



UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA UNIBE
Escuela de Graduados EGRU

**DISEÑO DE UN MODELO DE EVALUACIÓN PARA EL DESEMPEÑO POR
OBJETIVOS Y COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA DEL SECTOR
SALUD.**

**Proyecto final para optar por el título en Maestría
En Dirección de Recursos Humanos y Gestión del Talento**

Sustentantes:

Belkys Alvarado Mat. 20-0801

Rosely Andeliz Mat. 20-0834

Asesor:

Fructo Almonte

Santo Domingo, D.N.

Abril, 2021.

**DISEÑO DE UN MODELO DE EVALUACIÓN PARA EL DESEMPEÑO POR
OBJETIVOS Y COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA DEL SECTOR
SALUD.**

Índice

Resumen	6
Capítulo I: INTRODUCCIÓN	7
1.1 Planteamiento Del Problema	7
1.2 Formulación del Problema	8
1.3 Objetivos	8
1.3.1 Objetivo General	8
1.3.2 Objetivos Específicos	8
1.4 Justificación	8
Capítulo 2. MARCO TEÓRICO	9
2.1 Antecedentes de la Investigación	9
2.2 Marco Conceptual	10
2.1.1 Usos de la evaluación del desempeño	10
2.1.2 Reclutamiento y selección	10
2.1.3 Capacitación y desarrollo	11
2.1.4 Planeación y desarrollo de carrera	11
2.1.5 Programas de remuneración	11
2.1.7 Evaluación del potencial de un empleado	11
2.2 Objetivos de la evaluación del desempeño	12
2.3 Beneficios de la evaluación del desempeño	12
2.4 Proceso de evaluación del desempeño	13
2.5 Competencias	13
2.6 Gestión por Competencias	13
2.7 Evaluación del desempeño por competencias	14
2.8 Objetivos de un sistema de competencias	14
2.9 Tipos de Competencias	15
2.10 Modelo de desarrollo de competencias	16
2.11 Estándares para la implementación de la evaluación de desempeño por competencias	16
2.12 Uso de programas de cómputo	17
2.13 Problemas en las evaluaciones del desempeño	17
2.13.1 Incomodidad del evaluador	17
2.13.2 Falta de objetividad	18
2.13.3 Error o efecto de halo	18
2.13.4 Indulgencia/Severidad	18
2.13.5 Tendencia central	18

2.13.6	Sesgos del comportamiento reciente	18
2.13.7	Sesgo personal (formación de estereotipos)	18
2.13.8	Manipulación de las evaluaciones	19
2.13.9	Ansiedad del empleado	19
2.14	Características de un sistema eficaz de evaluación	19
2.15	Entrevistas de evaluación	19
2.15.1	Programación de la entrevista.....	19
2.15.2	Estructura de la entrevista	20
2.15.3	Elogios y críticas	20
2.15.4	Papel de los empleados.....	20
2.15.5	Conclusión de la entrevista.....	20
Capítulo 3.	MARCO METODOLOGICO	21
3.1	Tipo de Investigación	21
3.2	Población y Muestra.....	21
3.3	Método de la Investigación	21
3.4	Descripción de la Unidad de Análisis y Población.....	21
3.5	Instrumento de Recopilación de Datos	21
3.6	Análisis y Procesamiento de Datos Recolectados	22
Capítulo 4.	PRESENTACION DE LOS RESULTADOS.....	23
4.1	Analizar el sistema de evaluaciones por desempeño actual de la organización	23
4.2	Identificar oportunidades de mejora en el sistema de evaluación transformándolas en fortalezas.	25
4.2.1	Resultados Cuantitativos Generales de la Encuesta.....	26
4.2.2	Resultados Cuantitativos Generales de la Antigüedad en la Empresa.....	26
4.2.3	Percepción de la Dimensión de Comunicación.	27
4.2.4	Percepción de la Dimensión de Autodesarrollo.	27
4.2.5	Percepción de la Dimensión de Liderazgo.	28
4.2.6	Percepción de la Dimensión de Orientación al Cliente.	28
4.2.7	Percepción de la Dimensión de Gestión de Procesos.....	29
4.2.8	Resultados Generales Cualitativos:	30
4.2.8.1	Comunicación	30
4.2.8.2	Autodesarrollo:.....	30
4.2.8.3	Liderazgo:	30
4.2.8.4	Orientación al Cliente:.....	30
4.2.8.5	Gestión de Procesos:.....	30

4.3 Definir un modelo de evaluación del desempeño que permitan medir objetivos y competencias para la organización.....	31
4.3.1 Diseño de evaluación del desempeño por objetivos y competencias propuesto:.	31
Diseño De Evaluación De Las Competencias.....	32
Puntuación Para La Evaluación De Las Competencias.....	32
4.3.2 Presentación de datos comparativos con las dimensiones actuales y propuestas cualitativa y cuantitativa:	34
4.3.3 Presentación de datos cuantitativos comparativos con las dimensiones actuales y las propuestas.	35
4.4 Determinar el impacto económico en el sistema de evaluación del desempeño en la organización.....	37
ANEXOS	38
RECOMENDACIONES.....	40
CONCLUSIONES.....	41
Bibliografía	42

Resumen

Según la investigación realizada la gestión de los recursos humanos es vital para las organizaciones, gestiona los procesos y procedimientos de las diferentes áreas, cultura, objetivo estratégico de la organización y la filosofía corporativa. En este sentido podemos decir que busca la retención y desarrollo del talento humano en las organizaciones, así como al mismo tiempo la productividad y calidad del trabajo.

En este sentido, el presente proyecto busca estudiar el sistema de evaluación por desempeño que tiene la empresa seleccionada y a su vez identificar que oportunidades de mejora crean valor y se pueden agregar para ampliar la medición y mejores resultados.

Este proyecto lo hemos enfocado en diseñar un modelo de evaluación para el desempeño por objetivos y competencias para empresa del sector salud, con una metodología de tipo no experimental, es decir, que estudiamos el proceso en la realidad de cómo han trabajado el sistema de evaluación al personal, y descriptiva ya que mediante la aplicabilidad de una encuesta como herramienta de análisis y levantamiento de la información mediremos los datos con precisión para crear el diseño al sistema de evaluación actual.

La elaboración de la encuesta ha sido diseñada por medio de una plataforma online que explicaba los fines de esta para su llenado, se aplicó a una muestra aleatoria de colaboradores con antigüedad entre 1 y 4 años en la empresa, con el objetivo de detectar los aspectos y competencias que no han sido medidas hasta el momento y podrían intervenir directamente en el cumplimiento de metas y resultados de los colaboradores.

Es importante resaltar el valor que tiene conocer las habilidades y competencias del equipo de trabajo, pues la probabilidad del clima laboral y motivación es mayor y más rentable, proceso que inicia desde un buen proceso de reclutamiento hasta el seguimiento por medio de aplicabilidad de evaluaciones del desempeño.

Por todo lo antes expuesto, este proyecto busca agregar valor a la evaluación del desempeño por objetivos y metas actual de la empresa considerando las competencias necesarias según las posiciones departamentales de la organización, enfocados en que un sistema de evaluación garantiza conocer el personal idóneo, retiene el talento, existe oportunidad de crecimiento y desarrollo además de beneficiar a la organización con colaboradores más productivos capaces de cumplir objetivos establecidos con acompañamiento y planes de acción conforme a la mejora continua.

Palabras Claves

(Recursos humanos, evaluación del desempeño, medición, objetivos y metas, competencias).

Capítulo I: INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento Del Problema

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada uno de los trabajadores, relacionadas con las actividades que realiza, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo (Chiveato 2014). (Ayala, 2013)

Esto quiere decir, que las evaluaciones del desempeño buscan la medición y rendimiento que tienen los colaboradores en cuanto a sus funciones y productividad para la empresa, además que traen consigo el desarrollo de capacitación y planes de acción para mejorar las deficiencias en cuanto a los resultados no esperados.

El sistema de evaluación para el desempeño de los colaboradores en una organización es un proceso que requiere de acompañamiento, retroalimentación y planes de acción, que parte desde Recursos Humanos hasta el responsable o supervisor de cada departamento, considerándose una herramienta fundamental para medir el trabajo y en algunas las cualidades y habilidades que tiene un personal para ser ascendido, beneficiarse de bonos o reconocimientos o por el contrario detectar oportunidades y deficiencias que requieran mejorar.

Para esta investigación hemos tomado una empresa del sector salud con la finalidad de estudiar su sistema actual de evaluación del desempeño de los colaboradores, el cual pudimos observar que tienen un sistema de formato manual que mide objetivos del desempeño individual (ODI) del personal por departamento, cuyos objetivos son diseñados por cada supervisor a su personal y evaluados por rangos de puntuación cuantitativa. Dicho sistema solo se aplicó por última vez en el año 2019-2020, y no ha sido retomado en la actualidad.

Este sistema cuenta con una sección de medir los ODI de cada colaborador y retroalimentarle las mejoras por parte del supervisor. Sin embargo, no estructura un plan de fechas o periodos específicos a evaluar o dar seguimiento ya que no cuenta con plan de seguimiento o de acción por colaborador.

A su vez, el sistema de evaluación actual esta desligado del proceso de compensaciones y beneficios en la organización, pues este proceso hasta la fecha solo se ejecuta por solicitud y aprobación de un supervisor para reajustes salariales, bonos o incentivos, por lo que no parte de los resultados de la evaluación individual, ocasionando desmotivación, poco compromiso hacia metas establecidas y productividad.

En este sentido, la organización cuenta con un sistema de evaluación con oportunidad de mejora, evitando limitar a solo medir objetivos y metas individuales planteadas, sino que además estos pueden ser correlacionados con las habilidades y competencias al mismo tiempo y permita medir las funciones del colaborador con sus competencias individuales.

1.2 Formulación del Problema

¿Cuáles son las mejoras para el sistema de evaluación por desempeño de la empresa?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de evaluación del desempeño por objetivos y competencias que contribuyan a la motivación y desarrollo para una organización del sector salud.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Analizar el sistema de evaluaciones por desempeño actual de la organización.
2. Identificar oportunidades de mejora en el sistema de evaluación transformándolas en fortalezas.
3. Definir un modelo de evaluación del desempeño que permitan medir objetivos y competencias para la organización.
4. Determinar el impacto económico en el sistema de evaluación del desempeño en la organización.

1.4 Justificación

El presente proyecto tiene como finalidad resaltar la importancia de elaborar un modelo de evaluación del desempeño, que mida los objetivos individuales y las competencias de los colaboradores, que permitan generar impacto en cuanto a la productividad y desarrollo de forma efectiva y conforme a sus funciones.

Para la actualidad la organización de estudio cuenta con un sistema de evaluación por desempeño que se enfoca en medir objetivos y metas individuales solamente, lo que nos lleva a proponer la relación de esos ODI con competencias individuales por puestos de trabajo, permitiéndonos ver una medición más amplia del colaborador y objetividad ante la toma de decisiones.

Teniendo en cuenta lo anterior, consideramos que un modelo de evaluación por desempeño que establece objetivos y competencias individuales genera beneficios al colaborador y empleador, ya que mide el potencial y la capacidad, considerando habilidades y no de la experiencia, con un personal mayor motivado y en las funciones que corresponden.

Capítulo 2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

La administración de los recursos humanos en la organización es un factor clave para su desarrollo, además de los nuevos enfoques de desarrollo estratégico ponen especial atención en el talento y la capacidad de sus trabajadores. (Viloria, 2006)

Esto quiere decir que, la gestión de recursos humanos tiene la tarea de administrar el proceso de evaluaciones del desempeño velando por el acompañamiento y desarrollo de las funciones de todo el personal en una organización garantizando no solo la rentabilidad en sus funciones sino el detectar sus habilidades individuales.

Actualmente las evaluaciones del desempeño juegan un papel esencial en las organizaciones, ya que permite detectar el comportamiento y productividad de un recurso conforme la estrategia de la organización por lo que las evaluaciones deben estar diseñadas conforme la estructura, filosofía y cultura de la organización, afianzando la eficiencia y detectando debilidades.

En las diferentes investigaciones que estuvimos consultando, vimos estudios que diseñaron evaluaciones para el desempeño por competencias y su aplicación, como impacta las evaluaciones del desempeño en el rendimiento de los colaboradores, además de evaluaciones del desempeño por competencias laborales, sin embargo, no fue posible ver un estudio diseñado de evaluaciones del desempeño por objetivos y competencias individuales, por lo que mencionamos los antecedentes antes mencionados.

En la Universidad Andina Simón Bolívar de Ecuador, Fanny Ayala 2013 desarrolló un estudio con el objetivo de diseñar un sistema de evaluación 180° que permitía evaluar al empleado por los supervisores, las posiciones pares y clientes externos. Este método consistió en medir el desempeño de los colaboradores en la población de estudio, ya que no existía la cultura un el conocimiento de la aplicación de este sistema de evaluación para orientar al personal, es un método descriptivo que estudia por medio de un instrumento a la muestra aleatoria seleccionada.

También, Julia Iturralde en la Universidad Técnica De Ambato Facultad De Contabilidad Y Auditoria, realizo un estudio que llamo “La Evaluación Del Desempeño Laboral Y Su Incidencia En Los Resultados Del Rendimiento De Los Trabajadores”, el cual consistió en estudiar el impacto económico en aplicar una evaluación del desempeño anual para medir los resultados de forma oportuna y sistemática, este estudio tuvo una metodología de investigación inductivo-deductivo el cual consisten en los hechos particulares que permiten validar las conclusiones y resultados. (Iturralde, 2011)

Otro estudio realizado en la Universidad Rafael Landívar en la ciudad de Guatemala, Yessika Mejía realizó una investigación sobre "Evaluación Del Desempeño Con Enfoque En Las Competencias Laborales" con el propósito de realizar por medio de la evaluación del desempeño por competencias la detección de necesidades conforme a la capacitación y desarrollo de los colaboradores, y los resultados en su desempeño que van acorde a los objetivos relacionados a la estrategia de la empresa, esta investigación tiene una metodología descriptiva que estudia las estructuras y variables independientes y dependientes. (Mejía, 2012)

Teniendo en cuenta los estudios anteriores y en términos generales, podemos observar que los sistemas de evaluación por desempeño se giran en torno al estudio del rendimiento y habilidades de los colaboradores, obteniendo resultados tangibles que permitan levantar información detallada para tratar las mejoras, con planes de capacitación y desarrollo, acompañamiento y seguimiento en objetivos y metas trazadas.

2.2 Marco Conceptual

La evaluación del desempeño sirve a muchos propósitos, ya que es una herramienta que mide la productividad del colaborador e incentivar en medio de planes y beneficios. Es por ello que en este apartado definiremos algunos conceptos importantes a considerar en el diseño de una evaluación del desempeño.

2.1.1 Usos de la evaluación del desempeño

Para las organizaciones medir la productividad y comportamiento de los colaboradores es fundamental para la obtención de resultados y tener talento con la capacidad de desempeñar funciones y a su vez cumplir objetivos, es por ello que, utilizar las evaluaciones del desempeño como una herramienta evaluativa de los colaboradores será fundamental para determinar causas o déficit en el cumplimiento de un trabajo. En otro aspecto, la utilización de una evaluación del desempeño permitirá determinar incentivos y reajustes salariales de forma más objetiva y acorde a rangos. Para (Mondy, 2010, p. 239) el uso de las evaluaciones, permite determinar las mejoras del desempeño de forma individual dentro de la organización, además de que permite administrar un plan de mejora continua.

2.1.2 Reclutamiento y selección

Desde el proceso de reclutamiento inicia la detección de un talento con cualidades y competencias que permitan identificar si estas irían acorde a una posición, la depuración de este proceso permite ver al gestor de talento identificar si un colaborador estaría o no apto para desempeñar la función requerida. Desde el proceso de inducción y evaluación en los primeros meses se muestran criterios importantes para la trayectoria de un empleado. En este sentido, (Mondy, 2010, p. 240) identifica que el uso de entrevistas y evaluaciones de selección adecuadas muestran resultados predecibles a lo que sería una evaluación del desempeño.

2.1.3 Capacitación y desarrollo

Implementa un programa de capacitación y desarrollo incentiva el crecimiento personal y profesional en los colaboradores mostrando resultados positivos para la empresa, este proceso parte de la detección de necesidades y las oportunidades de mejora hacia donde se pretende crecer, también pueden capacitarse en nuevos proyectos, inducciones o planes que fortalecen las debilidades y garantiza mayores resultados. Este proceso es fundamental en las organizaciones, lo que requiere de seguimiento y evaluación para garantizar colaboradores más capacitados.

2.1.4 Planeación y desarrollo de carrera

El plan carrera es un proceso de seguimiento y continuidad en las organizaciones que permite visualizar metas y los medios para el logro de estas; se enfoca en que las organizaciones cumplan con capacidades y cualidades acorde a los roles desempeñados. En las evaluaciones del desempeño estos planes buscan identificar fortaleza y debilidades de los colaboradores determinado su potencial, elaborando seguidamente un plan de acompañamiento y seguimiento por parte del supervisor.

2.1.5 Programas de remuneración

La implementación de evaluaciones del desempeño son una visión hacia el plan de remuneración e incentivos, ya que objetivamente se miden rangos y estándares cuantificables que determinen ajustes en temas salariales, en la mayoría de las organizaciones estos planes parten desde las puntuaciones de evaluación del desempeño para considerar las mejoras en remuneración. En otro orden, los programas de remuneración van centrados desde los objetivos y estrategia de la organización, lo que permite consolidar un sistema confiable y objetivo en consecuencia de colaboradores con mayor productividad.

2.1.6 Relaciones internas con los empleados

El clima organizacional y motivación de los colaboradores impactan en las relaciones internas desde el supervisor hasta compañeros pares, conforme a las evaluaciones este impacta en la motivación por ascensos, bonos, incentivos y hasta despidos. Esto quiere decir, que cuando las puntuaciones de las evaluaciones del desempeño son aceptables o no van a intervenir la consideración de transferencias o cambios o despidos.

2.1.7 Evaluación del potencial de un empleado

Evaluar el potencial del personal en una organización tiene como objetivo principal identificar cuales son aquellos con mayores probabilidad de alcanzar metas conforme a sus funciones con un gran compromiso, y a su vez promuevan un sentido de pertenencia en la organización que aporte mejores resultados.

2.2 Objetivos de la evaluación del desempeño

Las evaluaciones del desempeño son una herramienta utilizada para la medición del rendimiento y que se diseña acorde a la estrategia de la organización y las conformidades de la empresa, por lo que existen diferentes modelos de medir; cuando hablamos de objetivos estos se definen conforme la filosofía y objetivo de la organización, además de objetivos individuales o departamentales, el cual se definen en consenso y previa evaluación.

2.3 Beneficios de la evaluación del desempeño

Al momento de efectuar un sistema de evaluación que se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios para los gerentes, la organización y los empleados a corto, mediano y largo plazo. (Chiavenato, 2007, p. 248)

1. Beneficios para el gerente

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad. (Chiavenato, 2007, p. 248)
- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño. (Chiavenato, 2007, p. 248)

2. Beneficios para el subordinado

- Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora. (Chiavenato, 2007, p. 248)
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles. (Chiavenato, 2007, p. 248)
- Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia. (Chiavenato, 2007, p. 248)
- Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales (Chiavenato, 2007, p. 248)

3. Beneficios para la organización

- Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado. (Chiavenato, 2007, p. 249)
- Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia. (Chiavenato, 2007, p. 249)

- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo. (Chiavenato, 2007, p. 249)

2.4 Proceso de evaluación del desempeño

Este proceso parte de la detección de necesidades y los objetivos y metas que se quieren conseguir en una organización, conforme los procesos y roles establecidos en las funciones de cada colaborador, es por ello que el acompañamiento tanto del evaluador y el evaluado debe ser consecutivamente y bajo los parámetros establecidos en el sistema de medición.

Algunos sistemas del desempeño fracasan porque la administración espera demasiado de un método y no determina en forma específica lo que desea lograr con el sistema. (Mondy, 2010, p. 242)

2.5 Competencias

Las competencias son un conjunto de capacidades humanas que abarcan un conjunto de conocimientos, carácter, pensar y valores que orientan hacia el desarrollar habilidades que permitan desenvolverse en un área o más en específico. Las competencias impactan en el contorno social y laboral, pues son formas de pensar y comportarse como una naturaleza que a su vez relacionan interpersonalmente, además de destacar áreas específicas a desempeñar en el entorno laboral donde podría ser más eficiente y productivo.

2.6 Gestión por Competencias

Podríamos definirlo como un modelo que abarca la integración de fortalezas para un mejor funcionamiento o mayor productividad, ya que está basado en características que se diferencian de otras además de implementar factores que conviertan debilidades en fortalezas para el buen desempeño.

En este sentido, Para (Campuano, p. 141) las competencias impactan en la gestión laboral según las situaciones que afronta el cual son necesarios para conjugar elementos como:

Para validar las competencias incluidas en los perfiles requeridos, es necesaria la presencia y conjunción de los siguientes elementos:

- **Saber:** Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos concernientes a la competencia a nivel técnico y social.(Campuano, p. 141)
- **Saber hacer:** Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. (Campuano, p. 141)
- **Saber estar:** Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.). (Campuano, p. 142)

- **Querer hacer:** Conjunto de aspectos relacionados con las motivaciones responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. (Campuano, p. 142)
- **Poder Hacer:** Implica un conjunto de factores relacionados con: El punto de vista individual: la capacidad personal, las aptitudes y rasgos personales, se contemplan aquí como potencialidades de la persona. (Campuano, p. 142)

Según Campuano existen dos grandes grupos de competencias:

Visibles

- **Destrezas:** Manera en que una persona realiza sus tareas. (Campuano, p. 142)
- **Conocimientos:** Información que una persona posee sobre áreas específicas. (Campuano, p. 142)

No visibles

- **Concepto de uno mismo:** Actitudes, valores o imagen propia de una persona. (Campuano, p. 142)
- **Rasgos de la personalidad:** Es el núcleo de la personalidad más difícil de detectar. (Campuano, p. 142)

2.7 Evaluación del desempeño por competencias

La evaluación por competencias compone el proceso de medición del rendimiento del empleado, recalando que las personas no son competentes para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas. (Campuano, p. 143)

En otras palabras, las evaluaciones que miden el desempeño de los colaboradores están diseñadas en mostrar habilidades, comportamientos y destrezas que tiene un individuo para desempeñar en la vida laboral, social y personal.

2.8 Objetivos de un sistema de competencias

El objetivo primordial del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para administrar los recursos humanos integralmente, de manera más efectiva.

Este sistema se enfoca en los siguientes objetivos:

1. La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
2. La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.

3. La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
4. La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
5. La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
6. La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

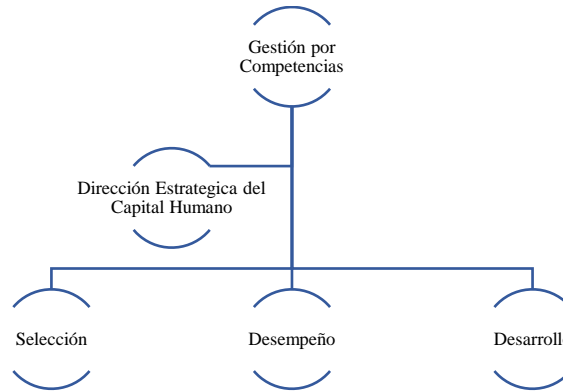
2.9 Tipos de Competencias

Según Schermerhorn, 2004 cit. Casa 2015, establece siete tipos de competencias que constituyen lo que se ha denominado competencia integrada para los procesos formativos como en miras desde la relación entre la teoría y la práctica.

1. **Competencia personal** La competencia personal incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para evaluar sus fortalezas y debilidades, establecer sus metas profesionales y personales y perseguirlas. (Schermerhorn, 2004)
2. **Competencia para la comunicación** Incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para emplear todas las formas de transmitir, comprender y recibir ideas, pensamientos y a efecto de poder transmitir e intercambiar información y emociones. (Schermerhorn, 2004)
3. **Competencia para la diversidad** Incluye los conocimientos, habilidades, y capacidades para valorar las características singulares de los individuos y de los grupos, para admitir estas características para potenciar dentro de la organización. (Schermerhorn, 2004)
4. **Competencia ética** Incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para incorporar los valores y los principios que diferencian lo correcto de lo incorrecto cuando se toman decisiones y eligen conductas. La ética se refiere a los valores y los principios que lo distingue el bien del mal. (Schermerhorn, 2004)
5. **Competencia transcultural** los conocimientos, habilidades y capacidades para reconocer y admitir las similitudes y diferencias entre naciones y culturas y después abordar las cuestiones organizacionales y estratégicas clave con una mentalidad abierta y curiosa. (Schermerhorn, 2004)
6. **Competencia en equipos** Incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para desarrollar, apoyar, facilitar y liderar grupos de modo que alcancen las metas de la organización.
7. **Competencia para el cambio** son los conocimientos, habilidades y capacidades clave para reconocer e instituir las adaptaciones necesarias o para transformaciones enteramente nuevas de las personas. (Schermerhorn, 2004)

2.10 Modelo de desarrollo de competencias

Este modelo se enfoca en diferenciar hacia donde van las competencias acorde a su desarrollo, abarcando los sistemas de selección y reclutamiento del personal idóneo, evaluar por desempeño según las competencias requeridas para desempeñar una posición y conocer como impactan en los resultados y productividad de la empresa.



Fuente: (Alles, Martha, 2007)

2.11 Estándares para la implementación de la evaluación de desempeño por competencias

- 1- Intención de hacer la evaluación de desempeño:** El gerente de la compañía o el departamento de recursos humanos debe manifestar el deseo y necesidad que se aplique algún sistema de evaluación de desempeño. (Campuano, p. 143)
- 2- Análisis de sistemas posibles:** Como se está hablando de evaluación de desempeño por competencias, en el momento de analizar y escoger el sistema adecuado, no se puede tener en cuenta los tradicionales, los habitualmente utilizados. (Campuano, p. 143)
- 3- Confección del diccionario de competencias:** Tomando como referencia el paso anterior, los gerentes se encargan de la elaboración de un listado de las competencias a evaluar inherentes a la compañía. (Campuano, p. 144)
- 4- Diseño de la evaluación:** Este paso es fundamental ya que tiene que cubrir todos los aspectos que la compañía considera necesarios evaluar en sus empleados, quienes deberán sentirse abarcados en ella. (Campuano, p. 144)
- 5- Comunicación:** Esta etapa consta de la comunicación del sistema a implementar a todos los miembros de la compañía. Es recomendable que el Departamento de Recursos Humanos sea el encargado de esta tarea y lo puede realizar de diversas formas dependiendo el negocio de la empresa: reuniones por sectores, generales y digitales o a distancia vía online, además de redactar informes y publicación de información, etc. (Campuano, p. 144)

- 6- **Entrenamiento a los involucrados:** Los involucrados son los evaluadores y los evaluados. Conviene que conozcan el sistema con el fin de evitar errores para ahorrar el tiempo en el momento de poner en práctica la evaluación. (Campuano, p. 144)
- 7- **Tiempo de evaluación:** Este gran momento es recomendable que sea en una fecha cercana a fin de año. La duración dependerá de la cantidad de empleados y el método que se utilice. (Campuano, p. 144)
- 8- **Contenidos de la evaluación:** Devueltos los formularios al departamento de recursos humanos, es el tiempo de analizar los contenidos y detectar los conflictos que se manifiestan en las evaluaciones. Después del análisis, recursos humanos tomará las decisiones pertinentes acorde a cada rubro como remuneración, desvinculación o promociones. (Campuano, p. 144)
- 9- **Análisis del sistema:** El final del proceso es el momento para analizar y reflexionar las virtudes y defectos del sistema y del modo de implementación de este, con el fin de alinearlos y mejorarlo de acuerdo a las características de la compañía. (Campuano, p. 145)
- 10- **Feedback y seguimiento continuo:** Para completar este modelo no se puede dejar de lado el seguimiento y retroalimentación que generalmente en otros procesos o modelos se deja como actividad secundaria. (Campuano, p. 145)

2.12 Uso de programas de cómputo

Hay programas de cómputo disponibles que dan apoyo a la evaluación del desempeño. Una gran ventaja es la reducción del papeleo que aporta al medio ambiente, además que simplifica y administra el tiempo de forma digitalizada. A continuación, se citan algunos ejemplos. (Mondy, 2010, p. 253)

_ CCHKnowledgePoint Employment Management Solution:

_ Halogen eAppraisal:

2.13 Problemas en las evaluaciones del desempeño

Según Mondy, Las evaluaciones del desempeño han estado constantemente bajo una crecida de críticas, Sin embargo, con toda justicia, muchos de los problemas que se mencionan comúnmente no son inherentes a esta técnica, sino que, más bien, reflejan una aplicación inadecuada.

2.13.1 Incomodidad del evaluador

Aplicar evaluaciones del desempeño a veces suele ser tarea difícil para el evaluador y la administración de recursos humanos, pues muchas veces este proceso no motiva a los empleados o no elaboran planes de seguimiento ante las debilidades ya que muchas veces sino

se comunica y se aplica de forma correcta con todos los parámetros al colaborador esto trae malestar entre los supervisores y subordinados.

2.13.2 Falta de objetividad

Definir objetivos claves y diseñar una evaluación confiable puede disminuir la probabilidad de falta de objetividad, pues existen factores que interfieren en la falta de medir los resultados objetivos por parte de los participantes, esto basado en que los lineamientos deben ser igualitarios para todos los evaluados y el evaluador debe considerar las posiciones indefendibles o debilidades del empleado para brindar oportunidad de seguimiento y mejora relacionados al trabajo.

2.13.3 Error o efecto de halo

Se considera un sesgo a nivel conductual que abarca desde los errores hasta las interpretaciones que carecen de lógica y tiene impacto en las impresiones. Esto en las evaluaciones del desempeño se define de forma de generalizar puntuaciones del desempeño de trabajadores para crear resultados mayores o menores que perciba un trabajador.

2.13.4 Indulgencia/Severidad

A diferencia de la falta de objetividad, este proceso se define por la capacidad consiente que tiene un evaluador en emitir datos o resultados de forma objetiva que van desde puntuaciones y favorables o desfavorables para quien está siendo evaluado. En este sentido, existen evaluadores que sobre califican a sus evaluados o por el contrario se exceden en descalificar puntuaciones o resultados.

2.13.5 Tendencia central

El error de tendencia central es aquel que ocurre cuando el evaluador, incorrectamente, califica a todos los empleados cerca del promedio o de la parte media de una escala. Esta práctica se ve motivada por algunos sistemas de escalas de calificación que requieren que el evaluador justifique por escrito aquellas calificaciones que sean extremadamente altas o bajas. (Mondy, 2010, p. 255)

2.13.6 Sesgos del comportamiento reciente

Casi todos los empleados saben de una manera precisa para qué fechas se ha programado una revisión del desempeño, este proceso causa cambios en el comportamiento del colaborador días antes a la revisión por causa de la misma. (Mondy, 2010, p. 255)

2.13.7 Sesgo personal (formación de estereotipos)

En las evaluaciones usualmente pueden influir los efectos de los sesgos culturales, o la formación de estereotipos. Los empleadores crean imágenes mentales de lo que consideran trabajadores ideales, y es probable que los empleados que no se ajusten a esta imagen sean evaluados injustamente. (Mondy, 2010, p. 255)

2.13.8 Manipulación de las evaluaciones

En algunos casos los sistemas de evaluación debido a su diseño y administración podrían verse afectados o manipulados para conceder puntuaciones favorables o desfavorables a los colaboradores, esto con la finalidad de promover a ascensos, cambios o reajustes. Por lo que añadir al sistema de evaluación un proceso de supervisión y validación de los resultados será importante para la objetividad del mismo.

2.13.9 Ansiedad del empleado

El proceso de evaluación genera un estado de bloqueo y ansiedad por parte de algunos colaboradores, esto debido a incumplimiento o falta de resultados esperados, o por otra parte ansiedad o descontento, lo que afecta negativamente la objetividad y efectividad durante el proceso. En este sentido, es importante que el evaluador informe de forma clara en que consiste el proceso y de forma dinámica pueda manejar la situación.

2.14 Características de un sistema eficaz de evaluación

El propósito de un sistema de evaluación del desempeño es mejorar la actuación de los individuos, de los equipos y de la totalidad de la organización. También aporta en la toma de decisiones relacionadas con las remuneraciones, las promociones o las terminaciones de contratos. (Mondy, 2010, p. 257)

Las organizaciones deben buscar una evaluación exacta del desempeño que permita el desarrollo de un plan para mejorar la actuación individual y la de los grupos. (Mondy, 2010, p. 257)

2.15 Entrevistas de evaluación

Los gestores del talento tienen la responsabilidad de llevar a cabo la administración de las evaluaciones del desempeño en las organizaciones, y las entrevistas hacen parte de esta herramienta para permitir ver si el trabajo fue efectuado fijando objetivos, planes de acción, seguimiento y feed-back de retroalimentación. Es por esto, que la revisión del proceso de evaluación debe ser en cara o escrita para la mejora continua.

2.15.1 Programación de la entrevista

Estas entrevistas dependerán de diversos factores de planeación previa a la evaluación, buscando desde el lugar ideal así como la postura presencial adecuada entre el evaluador y el evaluado, evitando cualquier tipo de interrupciones en el momento o improvisación. Debe generarse un momento de comodidad y confianza que permita el desenvolvimiento del colaborador en una comunicación abierta y sin perder el enfoque, es importante evitar o minimizar expresiones emocionales buscando la lógica y sentido práctico.

2.15.2 Estructura de la entrevista

Las entrevistas estructuradas en la evaluación están diseñadas bajo preguntas de interés de orden lógico y conforme a respuestas dentro del análisis que se quiere en el mismo orden hacia donde se pretende canalizar la comunicación abarcando roles, posiciones, metas, objetivos y estructura del desempeño del evaluado.

2.15.3 Elogios y críticas

Los elogios y críticas descalifican y disminuyen el grado de objetividad que requiere una evaluación, pues no van acorde a la entrevista que se debe estructurar para conocer la productividad y capacidad del evaluado, sobre calificando aspectos que disminuyen la probabilidad de incentivar o compensar de forma objetiva el crecimiento y desarrollo. Por lo que los elogios y críticas no deben existir, solo detenerse en fortalezas y aspectos de mejora para dar seguimiento y plan de acción.

2.15.4 Papel de los empleados

Para los empleados, antes de la revisión deben repasar sus archivos y hacer notas de todos los proyectos en los que hayan trabajado, sin importar si éstos tuvieron éxito o no. El mejor recurso para los empleados cuando preparan una revisión de evaluación es hacer una lista de las formas creativas en las que hayan resuelto problemas con recursos limitados. (Mondy, 2010, p. 260)

2.15.5 Conclusión de la entrevista

Es la finalidad y feed-back que se le brinda al colaborador una vez concluido el proceso, además se define el plan de acción y los lineamientos para continuar con las mejoras continuas. Si la reunión da como resultado un ego “desinflado”, las posibilidades de una mejora en el desempeño serán inciertas. (Mondy, 2010, p. 261)

Capítulo 3. MARCO METODOLOGICO

3.1 Tipo de Investigación

No experimental

Este tipo de investigación no posee una variable dependiente, es decir, que el investigador se basa en los aspectos reales de la naturaleza en que ocurren los hechos y lo analiza para obtener información.

3.2 Población y Muestra

Para (Cadenas 1974) define a la muestra como un aspecto específico de una población y toda información recolectada servirá como base de datos obtenidos de la población referida.

En este sentido, para esta investigación se abordarán una muestra aleatoria de catorce (14) colaboradores entre 1 a 4 años de antigüedad en la organización que para el momento de la investigación se encuentran ubicados en las instalaciones de empresa del sector salud en la ciudad de Santo Domingo, Distrito Nacional.

3.3 Método de la Investigación

Descriptivo

Esta investigación se encarga de centralizar los aspectos de la población de estudio para describir la naturaleza y ambiente de la investigación, por cuanto exista un objeto de estudio y las causas que lo producen, es decir, que este tipo de investigación busca describir una variable y porque ocurre.

Conforme lo anterior, a través de este método podemos obtener datos precisos de la realidad de la empresa y establecer metas y objetivos claros para una evaluación de desempeño por objetivos y competencias eficaz.

3.4 Descripción de la Unidad de Análisis y Población

- Colaboradores tomados de forma aleatoria.
- Antigüedad en la empresa de 1 a 4 años.

3.5 Instrumento de Recopilación de Datos

Para el presente estudio utilizamos la aplicación de una encuesta online, mediante la plataforma de encuestas.com con un método de análisis de datos de escala de Likert, el cual mide conforme

una escala que califica según el nivel establecido en una investigación bien sea en acuerdo o desacuerdo, en este sentido, el instrumento de recolección de datos se conforma de preguntas con un modelo de respuesta de tipo frecuencia: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca.

Para la encuesta se ha utilizado la herramienta encuestas.com como plataforma para colgar cada una de las interrogantes divididas por secciones según competencias, donde nos enfocamos en realizar ítems con preguntas estructuradas que nos permitieran conducirnos hacia las competencias de los colaboradores encuestados, con la finalidad de medir las más relevantes y proponer en el diseño de evaluación del desempeño.

3.6 Análisis y Procesamiento de Datos Recolectados

Los resultados obtenidos de la encuesta aplicada se reflejarán por medio de gráficos con los porcentajes y puntuaciones, así como el análisis e interpretación de los datos de forma cuantitativa y cualitativa.

Capítulo 4. PRESENTACION DE LOS RESULTADOS

4.1 Analizar el sistema de evaluaciones por desempeño actual de la organización.

Hemos realizado una investigación en empresa del renglón salud con el objeto de estudiar su sistema de evaluación por desempeño, el cual actualmente cuenta con un modelo de evaluación por desempeño con el objetivo de medir el desempeño individual (ODI) el cual definen en guardar relación con el objetivo funcional de la unidad entendiéndose por objetivo funcional la razón de ser de la unidad dentro del organismo. La evaluación actual especifica que los objetivos expuestos deben ser medibles, observables y verificables.

Este instrumento consiste en lo siguiente:

- Describir los objetivos individuales de acuerdo por el supervisor y supervisado.
- Establecer el qué y cuándo para cada objetivo.
- No deben ser más de cinco (05) objetivos por colaborador ni menor a tres (03).
- Establecer todos los lineamientos a considerar por objetivo.

Este instrumento ha sido implementado por los últimos 3 años, el mismo consiste en medir objetivos y metas, según las funciones del colaborador, subdividiéndose en 3 modelos según el nivel de: técnico, administrativo y supervisor; cabe destacar que cada uno de estos niveles arrojan puntuaciones diferentes basados en objetivos conforme a los perfiles de la posición.

El instrumento pondera las puntuaciones de los (ODI) expresada en puntos:

- Indicar el peso para cada (ODI) en función de su importancia con el objetivo funcional.
- El peso total es cincuenta (50) puntos, el cual debe distribuirse entre los objetivos fijados.

- El peso asignado a un objetivo no debe ser inferior a cinco (5) puntos ni superior a veinticinco (25).

Ejemplo: En esta sección se establecen los objetivos de desempeño individual (ODI) que el colaborador debe cumplir en el periodo a evaluar

OBJETIVOS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL	PESO	RANGOS					PESO X RANGO
		1	2	3	4	5	
	50	TOTAL					

Los rangos de esta evaluación por objetivos individuales se expresan de forma cuantificable por la puntuación que alcanza cada colaborador marcando con una equis (x) el rango que describe el comportamiento del evaluado.

RANGOS	DESCRIPCIÓN	CONCEPTO
1	Muy por debajo de lo esperado	No cumple con los objetivos asignados
2	Por debajo de lo esperado	Cumple parcialmente el logro de los objetivos propuestos
3	Dentro de lo esperado	Cumple con todos los objetivos asignados
4	Sobre lo esperado	Cumple con los objetivos asignados y en ocasiones obtiene logros adicionales
5	Excepcional	Constantemente obtiene logros adicionales

Para puntualizar tomamos se toma en cuenta el PESO X RANGO, se procede a colocar el resultado de multiplicar el peso fijado a cada (ODI) por el rango obtenido por el colaborador evaluado.

Finalmente, la totalización corresponde a la sumatoria de los puntajes de la columna Peso X Rango.

Este modelo de evaluación se ha sido aplicado a fin de cada año, para medir el desempeño obtenido en el año fiscal y permita detectar las oportunidades de mejoras o cuales metas establecer por departamento para el siguiente año.

El análisis e interpretación de resultados una vez concluido por cada colaborador, los supervisores envían a Recursos Humanos el consolidado con la tabla de puntuaciones obtenidas y observaciones de donde parte incentivos, reajustes salariales.

4.2 Identificar oportunidades de mejora en el sistema de evaluación transformándolas en fortalezas.

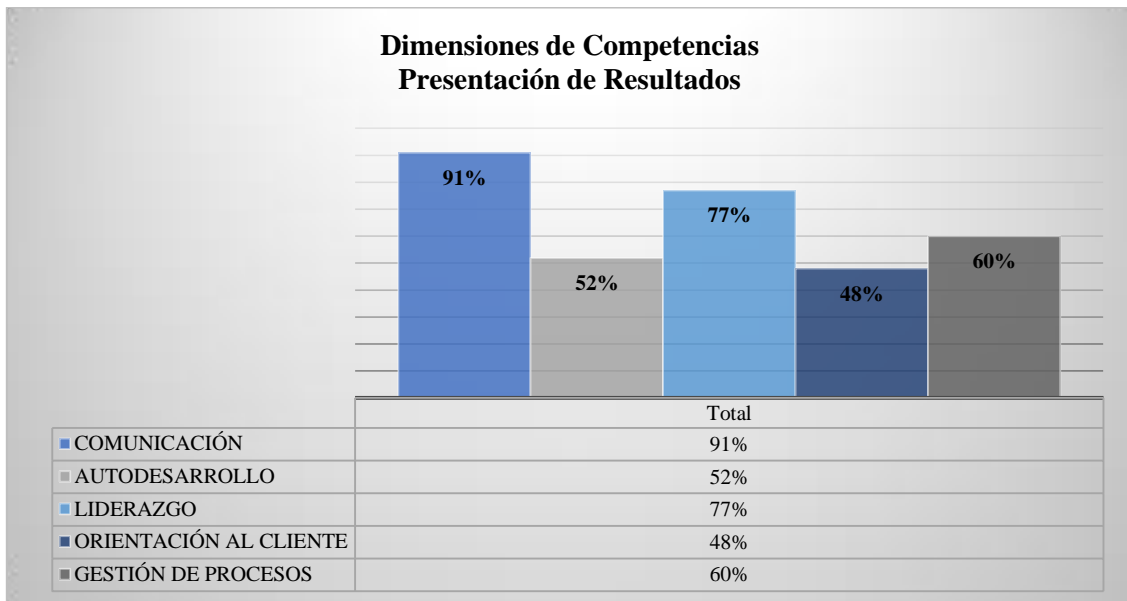
El sistema de evaluación por desempeño de los colaboradores en la empresa tomada como campo de investigación posee una estructura de medir objetivos de forma individual, el cual son expuestos por cada supervisor a principio de cada año y revisados al final de ese mismo año; el instrumento de evaluación fue diseñado hace 3 años y hasta el momento no ha sufrido cambios o inclusión de otras áreas ni competencias de los colaboradores.

Como parte de las oportunidades de mejora pudimos observar que el sistema de evaluación actual no mide las competencias de los colaboradores, ni establece un plan de acción por colaborador individual ni departamental luego de tener los resultados de la evaluación.

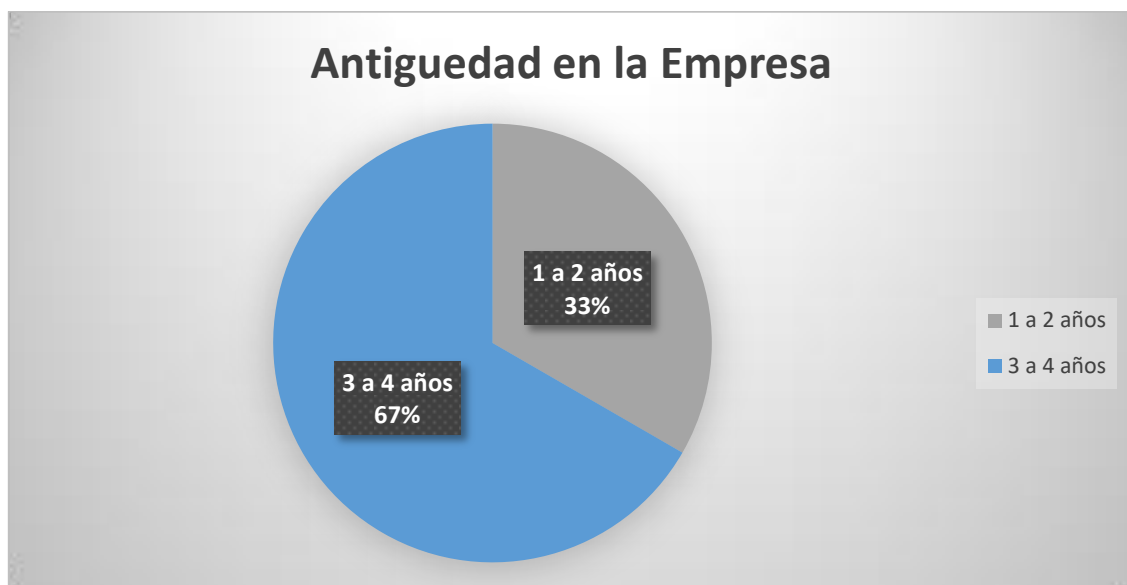
En este sentido, hemos aplicado una encuesta a los colaboradores de forma aleatoria, por rango de antigüedad entre 1 y 4 años en la empresa, esta encuesta cuenta con dimensiones de competencias que puedan ser agregadas a los 3 modelos de instrumentos según los niveles establecidos por política interna de la empresa como son: técnicos, administrativos y supervisores, con la finalidad de detectar las competencias idóneas según los puestos y funciones y proponer un plan de acción que permita el reforzamiento de los objetivos así como de fortalecer las competencias individuales de los colaboradores.

Para la recolección de datos, la encuesta fue enviada a los colaboradores vía correo electrónico, indicándoles las instrucciones para responder y que sus respuestas eran confidenciales lo que nos permite una mayor objetividad en las respuestas, tomando en cuenta el rango de antigüedad en la organización entre 1 a 4 años ya que personal que está ubicado según la población de estudio posee ese intervalo de tiempo dentro de la organización.

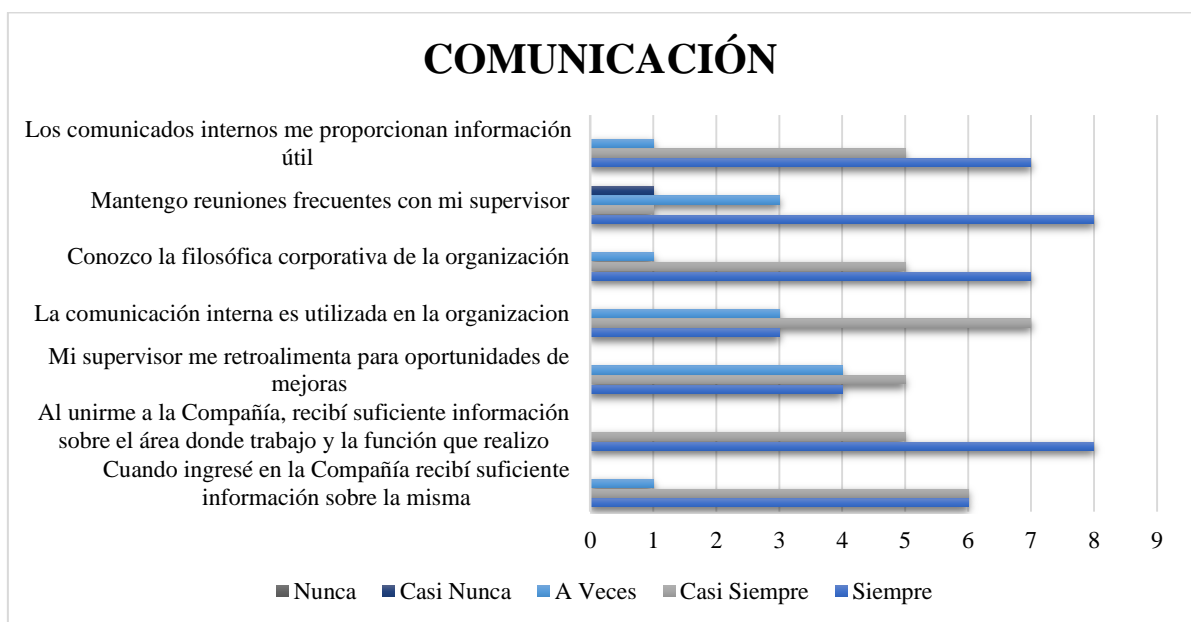
4.2.1 Resultados Cuantitativos Generales de la Encuesta.



4.2.2 Resultados Cuantitativos Generales de la Antigüedad en la Empresa.

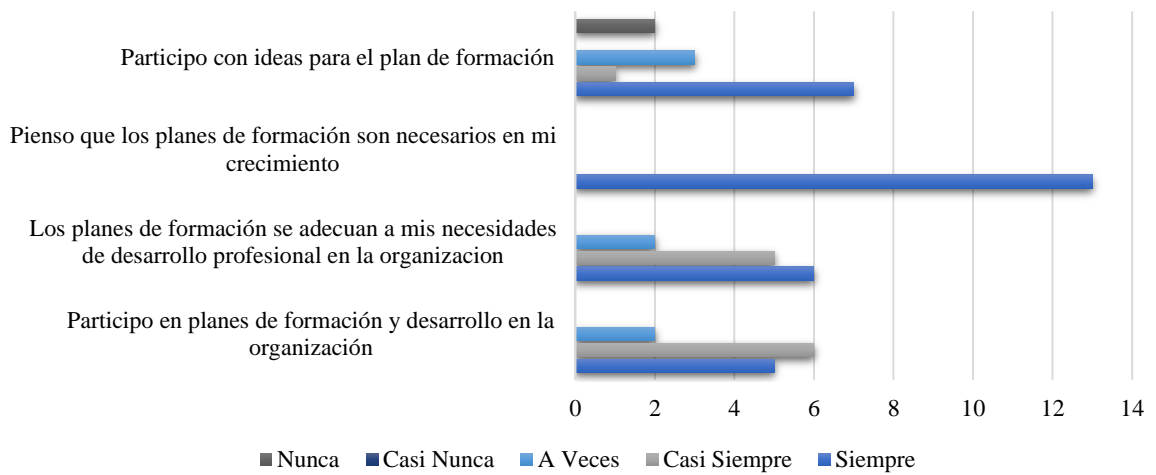


4.2.3 Percepción de la Dimensión de Comunicación.

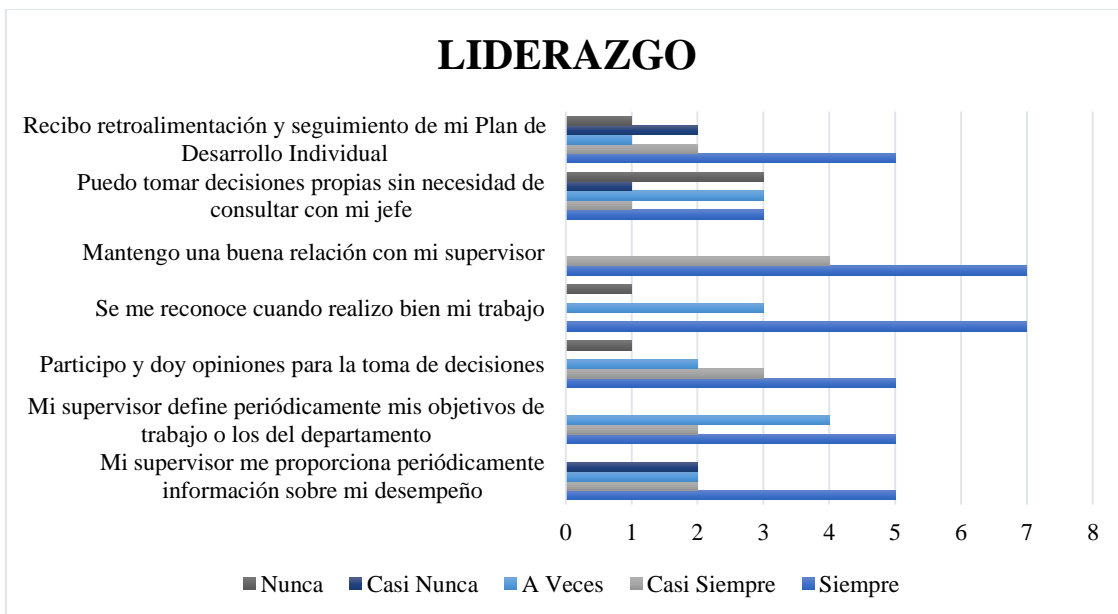


4.2.4 Percepción de la Dimensión de Autodesarrollo.

AUTODESARROLLO

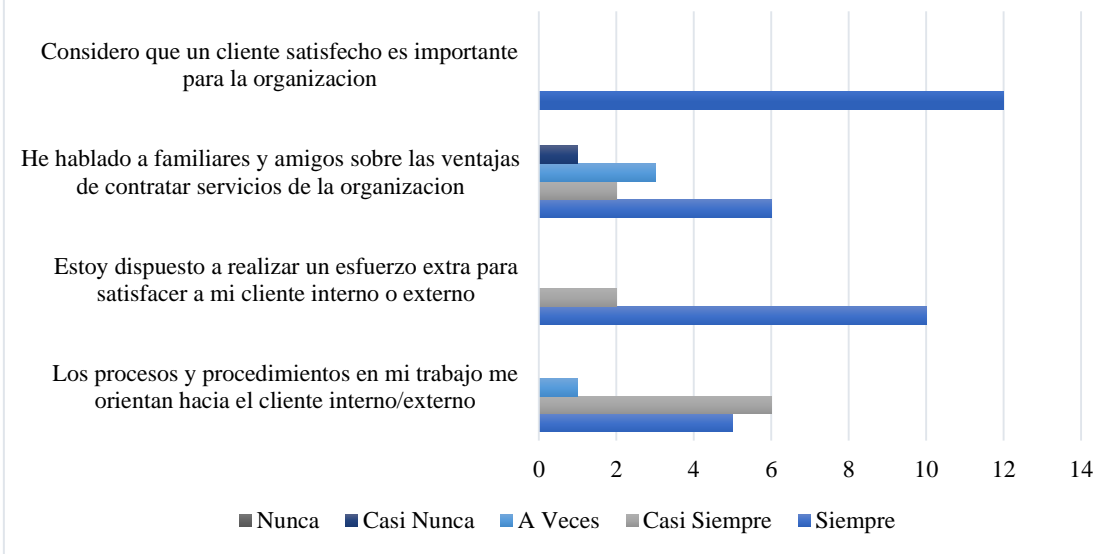


4.2.5 Percepción de la Dimensión de Liderazgo.

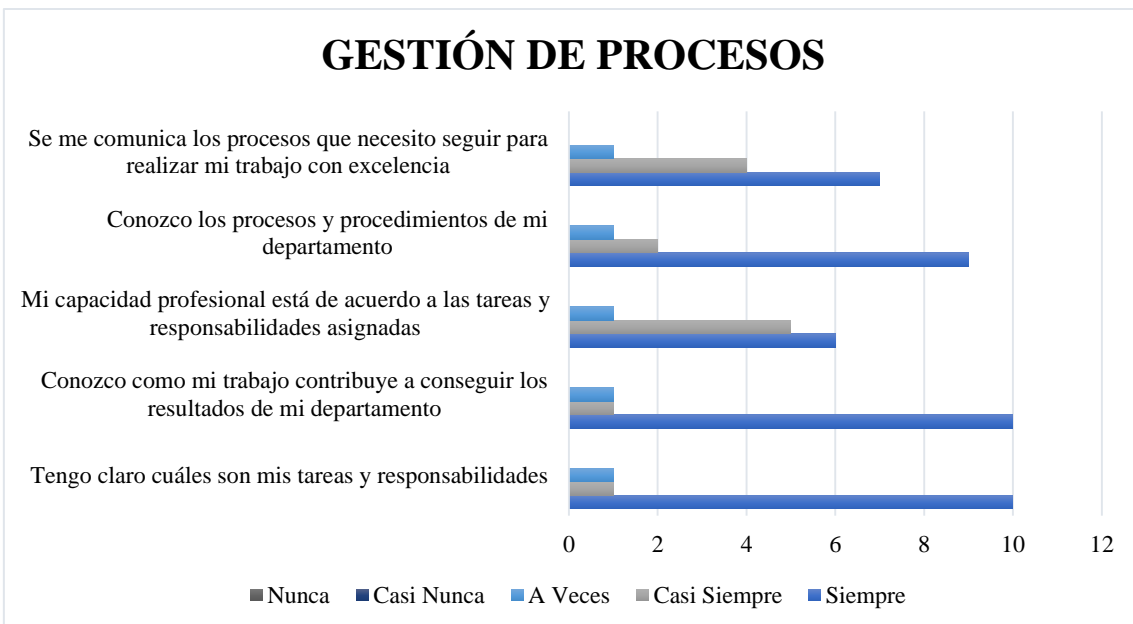


4.2.6 Percepción de la Dimensión de Orientación al Cliente.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE



4.2.7 Percepción de la Dimensión de Gestión de Procesos.



4.2.8 Resultados Generales Cualitativos:

En los resultados obtenidos, se puede apreciar de forma general que la competencia de Orientación al Cliente tiene un porcentaje por debajo del 50% de lo esperado, siguiendo con la competencia de Autodesarrollo que representa un valor porcentual a un 52%.

En otro sentido las competencias con mayor puntuación que para el momento se aplican en la empresa, pero no se miden en su sistema de evaluación esta la comunicación y el liderazgo.

La encuesta fue aplicada al personal con un rango de antigüedad entre 1 y 4 años dentro de la empresa, lo que dio como resultado general que el 67% de los encuestados tiene una antigüedad entre el rango de 3-4 años y un 33% es la representación de 1-2 años en la empresa.

4.2.8.1 Comunicación

Las puntuaciones obtenidas en esta dimensión indican que es una competencia que con frecuencia los colaboradores la utilizan siempre y casi siempre en cuanto a la relación con su supervisor y compañeros, sin embargo, esta competencia no está considerada en el sistema de evaluación actual.

4.2.8.2 Autodesarrollo:

En esta dimensión, la competencia de autodesarrollo busca evaluar el modelo de formación y capacitación de los colaboradores encuestados, donde el 100% está de acuerdo con que es una herramienta necesaria para su crecimiento, sin embargo, la mayoría respondió que a veces es que han participado en estos planes de formación.

4.2.8.3 Liderazgo:

Es la segunda competencia con mayor puntuación dentro de las evaluadas, donde la casi la mitad de los encuestados respondió que mantienen buena relación con su supervisor y se les reconoce el trabajo bien hecho, sin embargo, la otra parte lo calificó como a veces y casi nunca.

4.2.8.4 Orientación al Cliente:

Los colaboradores encuestados coincidieron en un 100% de las respuestas en cuando a creer que un cliente satisfecho es importante para la organización, sin embargo, las puntuaciones fueron de casi siempre y a veces en cuanto a conocer si los procesos en el trabajo lo orientan hacia el cliente interno y externo.

4.2.8.5 Gestión de Procesos:

En esta última dimensión los encuestados manifestaron casi en su mayoría que conocen sus funciones y responsabilidades además de los objetivos que persigue el departamento, no obstante, hay quienes respondieron a estas interrogantes que solo a veces perciben esta información por lo que es importante dar seguimiento mediante medición.

4.3 Definir un modelo de evaluación del desempeño que permitan medir objetivos y competencias para la organización.

El enfoque principal de la revisión de la evaluación del desempeño de la empresa de servicios de salud es la correcta medición del desempeño de los empleados, dígase que sea confiable, eficaz y rentable. Al evaluar los resultados obtenidos de las encuestas realizadas, podemos proponer que dentro del modelo de evaluación de desempeño que utilizan se adicionen las siguientes competencias:

- Comunicación
- Autodesarrollo
- Liderazgo
- Orientación al cliente.
- Gestión de procesos

Al definir competencias que se ajusten a la realidad y al objetivo general de la empresa podemos establecer los indicadores que serán utilizados de manera cuantitativa para obtener un medio fiable de medir los logros, rendimiento, productividad, capacidad de liderazgo y los niveles de comunicación vinculados a la finalidad del programa y monitorear los resultados.

4.3.1 Diseño de evaluación del desempeño por objetivos y competencias propuesto:

El sistema de evaluación del desempeño que actualmente cuenta la organización de estudio, es un instrumento que mide objetivos individuales de los colaboradores donde cada supervisor especifica los objetivos en cuestión conforme a sus funciones. En este sentido, el objetivo principal de ese modelo es establecer un objetivo funcional del departamento y las funciones del colaborador.

Tenido en cuenta lo anterior, y luego de analizar el escenario mediante la encuesta aplicada y las informaciones recolectadas proponemos agregar a ese mismo sistema las competencias necesarias que no se han considerado hasta el momento y que estadísticamente se evidencio la necesidad de ser implementadas.

Competencias: Son los factores de desempeño que facilitan al evaluado la consecución de los ODI.

Peso: Es la ponderación de la competencia expresada en puntos.

- El supervisor debe indicar el peso de cada competencia, en función al cargo que ocupa el evaluado.
- El peso total es de cincuenta (50) puntos.

- El peso de las dos (2) primeras competencias han sido previamente establecido, siendo su sumatoria de veinte (20) puntos, por considerarse las de mayor seguimiento según encuesta.
- Los treinta (30) puntos restantes deben ser distribuidos entre las demás competencias.
- El peso que se le asigne a cada competencia puede ser igual o inferior a siete (7) puntos, pero nunca mayor.
- Se debe ponderar todas las competencias.

Diseño De Evaluación De Las Competencias

Se ponderan las competencias establecidas y diseñadas en este modelo de evaluación considerando la relación que existe entre objetivos del desempeño individual ODI y las competencias establecidas según la encuesta aplicada, se evalúan de acuerdo con el grado en que estén presentes en el evaluado.

Puntuación Para La Evaluación De Las Competencias

Rango: se define como la puntuación cuantitativa de la competencia sobre el desempeño del evaluado.

En este cuadro se debe seleccionar y marcar con una (X) el rango que mejor describa la presencia de la competencia en el comportamiento del evaluado.

Rangos	Descripción	Interpretación
1	Muy por debajo de lo esperado	No está presente en el desempeño del funcionario
2	Por debajo de lo esperado	Está presente parcial u ocasionalmente
3	Dentro de lo esperado	Está presente
4	Sobre lo esperado	Está presente, en ocasiones por encima
5	Excepcional	Está presente, consistentemente por encima

Peso x Rango: consiste en establecer la multiplicación del peso fijado por el evaluador por la puntuación obtenida en el rango de desempeño de competencia.

Total: es la sumatoria de los resultados obtenidos en peso x rango.

Calificación Final: es la sumatoria de los puntajes obtenidos en la sección de objetivos y competencias.

- Total Sección Objetivos: Es el total del puntaje obtenido en dicha sección.

- Total Sección Competencias: Es el total del puntaje obtenido en dicha sección.
- Puntaje Final (Obj+Comp): Sumatoria del total de la sección de objetivos más el total de la sección de competencias.

Rango De Actuación: Es la expresión cualitativa del desempeño del colaborador.

- Ubica el puntaje final en la escala cuantitativa, para obtener el rango de actuación.
- Se coloca el resultado en el espacio rango de actuación.

Escala Cuantitativa	Rango De Actuación	Definición De Los Rangos De Actuación
100-179	Actuación muy por debajo de lo esperado	Desempeño deficiente, no cumple con los objetivos asignados
180-259	Actuación por debajo de lo esperado	Desempeño que lo lleva a cumplir parcialmente el logro de los objetivos propuestos
260-339	Actuación dentro de lo esperado	Desempeño satisfactorio, cumple con todos los objetivos asignados
340-419	Actuación sobre lo esperado	Desempeño por encima de lo esperado y contribuye al logro de los objetivos propuestos, en ocasiones obtiene logros adicionales
420-500	Desempeño excepcional	Desempeño consistentemente extraordinario y contribuye a logros adicionales no implícitos en sus objetivos de desempeño individual

Rango De Actuación Del Evaluado

Calificación Final:

Total Sección Objetivos _____

Total sección Competencias _____

Puntaje final (Obj+Comp) _____

Rango De Actuación: _____

Comentarios Del Supervisor:

Indica cualquier observación que considere pertinente mencionar sobre los resultados de la evaluación del funcionario, así como aquellas actividades que acuerden el supervisor y

supervisado, a fin de mantener e incrementar las fortalezas demostradas o para corregir las áreas débiles encontradas.

4.3.2 Presentación de datos comparativos con las dimensiones actuales y propuestas cualitativa y cuantitativa:

El sistema de evaluación por desempeño actual de la organización de estudio se ha enfocado en medir objetivos individuales definido por cada supervisor según las funciones de cada colaborador. En este sentido las competencias han sido diseñadas para medir el compromiso y sentido de pertenencia para con la empresa, el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales, además de la creatividad y precisión en cuanto a la productividad y calidad de trabajo.

Una vez realizado el levantamiento de información y analizado el presente proyecto, hemos propuesto agregar las competencias necesarias para garantizar un sistema de evaluación por objetivos y competencias que abarque diferentes inclinaciones que permita medir el crecimiento y habilidades de un colaborador, lo que a su vez genera un resultado de ganar-ganar de parte de la empresa con el colaborador.

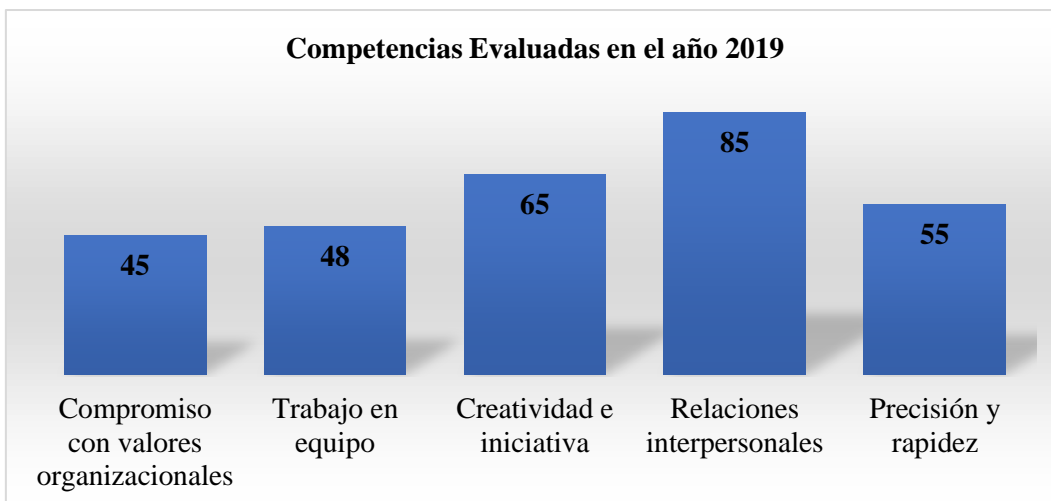
Competencia	Peso	Rangos					Peso X Rango
		1	2	3	4	5	
1. Orientación al Cliente: medirá la satisfacción sobre el servicio brindado a los clientes internos siendo el cliente el enfoque para detectar necesidades satisfechas.	8						
2. Autodesarrollo: mide el desarrollo y adquisición de habilidades consecutivamente así como competencias personales.	8						
3. Gestión de procesos: mide la gestión utilizada para el cumplimiento de funciones y la optimización de procesos.							
4. Creatividad e iniciativa: establece las ideas de algo original y útil además de iniciar autónomamente un concepto o capacidad de descubrir.							

5. Liderazgo: mide las capacidades para influir sobre un grupo de trabajo hacia logro de metas y objetivos.							
6. Toma de decisiones y soluciones de problemas: mide las situaciones existentes y reacción alrededor para solucionar un problema.							
7. Compromiso con valores organizacionales: mide el sentido de pertenencia y compromiso sobre la cultura y valores organizaciones de la empresa.							
8. Comunicación: Mide las expresiones y habilidad transferir información a una persona o más dentro del entorno, abarcando además las relaciones interpersonales.							
	50	TOTAL					

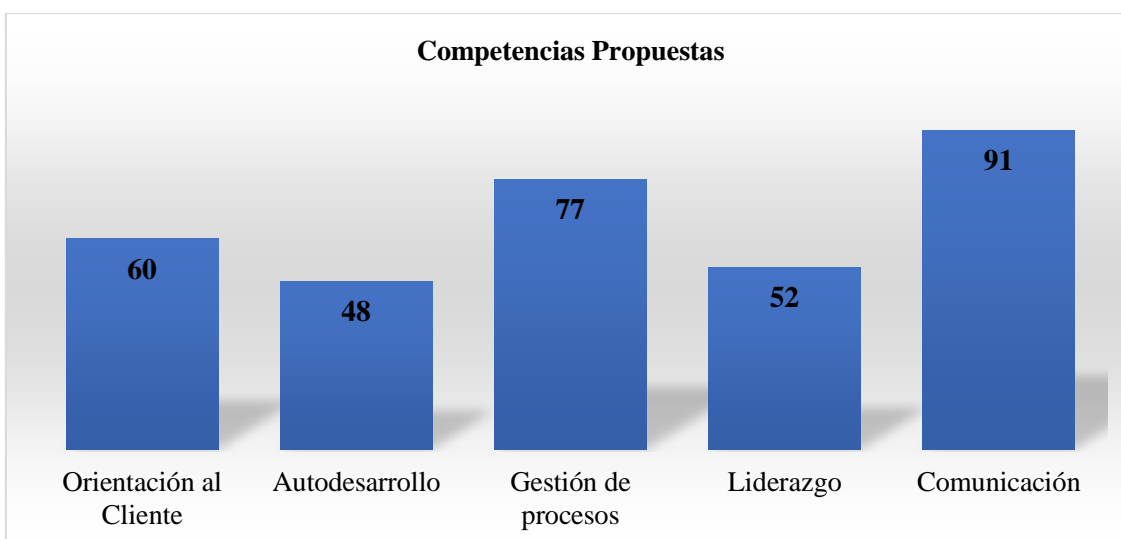
La ventaja para la institución al reestructurar su listado de competencias de la evaluación del desempeño es que le permitirá contar con un sistema más objetivo y enfocado a la realidad interna, lo cual le beneficia en:

- Empleados crean una mayor identificación con la empresa, se comprometen con los objetivos establecidos en su acuerdo.
- El impacto en la empresa se verá reflejado en la productividad, aumento en ventas, y mejora de la rotación de personal
- Desarrollo de mejores perfiles dentro de la empresa que les permitirá tener banco de elegibles y realizar planes de carrera los cuales disminuyen el costo en reclutamiento.

4.3.3 Presentación de datos cuantitativos comparativos con las dimensiones actuales y las propuestas.



Los resultados que se muestran a continuación pertenecen a los resultados de la última evaluación que pertenece al año 2019, donde se visualiza que los valores más bajos de un 50% pertenecen a las competencias de compromiso y trabajo en equipo, seguidamente de precisión y rapidez, creatividad y con un año índice de respuestas acertadas están las relaciones interpersonales, por lo que es importante fomentar la cultura de crear sentido de pertenencia y mayor compromiso, detectando las debilidades que podrían estar interfiriendo en la motivación y satisfacción de los colaboradores para la realización y cumplimiento de los objetivos y metas.



La presentación del gráfico representa los resultados obtenidos en la encuesta aplicada en la encuesta, estas competencias fueron diseñadas conforme al estudio de campo y análisis de las oportunidades de mejora que iban surgiendo dentro de la investigación, lo que entendemos son competencias vitales para el desarrollo de una evaluación por competencias que busca identificar las habilidades idóneas de un colaborador en una posición.

4.4 Determinar el impacto económico en el sistema de evaluación del desempeño en la organización.

Cuando utilizamos las herramientas de medición correctas basadas en la realidad de la empresa podemos conocer el impacto económico de la gestión de personal y el rendimiento de estos y basado en ello tomar decisiones.

La empresa se beneficiará en medir el porcentaje de colaboradores con desempeño satisfactorio u optimo en la evaluación del desempeño mediante:

- **Porcentaje cuya remuneración está sujeta a su desempeño**

Si un colaborador no presenta desempeño satisfactorio o en todo caso no cumple los objetivos previamente establecidos por su supervisor, queda entendido que no realizó retorno a la empresa, por ende no corresponde la remuneración o aumento esto representa un ahorro económico para la empresa y queda en evidencia las debilidades en cuanto a desempeño de los empleados.

- **Porcentaje de empleados a los que se les ha comunicado formalmente sus objetivos de desempeño.**

Cuando los empleados conocen los objetivos por los cuales estarán siendo evaluados, su principal enfoque es cumplirlos para obtener la remuneración correspondiente, en este caso se crea una relación ganar – ganar.

Cuando llevamos el control de los empleados que fueron informados de los objetivos no hay justificación para que el desempeño no sea óptimo, de igual forma que el punto anterior representa un ahorro para la empresa.

ANEXOS

Encuesta

A continuación, enviamos la siguiente encuesta con objetivo de evaluar áreas de mejora en cuanto a las competencias de la evaluación del desempeño.

Esta encuesta es de carácter confidencial, la información recogida no contiene datos personales y solo será analizada de forma agregada, con fines puramente estadísticos.

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA	Marque con una equis (X)				
De 1 a 2 años					
de 3 a 4 años					
PREGUNTAS	Marque con una equis (X)				
COMUNICACIÓN	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Cuando ingresé en la Compañía recibí suficiente información sobre la misma.					
Al unirme a la Compañía, recibí suficiente información sobre el área donde trabajo y la función que realizo.					
Mi supervisor me retroalimenta para oportunidades de mejoras.					
La comunicación interna es utilizada en la					

organización.					
Conozco la filosofía corporativa de la organización.					
Mantengo reuniones frecuentes con mi supervisor.					
Los comunicados internos me proporcionan información útil.					
AUTODESARROLLO	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Participo en planes de formación y desarrollo en la organización.					
Los planes de formación se adecuan a mis necesidades de desarrollo profesional en la organización.					
Pienso que los planes de formación son necesarios en mi crecimiento.					
Participo con ideas para el plan de formación.					
LIDERAZGO	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Mi supervisor me proporciona periódicamente información sobre mi desempeño.					
Mi supervisor define periódicamente mis objetivos de trabajo o los del departamento.					
Participo y doy opiniones para la toma de decisiones.					
Se me reconoce cuando realizo bien mi trabajo.					
Mantengo una buena relación con mi supervisor.					
Puedo tomar decisiones propias sin necesidad de consultar con mi jefe.					
Recibo retroalimentación y seguimiento de mi Plan de Desarrollo Individual.					
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Los procesos y procedimientos en mi trabajo me orientan hacia el cliente interno/externo.					
Estoy dispuesto a realizar un esfuerzo extra para satisfacer a mi cliente interno o externo.					
He hablado a familiares y amigos sobre las ventajas de contratar servicios de la organización.					
Considero que un cliente satisfecho es importante para la organización.					
GESTIÓN DE PROCESOS	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades.					
Conozco como mi trabajo contribuye a conseguir los resultados de mi departamento.					
Mi capacidad profesional está de acuerdo a las tareas y responsabilidades asignadas.					
Conozco los procesos y procedimientos de mi departamento.					
Se me comunica los procesos que necesito seguir para realizar mi trabajo con excelencia.					
GENERALIDADES	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Recibo información sobre los elementos que					

componen mi salario y beneficios.					
Estoy satisfecho con los beneficios que me ofrece la organización.					
He recibido incentivos y reconocimientos por mi desempeño.					
He participado en procesos de evaluación en la organización.					

RECOMENDACIONES

Actualmente la evaluación del desempeño es una práctica cada vez más recurrente en las compañías, más allá de ser una metodología de comprobación de resultados, lo atractivo es observar cómo las personas buscan llegar a concretar los objetivos que la empresa les asigna y con esto colaborar al beneficio global de toda la organización trabajando en equipo, lo que otorga a la empresa una importante ventaja competitiva.

Si la empresa decide aplicar las mejoras propuesta no solo impactará la productividad, influye de manera positiva en la comunicación de los jefes con sus colaboradores, poder disminuir la rotación desarrollando al personal, logrando compromiso y buen ambiente, reconocer el desempeño sobresaliente de los colaboradores estrellas, conocer las áreas de oportunidad de cada departamento.

Estas recomendaciones son totalmente objetivas y garantizan un proceso de evaluación de desempeño confiable y real. En este tipo de procesos es muy importante que los gerentes o encargados apoyen 100% el proceso y las políticas establecidas.

Las recomendaciones que realizamos mediante este trabajo luego de evaluar las condiciones actuales en las que se encuentra la empresa, son las siguientes:

1. Utilizar como herramienta para el sistema de medición por objetivos y competencias.
2. Velar por mantener actualizado y modificar conforme las necesidades de la organización.
3. Establecer cronograma de aplicación y seguimiento periódico.
4. Diseñar plan de acción y seguimiento para las mejoras continuas.
5. Evaluar partir del sistema de evaluación para implementar cambios dentro de compensaciones y beneficios.
6. Capacitar al personal evaluador y al evaluado de los cambios en el sistema.
7. Retroalimentar al evaluado de la puntuación de desempeño obtenida y las oportunidades a mejorar.

CONCLUSIONES

Esta propuesta tiene como objetivo mejorar la productividad de la empresa y evitar que continúen utilizando la herramienta con debilidades, entendemos que la implementación de dichos cambios es totalmente manejable y aplicable al próximo periodo establecido para las evaluaciones y no tiene implicaciones a nivel económico ya que perfectamente puede ser aplicado por el equipo de recursos humanos.

Después de revisar toda la información hemos llegado a la conclusión de que la aplicación de esta mejora en la evaluación del desempeño para la empresa sector salud es indispensable, se logrará mayor eficiencia del talento humano y facilitará la medición de la productividad.

A través de la encuesta realizada pudimos obtener las competencias que se ajustan a los objetivos de la empresa y ver de manera amplia las deficiencias de la evaluación que son:

- Proceso obsoleto.
- No establece objetivos individuales.
- No contempla un plan de acción para la mejora en el desempeño.

Por último, la evaluación aporta un conocimiento necesario para evolucionar el negocio. Dada la variabilidad del entorno, la evaluación proporciona una ventana a las nuevas necesidades que van surgiendo, permitiendo redefinir los objetivos y competencias clave de los empleados de manera ágil y flexible.

Bibliografía

Ayala. (2013).

Campuano, A. M. (2004). *Evaluación del desempeño*. Argentina: Invenio.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. Mexico: McGraw-Hill.

Iturralde. (2011). *La Evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito*.

Mejia. (2012). *Evaluación Del Desempeño Con Enfoque En Las Competencias Laborales*.

Mondy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educació.

Schermerhorn. (2004).

Viloria, D. L. (2006). *Análisis del proceso de evaluación del desempeño del personal*.

