicitud de fondos de reserva, Precalificación y concesión de préstamos hipotecarios, Generación de comprobantes de pago y cancelación, Concesión de cesantía, Préstamo quirografario, Pensión de montepío, Jubilación ordinaria de

vejes, Concesión de jubilación por invalidez, Auxilio de funerales, Claves patronales, Claves personales de afiliación, jubilados y beneficiarios, Certificado de cumplimiento de obligaciones, Capacitación sobre el manejo de la página web para empleadores, Aprobación de novedades, Afiliación voluntaria, Certificado de cumplimiento de obligaciones, Convenios purga de mora, Reclamo por falta de afiliación, Validación de cuenta bancaria.

De acuerdo a la gran apertura que tiene la Caja del Seguro Social Agencia Milagro, nace la propuesta de diseñar una guía de competencias laborales y pruebas de evaluaciones de desempeño para realizar la identificación de competencias en los principales procesos de la organización, que va a contribuir sin duda al logro de la eficacia organizacional, que dependerá de las características de la organización y de utilizar el perfil genérico de las habilidades y cualidades personales (Competencias); ya que al contar con un perfil de puesto por competencia bien definido, se lograra tener, una evaluación precisa de las fortalezas y debilidades de cada persona.

Nuestra propuesta va en el sentido de que la organización defina de manera oportuna y real las actividades, características y responsabilidades que conforman cada puesto, en combinación con la determinación puntual de las condiciones y atributos que debe poseer una persona para ocupar una posición en la empresa. Así, una vez establecidos estos cimientos, tendrá la oportunidad de sacarle el máximo partido al modelo de evaluación de desempeño basado en competencias, e ir mucho más allá de lo habitual y definir necesidades de formación y entrenamiento técnico para mejorar el desempeño en el puesto de trabajo; elaborar un cronograma de eventos de capacitación y entrenamiento que permitan actualizar sus conocimientos; con la colaboración, participación y compromiso del Responsable de la Agencia.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.4.1 Problematización: origen y descripción

En la actualidad nos preocupamos en crecer pero no tomamos importancia de cómo nuestra competencia está creciendo y esto es debido al **buen servicio y atención que brindan a sus clientes**, por esta razón en la gestión de recursos humanos se habla del sistema de evaluación de desempeño basado en competencias que ha logrado diferenciación y generación de ventajas competitivas en los procesos de una organización, que se logra a través de una filosofía de “trabajar con y en la gente”, el capital humano es el recurso más importante al enfrentar los desafíos que exige el mercado y los clientes, a través de una conducta que agregue valor de manera afectiva.

La Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias, permitirá a la Organización relacionar los objetivos estratégicos del negocio con los objetivos individuales de las personas que trabajan en ella; siendo la manera correcta de llevar a cabo los desafíos; orientando así al Capital Humano hacia el desarrollo continuo, potenciando habilidades, conocimientos y actitudes con enfoque en resultados.

Con estos antecedentes se puede concluir que la productividad y calidad de servicio de la Agencia podría verse afectada dando como resultado un **índice elevado de insatisfacción de los clientes** por errores en la ejecución de tareas de los funcionarios, para dar respuesta a este gran desafío, **la Caja del Seguro Social Agencia Milagro** debe analizar y reestructurar la aplicación del sistema de evaluación de desempeño basado en competencias laborales, como una alternativa para promover la formación y la educación, en una orientación que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de las organización, colaboradores y usuarios.

1.4.2 Delimitación del problema

La investigación se desarrolla dentro del territorio Ecuatoriano en la región Costa, Provincia del Guayas, Cantón Milagro.

Sector empresarial: Público

Empresa: Caja del Seguro Social Agencia Milagro

Tiempo: 2008 – 2010

1.4.3 Formulación del problema

¿Cuál sería el efecto en implementar un Sistema de Evaluación de Desempeño basado en Competencias en el desempeño laboral del talento humano de la Caja del Seguro Social de la Agencia Milagro?

1.4.4 Sistematización del tema

- ¿Cuál es el grado de conocimiento que tienen los colaboradores de la organización sobre competencias laborales y evaluación en base a competencias?
- Qué tipo de evaluaciones permitirán medir el desempeño laboral en base a competencias?
- ¿Por qué la evaluación de desempeño por competencias generará satisfacción en los usuarios del servicio?
- ¿Cuáles son los programas de capacitación óptimos que permitirán un desempeño competente y la mejora en el desarrollo de las actividades de la organización?

1.4.5 Determinación del tema

“METODOLOGIA PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS, EN LA CAJA DEL SEGURO SOCIAL AGENCIA MILAGRO”

1.5 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general

Definir el efecto de implementar un Sistema de Evaluación de Desempeño basado en Competencias en el desempeño laboral del talento humano de la Caja del Seguro Social de la Agencia Milagro.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar el grado de conocimiento que tienen los colaboradores de la organización sobre competencias laborales y evaluación en base a competencias.
- Identificar los tipos de evaluaciones permitirán medir el desempeño laboral en base a competencias.
- Definir de qué forma la evaluación de desempeño por competencias generará satisfacción en los usuarios del servicio.
- Definir los programas de capacitación óptimos que permitirán un desempeño competente y la mejora en el desarrollo de las actividades de la organización.

1.6 JUSTIFICACION

La identificación de competencias laborales debe ser específica para la **Caja del Seguro Social de la Agencia Milagro** en particular, es necesario identificar un conjunto de comportamientos reales y observados que correspondan a **comportamientos “deseados”, que favorezcan a la organización y permitan brindar un mejor servicio al cliente**. Esto obliga a identificar personas que ya han demostrado por medio de sus acciones que poseen las “competencias” requeridas y tratan de identificar las características que deben poseer las personas para ser diferentes del resto.

El estudio de este proyecto busca, mediante la investigación y la aplicación de la teoría y los conceptos básicos referentes a un **Sistema de Evaluación de Desempeño basado en competencias**; encontrar explicaciones a situaciones internas que afectan a la organización, lo que nos permitirá establecer diferentes conceptos que poseen las mismas.

De acuerdo con los objetivos planteados de la investigación, su resultado permitirá dar soluciones y alternativas específicas a todas las inquietudes y necesidades en los procesos de desempeño laboral de la **Caja del Seguro Social de la Agencia Milagro** al implementar un Sistema de Evaluación de Desempeño basado en competencias, contribuyendo así al mejoramiento de la gestión del trabajo y al aumento de la productividad.

Una de las definiciones que es elemental tener en cuenta tiene que ver con el modelo de competencias que se seguirá; teniendo en cuenta que en este tipo de organizaciones las competencias laborales constituyen un elemento clave a la hora de gestionar el talento humano, por tanto es preciso tener calidad del modelo seleccionado con el fin de no incurrir en confusiones.

Cuando las personas logran la satisfacción personal a nivel laboral, cambia de forma positiva, su percepción del ámbito en el que se desarrolla convirtiéndose en un ser proactivo que motiva significativamente a quienes estén a su alrededor, trabaja con alegría, tiene como objetivo cada día incrementar su desempeño y ante todo da lo mejor de sí, no solo en las tareas que realiza, sino también en su relación con los demás, creando un buen ambiente laboral para él y para la empresa.

Para lograr los objetivos establecidos en este proyecto se utilizarán métodos y herramientas como: análisis-síntesis para establecer tendencias en el campo de investigación, el método histórico-lógico para establecer las fases del procedimiento para la determinación de las competencias laborales y diversas técnicas de investigación que nos ayudaran a determinar el grado de conocimiento, tipos de evaluaciones, programas de capacitación, y el efecto de satisfacción que generaría la evaluación de desempeño basado en competencias; lo cual es fundamental para tener éxito en esta investigación.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEORICO

2.1.1 Antecedentes Históricos

Se registra como uno de los predecesores en el estudio de las competencias a David McClelland, catedrático de psicología en la Universidad de Harvard. McClelland estudia la estimulación humana y es la base sobre la que se desarrolla el “enfoque de competencia” a nivel de empresas, a través de la aplicación del “enfoque conductista”. Sin embargo, en la literatura se hace referencia a algunos trabajos anteriores a los de este autor, los cuales cabe señalar para una mejor comprensión sobre el origen del término en cuestión.

En la década de los cuarenta, elabora un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicas. Una de estas variables era el concepto, que en esencia consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria.¹

En la década de los cincuenta, lograba demostrar de forma estadística la utilidad del dinero como un incentivo concreto que mejoraba la producción siempre que el mismo estuviese vinculado a resultados específicos.²

La aplicación práctica de esta teoría, se llevó a cabo por parte de su autor, en la India en la **década de los sesenta**, donde se desarrollaron un conjunto de acciones formativas y en solo dos años se comprobó que 2/3 de los participantes habían desarrollado

¹ T Parsons 1949

² Atkinson 1958

característica innovadoras, que potenciaban el desarrollo de sus negocios y en consecuencia de esto, de su territorio.³

Estos efectos conllevaron a que los estudios de este tipo se expandieran en el mundo laboral, todos querían encontrar la piedra filosofal que permitiera a las organizaciones ahorrar en tiempo y dinero. No obstante, por una razón u otra, la problemática global en torno a qué formación debe tener la persona, y cuan apropiada debería ser para desarrollar con éxito el puesto, aún no estaba resuelta convenientemente.

En la década de los setenta, se demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional.

Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Durante estas investigaciones encuentra que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son solamente promedio.

Debido a esto, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que "realmente causa un rendimiento superior en el trabajo" y no "a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo"⁴

En la década de los ochenta, en esta línea de investigaciones se analiza profundamente las competencias que incidían en el desempeño de los directivos, utilizando para esto la adaptación del Análisis de Incidentes Críticos.

En este estudio se concluye que existen una serie de características personales que deberían poseer de manera general los líderes, pero que existían también otras que solo poseían otros que desarrollaban de una manera excelente sus responsabilidades. Hoy se

³ McClelland (1960),

⁴ McClelland, 1973.

preconizan principios de profesionalización y fundamentalización de los contenidos, papel activo del alumno ante el aprendizaje, interdisciplinariedad, el profesor como facilitador del proceso, principio de integración escuela - empresa, el principio estudio trabajo pilar fundamental de la educación cubana, como eslabones esenciales necesarios en la formación⁵.

Consideramos que la formación por competencias es la materialización de estos principios, que hoy más que nunca, ante una revolución científico - técnica y el uso de las nuevas tecnologías de la informática y las comunicaciones en la sociedad, hacen necesaria este tipo de formación que no se contraponen a la formación por objetivos, donde realmente se concreten estos principios.

En la década de los noventa, Las competencias son definidas como técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral.⁶

Una compleja combinación de condiciones necesarias para el desempeño en situaciones determinadas, como (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las labores que se tienen que desempeñar en situaciones estipuladas. Adicionalmente, cabe señalar que, el camino compuesto u holístico de la competencia, está en correspondencia a la hipótesis de sistemas, esto significa que, el holismo es paralelo a sinergia; la característica particular del sistema que se sintetiza en su capacidad para lograr en conjunto, un resultado mayor al que lograría cada una de las partes actuando aisladamente. Ultimando aquí con lo referente a la conceptualización de las competencias y su correspondiente clasificación en enfoques de competencias de esta época.⁷

Desde el año 2000 hasta la actualidad han transitado diferentes enfoques los mismos que serán detallados a continuación:

⁵ Richard Boyatzis (1981),

⁶ Kochansky, Jim (1998)

⁷ Gonzci, Andrew (et alt.) (1996)

Enfoque empresarial:

- Competencia laboral: Conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes que son empleados por el trabajador en el rendimiento de su servicio o cargo en escuela con el principio de habilidad demostrada y los requerimientos técnicos, beneficiosos, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desarrollo de sus funciones.⁸

- La competencia profesional: Es un sistema de conocimientos, habilidades, actitudes, valores, motivos, aptitudes y capacidades que debe poseer el individuo para el desempeño satisfactorio de su actividad laboral, comprometido con el proyecto.

Dentro de la dirección empresarial, se utiliza, el enfoque dinámico y el enfoque estructural.⁸

Enfoque psicológico:

De forma general se reconoce que la competencia es una categoría psicológica que integra determinados componentes figurativos, procedimentales, actitudinales y personológicos en función de lograr un desempeño eficiente en un contexto concreto de actuación, tal como se destacó previamente.

"La competencia profesional es el resultado de la integración, esencial y generalizada de un complejo conjunto de conocimientos, habilidades y valores profesionales, que se manifiesta a través de un desempeño profesional eficiente en la solución de los problemas de su profesión, pudiendo incluso resolver aquellos no predeterminados".⁹

Enfoque según diseño curricular

Desde nuestro punto de vista y desde la perspectiva del diseño curricular se define la competencia laboral, como una estructuración didáctica de los contenidos del proceso docente educativo (proceso de enseñanza aprendizaje o proceso pedagógico profesional) en función de lo que el futuro técnico tiene que saber, hacer, ser y actuar en situaciones reales de trabajo, con un desempeño eficiente en su labor, visto desde la escuela con la integración al sector productivo.

8 (Mertens, 2000)

9 (Forgas J, 2003).

Debe quedar claro que la competencia laboral es un concepto único, pero que en el contexto de la formación de técnicos en la educación formal, no puede ser equivalente al del sector empresarial, si no con patrones mínimos de conducta entre un joven en formación y un experimentado profesional de años de trabajo en el sector laboral.¹⁰

De estas macro competencias es necesario determinar los atributos de competencias del proceso general o macro proceso del área, en este caso Gastronomía, y de la combinación de determinados conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos necesarios para el mismo y de estos se determinan las competencias para cada puesto: requerimientos profesionales, y además de comportamientos que tributen a este proceso, como son estabilidad emocional, empatía, posibilidad de trabajo en equipo , etc., todo lo cual dará un valor agregado a dicho proceso, a esto se le llama competencias emocionales, o no intelectuales, conteniendo matices y tendencias diferentes de una a otra organización, y haciéndose llamar de esta forma Competencias.

Las matrices de competencias se van a elaborar, teniendo en cuenta los procesos y subprocesos en que interviene cada puesto de trabajo en cuestión, asociadas además a las exigencias técnicas que impone cada uno de los subprocesos para el puesto de trabajo, para lograr la determinación de las matrices de competencia es necesario la utilización de métodos y técnicas como: métodos de expertos, revisión de documento, observaciones, trabajo grupal, etc.

Es necesario partir de un análisis del sistema de evaluación y compensación del desempeño y su vinculación con los resultados del desempeño del área o proceso en cuestión, para lo cual es conveniente valorar los índices de calidad o grado de percepción de los clientes sobre el servicio prestado en una instalación hotelera y a los resultados de las evaluaciones de desempeño de los trabajadores, pues realizando un análisis previo de la relación existente entre estos dos elementos se pudo llegar a la conclusión de que no existe una directa vinculación entre la calidad y la evaluación del desempeño de los trabajadores.

¹⁰ SINTERFOR 2006

2.1.2 Antecedentes Referenciales

La Caja del Seguro Social Agencia Milagro al igual que toda institución pública califica sus avances y/o rendimiento laboral mediante la evaluación de desempeño establecido por la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneración del Sector Público, Resolución No. SENRES - 2008 00170, que se refiere a la gestión de la evaluación y control técnico sobre la correcta aplicación de la LOSCCA, su Reglamento, políticas, normas e instrumentos, contemplados en el sistema integrado de desarrollo institucional, recursos humanos y remuneraciones en el sector público, la Norma Técnica de la Evaluación del Desempeño explica el procedimiento de aplicación del proceso y permite medir el nivel de efectividad y productividad del personal de las Instituciones Públicas. El Ministerio de Relaciones Laborales por medio de auditorías verificará el cumplimiento, aplicación, procedimiento y resultados obtenidos por la Evaluación del Desempeño de los servidores públicos.

Tanto empresas públicas como privadas de nuestro país han implementado sistemas de evaluaciones de desempeño basados en competencias lo cual les ha sido fundamental para el éxito de sus empresas mediante el adecuado manejo del talento Humano desarrollando sus habilidades y características que les proporciona un valor agregado al ejecutar sus tareas, por ende han establecido un modelo claro que les ha permitido identificar sus debilidades y fortalezas mediante un correcto análisis de puesto lo que conlleva un plan de capacitación adecuado y la definición de perfiles de cargos basados en competencias logrando mejorar el rendimiento de sus colaboradores, para lo cual muchas de estas empresas se basan en los estándares de calidad de la Norma ISO 9001 – 2008. **(Ver Anexo 8 Norma ISO 9001 – 2008).**

2.1.3. Fundamentación Científica

El Modelo de Gestión por competencias ha resultado una opción para organizaciones que han querido integrar de manera efectiva el ciclo de Recursos Humanos, fomentando el progreso tanto de la institución como de las personas que la constituyen.

La etimología del término competencia señala que competencia es una palabra tomada del latín *competere* que significa “ir al encuentro de una cosa a la otra, encontrarse, coincidir.”¹¹

¹¹ (Corominas, 1998).

Existen diversas definiciones del término Competencias, de las cuales enfatizamos las siguientes:

“Competencia se refiere a ciertos aspectos del conocimiento y habilidades, los necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada; la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado”¹².

Otra definición propuesta dice que una competencia es “una construcción, a partir de una combinación de recursos internos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes) y recursos del ambiente dentro de los que se encuentra el sistema sociocultural en que este inserta la organización, los sistemas políticos a los que esté sujeta, la cultura organizacional, las relaciones organizacionales, documentos, informaciones entre otros, que son movilizados para lograr un desempeño”.¹³

La Fundación Chile, por su parte expone “es la capacidad para responder exitosamente a una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea exitosamente, en un contexto particular a través de la movilización de recursos, incluyendo aspectos tanto cognitivos como no cognitivos”.¹⁴

¿Qué propone el modelo de gestión por competencias?

El Modelo de Gestión por competencias plantea una representación sistémica y estratégica la gestión de las personas en las organizaciones con un énfasis en el Talento humano. A diferencia de otros modelos de gestión ajustados en las estructuras o procesos organizacionales, acá lo que intenta es “Atraer, ampliar y conservar el talento mediante la alineación de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente”.

Tal como lo señalaba Aristóteles “el todo es más que la suma de sus partes”, resulta importante considerar que cada componente que integra una organización, ya sea de forma interna o externa, interactúa y trascienden, por lo cual el cambio en una de ellas afecta a las demás segmentos y por supuesto al todo, siendo el cambio un factor constante.

¹² (Mertens)

¹³ Le Boterf

¹⁴ Rodrigo Richard

Desde una apariencia estratégica, la ejecución del Modelo de Gestión por Competencias, ayuda a obtener resultados que agreguen valor al cumplimiento de la misión, precisamente a través del logro de los objetivos organizacionales planteados, convirtiendo a las personas en centro de la ejecución de la estrategia.¹⁵

Ventajas del enfoque de competencias

La razón fundamental por la que se ha ido imponiendo el manejo del enfoque de competencias es que proporciona la toma de decisiones en el área de recursos humanos y admite una actuación integrada de la gestión del Talento humano:

A) proporciona el uso de un lenguaje común en la organización: Al departir de comportamientos visibles que permiten tener un buen beneficio en el trabajo, es más fácil que la dirección del Talento Humano y el resto de la organización se pongan de acuerdo.

Así, cuando se utiliza el enfoque del rasgo, un directivo puede solicitar al departamento de formación un curso concerniente liderazgo y puede recibir algo muy distinto a lo que deseaba, ya que el término liderazgo puede deducirse de muchas maneras. Por el contrario, al acoger el enfoque de competencias, el dirigente que solicita el curso y el departamento de formación se podrá poner buenamente de acuerdo ya que ambos hablarán de los comportamientos que los colaboradores al curso deberán ser capaces de llevar a cabo al finalizar el mismo.

B) permite focalizar los esfuerzos de todas las personas de la organización hacia los resultados: Las competencias muestran los comportamientos que lleva a cabo una persona para obtener un rendimiento excelente en un puesto de trabajo preciso y en una organización específica. De esta forma, se pueden programar los sistemas de evaluación del personal de forma que se puedan analizar los puntos débiles y fuertes de cada colaborador para diseñar las funciones más adecuadas para que puedan mejorar los resultados. De igual forma, por ejemplo, al diseñar un curso de formación, se facilita la definición de objetivos operantes y de la posterior evaluación de la eficacia y rentabilidad del mismo, al poder concretarse el “para qué” se lleva a cabo; esto es, qué aspectos empresariales se pretenden mejorar con dicho curso.

¹⁵ (Richard,2006)

C) se utiliza como predictor del comportamiento futuro de la persona dentro de la empresa su comportamiento pasado: Cuando una persona ha sido capaz de llevar a cabo un determinado comportamiento, en unas condiciones dadas, se puede esperar que sea capaz de repetir el mismo comportamiento en una situación similar. Ahora bien, el utilizar el comportamiento pasado como predictor del futuro, no se puede entender como que una persona que no ha llevado a cabo un establecido comportamiento no sea capaz de hacerlo en un futuro; no se debe entender, en ningún momento, como que las personas somos inexpertos de cambiar.

Por ello será formal analizar detalladamente cada caso y resolver la actuación más adecuada en cada momento. Por otro lado, hay que tener en claro que las competencias son generalizables; esto es, que no es exacto que la persona haya llevado a cabo el proceder en cuestión en una situación fielmente igual, sino que el comportamiento que se ha llevado a cabo en una situación, se puede llevar a cabo, también en otra, más o menos relacionado, o más o menos desigual.

D) Facilita la igualación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas:

En el enfoque del rasgo, se parte de la descripción del puesto de trabajo y, consecutivamente, se elabora el perfil del mismo. Dicho perfil muestra el nivel que los ocupantes del puesto deberán tener en cada una de las variables incluidas en él, en percentiles o en alguna medida tipificada. Estos niveles se establecen con correlación a la población de personas con las características (sexo, estudios, experiencia...) requeridas por el puesto de trabajo, lo que no deja de ser una utopía, en primer lugar porque los listas se construyen muchas veces en base a muestras poco representativas y porque muchas veces no se mantienen renovados, a pesar de que las características de la población de referencia vayan cambiando con el paso del tiempo. Internamente del enfoque de competencias no existen estos problemas ya que no se emplean listas sino comportamientos concretos que debe llevar a cabo la persona que ocupa un puesto decretado. Por ello es más fácil y válido el sistema de comparación entre los perfiles del puesto y de las personas, para determinar su adecuación a un empleo determinado, o para conocer las necesidades de línea existente.

El uso del enfoque de competencias proporciona la actuación integrada de la gestión de recursos humanos, ya que las competencias se convierten en la base de trabajos en selección, formación, retribución, planes de carrera, salud laboral, clima, etc. El enfoque

de competencias accede trabajar, en el área de recursos humanos, de forma más eficaz y eficiente, tanto durante la fase de planificación, como durante la implantación de los planes y en la evaluación de los resultados logrados.

Estas ventajas, tanto para la organización como para las personas, son las que han hecho que el enfoque de competencias se ha ido popularizando en las organizaciones públicas y privadas de todo el mundo occidental.¹⁶

Evaluación para la gestión del desempeño

El concepto de gestión del desempeño alude de forma global y holística a la forma en que se dirige y gestiona al personal, con el fin de alcanzar las metas que persigue la organización al tiempo que se mejora el desempeño de los empleados. Incluye aspectos relativos a la planificación del desempeño, la evaluación del mismo y las derivaciones que estos procesos tienen sobre la formación y el reconocimiento a las personas

El desempeño expresa el modo en que un trabajador realiza las funciones y tareas que tiene asignadas, de acuerdo con la misión y los objetivos fijados por la empresa, y demuestra en el ejercicio de sus funciones poseer las competencias exigidas para el puesto de trabajo que ocupa. La evaluación del desempeño puede atender por tanto a los logros en el trabajo, medidos en términos de producción o consecución de objetivos, y a la medida en que las competencias laborales que se asocian a un desempeño adecuado han sido demostradas. La consideración de la dimensión personal, esto es las cualidades y capacidades de los trabajadores, llevaría a explicar la consecución de los resultados que se les exigen, por lo que la evaluación del desempeño basada en competencias parece una opción adecuada en sí misma o formando parte de modelos mixtos que consideran también los resultados.

De acuerdo con este planteamiento, la evaluación de competencias se enmarca en la evaluación del desempeño, y juega un papel central en la gestión del mismo. La evaluación responde a la definición de los perfiles de competencias para los diferentes puestos de trabajo, al tiempo que influye sobre la redefinición de los mismos y el planteamiento de objetivos más elevados en cuanto a resultados y a desarrollo competencial.

De la evaluación se derivan decisiones en cuanto a la formación de los empleados y al diseño de sus planes de desarrollo profesional. En este sentido, cabe hablar de una

¹⁶ Revés Jardinez Lixania.

evaluación del potencial, que permitiría valorar las posibilidades que los empleados tienen de promocionar dentro de la organización o de asumir nuevas funciones.

Y, por último, de la evaluación de competencias se derivarían reconocimientos en el plano salarial. Si bien en este aspecto las organizaciones pueden ser algo más reticentes, la adopción de un sistema de remuneración basada en competencias supondría respaldar con seriedad la opción de la organización de definir un sistema de competencias y procurar el desarrollo de las mismas en su personal.

La evaluación de competencias, cuando se enmarca en la evaluación del desempeño, supone una comparación entre las competencias demostradas por el individuo en su trabajo y las competencias exigidas para un desempeño exitoso en el puesto que ocupa. Las posibles discrepancias entre ambos términos de comparación señalan la dirección en la que habrá de avanzar el desarrollo de las competencias del trabajador.¹⁷

Técnicas para la evaluación de competencias

En apartados anteriores se ha ido aludiendo a algunos métodos utilizados para identificar o evaluar competencias. La clasificación de las técnicas que pueden emplearse para este fin podría hacerse adoptando como criterio el tipo de información sobre el que se centran. Así, podremos distinguir entre técnicas para valorar competencias que se apoyan prioritariamente en rasgos o características de las personas, técnicas que parten del comportamiento de las personas en sus puestos de trabajo, y técnicas que, pudiendo incluir la recogida de informaciones como las anteriores, integran éstas con las valoraciones de los propios trabajadores o de otros miembros de la organización.

La evaluación de competencias privilegia aquellas técnicas que se apoyan en el comportamiento de las personas en el puesto de trabajo o, en el caso de la selección de personal, en su actuación ante situaciones prácticas reales o simuladas de ejercicio laboral. Es decir, la verificación de los conocimientos, habilidades, valores que integran la competencia laboral requerida para un puesto de trabajo ha de llevarse a cabo en situaciones de desempeño laboral o lo más próximas posible a éste. El abanico de métodos que podrían emplearse en la evaluación de competencias conforme a la clasificación adoptada puede ser:¹⁸

¹⁷ Grados Espinosa Jaime.

¹⁸ Santos Triana Yaniel.

- Experiencia práctica:
 - Listas de verificación.
 - Sistemas de escalas para la observación.
 - Incidentes críticos.
 - Simulación y ejercicios prácticos.

- Características y experiencias del evaluado:
 - Test psicológicos.
 - Recogida de información biográfica.
 - Entrevista de evaluación.
 - Portafolios.

- Valoraciones del evaluado o de otros miembros de la organización:
 - Auto informe sobre comportamientos.
 - Balance de competencias.
 - Evaluación de 360°.

2.2 MARCO LEGAL

Dentro de nuestra investigación y con referencia directa en el procedimiento y ejecución del presente proyecto, encontramos varios artículos de los que nos valemos constitucionalmente y por consiguiente la importancia que tiene la metodología para el Diseño de un sistema de evaluación de desempeño basado en competencias de la Caja del Seguro Social Agencia Milagro, delimitando así el campo de estudio dirigiéndonos directamente a funcionarios públicos para lo cual mencionaremos varios artículos de la ley que hacen referencia directa a los funcionarios públicos:

SECRETARÍA NACIONAL TÉCNICA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS Y REMUNERACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO

RESOLUCIÓN No. SENRES - 2008 000170

Seguimiento y Control de los Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público

Se refiere a la gestión de la evaluación y control técnico sobre la correcta aplicación de la LOSCCA, su Reglamento, políticas, normas e instrumentos, contemplados en el sistema integrado de desarrollo institucional, recursos humanos y remuneraciones en el sector público. Esta Cartera de Estado realiza procesos de evaluación y control a las Instituciones del Sector

Público. Los resultados obtenidos son comunicados a las máximas autoridades Institucionales con la finalidad de que se tomen las medidas correctivas necesarias o se presenten los justificativos, de ser el caso. Si la institución incumpliere o no acatare las observaciones emitidas, se comunicará dicha inobservancia a la Contraloría General del Estado para que determine las sanciones o responsabilidades a las que hubiere lugar.

- Auditoría de Recursos Humanos del Sector Público
- Auditoría Desarrollo Institucional a las Entidades del Sector Público
- Auditoria en Remuneraciones
- Seguimiento y control de atención al ciudadano
- Requerimientos para ingresar trámites en la Dirección de Evaluación y Control.

1.1 Análisis y Verificación de los procesos de contratación de personal.

Las Instituciones pertenecientes a la Función Ejecutiva del Estado, deben remitir al Ministerio de Relaciones Laborales los documentos de sustento de los procesos de contratación de servicios ocasionales, a fin de que se efectúe el análisis y verificación del proceso de calificación, conforme lo determina la Norma Técnica de Planificación de Recursos Humanos y sus Reformas. Requisitos para Validación de Contratos de Servicios Ocasionales:

- Requerimientos de las unidades, áreas o procesos institucionales
- Autorización de la máxima Autoridad o su delegado
- Informe técnico de la Unidad de Administración de Recursos Humanos (UARH's)
- Formulario de Descripción y Clasificación de Puestos SENRES-001
- Formulario de Perfil de Exigencias SENRES-002
- Formulario de Lista de Asignaciones SENRES-003
- Certificado de disponibilidad presupuestaria
- Contratos debidamente registrados por la Unidad de Administración de Recursos Humanos (UARH's)
- Certificado de NO tener impedimento legal para ejercer cargo público

Para la calificación de contratos de asesores se requiere además de la información antes mencionada, los requisitos señalados en la Resolución SENRES-RH-2009-000105, conforme se indica a continuación:

- Formulario del Perfil del Candidato
- Formulario de Calificación de Factores para la contratación de asesores.¹⁹

¹⁹ Secretaría Nacional Técnica De Desarrollo De Recursos Humanos Y Remuneración Del Sector Público.

1.2 Evaluación del desempeño

Proceso que permite medir el nivel de efectividad y productividad del personal de las Instituciones Públicas. La Norma Técnica de la Evaluación del Desempeño explica el procedimiento de aplicación del proceso. El Ministerio de Relaciones Laborales por medio de auditorías verificará el cumplimiento, aplicación, procedimiento y resultados obtenidos por la Evaluación del Desempeño de los servidores públicos. Norma de Evaluación del Desempeño / Reforma.

1.3 Ingresos y ascensos dentro del sector público

El ingreso y ascenso de personal, se efectuará mediante concurso de méritos y oposición, cumpliendo con lo establecido en la Constitución, la Ley, el Reglamento y la Norma Técnica del Proceso de Selección de Personal. El Ministerio de Relaciones Laborales verificará la documentación a fin de que se cumpla con el marco legal vigente. Norma de selección.²⁰

1.4 Verificación de los procesos de movimientos de personal

Las Instituciones Públicas tienen la facultad de efectuar movimientos de personal, para ello la LOSCCA y su Reglamento establecen los procedimientos respectivos, evitando que de esta manera se afecten tanto el normal funcionamiento de la Organización, como los derechos de los servidores públicos. Entre los principales movimientos de personal podemos citar: cambios administrativos, traslados, traspasos, comisiones de servicio (con o sin remuneración) entre otros.

Los estudios sobre los procesos antes mencionados verificarán la aplicación, procedimientos y normativa a seguir, dependiendo de cada movimiento.

1.5 Verificación del plan de vacaciones

El servidor público disfrutará de 30 días de vacaciones anuales pagadas, siempre que hubiese trabajado 11 meses continuos en la misma institución. Este derecho no será compensado en dinero, salvo el caso de cesación de funciones. Las vacaciones se considerarán en la fecha prevista en el calendario y únicamente la autoridad competente por razones de servicio y común acuerdo con el servidor, podrán suspenderlas y diferirlas para otra fecha dentro del mismo período. El servidor hará uso de sus vacaciones, obligatoriamente, en períodos de al menos 15 días, de manera ininterrumpida por cada año.

Es responsabilidad de las UARH's exigir el cumplimiento de los calendarios de vacaciones, los cuales son elaborados de manera conjunta con los responsables de cada unidad.

Esta Cartera de Estado verificará que cada Institución Pública cumpla con el plan de vacaciones establecido por la UARH's.²⁰

GESTIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Gestión técnica de la aplicación e implementación de las políticas, normas e instrumentos técnicos contemplados en el sistema integrado de desarrollo institucional, recursos humanos y remuneraciones, como estrategia de fortalecimiento de las instituciones del sector público.

- Asistencia y cooperación técnica en la aplicación e implementación de instrumentos técnicos de Fortalecimiento Institucional
- Apoyo a la Gestión de Recursos Humanos
- Seguimiento y monitoreo de las UNIDADES ADMINISTRATIVAS DEL TALENTO HUMANO (UATH's) del sector Público.

Políticas y Normas del Sector Público

Nota: Se debe considerar que la normativa que fue emitida por el MRL, en el marco de la LOSCCA, será revisada y reformada a fin de que se encuentre en concordancia con las disposiciones de la Ley Orgánica del Servicio Público; y, estarán a disposición de la ciudadanía a partir de la vigencia del nuevo Reglamento de la LOSEP.

- Normas Generales emitidas hasta el 5 de octubre del 2010
- Normas Relativas a ingresos complementarios emitidas hasta el 5 de octubre de 2010
- Normas basadas en la LOSEP.

POLÍTICA UNO: Regulación y Control de Gestión Pública

para el Talento Humano Estrategias:

1. Evolución de los roles en la administración de Recursos Humanos: a) En el ingreso, b) En la administración (motivación/comunicación/compartir la información - know how- saber y hacer bien/ aprendizaje del entorno de la organización/compartir el liderazgo), c) En la capacitación (desarrollo de habilidades/planificación del desarrollo del talento humano/tutoría- jóvenes -actitud), d) En el desempeño y eficiencia (objetivos, metas, competencias, evaluación, medición, retroalimentación) - Compensación (remuneración fija justa y equitativa, reconocimientos no monetarios, retribución económica por eficiencia, bono geográfico), e) En la retención del talento humano, f) En la separación (renuncia, retiro por jubilación, destitución, cesación, supresión).

²⁰ Secretaría Nacional Técnica De Desarrollo De Recursos Humanos Y Remuneración Del Sector Público.

2. Vincular acciones al Sistema Integrado Informático de Talento Humano, SITTH.

POLÍTICA DOS: Propuesta Remunerativa de Beneficios Económicos y Sociales

1. Eliminar por ley los bonos y entrega de condecoraciones, anillos, etc.
2. Regular el ingreso a Jubilados (solo contratos especiales o nombramientos de libre remoción)
3. Jornada Laboral y horas extraordinarias y suplementarias
4. Bonificación de ubicación geográfica
5. Beneficios sociales: Transporte, uniforme, alimentación, seguros de vida.
6. Viáticos
7. Retribución por eficiencia (Balanced Scorecard)
8. Vincular acciones al Sistema Integrado Informático de Talento Humano, SIITH

Ajustarse a la realidad de las Instituciones Públicas, remuneración justa y equitativa (retención del talento humano altamente calificado), nuevas escalas remunerativas que se adaptan a las necesidades, realidad económica y entorno de cada institución.²¹

POLÍTICA TRES: Estructuras de puestos (organizacional) Estrategias:

1. Realizar el diagnóstico de las Instituciones del Sector Público
2. Realizar el análisis del talento humano para su optimización
3. Incentivar la jubilación y evaluar el desempeño
4. Regular y ejercer la rectoría del manejo del talento y remuneraciones del sector público
5. Intervenir en la gestión de las instituciones públicas
5. Vincular acciones al Sistema Integrado Informático de Talento Humano, SIITH.²¹

POLÍTICA CUATRO: Evaluación Continua y mejoramiento del Servicio Público

Estrategias:

1. Realizar la evaluación de los siguientes factores: a) Cumplimiento de objetivos y metas para la obtención de resultados acoplados a la misión de la institución, b) Conocimientos, c) Medición de las competencias del puesto, d) Medición de competencias universales, f) Trabajo en equipo, liderazgo e iniciativa
2. Poner en ejecución el Programa de mejoramiento continuo del servicio que prestan las Instituciones Públicas a la ciudadanía a través de herramientas técnicas y tecnológicas: PDA'S, control biométrico, SMS, buzones, capacitación.
3. Crear una nueva relación entre ciudadanos y servidores públicos
4. Impulsar la co-responsabilidad entre Estado y ciudadano en el mejoramiento continuo

del Servicio Público.

5. Promover en los ciudadanos, tanto individual como colectivamente, la participación en la planificación y el mejoramiento de los Servicios Públicos.
6. Transparentar las acciones y rendir cuentas por parte de los servidores públicos.
7. Diseñar nuevas herramientas para recuperar la eficiencia, la capacidad de autorregulación y, como consecuencia, la facultad de generar una opinión pública positiva sobre las entidades del Estado.
8. Vincular acciones al Sistema Integrado Informático de Talento Humano, SIITH.

POLÍTICA CINCO: Sistema de Carrera Administrativa

Estrategias:

1. Garantizar el ingreso de servidores competentes al sector público mediante Concurso de Méritos y Oposición en todos los casos, a través del siguiente proceso: a) Acta ganador concurso (ley obligatorio - registro y obtención del certificado). Período de prueba -a través Evaluación y curso (a distancia) de IAEN- ingresa a carrera profesional, c) Personas con discapacidad, d) Programa Informático Integrado de Talento Humano
2. Promover la carrera administrativa (ascensos) en el personal siempre que se haya aprobado el curso (a distancia) IAEN, la evaluación del desempeño y se hayan cumplido los requisitos del caso.
3. Llenar vacantes a través de concursos abiertos de méritos y oposición.
4. Ejecutar el incentivo para personas que están en estado de jubilación se acojan voluntariamente al retiro del sector público.
5. Vincular acciones al Sistema Integrado Informático de Talento Humano, SIITH.²¹

SENRES

SECRETARIA NACIONAL TÉCNICA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS Y REMUNERACIONES DEL SECTOR PÚBLICO

RESOLUCIÓN No. SENRES - 2008 000170

CONSIDERANDO:

Que, el Art. 60 de la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público-LOSCCA, publicada en Registro Oficial No. 16, de 12 de mayo del 2005, determina que el

²¹ Secretaría Nacional Técnica De Desarrollo De Recursos Humanos Y Remuneración Del Sector Público.

Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos del Servicio Civil está conformado, entre otros, por el Subsistema de Evaluación del Desempeño;

Que, la LOSCCA, en los artículos del 83 al 88 norma la evaluación del desempeño de los servidores públicos en función de los fines institucionales, para lo cual define objetivos, ámbito, periodicidad, variables y escala valorativa;

Que, mediante Decreto Ejecutivo No. 2474, publicado en el Suplemento de Registro Oficial No. 505, de 17 de enero del 2005, fue expedido el Reglamento de la LOSCCA, instrumento legal que norma la evaluación del desempeño;

Que, el Art. 167 del Reglamento de la LOSCCA señala que la etapa del Subsistema de Selección de Personal denominada "período de prueba", debe ser efectuada de conformidad con la normativa del Subsistema de Evaluación del Desempeño;

Que, desde la fecha de publicación de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño en el Registro Oficial, esto es el 27 de Marzo del 2008, los funcionarios y servidores, han aportado y emitido criterios que permiten optimizar su aplicación para futuras evaluaciones; y

En ejercicio de las atribuciones que le confieren los artículos 54 literal c), 57 literal b), 84 de la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público-LOSCCA, y artículo 187 de su Reglamento:²²

RESUELVE:

EMITIR LA SIGUIENTE REFORMA A LA NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Art. 1.- Sustitúyase el literal b) del Artículo 5 por el siguiente:

" b) Equidad.- Evaluar el rendimiento de los funcionarios y servidores sobre la base del manual de clasificación de puestos institucional en caso de que la institución disponga del mismo, de otra forma, estará orientado hacia el cumplimiento de objetivos, planes, programas o proyectos, para lo cual se debe interrelacionar los resultados esperados en cada unidad o proceso interno, procediendo con justicia, imparcialidad y objetividad;

Art.2.- En el artículo 6 sustitúyase el literal c) de los responsables de la aplicación del Subsistema de Evaluación de Desempeño por el siguiente:

" c) El Comité de Reclamos de Evaluación; y,"

²² Secretaría Nacional Técnica De Desarrollo De Recursos Humanos Y Remuneración Del Sector Público.

Art. 3.- En el artículo 7 sustitúyase el literal b) por el siguiente:

"b) Conformar el Comité de Reclamos de Evaluación, y establecer las responsabilidades específicas relacionadas con la aplicación del Subsistema;"

Art 4.- En el artículo 9 realícese los siguientes cambios.

En el inciso primero elimínese después del título, la frase "El Comité"

En el literal a) sustitúyase: "o sus delegados con voz y un solo voto dirimente" por "o su delegado con voz y voto dirimente";

En el literal b) sustitúyase "o sus delegados" por "o su delegado";

Art. 5.- Al final del artículo 12 añádase: "en caso de que la institución disponga del mismo, de otra forma, estará orientado hacia el cumplimiento de objetivos, planes, programas o proyectos).".

Art. 6.- Sustitúyase el artículo 14 por el siguiente: "Art. 14.- Definición de indicadores e instrumentos de evaluación del desempeño.- Los jefes inmediatos, con el apoyo de las UAHRS y la Unidad de Planificación de ser el caso, definirán la metodología para identificar los indicadores de desempeño de puestos (actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas, proyectos, cuadro de mando integral, etc.) para ello se utilizará el Formulario SENRES-EVAL-01, (integrado en el programa informático), este perfil constituye el indicador general que servirá para la evaluación del desempeño de los funcionarios y servidores.

El instrumento SENRES - EVAL-01, contiene:

- **Indicadores de gestión del puesto.-** Constituyen parámetros de medición que permiten evaluar la efectividad, oportunidad y calidad en el cumplimiento de las actividades esenciales planificadas, procesos, objetivos, planes: programas y proyectos.

Se definirán indicadores y metas (relacionadas con la construcción de productos, servicios o proyectos), a fin de cuantificar el nivel de cumplimiento de los compromisos sean estos a corto, mediano o largo plazo. Estos campos los tiene que determinar cada Institución acorde a la naturaleza de su gestión en el Formulario SENRES-EVAL-01. Además, el formulario cuenta con un campo predeterminado, que contempla que si los funcionarios o servidores a más de cumplir con la totalidad de las metas y objetivos asignados para el período que se va a evaluar, se adelantan y cumplen en lo que sea factible, con metas y objetivos previstos para e siguiente período de evaluación, se le acreditará un solo puntaje adicional.

- **Los conocimientos,-** Este factor mide el nivel de aplicación de los conocimientos en la ejecución de las actividades esenciales, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos. Estos campos no son predeterminados en el Formulario SENRES-EVAL-01, los tiene que determinar cada Institución acorde a la naturaleza de su gestión.
- **Competencias técnicas del puesto.-** Es el nivel de aplicación de las destrezas a través de los comportamientos laborales en la ejecución de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos en los procesos institucionales, medidas a través de su relevancia (3 alta, 2 media, 1 baja), y el nivel de desarrollo. El Formulario SENRES-EVAL-01 cuenta con campos determinados y permite que las Instituciones incluyan otros acorde a la naturaleza de su gestión
- **Competencias universales.-** Es la aplicación de destrezas a través de comportamientos laborales observables, mismas que son iguales para todos los niveles sin excepción de jerarquía y se alinean a valores y principios de la cultura organizacional, medidos a través de su relevancia (3 alta, 2 media, 1 baja) y la frecuencia de aplicación. Estos campos son predeterminados en el Formulario SENRES-EVAL-01.
- **Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo.-** El trabajo en equipo es el interés que tiene el servidor para gestionar y cooperar de manera coordinada con los demás miembros del equipo, unidad, o institución para incrementar los niveles de eficacia, eficiencia de las tareas encomendadas y generar nuevos conocimientos y aprendizajes compartidos.

La iniciativa es la predisposición para gestionar proactivamente ideas obtenidas de la realidad del entorno que a la vez impulsan el auto motivación hacia el (ogro de objetivos.

El liderazgo es la actitud, aptitud, potencial, habilidad comunicacional, capacidad organizativa, eficiencia administrativa y responsabilidad que tiene un servidor. El propósito del líder es desarrollar los talentos y motivar a su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes.

Art. 7.- Sustitúyase el artículo 17 por el siguiente: "**Art. 17.- Ejecución del proceso de evaluación.-** Los jefes inmediatos previo al proceso de evaluación del desempeño, generarán mediante entrevista con el evaluado, el espacio de participación que permita determinar

correctamente las actividades esenciales, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos con sus respectivos indicadores y metas, los conocimientos, la relevancia de las destrezas de las competencias del puesto y universales, y la relevancia del trabajo en equipo en el Formulario SENRES - EVAL-01, los mismos que deberán estar alineados a los objetivos estratégicos institucionales.

La valoración de las calificaciones es determinada por factores que tendrán diferentes ponderaciones, que totalizarán la evaluación en un 100%, pudiendo alcanzar máximo el 104%, al haber cumplido y adelantado, el funcionario o servidor, con otro u otros objetivos y metas correspondientes al siguiente período de evaluación, Al final del período de evaluación le corresponde al responsable de la unidad o proceso interno (Jefe inmediato) aplicar el formulario SENRES-EVAL-01 con los siguientes factores:

1. Evaluación del desempeño de los funcionarios y servidores en base a indicadores de gestión del puesto (60%).- El evaluador registra los valores numéricos de cumplimiento que merece el evaluado en la columna de "cumplidos", correspondiente a las actividades, indicadores y metas asignadas a cada puesto de trabajo. Todos los resultados tienen que ser transformados a porcentajes en la columna de "% de Cumplimiento" (Si se utiliza el programa informático que se encuentra en la página web: www.senres.gov.ve los resultados se convierten en porcentaje automáticamente).

Los porcentajes obtenidos se determinan en la columna "Nivel de Cumplimiento" de la siguiente manera:

- 5 cumple entre el 90,5% y el 100% de la meta
- 4 cumple entre el 80,5% y el 90,4% de la meta
- 3 cumple entre el 70,5% y el 80,4% de la meta
- 2 cumple entre el 60,5% al 70,4% de la meta
- 1 cumple igual o menos del 60,4% de la meta

El funcionario o servidor que, a más de cumplir con el total de metas y objetivos asignados al período a ser evaluado, cumple y se adelanta con otro u otros correspondientes al siguiente periodo de evaluación, obtendrá un único puntaje del 4% adicional al "Nivel de Cumplimiento". Este campo está predeterminado en el formulario.

2. Evaluación de los conocimientos que emplea el funcionario o servidor en el desempeño del puesto (8%).- El evaluador registra los parámetros del nivel de conocimientos que el evaluado aplicó para cumplimiento de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos. Los conocimientos son el conjunto de información

que se adquiere vía educación formal, capacitación, experiencia laboral y la destreza en el análisis de la información.

Los resultados obtenidos se determinan en la columna "Nivel de Conocimiento" de la siguiente manera:

- 5 Sobresaliente
- 4 Muy bueno
- 3 Bueno
- 2 Regular
- 1 Insuficiente

3. Evaluación de competencias técnicas del puesto (8%).- El evaluador registra el nivel de desarrollo de las destrezas del evaluado.

Las destrezas de las competencias técnicas del puesto exigen al funcionario o servidor un desempeño óptimo para la ejecución de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos, mismas que se podrán obtener tanto del Manual de Clasificación de Puestos Institucional como del Manual Genérico de Puestos del Sector Público si es el caso.

Las competencias requeridas para el puesto se derivarán de cada actividad esencial del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos, las que podrán ser identificadas o complementadas del catálogo de competencias técnicas (incluido en el Índice Ocupacional Genérico del Sector Público).

Los resultados obtenidos se determinan en la columna "Nivel de Desarrollo" de la siguiente manera:

- 5 Altamente desarrollada
- 4 Desarrollada
- 3 Medianamente desarrollada
- 2 Poco desarrollada
- 1 No desarrollada

4. Evaluación de competencias universales (8%).- El evaluador registra la frecuencia de aplicación de las destrezas del evaluado en el cumplimiento de las actividades esenciales del puesto, mismas que contribuyen a consolidar el entorno de la organización. Es el potencial de un individuo para ejecutar acciones comunes a todos los puestos y adecuarse a los principios, valores y normas internas.

Los resultados obtenidos se determinan en la columna "Frecuencia de Aplicación" de la siguiente manera:

- 5 Siempre
- 4 Frecuentemente
- 3 Alguna vez
- 2 Rara vez
- 1 Nunca

5. Evaluación del trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo (16%).- El evaluador registra la frecuencia de aplicación del trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo del evaluado en el cumplimiento de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos, mismas que contribuyen a realizar labores en equipo y a compartir los conocimientos entre los miembros de la organización.

El trabajo en equipo e iniciativa son comportamientos conductuales observables en las labores, y son considerados en la evaluación de todos los puestos de la organización sin excepción.

Respecto del comportamiento observable de liderazgo, se lo considerará exclusivamente en la evaluación de desempeño de quienes tengan servidores subordinados bajo su responsabilidad de gestión (solo a estos puestos se los considerará para utilizar el campo de liderazgo determinado en el Formulario SENRES-EVAL-01).

Si se utilizan los tres campos: trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, estos tienen una valoración de 5,33% cada uno.

Si se utilizan solo los dos campos: trabajo en equipo e iniciativa, estos tienen una valoración de 8% cada uno.

Los resultados obtenidos se determinan en la columna "Frecuencia de_ Aplicación" de la siguiente manera:

- 5 Siempre
- 4 Frecuentemente
- 3 Alguna vez
- 2 Rara vez
- 1 Nunca

Art. 8.- En el artículo 18 realícese los siguientes cambios:

a) Sustitúyase el título por el siguiente: "Evaluación por parte del funcionario, servidor o ciudadano.-".

- b) Cámbiese en el cuarto inciso "El ciudadano", por: "El funcionario, servidor o ciudadano".
- c) Añádase al final del cuarto inciso; "Estas normas se aplicarán también como elemento para la evaluación de las relaciones interpersonales entre los funcionarios y servidores de la misma o distinta institución."
- d) El primer inciso sustitúyase por lo siguiente.- "Los servidores públicos acorde a lo que establece la LOSCCA en sus artículos 24 literal g) y 26 literal c) se sujetarán a los deberes y prohibiciones siguientes:"
- e) Sustitúyase los últimos tres incisos por los siguientes:

"Por cada queja contra un servidor público se reducirá un 4% de su calificación total. Se considerará sólo una queja (la de mayor incidencia), por parte de una misma persona, siempre que los hechos sobre los cuales se sustenta, sean verificados por la UARHs institucional, que la recibirá a través del formulario SENRES-EVAL-02 y que la UARHs lo hará constar en el formulario SENRES-EVAL-01.

El porcentaje máximo de incidencia en el resultado total del servidor en un mismo período de evaluación será del 24% cuando provenga de varios ciudadanos (4% c/u), para lo cual se considerará la sumatoria de las quejas presentadas a través del formulario SENRES-EVAL-02.

Este formulario es válido para la evaluación del desempeño los doce meses del año. Tendrá incidencia en la evaluación del servidor sólo en caso de ser llenado cumpliendo con todos sus requisitos, caso contrario este formulario servirá únicamente para aplicar los correctivos necesarios sin incidir en la respectiva evaluación del funcionario o servidor".

Art 9.- Sustitúyase el artículo 19 por el siguiente: "**Art. 19.- De la periodicidad.-** La evaluación del desempeño, se la efectuará dos veces al año; cada período de evaluación tendrá una duración de cinco meses. Después de cada período de evaluación se tendrá hasta un mes para calificar a los evaluados, procesar la información, conformar los comités de reclamos de evaluación, retroalimentar los resultados con el evaluado y fijar las metas para el siguiente período de evaluación."

Art. 10.- En el Art. 20 literal b) realícese los siguientes cambios:

a) En el acápite b.5, sustitúyase la palabra "irregulares" por "regulares".

b) El acápite b.6, dirá:

"b.6. La máxima autoridad dispondrá a la UARHs que dé a conocer los resultados de las evaluaciones a los funcionarios o servidores evaluados. El servidor que no se encontrare conforme con su evaluación, presentará el reclamo debidamente motivado ante la UARHs,

dentro del término de tres días posteriores a la comunicación oficial de resultados de la evaluación, a fin de que sea presentado al Comité de Reclamos de Evaluación. Si no presenta comunicación alguna en el tiempo aquí determinado se entenderá como conforme con la evaluación."

b) Elimínese el acápite b.7

d) Añádase a continuación del acápite b.6 los siguientes incisos:

"La evaluación a la máxima autoridad, será la determinada en función del cumplimiento de metas y objetivos, establecidos por la respectiva autoridad nominadora en el esquema que ésta determine.

La evaluación a los asesores de las máximas autoridades, será la determinada en función del cumplimiento de metas y objetivos, establecidos por el jefe inmediato en el esquema que éste determine."

Art. 11.- Sustitúyase el artículo 22 por el siguiente: 'Art. 22.- Escalas de calificación.-

Las escalas de calificación para la evaluación de los resultados del desempeño serán cualitativas y cuantitativas.

Las calificaciones, de conformidad con lo dispuesto en el Art. 85 de la LOSCCA son: excelente, muy bueno, satisfactorio, deficiente e inaceptable.

- ❖ Excelente.- Desempeño alto, calificación que es igual o superior al 90,5%.
- ❖ Muy bueno.- Desempeño mejor a lo esperado, calificación que está comprendida entre el 80,5% y 90,4%.
- ❖ Satisfactorio.- Desempeño esperado, calificación que está comprendida entre el 70,5% y 80,4%.
- ❖ Deficiente.- Desempeño bajo lo esperado, calificación que está comprendida entre el 60,5% y 70,4%.
- ❖ Inaceptable.- Desempeño muy bajo a lo esperado, calificación igual o inferior al 60,4%.

Art. 12.- En el artículo 23 sustitúyase el literal b) por el siguiente: "b) El funcionario o servidor que obtenga la calificación de deficiente será exigido para la adquisición y desarrollo de sus competencias, y volverá a ser evaluado en el plazo de tres meses; si obtiene nuevamente una calificación igual o inferior a deficiente, será automáticamente declarado Inaceptable; y,".

Art. 13.- Sustitúyase el artículo 24 por el siguiente: "**Art. 24.- Plan de incentivos.-** El plan de incentivos contendrá: estímulos, reconocimientos honoríficos o sociales, licencias para

estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento en el país o el exterior y en general actividades motivacionales para los funcionarios o servidores que obtengan la calificación de excelente, mismos que cada institución pública debe establecer y difundir entre sus integrantes, a través de los reglamentos internos de administración de recursos humanos conforme a las Leyes y Reglamentos vigentes.

Art. 14.- Sustitúyase el primer inciso del artículo 25 por el siguiente; "**Art. 25.- Retroalimentación y seguimiento.-** Las Instituciones del Sector Público realizarán la retroalimentación y seguimiento del informe de resultados de la evaluación del desempeño. Las UARHs y las unidades de planificación de ser el caso, en coordinación con los responsables de cada unidad o proceso interno, elaborarán el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los funcionarios y servidores de la organización."

Art. 15.- Sustitúyase los literales a), b) y c) de la disposición general octava por las siguientes:

"a) SENRES-EVAL-01: documento a imprimir por la UARHs acorde al número de servidores que trabajan en la institución, a razón de un documento por cada servidor;

b) SENRES-EVAL-02: documento que la UARHs, sin perjuicio de SENRES, se encargará de imprimir en papel químico (formulario de tres hojas). Las artes finales se podrán obtener de la página web www.senres.gov.ec; y,

c) SENRES-EVAL-03: documento que la UARHs será la responsable de imprimir. El documento es para el uso de la UARHs y será puesto en conocimiento de la máxima autoridad una vez que éste haya sido llenado."

Art. 16.- Añádase la siguiente disposición general: "**NOVENA.-** Todo vehículo de las instituciones del Sector Público, debe portar en un lugar visible y legible, un adhesivo con fondo de color rojo y letras blancas, preferentemente ubicado en la parte posterior del vehículo y de tamaño 60 x 12 cm. El texto dirá: "INFORME COMO CONDUZCO AL (número telefónico) - UNIDAD (número de la unidad)", con el fin de obtener información del desempeño del servidor que labore como conductor.

Para el efecto, toda UARHs institucional deberá:

- Diseñar el adhesivo;
- Definir, colocar y operativizar un número de teléfono para atención permanente por parte de la UARHs;
- Colocar el número de identificación del vehículo y demás características; y,
- Tomar las medidas pertinentes para el mejoramiento continuo y la capacitación de los

conductores de ser el caso;

Se exceptúan los vehículos de uso del Presidente y Vicepresidente de la República, Ministros, Secretarios, Viceministros, Subsecretarios Generales, la primera y segunda autoridad de cada institución."

Art 17.-Añádase las siguientes Disposiciones Transitorias

"PRIMERA.- La siguiente evaluación en el presente año, de ser el caso, culminará hasta el 31 de Diciembre del 2008; el período mínimo de evaluación para esta última será de tres meses excepcionalmente.

SEGUNDA.- En las instituciones donde no se cuente con el Manual de Clasificación de Puestos es igualmente obligatorio el cumplimiento de esta norma, para lo cual se basarán en los procesos, objetivos, planes, programas o proyectos propios de cada Institución.

TERCERA.- Las Instituciones que cuentan con instrumentos y formatos propios que facilitan la ejecución de la evaluación, podrán utilizarlos siempre que se registren todos los campos del formulario SENRES-EVAL-01 conforme a lo establecido en el "procedimiento de la evaluación del desempeño" de la presente norma.

CUARTA.- A partir del año 2009 las evaluaciones se efectuarán en los periodos comprendidos desde Febrero a Junio y desde Agosto a Diciembre.²³

Artículo Final.- La presente resolución entrará en vigencia, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

Dado en la ciudad de San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano, a 11 de Septiembre del 2008.

²³ Secretaría Nacional Técnica De Desarrollo De Recursos Humanos Y Remuneración Del Sector Público.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Capacitación

Son todos los esfuerzos pedagógicos, académicos y prácticos que ofrece la empresa para trabajar en el desarrollo e implementación de habilidades, conocimientos y creencias que permitan a todos los colaboradores ofrecer un valor agregado en su trabajo diario.

Competencias

Es un conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y aptitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su labor.

Compromiso

Dicho de una solución, de una respuesta, etc.: Que se dan por obligación o necesidad, para complacer.

Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Coaching

Procede del verbo inglés coach, entrenar. Es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas.

Cultura organizacional

Son todas aquellas acciones que involucran procesos de cambio y/o transformación con el fin de facilitar la implementación de modelos y estrategias que permitan el desarrollo de actividades orientadas al mejoramiento del servicio al cliente, generando espacios de reflexión alrededor de la importancia que tiene cada una de las tareas que se desarrollan en la empresa.

Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Habilidad

Es la destreza para ejecutar una cosa o capacidad y disposición para negociar y conseguir los objetivos a través de unos hechos en relación con las personas, bien a título individual o bien en grupo.

Empoderamiento

Dar poder al equipo de trabajo potenciándolo, hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes.

Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

Estrategias Corporativas

Son aquellas acciones programadas y planificadas, que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempo.

Indicadores

Son un conjunto de ítems o frases cortas referidas a conductas observables, que permiten evaluar el dominio de la competencia considerando, uno por uno, todo el conjunto de indicadores.

Motivación

Son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación

Planificación

La Planificación constituye al conjunto de actividades que permiten a la organización trazar un mapa para llegar al logro de los objetivos de la empresa.

Productividad

Es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.

Recursos

El Recurso es todo aquello que vamos a necesitar para poder alcanzar el logro de los objetivos de la organización (personas, equipos, infraestructura, dinero, etc.).

Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Responsabilidad

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

Socialización

Es el proceso mediante el cual los individuos pertenecientes a una sociedad o cultura aprenden e interiorizan un repertorio de normas, valores y formas de percibir la realidad, que los dotan de las capacidades necesarias para desempeñarse satisfactoriamente en la interacción social con otros individuos de ésta.

2.4 HIPOTESIS Y VARIABLES

2.4.1 Hipótesis General

Al implementarse un Sistema de Evaluación de Desempeño basado en Competencias, se mejorará el desempeño laboral del talento humano de la Caja del Seguro Social de la Agencia Milagro.

2.4.2 Hipótesis Particulares

- El grado de conocimiento que tienen los colaboradores de la organización sobre competencias laborales incidirán en el rendimiento laboral del talento humano.
- Las evaluaciones basadas en competencias permiten medir el desempeño laboral e incidir en el rendimiento del talento humano.
- Las evaluaciones de desempeño por competencias permitirán mejorar los niveles de satisfacción de los usuarios del servicio.
- La implementación de programas de capacitación basadas en desempeño por competencias ayudarán a mejorar las actividades de la organización.

2.4.3 Declaración de variables

HIPOTESIS GENERAL

Variable Independiente:

Sistema de Evaluación de Desempeño basado en Competencias

Variable Dependiente:

Mejoras en el desempeño laboral del talento humano de la Caja del Seguro Social de la Agencia Milagro.

HIPÓTESIS PARTICULAR 1

Variable Independiente:

El grado de conocimiento que tienen los colaboradores de la organización sobre competencias laborales

Variable Dependiente:

Rendimiento laboral del talento humano.

HIPÓTESIS PARTICULAR 2

Variable Independiente:

Las evaluaciones basadas en competencias permiten medir el desempeño laboral.

Variable Dependiente:

Medición del desempeño laboral y rendimiento del talento humano.

HIPÓTESIS PARTICULAR 3

Variable Independiente:

Las evaluaciones de desempeño por competencias.

Variable Dependiente:

Mejoras en los niveles de satisfacción de los usuarios del servicio.

HIPÓTESIS PARTICULAR 4

Variable Independiente:

La implementación de programas de capacitación basadas en desempeño por competencias.

Variable Dependiente:

Mejoras en las actividades de la organización.

2.4.4. Operacionalización de variables

Tabla No. 1

HIPÓTESIS GENERAL	
Variable Independiente: Sistema de Evaluación de Desempeño basado en Competencias.	Conceptualización: La evaluación de desempeño es una herramienta que permitan evaluar el desempeño competente del talento humano.
Variable Dependiente: Mejoras en el desempeño laboral del talento humano de la Caja del Seguro Social de la	Indicadores: <ul style="list-style-type: none">• Tiempo empleado en la ejecución de tareas

<p>Agencia Milagro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de errores en la ejecución de tareas. • Cantidad de órdenes repetitivas. Satisfacción de usuarios.
<p>HIPÓTESIS PARTICULAR 1</p>	
<p>Variable Independiente: El grado de conocimiento que tienen los colaboradores de la organización sobre competencias laborales.</p>	<p>Conceptualización: El acceso a la información de competencias y habilidades relacionadas con la elección y uso eficiente de las mismas generan conocimiento.</p>
<p>Variable Dependiente: Rendimiento laboral del talento humano.</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo empleado en la ejecución de tareas • Cantidad de errores en la ejecución de tareas. • Cantidad de órdenes repetitivas. Satisfacción de usuarios.
<p>HIPÓTESIS PARTICULAR 2</p>	
<p>Variable Independiente: Las evaluaciones basadas en competencias permiten medir el desempeño laboral</p>	<p>Conceptualización: Adquirir habilidades y conocimientos que aceleran los cambios e incrementan los niveles de productividad.</p>
<p>Variable Dependiente: Medición del desempeño laboral y rendimiento del talento humano.</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo empleado en la ejecución de tareas • Cantidad de errores en la ejecución de tareas. • Cantidad de órdenes repetitivas. • Satisfacción de usuarios. Eficiencia organizacional.

HIPÓTESIS PARTICULAR 3	
<p>Variable Independiente: Las evaluaciones de desempeño por competencias.</p>	<p>Conceptualización: Revisión o control de la forma y nivel de eficiencia con el que se ejecutan las tareas o actividades laborales.</p>
<p>Variable Dependiente: Mejoras en los niveles de satisfacción de los usuarios del servicio.</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de quejas por parte de los usuarios. • Cantidad de usuarios atendidos.
HIPÓTESIS PARTICULAR 4	
<p>Variable Independiente: La implementación de programas de capacitación basadas en desempeño por competencias.</p>	<p>Conceptualización: Desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para mejorar el desempeño de todos los funcionarios en los cargos actuales y/o futuros.</p>
<p>Variable Dependiente: Mejoras en las actividades de la organización.</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de errores en la ejecución de tareas. • Cantidad de órdenes repetitivas. • Satisfacción de usuarios. <p>Eficiencia organizacional.</p>

Fuente: Hipótesis del proyecto
Autoras: Jéssica Condo y Julia Celi.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION Y SU PERSPECTIVA GENERAL.

En el presente proyecto se ejecutó una investigación no experimental por cuanto se realizó una metodología para la identificación y evaluación del desempeño por competencias del personal de la Caja del Seguro Social Agencia Milagro, en el cual se utilizó un diseño de tipo transversal y se aplicó métodos como las encuestas y entrevistas. Fue de modalidad descriptiva en la cual se empleó variables dependientes e independientes antes mencionadas; las cuales nos permitió analizar y evaluar las habilidades y competencias de cada colaborador y con la ayuda de la modalidad correlacional o explicativa nos orientamos al análisis de la comprobación de la metodología del diseño de un sistema de evaluación del desempeño basado en competencias en la Caja del Seguro Social Agencia Milagro.

3.2 POBLACION Y MUESTRA

3.2.1. Característica de la Población

El universo que participó en el presente proyecto fue todo el personal que labora en la Caja del Seguro Social Agencia Milagro, el cual consta de 15 funcionarios distribuidos de la siguiente manera:

- ❖ 1 Jefe de Agencia
- ❖ 1 Contador
- ❖ 2 Asistentes administrativos
- ❖ 2 Auxiliar contable
- ❖ 7 Oficinistas
- ❖ 1 Chofer
- ❖ 1 mensajero

3.2.2. Delimitación de la Población

Debido a que realizamos una metodología para el diseño de un sistema de evaluación del desempeño basado en competencias, en la Caja del Seguro Social Agencia Milagro se estableció que nuestra población es finita.

3.2.3 Tipo de Muestra

En el presente trabajo investigativo *la muestra no aplica* debido a que para su factibilidad y por ser su población inferior a 100 no se determina tipo de muestra ya que aplicamos los diversos métodos investigativos a todo el personal que labora en la Caja del Seguro Social Agencia Milagro para adquirir la información necesaria para el desarrollo de este proyecto.

3.2.4 Tamaño de la Muestra

La muestra no aplica para este proyecto debido a que se realizó una metodología para el diseño de un sistema de evaluación del desempeño basado en competencias específicamente para la Caja del Seguro Social Agencia Milagro y no a todas las agencias del país, por lo cual en la muestra participaron todos los funcionarios de esta Institución. El número de empleados es de 15, esto es una cantidad menor a la establecida, por ello no se calcula la muestra.

3.2.5 Proceso de selección

No hay selección de muestra, se aplicó a toda la población, así que existe mayor grado de precisión al momento de inferir resultados, no se trabaja con el azar ni con factores probabilísticos.

3.3 METODOS Y TECNICAS

3.3.1. Métodos de la investigación

En el presente proyecto se aplicaron los siguientes métodos:

- **Método Inductivo.-** Nos dio las pautas particulares por trabajador basadas en su experiencia, para partir de ahí a generalizar sus perfiles y establecer las competencias en los cargos que desempeñan.
- **Método Deductivo.-** Nos proporcionó la información general de lo que es evaluación de competencias en otras empresas, brindándonos las bases para establecer un esquema diferenciado y acorde a las características de la institución en que se efectúa el proyecto.
- **Método de Síntesis.-** Nos permitió conocer las causa-efectos de implementar este proyecto, lo que nos llevó a tomar decisiones coherentes.

- **Método Estadístico.-** Nos proporcionó la información necesaria para analizar los resultados obtenidos con la aplicación de este proyecto, es decir, a través de él se pudo organizar la información y procesarla hasta llegar a emitir inferencias de prueba de hipótesis.

3.3.2. Técnicas e instrumentos de la investigación

Las técnicas a utilizarse en este proyecto son:

- La Ficha de datos personales: que nos ayudó a obtener información laboral de cada funcionario dentro de la Caja del Seguro Social Agencia Milagro.
- Encuestas: Formulamos un cuestionario de preguntas cerradas cuya estructura estuvo enfocada en el conocimiento de un sistema de evaluación del desempeño basado en competencias.
- Entrevistas: Utilizamos la entrevista de tipo personalizada, dirigida al Responsable de la Caja del Seguro Social Agencia Milagro.

3.4 EL TRATAMIENTO ESTADISTICO DE LA INFORMACIÓN

Como característica primordial en la difusión de la variedad de información que hemos logrado, junto con la importante investigación de elementos teóricos son reflejados a través de la bibliografía; en tanto a los datos tomados para identificar la población fueron tomados del último registro de asistencia del personal de la Caja del Seguro Social Agencia Milagro, los mismos que son de gran ayuda y de fácil comprensión al momento de individualizar los datos estadísticos. (**Ver anexo 6.** Registro de asistencia de la Caja del Seguro Social Milagro)

El instrumento que se utilizó para la tabulación de los resultados obtenidos de las técnicas de investigación del presente proyecto fue en Excel, mediante las cuales logramos un criterio alineado a las conductas de los funcionarios y así poder interpretar tanto las entrevistas como las encuestas realizadas a los mismos el cual nos permitirá reconocer y resolver dudas en el momento de poner en práctica nuestro proyecto, los indicadores que arrojen las encuestas se relacionaran con la Operacionalización de las variables, las mismas que serán analizadas estadísticamente cada una, estableciendo así los resultados de las hipótesis y resolver las necesidades implantadas en esta investigación.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Se recolectaron los datos con la aplicación de las encuestas de forma personalizada a todos los funcionarios de la Caja del seguro social Agencia Milagro, se toma la estadística descriptiva para analizar los datos y se presenta a través de gráficas con las que se pueden apreciar con mayor facilidad los resultados.

Encuesta:

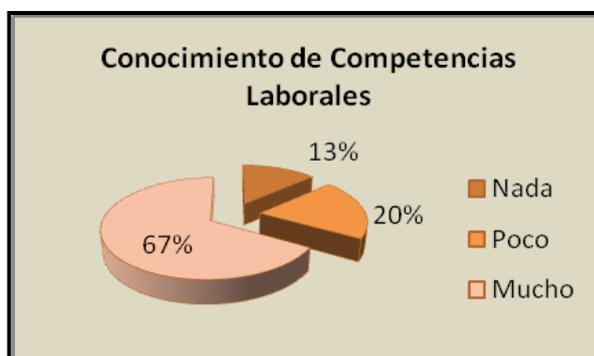
1. ¿Sabe Ud. qué son las competencias laborales?

Tabla No. 2. Conocimiento de las competencias laborales.

RESPUESTAS	ENCUESTAS	PORCENTAJE
Nada	2	13%
Poco	3	20%
Mucho	10	67%
TOTAL:	15	100%

Fuente: Encuesta a empleados de la Caja del Seguro Social de Milagro.
Autoras: Jéssica Condo y Julia Celi.

Gráfico No. 1



Fuente: Encuesta a empleados de la Caja del Seguro Social de Milagro.
Autoras: Jéssica Condo y Julia Celi.

Gran parte de la población tiene conocimiento de lo que son las competencias laborales, así lo demuestra el 67%, esto es 10 elementos laborales de la Caja del Seguro Social de Milagro.

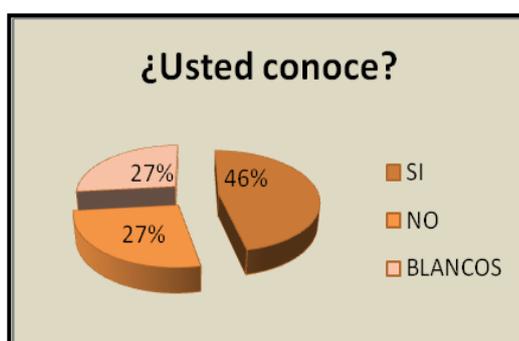
2. ¿Usted conoce, ha escuchado o ha participado de las evaluaciones de competencias?

Tabla No. 3. Nivel de participación en actividades de evaluación por competencias.

RESPUESTAS	ENCUESTAS						TOTAL	PORCENTAJE
	SI	%	NO	%	BLANCOS	%		
¿Usted conoce?	7	46%	4	27%	4	27%	15	100%
¿Usted ha escuchado?	11	73%	1	7%	3	20%	15	100%
¿Usted ha participado?	1	7%	6	40%	8	53%	15	100%

Fuente: Encuesta a empleados de la Caja del Seguro Social de Milagro.
Autoras: Jéssica Condo y Julia Celi.

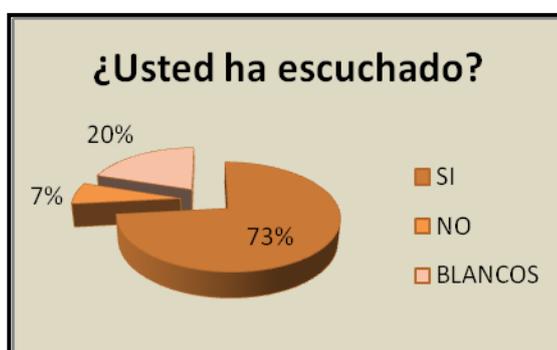
Gráfico No. 2



Fuente: Encuesta a empleados de la Caja del Seguro Social de Milagro.
Autoras: Jéssica Condo y Julia Celi.

Gran parte de la población tiene conoce las evaluaciones de competencias, así lo demuestra el 46%, esto es 7 elementos laborales de la Caja del Seguro Social de Milagro.

Gráfico No. 3



Fuente: Encuesta a empleados de la Caja del Seguro Social de Milagro.
Autoras: Jéssica Condo y Julia Celi.

Gran parte de la población ha escuchado de las evaluaciones de competencias, así lo demuestra el 73%, esto es 11 elementos laborales de la Caja del Seguro Social de Milagro.

Gráfico No. 4



Fuente: Encuesta a empleados de la Caja del Seguro Social de Milagro.
 Autoras: Jéssica Condo y Julia Celi.

Gran parte de la población ha participado de las evaluaciones de competencias, así lo demuestra el 53%, esto es 8 elementos laborales de la Caja del Seguro Social de Milagro.

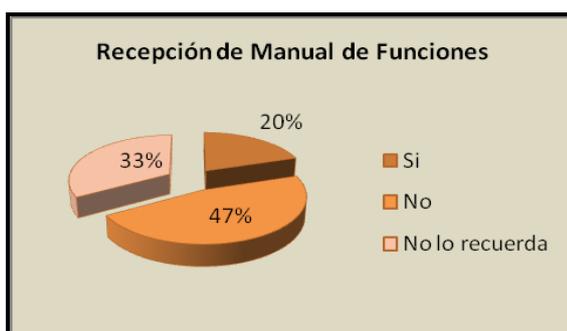
3. Cuando ingresó a la organización, ¿le entregaron un manual de funciones?

Tabla No. 4. Recepción del Manual de Funciones al integrarse a la institución.

RESPUESTAS	ENCUESTAS	PORCENTAJE
Si	3	20%
No	7	47%
No lo recuerda	5	33%
TOTAL:	15	100%

Fuente: Encuesta a empleados de la Caja del Seguro Social de Milagro.
 Autoras: Jéssica Condo y Julia Celi.

Gráfico No. 5



Fuente: Encuesta a empleados de la Caja del Seguro Social de Milagro.
 Autoras: Jéssica Condo y Julia Celi.

Solo un mínimo porcentaje 20%, esto es 3 elementos de la población recuerda haber recibido un manual de funciones cuando ingresaron a laborar y estos son los que más antigüedad tienen en la institución.

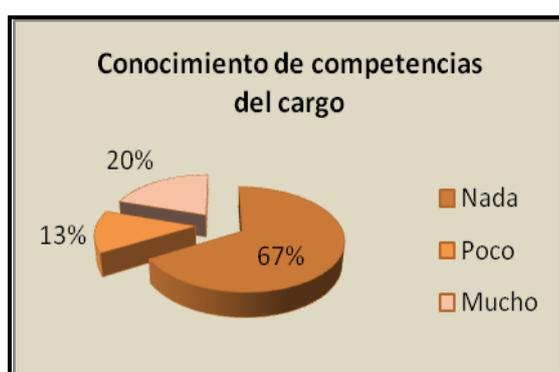
4. ¿Conoce Ud. cuáles son las funciones, competencias de su cargo y el alcance obtenido de los mismos?

Tabla No. 5. Conocimiento sobre las competencias del cargo que se desempeña.

RESPUESTAS	ENCUESTAS	PORCENTAJE
Nada	10	67%
Poco	2	13%
Mucho	3	20%
TOTAL:	15	100%

Fuente: Encuesta a empleados de la Caja del Seguro Social de Milagro.
Autoras: Jéssica Condo y Julia Celi.

Gráfico No. 6



Fuente: Encuesta a empleados de la Caja del Seguro Social de Milagro.
Autoras: Jéssica Condo y Julia Celi.

La mayor parte de la población que corresponde al 67%, esto es 10 elementos no conoce cuáles son las funciones y competencias de su cargo, pero cabe mencionar que una mínima parte de la misma si tiene clara sus funciones, esto es 5 personas que corresponden al 33%.

5. ¿Con que frecuencia la empresa realiza evaluaciones de desempeño por competencias?

Tabla No. 6. Frecuencia de las evaluaciones de desempeño.

RESPUESTAS	ENCUESTAS	PORCENTAJE
Trimestral	0	0%
Semestral	13	87%
Anual	0	0%
En blanco	2	13%
TOTAL:	15	100%

Fuente: Encuesta a empleados de la Caja del Seguro Social de Milagro.
Autoras: Jéssica Condo y Julia Celi.

Gráfico No. 7



Fuente: Encuesta a empleados de la Caja del Seguro Social de Milagro.
Autoras: Jéssica Condo y Julia Celi.

El 87%, esto es 13 elementos de la población, está de acuerdo que la evaluación de desempeño por competencias se realiza semestralmente.

6. ¿La entidad acostumbra a socializar las competencias laborales que deben desarrollar sus empleados?

Tabla No. 7. Socialización de competencias laborales.

RESPUESTAS	ENCUESTAS	PORCENTAJE
Si	2	13%
No	12	80%
A veces	1	7%
TOTAL:	15	100%

Fuente: Encuesta a empleados de la Caja del Seguro Social de Milagro.
Autoras: Jéssica Condo y Julia Celi.

Gráfico No. 8



Fuente: Encuesta a empleados de la Caja del Seguro Social de Milagro.
Autoras: Jéssica Condo y Julia Celi.

La población correspondiente al 80%, esto es 12 elementos estiman que la institución no socializa las competencias laborales que deben tener los funcionarios para tener un mejor rendimiento laboral.

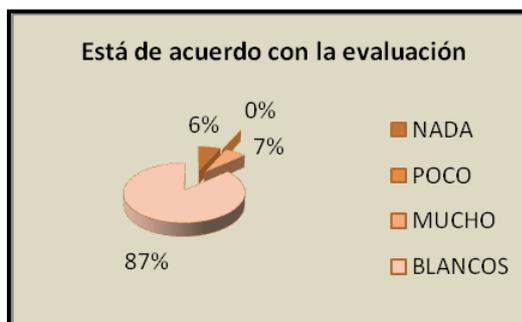
7. ¿Qué opina Ud. de la evaluación de competencias dentro de su empresa?

Tabla No. 8. Opinión sobre el método de evaluación.

RESPUESTAS	ENCUESTAS								TOTAL	PORCENTAJE
	NADA	%	POCO	%	MUCHO	%	BLANCOS	%		
Está de acuerdo con la evaluación	1	7%	0	0%	1	7%	13	87%	15	100%
Cambiaría el método de evaluación	1	7%	1	7%	1	7%	12	80%	15	100%
Cuenta con el respaldo de sus superiores	0	0%	1	7%	1	7%	13	87%	15	100%

Fuente: Encuesta a empleados de la Caja del Seguro Social de Milagro.
Autoras: Jéssica Condo y Julia Celi.

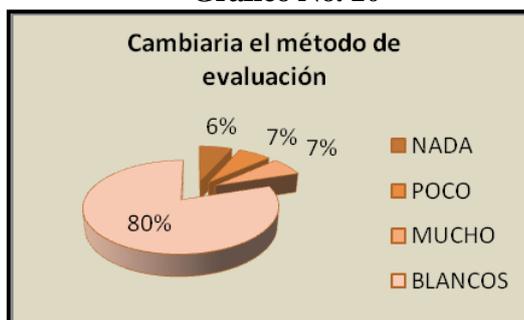
Gráfico No. 9



Fuente: Encuesta a empleados de la Caja del Seguro Social de Milagro.
Autoras: Jéssica Condo y Julia Celi.

La población correspondiente al 87%, esto es 13 elementos prefieren no opinar en cuanto a los métodos de evaluación con los que cuenta la institución y solo el 7 %, esto es 1 elemento está de acuerdo.

Gráfico No. 10



Fuente: Encuesta a empleados de la Caja del Seguro Social de Milagro.
Autoras: Jéssica Condo y Julia Celi.

La población correspondiente al 80%, esto es 12 elementos prefieren no opinar en cuanto a en cuanto si tienen o no el respaldo de sus superiores, y solo el 7 %, esto es 1 elemento si cambiaría el método de evaluación.

Gráfico No. 11



Fuente: Encuesta a empleados de la Caja del Seguro Social de Milagro.
Autoras: Jéssica Condo y Julia Celi.

La población correspondiente al 87%, esto es 13 elementos prefieren no opinar en cuanto a en cuanto si tienen o no el respaldo de sus superiores, solo el 7 %, esto es 1 elemento afirma que si cuentan con el respaldo de sus superiores.

8. ¿Con qué periodicidad la empresa brinda capacitación a sus empleados?

Tabla No. 9. Periodicidad con que se capacita a los funcionarios.

RESPUESTA	ENCUESTAS	PORCENTAJE
Trimestral	2	13%
Anual	11	73%
Solo cuando lo solicita	1	7%
Blancos	1	7%
TOTAL:	15	100%

Fuente: Encuesta a empleados de la Caja del Seguro Social de Milagro.
Autoras: Jéssica Condo y Julia Celi.

Gráfico No. 12



Fuente: Encuesta a empleados de la Caja del Seguro Social de Milagro.
Autoras: Jéssica Condo y Julia Celi.

Solo una parte sabe que el plan de capacitación es anual de acuerdo al criterio del 73%, esto es 11 elementos de la población, debido a que no hay una adecuada comunicación interna en la institución.

9. ¿Conoce Ud. cuáles son los tipos de competencias que ha aportado a la empresa para cumplir con los objetivos y mejorar el rendimiento de su área?

Tabla No. 10. Tipo de competencias que el cargo desempeñado exige

RESPUESTAS	ENCUESTA	PORCENTAJE
De dirección	2	13%
Cognitivas	3	20%
De logro y acción	10	67%
TOTAL:	15	100%

Fuente: Encuesta a empleados de la Caja del Seguro Social de Milagro.
Autoras: Jéssica Condo y Julia Celi.

Gráfico No. 13



Fuente: Encuesta a empleados de la Caja del Seguro Social de Milagro.
Autoras: Jéssica Condo y Julia Celi.

El 67%, esto es 10 elementos de la población considera que las competencias que ellos poseen son de logro y acción.

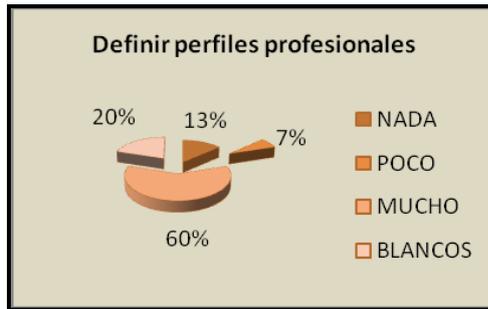
10. ¿Sabe cuáles son las ventajas de medir las competencias periódicamente?

Tabla No. 11. Ventajas de medir periódicamente las competencias laborales.

RESPUESTAS	ENCUESTAS								TOTAL	PORCENTAJE
	NADA	%	POCO	%	MUCHO	%	BLANCOS	%		
Definir perfiles profesionales	2	13%	1	7%	9	60%	3	20%	15	100%
Identificación de puntos débiles	1	7%	3	20%	9	60%	2	13%	15	100%
Aumento de la productividad	1	7%	2	13%	9	60%	3	20%	15	100%
Optimización de los resultados	1	7%	2	13%	9	60%	3	20%	15	100%

Fuente: Encuesta a empleados de la Caja del Seguro Social de Milagro.
Autoras: Jéssica Condo y Julia Celi.

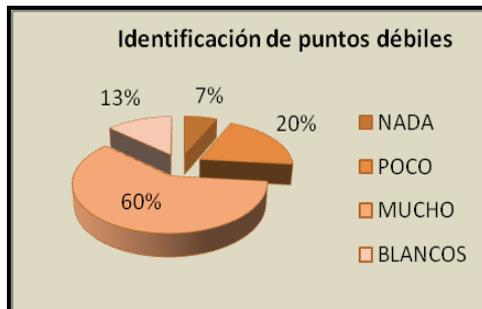
Gráfico No. 14



Fuente: Encuesta a empleados de la Caja del Seguro Social de Milagro.
Autoras: Jéssica Condo y Julia Celi.

La población correspondiente al 60%, esto es 9 elementos de la población opinan que la ventaja más relevante al medir competencias periódicamente es definir perfiles profesionales.

Gráfico No. 15



Fuente: Encuesta a empleados de la Caja del Seguro Social de Milagro.
Autoras: Jéssica Condo y Julia Celi.

La población correspondiente al 60%, esto es 9 elementos de la población opinan que la ventaja más relevante es la identificación de puntos débiles al cumplir con sus funciones.

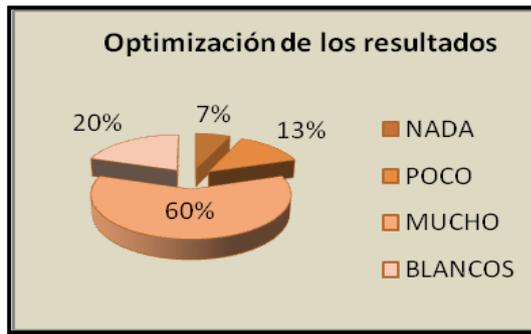
Gráfico No. 16



Fuente: Encuesta a empleados de la Caja del Seguro Social de Milagro.
Autoras: Jéssica Condo y Julia Celi.

La población correspondiente al 60%, esto es 9 elementos de la población opinan que la ventaja más relevante al medir competencias periódicamente es el incremento de la productividad.

Gráfico No. 17



Fuente: Encuesta a empleados de la Caja del Seguro Social de Milagro.
Autoras: Jéssica Condo y Julia Celi.

La población correspondiente al 60%, esto es 9 elementos de la población opinan que la ventaja más relevante al medir competencias periódicamente es la optimización de los resultados.

11. ¿Qué tipo de competencia tiene mucha relevancia en su vida profesional?

Tabla No. 12. Competencias relevantes en la vida profesional.

RESPUESTAS	ENCUESTA	PORCENTAJE
Intelectuales	3	20%
Interpersonales	9	60%
Adaptabilidad	1	7%
Destreza manual	1	7%
Auto motivación	1	7%
TOTAL:	15	100%

Fuente: Encuesta a empleados de la Caja del Seguro Social de Milagro.
Autoras: Jéssica Condo y Julia Celi.

Gráfico No. 18



Fuente: Encuesta a empleados de la Caja del Seguro Social de Milagro.
Autoras: Jéssica Condo y Julia Celi.

El 60%, esto es 9 elementos de la población opinan que las competencias que más relevancias en su vida profesional tienen son las interpersonales seguidas de las intelectuales según el 20%, esto es 3 funcionarios.

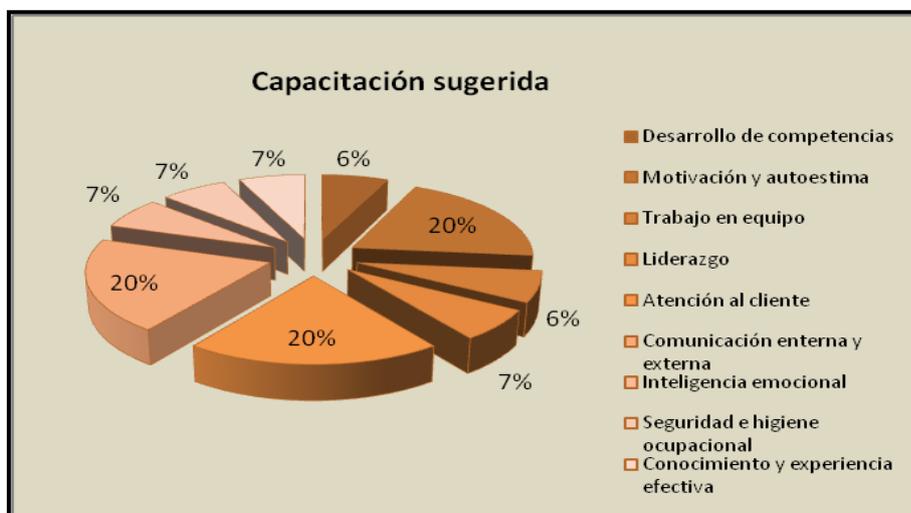
12. ¿Estaría dispuesto a integrarse en una capacitación anual para mejorar su desempeño dentro de la Empresa?

Tabla No. 13. Disposición para integrarse una capacitación anual

RESPUESTAS	ENCUESTA	PORCENTAJE
Desarrollo de competencias	1	7%
Motivación y autoestima	3	20%
Trabajo en equipo	1	7%
Liderazgo	1	7%
Atención al cliente	3	20%
Comunicación interna y externa	3	20%
Inteligencia emocional	1	7%
Seguridad e higiene ocupacional	1	7%
Conocimiento y experiencia efectiva	1	7%
TOTAL:	15	100%

Fuente: Encuesta a empleados de la Caja del Seguro Social de Milagro.
Autoras: Jéssica Condo y Julia Celi.

Gráfico No. 19



Fuente: Encuesta a empleados de la Caja del Seguro Social de Milagro.
Autoras: Jéssica Condo y Julia Celi.

Los temas más mencionados fueron atención al cliente, motivación, autoestima, comunicación interna y externa de acuerdo al criterio del 20%, esto es 3 elementos de la población respectivamente, como parte de su capacitación para mejorar su rendimiento.

Tabla No.14

Entrevista realizada al Jefe de la Caja del Seguro Social Agencia Milagro

Preguntas	Respuestas
1. ¿Existe algún programa que ayude a controlar el desempeño de cada colaborador y como funciona?	Si y se la realiza periódicamente de acuerdo a la meta propuesta.
2. ¿Qué tipo de métodos y prácticas utilizan para capacitar el Recurso Humano?	La capacitación del servidor se la hace anualmente y de acuerdo a la actividad de cada trabajador
3. ¿Conoce Usted qué es un sistema de gestión por competencia, Explique?	No tengo conocimiento de este tipo de gestión.
4. ¿Cuándo considera usted que un profesional es competente?	Cuando reúne requisitos como conocimientos, relaciones humanas, preparación, responsabilidad y honradez.
5. Mencione que competencias laboral requiere una persona para trabajar en su puesto de trabajo	Conocimiento de las actividades propias que persigue la seguridad social.
6. ¿Cuáles son las habilidades que lo caracterizan dentro de sus labores?	Relaciones humanas o sea el trato directo con los usuarios y la responsabilidad.
7. ¿Consideran apropiado contar con un perfil que reconozca la capacidad profesional de una persona?	Si.
8. ¿Cree Usted que se deberían realizar evaluaciones de competencias, consecutivamente?	Si, por cuanto esto va a servir optimizar los servicios con nuestros clientes.
9. ¿Considera que una evaluación de competencias le ayudaría a mejorar su rendimiento laboral, y por qué?	Si, por cuanto el servidor tiende a mejorar y optimizar su labor.
10. ¿Qué tipo de motivación considera Ud. deben darse en la organización para su desarrollo óptimo?	Un reconocimiento de los supervisores, una felicitación por la labor cumplida.

**Fuente: Entrevista al Jefe de la Caja del Seguro Social de Milagro.
Autoras: Jéssica Condo y Julia Celi.**

La entrevista se la dirigió al Jefe de la Caja del Seguro Social Agencia Milagro, lo que nos ha permitido establecer con claridad los factores que inciden en el reconocimiento de habilidades y competencias de los funcionarios y su perspectiva en cuanto a las evaluaciones de desempeño basadas en competencias.

También hemos utilizado Las fichas de datos de empleados, esto es para tener identificado los puestos de trabajos, perfiles, funciones y poder detectar la necesidad de establecer la

evaluación de desempeño basado en competencias. (Ver anexo 4. Formato de la ficha de recopilación de datos personales de los empleados)

4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCION, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS

De acuerdo con las técnicas de estudio establecidas para este proyecto hemos realizado la entrevista al Responsable de la Agencia, la ficha de datos personales y encuestas a todos los funcionarios de la Caja del seguro social Agencia Milagro, información que respalda los procedimientos establecidos lo cual nos ha permitido validar teórica y profesionalmente la propuesta planteada.

Mediante la entrevista logramos analizar cuáles son las necesidades e inquietudes que tiene el Responsable de la Agencia en cuanto a medir el rendimiento de sus colaboradores, ya que si bien es cierto la evaluación basado en competencias se ha convertido en una herramienta de gran peso al momento de medir el rendimiento laboral, no obstante, es claro que la evaluación de la competencia se califica mejor sobre la base de hechos laborales que de pruebas académicas, y que se comprueba con el desempeño de sus labores.

En términos generales la institución ha hecho todo lo posible por cumplir con las evaluaciones ya establecidas ya que es la valoración que se ha manejado durante mucho tiempo, quizás desde sus inicios, pero existe un descuido específicamente por las competencias laborales, variedad de instrumentos y métodos para evaluar conocimientos dejando a un lado la formación profesional que hoy por hoy, es el modelo de reconocimiento formal por excelencia y que ayudan a formar profesionales altamente calificados.

En nuestros días existe una amplia importancia del aprendizaje permanente debido a diversas razones como el cambio económico, tecnológico, organizativo, cultural, cambios cada vez con mayor frecuencia y con altas repercusiones en nuestras vidas, debido a estos factores primordiales la organización necesita apresurar su capacidad para aprender, reunir y diseminar las habilidades y competencias de sus funcionarios en su vida diaria tanto personal como profesionalmente.

Como resultado, muchas habilidades y competencias obtenidas durante la vida profesional conforman un “currículum oculto”. La falta de visibilidad y afirmación de estas competencias, adquiridas con la experiencia profesional, actúa como un impedimento para el aprendizaje y un freno para impulsar el conocimiento en la organización.

Eh aquí la importancia de promover la correcta orientación y aplicación de la evaluación de desempeño basado en competencias que involucra la correcta utilización de esta metodología apoyada en el gran interés de los funcionarios en descubrir y desarrollar sus habilidades y competencias profesionales, interés que ha sido reflejado mediante los resultados de las encuestas, dando así por aprobada la investigación teórica y profesional que hemos planteado en este proyecto.

El contar con la información establecida en la ficha de datos personales por parte de todos los funcionarios, permitió establecer las competencias y habilidades requeridas por puesto de trabajo y la necesidad de implementarlas, son muchos los causantes que intervienen a la hora de desarrollarlas como son las edades, la duplicidad de funciones por ello, una correcta orientación permitiría crear una nueva cultura organizacional.

4.3 RESULTADOS

De acuerdo al análisis de las encuestas se puede concluir que nuestro proyecto es viable ya que nos han permitido establecer la incidencia en los procesos de desempeño laboral de la Caja del Seguro Social de la Agencia Milagro al implementar un Sistema de Evaluación de Desempeño basado en Competencias, así también hemos logrado investigar el grado de conocimiento que tienen los colaboradores sobre el tema en mención.

Se han establecido los tipos de evaluaciones se realiza a los funcionarios para medir desempeño laboral, se analizó el efecto de satisfacción que generaría la evaluación de desempeño basado en competencias y se identificaron si existen programas de capacitación que ayuden a controlar o mejorar las actividades de la organización.

De esta manera hemos podido identificar claramente las necesidades de los funcionarios de la agencia a quienes estamos dirigidos, los cuales fueron definidos mediante los siguientes parámetros:

- ❖ Los funcionarios de la Caja del Seguro Social Agencia Milagro tiene conocimiento de lo que son las competencias laborales o han escuchado de las evaluaciones basadas en competencias, pero el porcentaje de participación en este tipo de evaluaciones es mínimo.
- ❖ Solo un mínimo porcentaje de la población recuerda haber recibido un manual de funciones cuando ingresaron a laborar y estos son los que más antigüedad tienen en la institución, por lo tanto no todos tienen definidas sus funciones por lo que conlleva a la duplicidad de las mismas.
- ❖ La población estima que la institución no socializa las competencias laborales que deben tener los funcionarios para tener un mejor rendimiento laboral y una pequeña parte de la misma opina que la institución si cuenta con una evaluación de competencia, esto se da por falta de comunicación de parte de sus superiores, la falta de aplicación de los métodos de evaluación, y/o desconocimiento del tema.
- ❖ La población prefiere no opinar en cuanto a los métodos de evaluación con los que cuenta la institución y en cuanto si tienen o no el respaldo de sus superiores, aunque la mayoría coinciden en que si cuenta con un plan de capacitación anual, de acuerdo a la opinión de otros desconoce de la capacitación lo atribuyen a la inadecuada comunicación interna en la institución ya que no todos participan en este plan.
- ❖ Una gran parte considera que si posee las competencias necesarias para cumplir con los objetivos de su área, y que las competencias que ellos poseen son de logro y acción y en menor parte las cognitivas y las de dirección.
- ❖ Muchos coinciden en que conocen cuáles son las ventajas de medir las competencias periódicamente, y que las competencias que mas relevancias en su vida profesional tienen los funcionarios son las interpersonales y en segundo nivel las intelectuales.
- ❖ Los temas más mencionados fueron atención al cliente, motivación, autoestima, comunicación interna y externa, como parte de su capacitación para mejorar su rendimiento.

De esta manera hemos podido identificar claramente las necesidades de los funcionarios de la agencia a quienes estamos dirigidos, lo cual nos permite elaborar el correcto diseño de una guía de competencias laborales, pruebas de evaluaciones de desempeño para identificar y desarrollar tanto las habilidades como las competencias laborales del talento humano de la Caja del Seguro Social Agencia Milagro.

4.4 VERIFICACION DE HIPOTESIS

Tabla No. 15

<p>Hipótesis General: Al implementarse un Sistema de Evaluación de Desempeño basado en Competencias, se mejorará el desempeño laboral del talento humano de la Caja del Seguro Social de la Agencia Milagro.</p>	<p>Los resultados establecidos en la pregunta 10, confirma que la mayor parte de la población conoce las ventajas de medir las competencias laborales, lo cual es un factor primordial para mejorar el desempeño laboral, además la pregunta 9 ratifica que saben cuáles son las competencias que han aportado a la empresa para cumplir con los objetivos.</p>
<p>Hipótesis particular 1: El grado de conocimiento que tienen los colaboradores de la organización sobre competencias laborales incidirá en el rendimiento laboral del talento humano.</p>	<p>La pregunta 6 nos brindó la oportunidad de detectar que el 87% del personal de la Caja del Seguro Social indica que no se socializan competencias laborales, lo que llevará a un escaso conocimiento de las mismas, además la pregunta 7 confirma que no hay una evaluación de desempeño que permita mejorar el rendimiento laboral.</p>
<p>Hipótesis Particular 2: Las evaluaciones basadas en competencias permiten medir el desempeño laboral e incidir en el rendimiento del talento humano.</p>	<p>Mediante el análisis de la pregunta 4 podemos establecer que solo el 20% de los funcionarios han recibido un manual de funciones, lo cual incide al momento de medir el desempeño e incide en el rendimiento, al igual que los resultados de la pregunta 5 afirma que el 67% no conoce al 100% cuales son las funciones y competencias del cargo.</p>

<p>Hipótesis particular 3: Las evaluaciones de desempeño por competencias permitirán mejorar los niveles de satisfacción de los usuarios del servicio.</p>	<p>Las deducciones establecidos en la pregunta 10, confirma que la mayor parte de la población conoce las ventajas de medir las competencias laborales, lo cual es un factor primordial para mejorar los niveles de satisfacción y desempeño del personal, además la pregunta 11 ratifica que saben cuáles son las competencias relevantes en su vida profesional.</p>
<p>Hipótesis Particular 4 La implementación de programas de capacitación basadas en desempeño por competencias ayudarán a mejorar las actividades de la organización.</p>	<p>Mediante los resultados establecidos en la pregunta 8 el 73% de la población está de acuerdo que la empresa realiza capacitación anualmente y la pregunta 12 nos confirma que los funcionarios siempre están dispuestos a integrarse a un plan de capacitación para mejorar su desempeño dentro de la organización.</p>

Fuente: Datos y análisis de encuestas.
Autoras: Jéssica Condo y Julia Celi.

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1 TEMA

Diseño de una guía de competencias laborales y pruebas de evaluaciones de desempeño para el talento humano de la Caja del Seguro Social Agencia Milagro.

5.2 FUNDAMENTACION

La gestión por competencia es un modelo de gerenciamiento en el que se evalúan las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo, favoreciendo el desarrollo de nuevas competencias para el evolución personal de los empleados, se entiende por “competencias laborales” a los comportamientos que unas personas dominan mejor que otras y que las hace más eficaces en una determinada labor y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el percepción de sí mismo, en actitudes, valores, en una variedad de conocimientos, capacidades, habilidades o conductas, en conclusión se trata de toda característica individual que se pueda medir de manera fiable y verificable.

La evaluación de desempeño basado en competencias tiene como objetivo principal conocer y entender el concepto de competencia y el enfoque de las mismas, de esta manera, se intentará contribuir a la revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional y ofrecer así una visión generalista del tema; el surgimiento de las competencias desde diferentes perspectivas; conceptualizaciones, definiciones y categorización de las competencias.

El análisis de puesto basado en competencias es determinado como la forma mediante el cual se establecen las funciones y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para un puesto de trabajo determinado, si se realiza un apropiado análisis de puesto se logrará descripciones de puestos bien definidos y ejecutados lo que ayuda a la gerencia a satisfacer sus necesidades en aspectos

críticos de política de personal, como remuneraciones, contratación y selección, diseño organizacional, evaluación del desempeño y la planificación del talento humano.

Beneficios del análisis de puestos basado en competencias:

- Mejora los conocimientos sobre el flujo de trabajo en los equipo de trabajo.
- Permite efectuar una adecuada selección del personal.
- Facilita desarrollar una evaluación objetiva de sus colaboradores.
- Permite conocer y comprender mejor los deberes de cada puesto de trabajo.
- Puede ser utilizado como una guía para el autodesarrollo de sus colaboradores.

Por lo tanto el desarrollo de este proyecto es muy importante ya que nos permite reconocer capacidades, destrezas y conocimientos para ser evaluados, los mismos que permitirá tener un beneficio triunfante al empleado en cada una de las tareas que efectúa.

En la **Caja del Seguro Social Agencia Milagro**, este proyecto ayudará a la realización de los objetivos propuestos en esta agencia, puesto que le facultará tener una herramienta para medir el desempeño de los funcionarios que afectan a la calidad del servicio, examinando las competencias necesarias para el cargo que desempeñan, teniendo en cuenta variables dirigidas a habilidades, iniciativa, disciplina, conocimiento de sus tareas, calidad en el trabajo, rendimiento, responsabilidad, entre otros, permite evaluar la forma de administrar sus tareas y la conducta laboral lo que ayuda a interactuar para promover un ambiente de trabajo saludable gestionando el progreso constante de los funcionarios que laboran en la Organización.

La **Caja del Seguro Social Agencia Milagro**, manejará información escrita sobre el desempeño y la acción de cada uno de los funcionarios de la Organización, para implantar parámetros de seguimiento, de modo que se consiga tener una mejora del desempeño mediante una adecuada capacitación y formación.

5.3 JUSTIFICACION

Para alcanzar a ser una empresa avanzada en cuanto a dominio, producción y utilización del conocimiento la **Caja del Seguro Social Agencia Milagro** se obliga a establecer características, como una visión clara de su misión como empresa, debe estar socialmente orientada a generar valor mediante una adecuada gestión de las

expectativas de sus clientes, con funcionarios que tengan una formación integral, y un alto nivel de profesionalismo, ya que el conocimiento es generador de riquezas, y este reside en las personas, quienes en la actualidad son evaluadas no solo en función de lo que saben (sus conocimientos), sino por lo que saben hacer (sus habilidades) y sobre todo por lo que quieren hacer (sus actitudes); a estos aspectos es lo que denominamos “modelo de gestión basado en competencias”; lo cual ha llegado a establecerse como una práctica fundamental para la optimización del valor del talento humano en las organizaciones.

Al definir claramente las competencias requeridas por la **Caja del Seguro Social Agencia Milagro**, posibilita estructurar un sistema de desarrollo de competencias efectivo y pertinente que permitirá:

- La identificación de los puntos débiles permitiendo intervenciones de mejoras que garantizan los resultados.
- La disminución de la doble función en un cargo, mejorando procesos al conocer déficit de conocimientos de este personal.
- La disminución significativa en el número de conflictos laborales, creando un buen ambiente de trabajo.
- Conocer las competencias del personal que hay que desarrollar en base a los que desean lograr del puesto.
- La estructura de un adecuado plan de capacitación para desarrollar el personal
- Generar mayor motivación de los trabajadores, esto tiene efectos directos en la baja del ausentismo y de la rotación laboral, así como en la incorporación continua de las mejores prácticas de la organización.
- Definir perfiles profesionales que beneficiarán a la productividad, desarrollando así equipos de trabajo que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo, estableciendo la identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que certifican los resultados.
- El control del desempeño de los funcionarios mediante objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa, incrementando así la productividad optimizando los resultados.

5.4 OBJETIVOS

5.4.1. Objetivo general de la propuesta

Diseñar una guía para evaluar competencias laborales y pruebas de evaluaciones de desempeño, basándonos en los requerimientos de competencias que exige cada puesto, a fin de mejorar la eficiencia laboral del talento humano de la Caja del Seguro Social Agencia Milagro.

5.4.2. Objetivos específicos de la propuesta

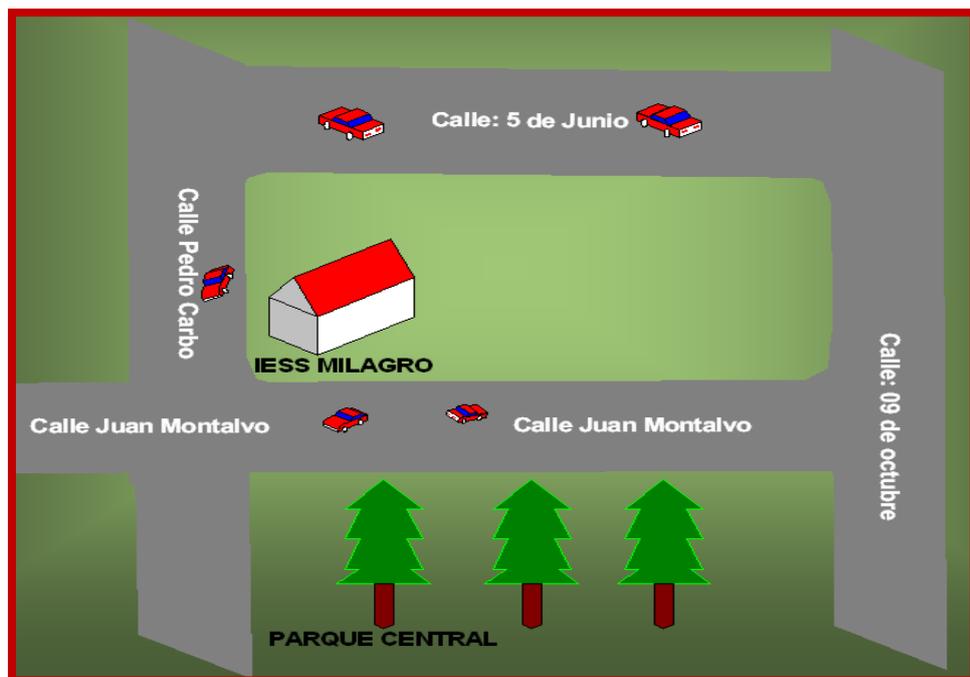
- Establecer los cargos existentes en la Caja del Seguro Social Agencia Milagro y especificar las competencias de los mismos.
- Diseñar perfiles basados en competencias.
- Elaborar los formatos para evaluar el desempeño, tomando como base las competencias laborales.

5.5 UBICACION

Nuestra propuesta se desarrolla dentro del territorio Ecuatoriano en la región Costa, Provincia del Guayas, Cantón Milagro.

Empresa: Caja del Seguro Social Agencia Milagro

Sector empresarial: Fiscal



5.6 FACTIBILIDAD

Estará medida por el nivel de aplicación que tendrá el documento propuesto (Guía de competencias laborales y pruebas de evaluaciones de desempeño), para ello se cuenta con la aprobación del Responsable de Agencia.

(Ver Anexo 5. Autorización del Responsable de la Caja del Seguro Social Agencia Milagro).

No se procede a plantear un presupuesto debido a que la institución es de carácter fiscal y recibe la asignación presupuestaria en forma anual, dejando establecidos los PAC correspondientes a cada actividad, esto significa que ya existe un presupuesto determinado para evaluación de desempeño, lo que se hará es tomarlo y aplicar las herramientas propuestas (Pruebas de evaluación de desempeño basadas en competencias laborales).

(Ver Anexo 7. Programa Anual de Capacitación PAC).

5.7 DESCRIPCION DE LA PROPUESTA

5.7.1. Actividades.

- Elaborar programa de implementación.
- Establecer los procesos y subprocesos que nos permitirán conocer las actividades generales y esenciales que se desarrollan en la institución.
- Determinar las competencias laborales para cada cargo basándonos en los requerimientos de competencias que exige cada puesto.
- Diseñar un Perfil basado en competencias para cada cargo.
- Establecer políticas y objetivos de la evaluación de desempeño basada en competencias que se desarrollará en la institución.
- Socializar la interrelación de los procesos, subprocesos y demás actividades de la evaluación de desempeño basada en competencias a todo el personal para elaborar el documento final.

GUIA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO BASADA EN COMPETENCIAS PARA LA CAJA DEL SEGURO SOCIAL AGENCIA MILAGRO.

Contenido:

Introducción.

Definición de competencia.

Evaluación de desempeño.

Principios de la evaluación del desempeño por competencias.

Importancia de una evaluación de desempeño.

Ventajas de la evaluación del desempeño.

Etapas en la implementación del modelo:

1. Planificación del proceso
2. Políticas
3. Definir objetivos
4. Difundir el programa
5. Análisis de los puestos de trabajo
 - 5.1 Identificación de las actividades del puesto
 - 5.2 Identificar las actividades esenciales del cargo
 - 5.3 Escala de calificaciones de actividades de trabajo
6. Definiciones de las competencias genéricas de la organización.
 - 6.1 Metodología para identificar los conocimientos
 - 6.2 Metodología para identificar las destrezas
 - 6.3 Elaboración de la matriz de competencias:
7. Métodos de evaluación
 - 7.1 Entrevistas de incidente críticos (BEI)
 - 7.2 Feedback 360°.
8. Formularios de evaluación de desempeño por competencias
 - 8.1 Instructivo del formulario
9. Entrevista de incidente críticos (BEI).
10. Analizar los resultados
11. Informe final
12. Retroalimentación

Propuesta del perfil basado en competencias para la Caja Del Seguro Social Agencia Milagro.

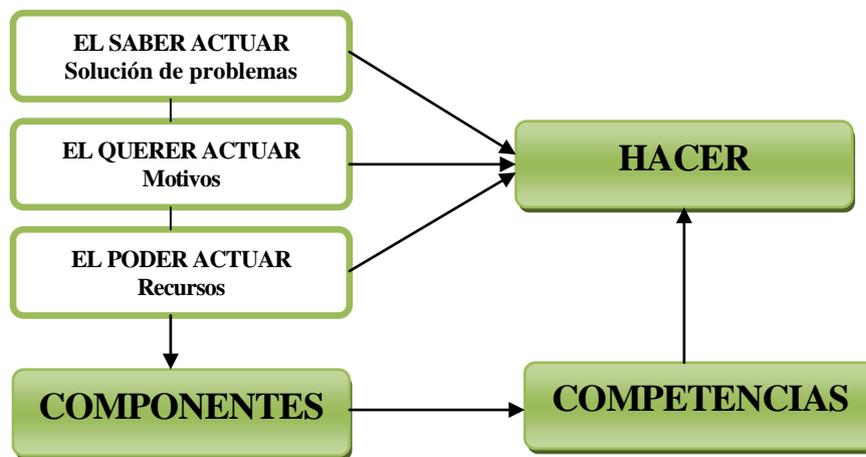
Glosario

INTRODUCCION

Las organizaciones con el fin de lograr diferenciación y generar ventajas competitivas, consideran que solo se logra a través de una filosofía de “trabajar con y en la gente”, ya que el Talento Humano es el recurso más importante al confrontar los desafíos que exige el mercado y los clientes; y que a través de su conducta agreguen valor de manera efectiva y medible, mediante todas aquellas habilidades presentes en los funcionarios que les permitirán no solamente un incremento laboral dirigido a la productividad sino también al determinar competencias que involucran dar un mayor alcance y sentido al trabajo que diariamente se realiza en el puesto de trabajo, debido a que la fuerza de las organizaciones proviene de sus personas y por lo tanto el reto es formar e integrar un buen quipo de trabajo potenciando las características del personal que integra una organización, en función de los puestos y las tareas que deberán cubrir.

DEFINICIÓN DE COMPETENCIA

Se entiende por “competencias” a todos aquellos conocimientos, habilidades, actitudes, e intereses que posee una persona y que les permite tener un desempeño efectivo, superior en relación a lo que su puesto de trabajo requiere, e involucran tres componentes fundamentales, ellos son:



- **El saber actuar** hace referencia a la capacidad que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización mediante su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de recursos.
- **El querer actuar** alude no sólo al factor de motivación de logro, sino también a la condición intrínseca que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto, en el cual influyen la confianza que posea para llevarla a efecto.

- **El poder actuar**, las condiciones del contexto así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones. En muchas ocasiones la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La Evaluación del Desempeño es una herramienta elemental de los subsistemas de la gestión del Recurso Humano, que permite medir el desempeño de los empleados, analizando competencias necesarias para las actividades que realizan en sus puestos de trabajo permitiendo así reforzar comportamientos deseables y positivos, proponiendo cambios en comportamiento, habilidades o conocimientos, proceso por el cual se logra el éxito de toda la organización, procurando que los empleados obtengan retroalimentación sobre cómo se cumplen sus actividades evaluando el desempeño individual para decidir las acciones a tomar a futuro y obtener beneficios en la administración del personal.

PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

La Evaluación del Desempeño se basa en los siguientes principios:

- a) Relevancia.**- Los resultados de la evaluación serán estimados como datos significativos, para la definición de objetivos y la determinación de indicadores que reflejen los cambios producidos y el aporte de los funcionarios de la institución.
- b) Equidad.**- Evaluar el rendimiento de los funcionarios sobre la base del manual de clasificación de puestos institucionales e interrelacionados con los resultados esperados en cada proceso interno, procediendo con justicia, imparcialidad y objetividad.
- c) Confiabilidad.**- Los resultados de la evaluación deben reflejar la realidad de lo exigido para el desempeño del puesto, con lo cumplido por el funcionario, en relación con los resultados esperados de los procesos de la organización.
- d) Confidencialidad.**- Administrar pertinentemente la información resultante del proceso, de modo que llegue exclusivamente, a quien esté autorizado a conocerla.
- e) Consecuencia.**- El Subsistema derivará políticas que tendrán incidencia en los procesos de la organización, en el desarrollo de los funcionarios y en su productividad.
- f) Interdependencia.**- Los resultados de la medición, desde la perspectiva del recurso humano, es un elemento de dependencia recíproca con los resultados reflejados por la organización, el usuario externo y los procesos.

IMPORTANCIA DE UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

La Evaluación Desempeño es un proceso evolutivo en el cual se van corrigiendo deficiencias poco a poco, que permite determinar de forma objetiva, cómo ha cumplido el evaluado los objetivos en un período de tiempo, las responsabilidades y funciones, sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto, logrando satisfacer las necesidades de la organización aumentando la productividad, calidad, desempeño y rendimiento del trabajador.

VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño basada en competencias aporta múltiples ventajas entre las cuales citar las siguientes:

- La identificación de los puntos débiles permitiendo, la disminución de la doble función en un cargo mejorando procesos al conocer déficit de conocimientos y la disminución significativa en el número de conflictos laborales creando un buen ambiente de trabajo.
- Conocer las competencias del personal que hay que desarrollar en base a los que desean lograr del puesto, mejorando el desempeño mediante la retroalimentación y un adecuado plan de capacitación para desarrollar el personal.
- Generar mayor motivación de los trabajadores, esto tiene efectos directos en la baja del ausentismo y de la rotación laboral, así como en la incorporación continua de las mejores prácticas de la organización.
- Definir perfiles profesionales que beneficiarán a la productividad, desarrollando así equipos de trabajo que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo, estableciendo la identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que certifican los resultados.
- El gerenciamiento del desempeño de los funcionarios mediante objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa, incrementando así la productividad optimizando los resultados.
- Permite establecer políticas de compensación para ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos, y realizar decisiones de ubicación para promociones, transferencias y separaciones basándose en el desempeño anterior o en el previsto.

ETAPAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO

La gestión por competencias es un modelo que se instala a través de un programa que contempla los siguientes pasos que se suceden de esta manera:

1. Planificación del proceso



2. Políticas

Las políticas que se establezcan deben ser integradas y alineadas con las estrategias de la organización; y deben ser formulados para una correcta implementación y control de las evaluaciones de desempeño basadas en competencias.

Ejemplo:

- Las evaluaciones se las realizarán anualmente. Adicionalmente, se la puede utilizar para períodos de prueba o para promociones de personal.
- La evaluación se realizará en presencia del evaluado, analizando cada uno de ítems evaluados.

- Se consideran doce factores, cada factor puede ser calificado en una escala de excelente-competente equivalente a alto, necesita mejorar equivalente a medio e insuficiente equivalente a bajo.
- Aparte de estas trece competencias evaluaremos valores de la compañía los mismos que tendrán puntuaciones similares a los de las competencias.
- Para realizar esta evaluación es necesario conocer al empleado en el desempeño de su trabajo; caso contrario no se realizará la evaluación pertinente.
- El formulario de evaluación será recibido en 8 días laborales y con cada una de las firmas, caso contrario no se le recibirá.
- En la evaluación de desempeño se da a conocer un plan de desarrollo individual para cada empleado, en donde replantean objetivos así como también las acciones y recursos necesarios. En este punto podemos identificar necesidades de capacitaciones de los empleados.

3. Definir objetivos

El objetivo general de la Evaluación del Desempeño, es mantener e incrementar los niveles de desempeño de todos los funcionarios, a partir de esta meta se derivan aplicaciones específicas mediante 3 tipos de objetivos:

Decisiones Administrativas	Desarrollo del personal	Investigación
Sistema de incentivos y recompensas.	Detección de necesidades de capacitación.	Evaluar calidad de las selecciones.
Remuneración variable.	Retroalimentación y consejería.	Evaluar calidad de la capacitación.
Ascensos/Promociones	Planes de desarrollo.	Analizar obstáculos del entorno.
Traslados/Despidos	Identificación de potenciales.	Estudio de satisfacción laboral.
Rediseño de puestos	Identificación de sucesores	Evaluar efectividad planes de desarrollo.

Los objetivos que se establezcan deben ser integrados con los demás subsistemas, alineados con las estrategias de la organización; y deben ser formulados después del establecimiento de políticas de evaluación.

Ejemplo:

- Proveer a la organización de perfiles basados en competencias que distingan desempeños esperados y un adecuado rediseño de puestos.
- Identificar potenciales para ascensos y/o promociones internas.
- Evaluar la calidad de capacitación para implementar una retroalimentación satisfactoria.

4. Difundir el Programa

Es preciso informar los programas de evaluación a todos los participantes, utilizando un lenguaje adaptado al candidato evitando tecnicismos, a través de medios que garanticen efectividad comunicacional; es decir, por medio de correos internos, carteles, memorandos directos, etc. detallando:

- Objetivos del Programa
- Políticas de Evaluación del Desempeño
- Formas de Evaluación
- Beneficios
- Actividades y fases a realizar dentro del proceso de evaluación

5. Análisis de los puestos de trabajo

Una vez logrado el compromiso del Responsable de la Agencia y de los funcionarios, se inicia el proceso que permite analizar y conocer las características del puesto, respecto de sus principales roles, atribuciones y responsabilidades en función de los procesos de la organización mediante la Estructura Organizacional, funciones, servicios, actividades frecuentes, plan estratégico, plan operativo., a fin de determinar su real dimensión e incidencia y definir el perfil de exigencias y de competencias necesarias para un desempeño excelente, del análisis efectuado a los insumos descritos, se dispondrá de información relevante para la identificación de las actividades esenciales, previo a la descripción definitiva

de los puestos, objeto de estudio, mismos que a continuación se detallan según Grupos Ocupacionales:

Grupos Ocupacionales	Descripción
Dirección de la unidad organizacional	Les corresponde a estos puestos, direccionar, coordinar, liderar y controlar una unidad que integra varios procesos o subprocesos organizacionales.
Ejecución, coordinación y supervisión de procesos	Constituyen los puestos que ejecutan actividades de coordinación y supervisión de unidades y/o procesos organizacionales
Ejecución de procesos	Constituyen los puestos que ejecutan actividades, agregando valor a los productos y/o servicios que genera la unidad o proceso organizacional.
Administrativo	Constituyen los puestos que facilitan la operatividad de los procesos, mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo
Servicio	Constituyen los puestos que ejecutan actividades de servicios generales.

Grupos Ocupacionales	Puestos	No. De Funcionarios
Dirección de la unidad organizacional	Jefe de Agencia	1
Ejecución, coordinación y supervisión de procesos	Contador	1
Ejecución de procesos	Asistentes administrativos - contables	4
Administrativo	Oficinistas	7
Servicio	Chofer y Mensajero	2
Total:		15

5.1 Identificación de las Actividades del Puesto

Para cumplir con el proceso indicado, es necesario describir la actividad pura, esto es conductas o acciones que efectivamente se realizan y que pueden ser observadas y verificadas. Para cuyo efecto se debió tomar en cuenta algunas sugerencias sobre la redacción de las actividades, para lo cual se utilizó verbos en indicativo, como se explica en el cuadro siguiente:

No.	Verbo en indicativo	Objeto del verbo (Qué/Quién)
2	Mantiene	Actualizado los registros de proveedores
3	Realiza	El respectivo seguimiento a los contratos
4	Informa	Al Jefe de ventas el cumplimiento de metas
5	Ejerce	El control y registro de asistencia de los vendedores
7	Controla	Permanentemente los informes de los vendedores

No confundir actividad con normativas y resultados

Normativas: señalan deberes u obligaciones sobre qué hacer y no hacer.

Resultados: especifican lo que debe lograrse, obtenerse o alcanzarse.

Actividades: describen acciones o comportamientos que deben ejecutarse como parte del trabajo. Las acciones deben ser observables y verificables.

Ejemplo de actividades del cargo del Oficinista de la Caja del Seguro Social Agencia Milagro.

No.	Puesto: Oficinista
1	Registra y entrega claves patronales
2	Otorga claves de afiliados
3	Autoriza cuentas bancarias
4	Emite certificado de afiliación
5	Genera liquidaciones de prestamos
6	Genera comprobantes de pago
7	Visita a empresas para verificar el cumplimiento de obligaciones patronales
8	Elabora informes de actividades realizadas y del plan operativo

5.2 Identificar las actividades esenciales del cargo

- Son las que tienen el mayor impacto para la organización porque genera resultados que agregan valor.
- Demanda los mayores recursos psicológicos del ocupante (conocimientos, destrezas, habilidades)
- La organización debe asegurarse que el ocupante de la posición desempeñe con competencia las actividades esenciales.

5.3 Escala de calificaciones de actividades de trabajo

Las siguientes escalas sirven para identificar las actividades esenciales de puestos, procesos, ocupaciones, etc., donde:

F: frecuencia

CO: consecuencias por omisión

CM: complejidad

Y su fórmula es: **T = F + (CO x CM)**

Total = Frecuencia + (Consecuencias por omisión x Complejidad)

Escala/Definición	Pregunta para aplicar esta escala:
Frecuencia: cuál es la frecuencia esperada de esta actividad	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta actividad? Si la frecuencia es variable pregúntese: ¿Cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?
Consecuencias por omisión: qué pasaría si la actividad no se ejecutara.	¿Qué tan grave son las consecuencias si la actividad no se ejecutara?
Complejidad: se refiere al grado de esfuerzo y el nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad.	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? ¿Requiere el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimiento y habilidades?

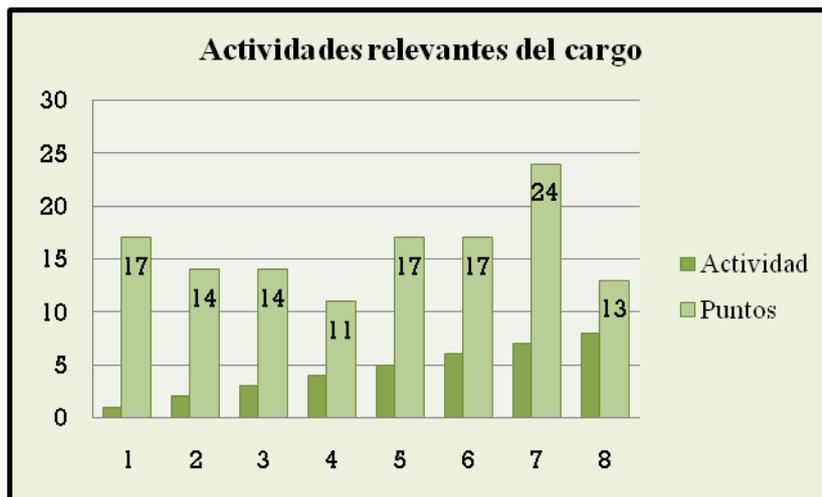
Gradación de las escalas

Grado	Frecuencia	Consecuencias por omisión	Complejidad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos.	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo, conocimientos y habilidades.
4	Una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos, áreas o unidades funcionales de la organización.	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo, conocimientos y habilidades.
3	Una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros.	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo, conocimientos y habilidades.
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto.	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo, conocimientos y habilidades.
1	Otros (Bimestral, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias son mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados.	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo, conocimientos y habilidades.

En base a la descripción de las escalas, a su gradación y a la fórmula, se procedió a puntualizar las actividades esenciales de los puestos.

Ejemplo de actividades del cargo del Oficinista de la Caja del Seguro Social Agencia Milagro.

No.	Puesto: Oficinista	F	CO	CM	Total
1	Registra y entrega claves patronales	5	4	3	17
2	Otorga claves de afiliados	5	3	3	14
3	Autoriza cuentas bancarias	5	3	3	14
4	Emite certificado de afiliación	5	2	3	11
5	Genera liquidaciones de prestamos	5	4	3	17
6	Genera comprobantes de pago	5	4	3	17
7	Visita a empresas para verificar el cumplimiento de obligaciones patronales	4	4	5	24
8	Elabora informes de actividades realizadas y del plan operativo	4	3	3	13



6. Definición de las Competencias Genéricas de la organización.

En base al análisis del negocio, y a la estrategia organizacional se definen las metas a las que se orienta la gestión organizacional. De acuerdo a la Misión, se define el desempeño esperado de los recursos humanos que pertenecen a la organización, en términos de Competencias genéricas. Estas traducen el nivel de aspiración de las competencias que toda persona que forma parte de la organización debería poseer.

Este trabajo de análisis y definición se procederá al desarrollo del perfil del cargo por competencias.

6.1 Metodología para identificar los conocimientos

Conocimientos

Son conjuntos de informaciones que adquirimos vía educación formal, capacitación, experiencia laboral y análisis de la información.

- **Formales:** se adquieren vía educación formal y capacitación como: Administración, Arquitectura, Agronomía, Jurisprudencia, Economía, Ingeniería.
- **Informativos:** se adquieren por vías semi formales como: Normas, Procedimientos, Políticas, Clientes, Estrategias, Reglamentos, Ordenanzas.

No.	Puesto: Oficinista	Conocimientos
1	Registra y entrega claves patronales	Informática, legislación laboral.
2	Otorga claves de afiliados	Informática, reglamento interno.
3	Autoriza cuentas bancarias	Informática, Políticas Institucionales.
4	Genera liquidaciones de prestamos	Informática, Normas y políticas del sector público.
5	Genera comprobantes de pago	Informática, reglamento interno.
6	Visita a empresas para verificar el cumplimiento de obligaciones patronales	Reglamento interno, Normas y políticas del sector público, código civil, código del trabajo.

6.2 Metodología para identificar las destrezas

Destrezas o Habilidades

Son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.

Hay dos tipos de destrezas:

- **Generales:** aplicables a una amplia gama de trabajos como: Escritura, Monitoreo, Trabajo en equipo, Comunicación, Liderazgo, Responsabilidad.
- **Específicas:** aplicables a actividades concretas como: Operación de maquinaria, Uso de software, Dominio de lenguas, Uso de equipos.

La mejor manera de identificar las destrezas o habilidades es mediante fichas que contengan destrezas y sus definiciones; los participantes deberán seleccionar por lo menos cinco

destrezas, las más importantes. Si la destreza no puede ser ubicada o vinculada a alguna de las tareas esenciales del puesto, puede significar que:

- Falta identificar alguna actividad esencial de la posición.
- La destreza ha sido erróneamente escogida por una inadecuada priorización.
- La destreza requiere adaptación al puesto.
- La destreza está vinculada a una tarea o criterio de rendimiento extra-puesto.

No.	Puesto: Oficinista	Habilidades/Destrezas
1	Registra y entrega claves patronales	Uso de software, Habilidad analítica
2	Otorga claves de afiliados	Uso de software, Habilidad analítica
3	Autoriza cuentas bancarias	Habilidad de análisis, Comunicación asertiva
4	Emite certificado de afiliación	Uso de software, Razonamiento Verbal
5	Genera comprobantes de pago	Uso de software, Razonamiento Verbal
6	Visita a empresas para verificar el cumplimiento de obligaciones patronales	Comunicación, Orientación a resultados, orientación al cliente, autocontrol

En la Gestión por Competencias es muy importante no confundir conocimientos con otras competencias como las destrezas, las capacidades, etc, por lo que se puede aplicar la siguiente regla:

Por lo general los conocimientos empiezan con sustantivos (Economía, Contabilidad, Finanzas, etc); y las destrezas empiezan con un verbo (negociar, inspeccionar, manejar, etc.)

Ejemplo:

	¿Es un conocimiento o una destreza?	Respuesta
Economía y Finanzas	Conocimiento	Son áreas que requieren estudio formal.
Elaboración de Balances contables	Destreza	Las destrezas son conocimientos de acción.

6.3 Elaboración de la Matriz de competencia:

Par definir las competencias se debe elaborar una tabla donde se sitúa en el eje vertical las cualidades personales que se determina tienen incidencia en el desarrollo de las actividades antes establecidas, y en el eje horizontal en la parte superior el nivel requerido para el puesto; estableciendo así las competencias que mas prevalecen para cada cargo.

ESCALA DE COMPETENCIAS					
Nombre:					
Cargo:	Oficinista				
Cualidades personales:	1	2	3	4	5
Habilidad para decidir			x		
Acepta cambios			x		
Acepta dirección			x		
Acepta responsabilidades					x
Actitud					x
Trabajo en equipo				x	
Cooperación				x	
Autonomía	x				
Iniciativa personal					x
Capacidad de aprendizaje				x	
Liderazgo	x				
Calidad del trabajo					x
Orientación al cliente					x
Autocontrol					x
Planeación y organización					x
Conocimiento del trabajo				x	
Orientación a resultados					x
Dificultad con números				x	
Comunicación					x

Luego de tener un esquema claro de las competencias y/o habilidades existentes en las actividades básicas de cada cargo se establece la matriz de competencias que se utilizará en cada uno de los perfiles.

COMPETENCIAS	Dirección	Ejecución supervisión procesos	Ejecución de procesos	Administrativo	Servicio
	Jefe de Agencia	Contador	Asistentes Administrativos Contables	Oficinistas	Chofer y Mensajero
COMPETENCIAS DE DIRECCIÓN					
Liderazgo	x	x			
Planeación y organización	x	x	x	x	
Autonomía	x	x			
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES					
Trabajo en equipo	x	x	x	x	x
Orientación al cliente	x	x	x	x	x
Iniciativa	x	x	x	x	x
COMPETENCIAS DE EFICIENCIA - EFICACIA PERSONAL					
Autocontrol (Estabilidad emocional)	x	x	x	x	x
Orientación a resultados (logros)	x	x	x	x	x
Capacidad de aprendizaje	x	x	x	x	x
HABILIDADES ESPECIFICAS					
Comunicación asertiva	x	x	x	x	
Razonamiento Verbal	x	x	x	x	
Habilidad analítica	x	x	x	x	

Las competencias establecidas anteriormente servirán de sustento para corroborar con los objetivos que tiene la empresa, además dichas competencias pueden adecuarse en cada uno de los cargos de la empresa.

7. Métodos de evaluación

En el desarrollo de este proceso se emplean técnicas como la Entrevistas de Incidente Críticos, y la de 360 grados de feedback, en las que se recoge la información por diferentes vías; luego se busca la congruencia de la misma y se evalúa en un nivel determinando la tendencia que presenta la competencia, motivo por el cual se procede a realizar un proceso de validez concurrente acudiendo a la evaluación del cargo de cada funcionario con un alto nivel de desempeño.

7.1 Entrevistas de Incidente Críticos (BEI): Debido a que las descripciones de conducta no es una expresión tangible que proporciona una base sólida al momento de gestionar el recurso humano es necesario tomar ejemplos de conductas de la vida real, esto se lleva a cabo mediante una serie de entrevistas de incidentes críticos a la muestra representativa seleccionada por el panel de expertos.

Estas entrevistas identifican las conductas desempeñadas en un incidente crítico ocurrido con anterioridad, además de posibilitar una jerarquización de comportamientos necesarios para cada cargo, identificando así comportamientos claves; se debe entrevistar a través de una pauta estructurada de preguntas orientadas a identificar las conductas que las personas presentaron en dichos incidentes.

Los protocolos de las BEI proporcionan abundantes datos e información para la identificación de las competencias, y unas descripciones muy concretas de las conductas críticas de trabajo en situaciones específicas.

Por medio de esto se puede hacer una estimación acerca de cuándo, cómo, dónde, adquirieron sus competencias clave.

Ventajas que ofrecen las entrevistas BEI:

- Identificación empírica de competencias superiores o diferentes de las generadas por el panel de expertos.
- Precisión acerca de lo que son las competencias y la forma en que se expresan en los puestos de trabajo y organizaciones concretas.
- Inexistencias de sesgos raciales, de sexo, o culturales.

7.2 Feedback 360°: Este procedimiento de evaluación consiste en valorar las competencias del sujeto evaluado a partir de la información que aportan todas aquellas personas de la organización que se encuentran en torno a aquel, incluyendo superiores, compañeros y subordinados; a veces cuando la naturaleza del trabajo desempeñado lo posibilita, se considera también a los clientes o usuarios como agentes evaluadores.

Para recoger las evaluaciones se emplea algún formato de cuestionarios o inventario que facilite la valoración sobre comportamientos que se asocian a determinadas competencias; cubierta esta etapa es necesario celebrar una reunión entre todos los evaluadores o establecer alguna otra vía para llegar a consensuar en una evaluación única de las distintas opiniones, derivando de ello un plan de formación para desarrollar las competencias que así lo requieran.

La evaluación de 360° requiere que los individuos objeto de evaluación se encuentren ejerciendo el puesto de trabajo para el cual se pretende valorar su grado de competencia.

8 FORMULARIOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS			
DATOS PERSONALES			
NOMBRE:		FECHA DE INGRESO:	
DEPARTAMENTO:		FECHA RECEPCION DE FORMULARIO:	
CARGO:		FECHA ENTREGA DE FORMULARIO:	
MOTIVO DE EVALUACIÓN:			
I.COMPETENCIAS			
FACTORES	Opinión del Empleado	Opinión del Jefe	Comportamientos Observables
COMPETENCIAS DE DIRECCIÓN			
Liderazgo: Capacidad de conducción y orientación asertiva de su grupo de trabajo; habilidad para fijar objetivos, realizar seguimientos y brindar retroalimentación influyendo de manera positiva en el comportamiento de sus colaboradores.			
Planeación y organización: Capacidad de establecer objetivos claros, medibles en los cuales se defina las actividades y programas para lograr su cumplimiento.			
Autonomía: Capacidad de actuación y toma de decisión de acuerdo a criterios propios, afrontando las consecuencias de ellas con madurez.			
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES			
Trabajo en equipo: Capacidad de interactuar con un grupo de personas, cooperar incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales.			
Orientación al cliente: Capacidad de satisfacer las demandas del cliente interno, externo y resolver los problemas efectivamente, y lograr que el cliente manifieste que sus expectativas han sido sistemáticamente satisfechas y superadas, demostrando su entusiasmo y deleite.			
Iniciativa: Capacidad para ser proactivo y ejecutar rápidamente las acciones necesarias a fin de resolver pequeñas dificultades. Capacidad para proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que se deba solucionar.			
COMPETENCIAS DE EFICIENCIA EFICACIA PERSONAL			
Autocontrol (Estabilidad emocional): Capacidad para manejar efectivamente sus emociones y evitar las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés, mediante técnicas para controlarlas.			

Orientación a resultados (logros): Capacidad para crear un ambiente organizacional que estimule la mejora continua del servicio y la orientación a la eficacia. Habilidad para desarrollar o modificar procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficacia.			
Capacidad de aprendizaje: Disposición y decisión para captar y aprender nuevas directrices u otras ramas del conocimiento que favorezcan al desarrollo de sus actividades diarias.			
HABILIDADES ESPECIFICAS			
Comunicación asertiva: Habilidad para trasladar fluidamente la información verbal o escrita a las personas las ideas con respeto y claridad.			
Razonamiento Verbal: Habilidad en el manejo y comprensión de lectura y redacción.			
Habilidad analítica: Capacidad para realizar análisis lógicos, identificando problemas, reconociendo información significativa, buscando y coordinando datos relevantes. Habilidad de evaluar, compara, analizar, sintetizar conceptos, presentar datos financieros y estadísticos.			
II. VALORES DE LA ORGANIZACION			
VALORES	Opinión del Empleado	Opinión del Jefe	Comentarios de ayuda
RESPETO			
RESPONSABILIDAD			
RECTITUD Y ETICA			
LEALTAD Y COMPROMISO			
III. PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL			
PUNTOS FUERTES:			
.....			
.....			
.....			
.....			
ÁREAS DE MEJORA:			
.....			
.....			
.....			
.....			

OBJETIVOS DE DESARROLLO:			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
ACCIONES Y RECURSOS:			
Resultados esperados	Acciones a tomar	Fecha	Recursos
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
IV. DESCRIPCIÓN DE LOS GRADOS DE VALORACIÓN			
EXCELENTE:			
Esta calificación describe un nivel de rendimiento que supera claramente los estándares de resultados requeridos, especialmente en las áreas claves de responsabilidad. La persona considera de manera consistente y clara logros notables tanto en calidad como en cantidad de resultados. Como valoración global, este nivel de rendimiento se asigna aquellos que se los considera los mejores de la organización			
COMPETENTE:			
Esta calificación debe ser asignada a aquellas personas, cuyo rendimiento evaluado, cumple claramente todos los requerimientos de su puesto, tanto en cantidad como en calidad de resultados. Refleja la consecución clara y solida de resultados esperados en condiciones normales de aquellos que tienen la adecuada formación, entrenamiento y experiencia relevante para su trabajo. Personas a este nivel rinden de manera consistente en su trabajo con efectividad y profesionalismo.			
NECESITA MEJORAR:			
Esta calificación refleja un nivel de rendimiento que no es suficiente para lograr los resultados requeridos en el desempeño de las tareas del puesto en las áreas claves de responsabilidad. La persona demuestra capacidad para completar satisfactoriamente la mayoría de sus tareas, pero sin embargo la necesidad de un mayor desarrollo y mejora de resultados en el puesto es evidente.			
DEFICIENTE:			
Esta calificación se asigna a aquellos cuyos resultados en su trabajo tanto en calidad como cantidad están claramente por debajo de los mínimos requeridos del mismo, incluso cuando han estado bajo estrecha supervisión en sus tareas. El rendimiento debe mejorar sustancialmente en un tiempo determinado si la persona desea permanecer en el puesto.			
V. FIRMAS DE RECONOCIMIENTO			
NOTA: La entrevista personal ha cubierto todos los objetivos del proceso de evaluación de desempeño. Hemos intercambiado nuestros puntos de vista y hemos llegado a un acuerdo para el plan de desarrollo individual que realizaremos a lo largo de los próximos 12 meses.			FECHA:
EVALUADO:			
EVALUADOR:			
JEFE DE AGENCIA:			

8.1 Instructivo del formulario

EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS INSTRUCCIONES	
Por favor lea detenidamente antes de llenar la evaluación	
<ol style="list-style-type: none">1. La evaluación debe ser realizada en presencia del evaluado.2. El formulario está destinado a evaluar el desempeño de la persona en su área de trabajo, durante el último año o durante el periodo de prueba.3. En este sistema se considera trece competencias clasificadas en competencias operativas, sociales e interpersonales y de eficiencia personal.4. Cada competencia será evaluada con parámetros de desempeño clasificados como: Excelente: La persona evaluada tiene un nivel de rendimiento que supera claramente los estándares de resultados requeridos, especialmente en las áreas claves de responsabilidad y demuestra de manera consistente y clara logros notables tanto en calidad como en cantidad de resultados. Competente: La persona evaluada cumple claramente todos los requerimientos de su puesto, tanto en cantidad como en calidad de resultados. Personas a este nivel rinden de manera consistente en su trabajo con efectividad y profesionalismo. Necesita mejorar: La persona evaluada refleja un nivel de rendimiento que no es suficiente para lograr los resultados requeridos en el desempeño de sus funciones; demuestra capacidad para completar satisfactoriamente la mayoría de sus tareas, pero sin embargo la necesidad de un mayor desarrollo y mejora de resultados en el cargo es evidente. Deficiente: Los resultados de la persona evaluada están claramente por debajo de los mínimos requeridos del cargo. El rendimiento debe mejorar sustancialmente en un tiempo determinado si la persona desea permanecer en el cargo.5. El plan de Desarrollo individual debe realizarse con la persona evaluada y a través del mismo debemos conseguir que las competencias que se encuentren en el nivel “Necesita mejorar o Deficiente”; en un tiempo determinado establecido en la evaluación este en un nivel de “Excelente o Competente”, para lo cual se debe determinar las acciones y los recursos necesarios.6. Sin las respectivas firmas de responsabilidad la evaluación no será válida.7. Las evaluaciones se las recibirá en un tiempo máximo de 8 días laborables.	

9 ENTREVISTAS DE INCIDENTE CRÍTICOS (BEI):

INSTRUMENTO DE ANÁLISIS DE PROBLEMAS	
Dentro de cada proceso existe un sin número de problemas, carencias, conflictos que entorpecen sus trabajo, por favor complete la siguiente tabla con los problemas que existen en su trabajo.	
Nombre del Encuestado:	Actividad de la empresa:
Cargo:	Actividad de análisis:
Preguntas	Respuestas
¿Cuál es el problema, carencia, conflicto? Explique brevemente.	
¿En donde se genera el problema, carencia, conflicto? (Qué áreas o personas lo generan)	
¿Este problema, carencia, conflicto a quien más le afecta? (Persona, cargo, área)	
¿Por qué cree usted que se genera este problema, carencia, conflicto?	
¿Cómo cree usted que afecta este problema, carencia, conflicto? Consecuencias)	
Que nota le pone al problema. (De 1 problema mínimo a 10 gran problema)	

10 Analizar los Resultados

Para el análisis de los resultados de la Evaluación de desempeño basada en competencias, se debe utilizar datos numéricos, cuadros estadísticos y gráficos que dan a conocer más claramente, la manera en que el talento humano ha laborado dentro de la Institución, de acuerdo con sus conocimientos, habilidades, actitudes e intereses.

Todas las transcripciones obtenidas de las entrevistas se analizaran por contenidos, a fin de obtener una clara comprensión y descripción de las competencias que serán utilizadas como base para las aplicaciones de recursos humanos.

11 Informe final

Corresponde al informe escrito donde se detalla las competencias requeridas para que la organización alcance sus metas y propósitos establecidos en la visión – misión y diseño de planes de estudio para los cargos y nuevas competencias, este paso consiste en diseñar una malla curricular de los cursos que el trabajador debe desarrollar para mejorar el desempeño que llevaba hasta ese momento en su puesto de trabajo y también desarrollar y reforzar las competencias necesarias para ese fortalecimiento esta etapa nace de la especificación de las necesidades de la organización, es necesario resolver esto a través de entrenar al personal para reforzar sus capacidades, la manera de conformar un esquema práctico para comenzar un plan de entrenamiento de los trabajadores es por medio de las mallas curriculares, creando de esta forma un plan de estudios para ellos el cual debe contener cada uno de los criterios seleccionados de qué competencias deben ser ampliadas en el trabajador, que resultados se obtendrán después de haber fortalecido estas competencias, cuál es la utilidad para la empresa y para el trabajador con este nuevo plan de estudios.

12 Retroalimentación

Consiste en comunicar los resultados obtenidos en la evaluación y así cumplir los objetivos que se obtiene de un plan de desarrollo individual o grupal, los resultados serán entregados al Jefe de la Agencia para su respectivo análisis y aplicación de acuerdo al presupuesto anual y a las políticas de la Organización como promoción, ascensos, carreras y sucesión una vez identificado del grupo actual de colaboradores, quién tiene las mejores probabilidades de desarrollar considerablemente dentro de la organización.

PROPUESTA DEL PERFIL BASADO EN COMPETENCIA

CAJA DEL SEGURO SOCIAL AGENCIA MILAGRO	
PERFIL DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	
OFICINISTA	
REPORTA A:	
JEFE DE AGENCIA	
SUPERVISA A:	
N/A	
OBJETIVO DEL CARGO:	
Brindar y gestionar información oportuna para la correcta aplicación del Sistema del Seguro Social General Obligatorio de la población urbana y rural con relación de dependencia laboral o sin ella, de acuerdo a los términos que consagra la Ley de Seguridad Social.	
ACTIVIDADES BASICAS DEL CARGO:	
<ul style="list-style-type: none"> - Registra y entrega claves patronales - Otorga claves de afiliados - Autoriza cuentas bancarias - Emite certificado de afiliación - Genera liquidaciones de prestamos - Genera comprobantes de pago - Visita a empresas para verificar el cumplimiento de obligaciones patronales - Elaboro informes de actividades realizadas y del plan operativo 	
EDAD:	
<ul style="list-style-type: none"> - Mayor de 20 	
GENERO:	
<ul style="list-style-type: none"> - Femenino - Masculino 	
PERFIL ACADEMICO:	
<ul style="list-style-type: none"> - Estar cursando estudios superiores en Ciencias Administrativas. 	
FORMACIÓN:	
<ul style="list-style-type: none"> - Computación (WORD, EXCEL, POWER POINT) - Contabilidad Intermedia - Estadística 	
EXPERIENCIA:	
<ul style="list-style-type: none"> - Mínimo un año en áreas afines 	
HABILIDADES ESPECIFICAS:	
<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación asertiva - Razonamiento Verbal - Habilidad analítica 	
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	
<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo - Orientación al cliente - Iniciativa 	

COMPETENCIAS DE DIRECCIÓN		
- Planeación y organización		
COMPETENCIAS DE EFICIENCIA - EFICACIA PERSONAL		
- Autocontrol (Estabilidad emocional)		
- Orientación a resultados (logros)		
- Capacidad de aprendizaje		
CONTROL DE CAMBIOS		
FECHA	DETALLE	VERSIÓN
24/06/2011	Creación del perfil para este cargo.	(01:11)
CONTROL DE FIRMAS		
Elaborado por:		Aprobado por:
Evaluator		Jefe de Agencia

GLOSARIO

Acciones u operaciones: unidades simples de ejecución o de acción que se desarrollan en la realización de tareas inherentes a un cargo. Por ejemplo: correr, saltar, coger, apretar, empujar, escribir.

Actitud: Inclinación de las personas a realizar determinado tipo de labores o tareas, que se generan por las motivaciones y conocimientos de las personas.

Aptitud: Característica biológica o aprendida que permite a una persona hacer algo mental o físico.

Cargo u ocupación: conjunto de funciones y tareas desarrolladas por un trabajador que manifiestan una integridad en correspondencia con los objetivos de la organización. Suele emplearse el término ocupación para la categoría de obreros y cargos para el personal directivo y funcionarios.

Competente: Persona que posee un repertorio de habilidades, conocimientos, destrezas y la capacidad para aplicarlos en una variedad de contextos y organizaciones laborales.

Condiciones de trabajo: situaciones, circunstancias y factores que caracterizan el medio en el que un trabajador desarrolla sus actividades. Las mismas contemplan los factores higiénicos, ergonómicos, de seguridad, aseguramientos para el desempeño de la actividad y los servicios de bienestar.

Conocimiento: Es la información teórica que se adquiere y que se procesa en el ámbito mental de acuerdo a experiencias anteriores, siendo estas las bases cognitivas que le permitirán al individuo desarrollar sus actividades.

Funciones: conjunto de tareas de carácter general que constituyen la esencia de los objetivos del cargo. Por ejemplo: asesorar, planificar, coordinar, organizar, controlar, regular, ejecutar.

Habilidad: Es la capacidad específica que adquiere una persona para realizar sus labores de forma destacada, producto de la práctica y del conocimiento que garantizaran el éxito.

Nivel de competencias: Grado de autonomía y complejidad de conocimientos, habilidades y destrezas que son aplicados en el desempeño de una función productiva

Objetivos: constituyen la razón de existencia del cargo; es la contribución que hace a otros subsistemas, y a la organización en general el ocupante del mismo, e incluye lo que algunos autores denominan áreas clave de resultados.

Resultados del trabajo: son los productos/servicios concretos que se esperan del trabajo.

Riesgos: condiciones, situaciones, características del trabajo o factores inherentes al mismo, que son elementos agresivos a la salud o la integridad física o mental.

Responsabilidades: obligaciones que contrae el ocupante del cargo por el uso, distribución, conservación y mantenimiento de los recursos asignados al cargo, así como por el cumplimiento de las funciones pertinentes.

Tareas: conjunto de acciones y operaciones que constituyen una unidad compleja y son las principales actividades concretas que se desarrollan en un cargo. Por ejemplo: ordenar el puesto de trabajo, elaborar un informe.

Valores organizacionales: son aquellos sistemas simbólicos compartidos por la organización y que determinan el ajuste de sus miembros a la misma; En estas categorías se manifiestan el contenido, la variedad, las acciones y las condiciones en que se realiza el trabajo, lo cual refleja las principales las características del trabajo.

5.7.2. Recursos, Análisis Financieros.

Corresponde a los costos que debe asumir la Agencia para la reproducción y distribución de la guía entre sus empleados (competencias laborales), la socialización se la realizará en el auditorio de la Agencia y será efectuada por nosotras, como un trabajo de vinculación entre profesionales y el mercado laboral.

RUBROS	CANTIDAD	VALORES
Reproducción de Guía	6	54
Pre impreso Formularios (Block de 50)	1	6
TOTAL		\$60

Elaborado por: Julia Celi y Jessica Condo.

5.7.3. Impacto

La Guía de competencias laborales y pruebas de evaluaciones de desempeño dará como beneficio los siguientes puntos:

- Disminución del tiempo empleado en la ejecución de tareas.
- Disminución de errores en la ejecución de tareas
- Disminución de órdenes repetitivas al mismo empleado.
- Aumento del índice de satisfacción de los usuarios.
- Incremento de la eficiencia laboral.
- Disminución de quejas por parte de los usuarios.
- Incremento de usuarios atendidos.
- Aplicación de criterios de justicia y equidad al momento de la promoción de empleados.
- Motivación laboral al considerar que gozan de las mismas oportunidades para ser promocionados (ascendidos).

En conclusión tenemos que los beneficios tendrán un impacto positivo en las actividades laborales de la entidad, lo que llevará a mayores niveles de productividad en el trabajo.

5.7.4. Cronograma

ACTIVIDADES	DURACION (SEMANAS)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Planificación del proceso												
2. Establecer políticas												
3. Definir objetivos												
4. Difundir el programa												
5. Análisis de los puestos de trabajo, identificación de actividades generales y esenciales de cada cargo.												
6. Definiciones de competencias genéricas de la organización y elaboración de la matriz de competencias.												
7. Aplicación Formularios de evaluación. Métodos (Entrevistas de incidentes críticos y Fedback 360o).												
8. Análisis de resultados												
9. Informe final												
10. Socialización de resultados y acciones a tomar.												

5.7.5. Lineamiento para evaluar la propuesta

La propuesta será evaluada a través de indicadores establecidos en las variables dependientes, continuando así con un trabajo que a futuro podrá monitorearse y verificar los niveles de efectividad del mismo.

Los indicadores son los siguientes:

- Tiempo empleado en la ejecución de tareas.
- Cantidad de errores en la ejecución de tareas.
- Cantidad de órdenes repetitivas.
- Satisfacción de usuarios.
- Eficiencia organizacional.
- Cantidad de quejas por parte de los usuarios.
- Cantidad de usuarios atendidos.

CONCLUSIONES

La guía de competencias laborales que proponemos busca integrar todos los procesos de gestión humana y desarrollarlos de forma razonable, lo cual permita a la organización capacitar a los funcionarios que es esencial si se quiere estructurar el modelo de gestión por competencias y debe ser adecuado a las necesidades reales de la organización ya que se pueden encontrar ciertas resistencias en la implementación del mismo.

Es necesario que cuando se implemente la evaluación de desempeño basado en competencias, cada funcionario que hace parte de la organización conozca las competencias que fueron seleccionadas para su cargo, asegurando que estas no solo sean necesarias sino también indispensables para un mejor rendimiento laboral.

Cabe resaltar que del análisis y retroalimentación de los resultados de una optima evaluación de desempeño, nacen las necesidades de formación apropiadas para los funcionarios, optimizando al máximo los recursos y encaminándolos realmente hacia el mejor desempeño basado en competencias en su puesto de trabajo y para que efectivamente sea estructurado, debe haber un compromiso real tanto por parte de la dirección de la organización como de los funcionarios.

Una correcta evaluación de desempeño basado en competencias tiene como objetivo formar al funcionario integralmente, potencializándolo lo cual le permita ser promovido a cargos de mayor responsabilidad, a demás de hacerlo un mejor individuo, lo que enmarca dentro de los objetivos de la organización al tener profesionales altamente competitivos.

RECOMENDACIONES

Se debe contar con un buen planteamiento inicial donde se presente la evaluación de desempeño basado en competencias no como factor de represión contra la existente forma de trabajo sino como modelo de influencia hacia el mejoramiento continuo, por tanto deben ser analizadas las competencias requeridas, logrando así que sean no solo las necesarias sino indispensables para alcanzar un desempeño excelente y de esta forma la organización enfocarse en las competencias relacionadas y dar un excelente apoyo en los planes de acción.

Se debe establecer formatos de perfiles por competencias y evaluación de desempeño que sean adaptados a la organización; y deberán ser puestos en conocimiento de cada uno de los funcionarios de la empresa de modo que se convierta en un sistema estandarizado y que todos conozcan de su importancia, utilidad y por tanto sea un aporte a la organización.

Asegurarse que hay un compromiso real de la dirección pues es un proceso que requiere de tiempo, y recursos, esto indica que debe existir un excelente análisis para determinar cuál será el plan de acción a tomar para cubrir las necesidades de formación apropiada para los funcionarios y lograr un excelente rendimiento laboral mediante una adecuada capacitación que debe ser conforme a los resultados de la evaluación para lograr optimizar recursos dándoles lo que efectivamente necesitan y no capacitarlos en aplicaciones que no va a desempeñar en su puesto de trabajo y no les ayudará en un buen desempeño dentro de la organización..

Identificar del grupo actual de colaboradores quien tiene las mejores probabilidades de desarrollar considerablemente sus niveles de desempeño lo cual nos permitirá pronosticar su futuro profesional y cumplir con las Políticas de la organización como los sistemas de promoción, ascensos, carreras y sucesión.

BIBLIOGRAFÍA

- ALLES, Martha: *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*, 1ª edición 2ª reimp, Buenos Aires: Granica, 2006.
- ALLES, Martha: *Elija el mejor como entrevistar por competencias*, 2ª edición 4ª reimp, Buenos Aires: Granica, 2006.
- ALLES, Martha: *Gestión por competencias: El diccionario*, 2ª edición 2ª reimp, Buenos Aires: Granica, 2006.
- BENÍTEZ R., Jorge: *Medición y evaluación de competencias*, <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/medicion-y-evaluacion-de-competencias.htm>, publicado el 03 de Junio del 2008.
- CINTERFOR/OIT: *Competencias Laborales, Servicio de Formación, Sección de proyectos de calidad Formativa*, <http://www.ilo.org/public/spanish/región/ampro/cinterford/temas/complab/xxxx/esp/index.htm>.
- CINTERFOR/OIT: *Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencias laborales*, <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/región/ampro/cinterford/temas/complab/xxxx/esp/index.htm>.
- CHIAVENATO, Idalberto: *Administración de Recursos Humanos*, 5ª edición Editorial: Mcgraw-hill, Colombia 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto: *Gestión del Talento Humano*, 1ª edición Editorial: Mcgraw-hill, Colombia 2002.
- CUBEIRO, J. y FRENANDEZ, G: “*Las competencias: claves para una gestión integrada de los recursos humanos*”, Editorial: Deusto, Bilbao 1996.
- GARCÍA DOUSAT, Yordanis y REVÉS JARDINEZ Lixania: *Metodología para determinar las competencias laborales*, <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/metodologia-para-determinar-competencias-laborales.htm>, publicado el 22 de Febrero del 2010.
- GRADOS ESPINOSA, Jaime A: *Liderazgo, Dinamica de Competencia y Cooperación*, Editorial Trillas.
- GRAMINGA, M: “*Gestión por competencias: una opción para hacer a las empresas más competitivas*”, <http://sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>.

- LAVANDA REATEGUI, Diana Gloria: *Evaluación de Desempeño*, WWW.monografias.com, Perú 2005.
- LEVY – LEBOYER, Claude: *Gestión de las competencias 2ª Edición*, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 2002.
- MERINA FERREIRA, L y GONZALEA FERNANDEZ, L.: “*La gestión por competencias y su impacto sobre el compromiso organizacional*”, <http://copsa.cop.es/congresoiberoa/base/trabajo/orgr36.htm>.
- MERTENS, L: “*Formación, productividad y competencias laborales en las organizaciones: conceptos, metodologías y experiencias*”, www.gestiopolis.com.
- OCHOA MORENO, Reinaldo y BARRENO HERNANDEZ, Gonzalo: *Evaluación del aprendizaje*, Riobamba - Ecuador, 1995.
- PEREDA MARIN, Santiago y BERROCAL BERROCAL, Francisca: *Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias*, 2ª Edición, Editorial Universitaria Ramón Areces, Madrid, 2005.
- SANTOS TRIANA, Yaniel: *La gestión por competencias con enfoque de procesos*, <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-por-competencias-con-enfoque-de-procesos.htm>, publicado el 05 de diciembre del 2007.
- VECINO P., José Manuel: *Ideas para diseñar e implementar un plan orientado al desarrollo de competencias y capacitación en la organización*, [http://www.degerencia.com/articulo/Ideas para un plan de desarrollo de competencias](http://www.degerencia.com/articulo/Ideas%20para%20un%20plan%20de%20desarrollo%20de%20competencias), publicado el 15 de Mayo del 2008.

ANEXOS

a. Anexo 1: Formato de las encuestas.



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

ENCUESTA

OBJETIVO: obtener información necesaria a través de este cuestionario realizado al personal que labora en la Organización, para establecer el grado de conocimiento sobre la evaluación de desempeño de su empresa, requisito fundamental en el transcurso de nuestra investigación.

1. Sabe Ud. Qué son las competencias laborales?

(Marque con una X)

Respuesta	
Nada	
Poco	
Mucho	

2. ¿Usted conoce, ha escuchado o ha participado de las evaluaciones de competencias?

Marque con una X o encierre con un círculo su respuesta

Pregunta	SI	NO
¿Usted conoce?		
¿Usted ha escuchado?		
¿Usted ha participado?		

3. Cuándo ingreso a la organización, ¿Le entregaron un manual de funciones?

(Marque con una X)

Respuesta	
Si	
No	
No lo recuerda	

4. **¿Conoce Ud. cuáles son las funciones, competencias de su cargo y el alcance obtenido de los mismos?**

(Marque con una X)

Respuesta	
Nada	
Poco	
Mucho	

5. **¿Con que frecuencia la empresa realiza evaluaciones de desempeño por competencias?**

(Marque con una X)

Dólares	Respuesta
Trimestral	
Semestral	
Anual	
En blanco	

6. **¿La entidad acostumbra a socializar las competencias laborales que deben desarrollar sus empleados?**

(Marque con una X)

Respuesta	
Si	
No	
A veces	

7. **¿Qué opina Ud. de la evaluación de competencias dentro de su empresa?**

(Marque con una X)

Pregunta	1	2	3
Está de acuerdo con la evaluación			
Cambiaría el método de evaluación			
Cuenta con el respaldo de sus superiores			

8. **¿Con qué periodicidad la empresa brinda capacitación a sus empleados?**

(Marque con una X)

Dólares	Respuesta
Trimestral	
Anual	
Solo cuando lo solicita	
Blancos	

9. **¿Conoce Ud. cuáles son los tipos de competencias que ha aportado a la empresa para cumplir con los objetivos y mejorar el rendimiento de su área?**
(Marque con una X)

Tipo	Respuesta
De dirección	
Cognitivas	
De logro y acción	

10. **¿Sabe cuáles son las ventajas de medir las competencias periódicamente?**

Marque con una x su respuesta
Nada = 1; Poco = 2; Mucho = 3

Elegir	1	2	3
La posibilidad de definir perfiles profesionales			
Identificación de los puntos débiles			
Aumento de la productividad			
Optimización de los resultados			

11. **¿Qué tipo de competencia tiene mucha relevancia en su vida profesional?**

Marque con una X su respuesta

COMPETENCIAS				
Intelectuales	Interpersonales	Adaptabilidad	Destreza manual	Auto motivación

12. **¿Estaría dispuesto a integrarse en una capacitación anual para mejorar su desempeño dentro de la Empresa?**

Marque con una X su respuesta
Nada = 1; Poco = 2; Mucho = 3

Elegir cursos	1	2	3
Desarrollo de competencias			
Motivación y Auto estima			
Como lograr un buen trabajo en equipo			
Liderazgo			
Atención al cliente			
Herramientas de Comunicación interna y externa			
Inteligencia Emocional			
Orientación a la seguridad e higiene ocupacional			
Utilización efectiva del conocimiento y la experiencia			

b. Anexo 2: Formato de la entrevista.



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

ENTREVISTA

OBJETIVO: Recabar información necesaria a través de la comunicación directa con el entrevistado lo cual nos ofrece una excelente oportunidad para establecer una corriente de simpatía con el personal de la Empresa, lo cual es fundamental en el transcurso de nuestro estudio.

1. ¿Existe algún programa que ayude a controlar el desempeño de cada colaborador y como funciona?
2. ¿Qué tipo de métodos y prácticas utilizan para capacitar el Recurso Humano?
3. ¿Conoce Usted qué es un sistema de gestión por competencia, Explique?
4. ¿Cuándo considera usted que un profesional es competente?
5. Mencione que competencias laboral requiere una persona para trabajar en su puesto de trabajo
6. ¿Cuáles son las habilidades que lo caracterizan dentro de sus labores?
7. ¿Consideran apropiado contar con un perfil que reconozca la capacidad profesional de una persona?
8. ¿Cree Usted que se deberían realizar evaluaciones de competencias, consecutivamente?
9. ¿Considera que una evaluación de competencias le ayudaría a mejorar su rendimiento laboral, y por qué?
10. ¿Qué tipo de motivación considera Ud. deben darse en la organización para su desarrollo óptimo?

c. Anexo 3: Formato de la ficha de recopilación de datos personales de los empleados.



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADEMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

FICHA DE RECOPIACIÓN DE DATOS PERSONALES DE LOS EMPLEADOS.

OBJETIVO: Conocer los puestos de trabajos, perfiles, funciones y puede detectar la necesidad de establecer la evaluación de desempeño basado en competencias.

EVALUACION POR COMPETENCIAS	RESULTADOS
Cargo	
Jefe inmediato	
Personas que tiene bajo su cargo (subalternos)	
Perfil del puesto	
Funciones	
Responsabilidades del puesto desempeñado	
Nivel académico	
Cursos realizados	
Amonestaciones laborales	

ELABORADO POR:

JESSICA CONDO RAMOS

JULIA CELI CAICEDO.

d. Anexo 4: Autorización del Responsable de la Caja del Seguro Social Agencia Milagro, para utilizar información para la investigación.

Milagro, 21 de marzo de 2011

Abogado
Héctor Parra Paredes
RESPONSABLE AGENCIA IESS MILAGRO
Ciudad.-

③
AGENCIA I.E.S.S. MILAGRO
Héctor Parra Paredes
RESPONSABLE AGENCIA
21/03/2011

Jessica Condo Ramos y Julia Celi Caicedo, con cédulas de identidad # 0917118812 y 0925090524 respectivamente, egresadas de la Universidad Estatal de Milagro, Ciencias Administrativas, solicitamos a usted, la autorización para utilizar información necesaria que requerimos para nuestro proyecto que tiene que ver con la Institución que usted dignamente representa.

Por la atención que brinde al presente quedamos de usted agradecidas.

Atentamente,

Jessica Condo R.
Jessica Condo Ramos

Julia Celi C.
Julia Celi Caicedo

e. Anexo 5: Autorización del Responsable de la Caja del Seguro Social Agencia Milagro.



INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL
DIRECCION PROVINCIAL DEL GUAYAS

Milagro, 09 de mayo de 2011

Señoritas
Julia Celi Caicedo
Jessica Condo Ramos
EGRESADAS DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
Ciudad.-

Me permito poner en vuestro conocimiento que del trabajo de investigación que tienen que realizar en la Agencia a mi cargo la parte concerniente a la elaboración presupuestaria, esta fue realizada a fines del año anterior por tanto en el caso de que la Agencia decida implementar su proyecto relacionado a la Evaluación del desempeño basado en competencias del personal a mi cargo tendrían que ajustarse al presupuesto ya establecido.

Particular que pongo en vuestro conocimiento para los fines pertinentes.

Atentamente


Ab. Héctor Parra Paredes
RESPONSABLE AGENCIA IESS MILAGRO

CC. ARCH.

Elaborado por:	Ab. Héctor Parra Paredes	
Revisado por:	Ab. Héctor Parra Paredes	
Aprobado por:	Ab. Héctor Parra Paredes	

f. Anexo 6: Registro de asistencia de la Caja del Seguro Social Agencia Milagro.

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL
DIRECCIÓN REGIONAL 2

DPTO:
UNIDAD ß SECCION: AGENCIA MILAGRO

___ de ___ del 2011
 DIVISIÓN RECURSOS HUMANOS
 COD. DPTO:

APELLIDOS Y NOMBRES	CEDULA	ROL	ENTRADA	FIRMA	SALIDA	FIRMA	COD.
ARMIJOS MUTRE WASHINGTON	1200977831	87-007					
CARVAJAL NIETO KATTYA	0907575179	83-147					
CORAL AGUIRRE JORGE	1201728910	83-149					
GARCIA CABRERA JOSE	0601348717	74-311					
NEIRA HERRERA LUIS	0902799634	83-073					
OCHOA BERNARDINO ANGEL	1201875505	83-139					
RENDÓN SALAME FAUSTO	0901936164	83-021					
REYES PUIG MARCOS	1201370218	83-077					
ROBLES RAMOS FELIPE	0901867275	83-063					
VELEZ ANDRADE LAURA	0906909361	87-009					
ZURITA SILVA EDUARDO	090650322-2						

01.-CERTIFICADO MEDICO	13.-ATRASO JUSTIFICADO
02.-PERMISO CALAMIDAD DOMESTICA	14.-ATRASO NO JUSTIFICADO
03.-PERMISO CARGO A VACACIONES	15.-PERMISO POR FALLECIMIENTO FAM.
04.-LICENCIA CON SUELDO	16.-CURSO/CONGRESO/SEMINARIO
05.-LICENCIA SIN SUELDO	17.-FALTA SANCIONADA
06.-PERMISO SINDICAL	18.-PERMISO CAMBIO DE DOMICILIO
07.-PERMISO POR MATRIMONIO	19.-VACACIONES
08.-PERMISO POR MATERNIDAD	20.-FRANCO
09.-COMISION DE SERVICIO	21.-ASIST. CONSULTA MEDICA
10.-FALTA JUSTIFICADA	22.-PERMISO POR ESTUDIO
11.-FALTA NO JUSTIFICADA	23.-AUSENCIA POR PROBLEMA JUDICIAL
12.-ONOMASTICO	24.-FALTA FIRMA DE SALIDA

FIRMA RESPONSABLE DE AGENCIA

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DPTO:**DIRECCIÓN REGIONAL 2**

UNIDAD ð SECCION: AGENCIA MILAGRO

____ de ____ de 2011
DIVISIÓN RECURSOS HUMANOS
COD. DPTO:

APELLIDOS Y NOMBRES	CEDULA	ROL	ENTRADA	FIRMA	SALIDA	FIRMA	COD
CELI CAICEDO JULIA J.	0925090524						
ICAZA CASTRO FANNY M.	1203193279						
SAGÑAY YANEZ ZOILA	1203471170						

01.-CERTIFICADO MEDICO	13.-ATRASO JUSTIFICADO
02.-PERMISO CALAMIDAD DOMESTICA	14.-ATRASO NO JUSTIFICADO
03.-PERMISO CARGO A VACACIONES	15.-PERMISO POR FALLECIMIENTO FAM.
04.-LICENCIA CON SUELDO	16.-CURSO/CONGRESO/SEMINARIO
05.-LICENCIA SIN SUELDO	17.-FALTA SANCIONADA
06.-PERMISO SINDICAL	18.-PERMISO CAMBIO DE DOMICILIO
07.-PERMISO POR MATRIMONIO	19.-VACACIONES
08.-PERMISO POR MATERNIDAD	20.-FRANCO
09.-COMISION DE SERVICIO	21.-ASIST. CONSULTA MEDICA
10.-FALTA JUSTIFICADA	22.-PERMISO POR ESTUDIO
11.-FALTA NO JUSTIFICADA	23.-AUSENCIA POR PROBLEMA JUDICIAL
12.-ONOMASTICO	24.-FALTA FIRMA DE SALIDA

FIRMA RESPONSABLE DE AGENCIA

g. Anexo 7: Programa Anual de Capacitación (PAC).

	INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES 2011 RESUMEN POR PARTIDAS PRESUPUESTARIAS	
---	---	---

Formulario Nro. 1

DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN GENERAL A100
GUAYAS

3285A100A0140910 AGENCIA MILAGRO

PARTIDA / CUENTA CONTABLE	CODIGO CATEGORIA CPC A NIVEL 8	TIPO COMPRA (Bien, obra, servicio o consultoría)	DENOMINACION O DESCRIPCIÓN	VALOR
530204000	89121.10.1	servicio	EDICION, IMPRESIÓN, REPRODUCCION Y PUBLICACIONES	3,276.00
530207000	83610.00.1	servicio	DIFUSION, INFORMACION Y PUBLICIDAD	150.00
530208000	85250.00.1	servicio	SERVICIO DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA	45,000.00
530209000	85330.00.1	servicio	SERVICIOS DE ASEO	10,080.00
530402000	54790.04.1	obra	INST. MANTEN. Y REPARACIÓN EDIFICIOS, LOCALES Y RESIDENCIAS	26,670.00
530403000	87240.00.1	servicio	INST. MANTEN. Y REPARACIÓN MOBILIARIOS	216.00
530404010	87159.06.1	servicio	INST. MANTEN. Y REPARACIÓN MAQUINARIAS Y EQUIPOS	2,880.00
530405000	87141.00.1	servicio	INST. MANTEN. Y REPARACIÓN VEHICULOS	720.00
530603010	92900.00.1	servicio	SERVICIO DE CAPACITACION	6,270.00
530704020	87130.00.1	servicio	MANTEN. Y CONSERVAC. DE EQUIPOS INFORM. (HARDWARE)	1,120.00
530704030	45290.00.1	bien	REPUESTOS Y ACCESORIOS PARA EQUIPOS INFORMATICOS	780.00
530704040	45230.00.1	bien	MATERIALES Y SUMINISTROS DE USO INFORMATICO	6,324.00
530802010	28236.12.2	bien	UNIFORMES	1,950.00
530804000	36990.00.1	bien	MATERIALES DE OFICINA	2,640.00
530805000	61176.00.1	bien	MATERIALES DE ASEO	876.00
530807000	32530.00.1	bien	MATER. IMPRES., FOTOGRAF., REPROD. Y PUBLICACIONES	1,945.00
530811000	36940.01.1	bien	MATERIAL DE CONSTRUCCIÓN, ELECTRICOS, PLOM. Y CARPINTERIA	1,391.00
530813010	62281.00.1	bien	REPUESTOS Y ACCESORIOS DE VEHICULOS	1,140.00
530813020	45170.03.1	bien	REPUESTOS Y ACCESORIOS DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS	10.00
531404002	731.23.00.1	bien	EQUIPOS DE OFICINA (No sobrepasen los USD. 100)	100.00
750107020	54112.00.1	obra	REMODELACIONES	10.00
840103010	38122.00.23	bien	MOBILIARIOS	3,700.00
840103020	44811.00.1	bien	ENSERES	1,750.00
840104010	44240.09.1	bien	MAQUINARIAS	3,100.00
840104020	45130.01.1	bien	EQUIPOS DE OFICINA	430.00
840104033	47211.01.1	bien	EQUIPOS DE COMUNICACION	5,600.00
840107000	45210.00.1	bien	EQUIPOS, SISTEMAS Y PAQUETES INFORMATICOS	19,650.00
TOTAL				147,788.00

Elaborado:	MARIBEL ICAZA CASTRO
Revisado:	LAURA VELEZ ANDRADE
Aprobado:	HECTOR PARRA PAREDES
Fecha:	2010.10.08
NUMERO DE EMPLEADOS	17

TELÉFONO DEL RESPONSABLE:	CONVENCIONAL	2970-536 o 2974-246
	CELULAR	093979768
CORREO ELECTRÓNICO	hparra@iess.gov.ec	

h. Anexo 8: Norma ISO 9001 – 2008.

6.2 Recursos humanos.

6.2.1 Generalidades.

El personal que realice trabajos que afecten a la Calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia.

La organización debe:

- a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto,
- b) Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades,
- c) Evaluar la eficacia de las acciones tomadas,
- d) Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y
- e) Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia (Véase numeral 4.2.4)

6.3 Infraestructura.

La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:

- a) Edificios, espacio de trabajo y servicios asociados,
- b) Equipo para los procesos, (tanto hardware como software) , y
- c) Servicios de apoyos tales (como transporte o comunicación)

6.4 Ambiente de trabajo.

La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.