



**REPÚBLICA DE PANAMÁ**  
**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, EMPRESARIALES Y DE**  
**NEGOCIOS**

**PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL**  
**ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE CIENCIA Y**  
**TECNOLOGÍA (UNICYT)**

**PROYECTO DE TRABAJO PARA OPTAR AL GRADO DE MBA CON ÉNFASIS EN**  
**GERENCIA DE TALENTO Y RECURSOS HUMANOS**

**Asesora:** Eleonora Casado

**Autoras:** Yarvelis Torrealba

María Medina

**Panamá, enero de 2022**

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
DEDICATORIA	8
AGRADECIMIENTO	9
1. FUNDAMENTACIÓN	10
1.1 DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN	10
2. OBJETIVOS	12
2.1 Objetivo General	12
2.2 Objetivos Específicos	12
3. ALCANCE DEL PROYECTO	13
4. MARCO TEÓRICO	14
4.1 Evaluación	14
4.2 Desempeño	16
4.3 Competencias	16
4.4 Evaluación de desempeño	23
4.5 Enfoques de la evaluación de desempeño basadas en competencias	34
4.6 Universidad Internacional de Ciencia y Tecnología.	36
4.7 Propuesta de evaluación de desempeño para el personal administrativo de la Universidad Internacional de Ciencia y Tecnología (UNICyt)	43
4.8 Evaluación de desempeño basada en competencias.	44
4.9 Gestión por competencias.	52

5. METODOLOGÍA	55
5.1 Ubicación de la investigación	55
5.2 Diseño y tipos de investigación	56
5.3 Método de investigación	56
5.4 Procedimiento	57
6. RESULTADO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	58
6.1 Propuesta del instructivo de evaluación de desempeño basado en competencias	59
6.1.1 Objetivos	59
6.1.2 Alcance de la propuesta	59
6.1.3 Áreas comprendidas	59
6.1.4 Responsables de la evaluación de desempeño por competencias	59
6.2 Procedimiento de evaluación del desempeño por competencias en el área administrativa de la Universidad Internacional de Ciencia y Tecnología (UNICyT)	60
CONCLUSIONES	61
RECOMENDACIONES	65
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
ANEXO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIA.	69

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Competencias	18
<b>Figura 2.</b> Competencias	18
<b>Figura 3.</b> Gestión por Competencias	53
<b>Figura 4.</b> Componentes de la Gestión por Competencias	53
<b>Figura 5.</b> Mapa satelital de la ubicación de la Universidad.	55

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Ventajas y desventajas de la evaluación por competencias	49
<b>Tabla 2.</b> Aportes de la evaluación por competencias.	51
<b>Tabla 3.</b> Competencias seleccionadas.	62
<b>Tabla 4.</b> Competencias sugeridas por las investigadoras.	66

## **DEDICATORIA**

Este proyecto se lo dedicamos a nuestros familiares, por ser el apoyo incondicional para lograr este objetivo en nuestras vidas profesionales.

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente, agradecemos a Dios por permitirnos lograr una meta más en la vida profesional, a la Universidad Internacional de Ciencia y Tecnología por habernos aceptado como estudiantes y ser parte de este desarrollo, a nuestros familiares por su apoyo incondicional, a los docentes por brindarnos sus conocimientos.

Agradecemos en especial a la profesora Aura López y a la profesora Eleonora Casado, por su paciencia, apoyo, profesionalismo, por sus acertadas sugerencias y observaciones en este proceso para lograr el proyecto de grado.

## 1. FUNDAMENTACIÓN

### 1.1 DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

Uno de los pioneros de la evaluación de desempeño fue Robert Owen, quien, a principios del siglo XIX, implementó en su fábrica de hilados y tejidos de New Lanark, Escocia, su “**sistema de libros**”, en los cuales los supervisores anotaban el desempeño observado de cada trabajador. Es importante mencionar que la evaluación de méritos, como lo llamaban en sus inicios, estuvo estancada hasta finales del siglo XIX, luego, gracias al aporte de Taylor, cuyo planteamiento puede considerarse como el inicio de la evaluación de desempeño. Los tres principios fundamentales planteados por Taylor son los siguientes:

- Seleccionar al personal adecuado para el trabajo, según sus capacidades.
- Capacitar al personal aplicando métodos más eficientes en el desarrollo de sus actividades.
- Proporcionar incentivos equilibrando de acuerdo con su desempeño.

Dichas iniciativas fueron evolucionando, las organizaciones comienzan a medir las competencias y habilidades de sus colaboradores siendo estas más eficientes para cada puesto de trabajo, posteriormente a finales del siglo XX surgen nuevos desafíos, las organizaciones cada vez han venido tomando más fuerzas, el trabajo manual característico de la Revolución Industrial comienza a ir en declive y, en consecuencia, la medición de rendimiento de los trabajadores comienza a resultar más complejo.

La evaluación de desempeño es un valor positivo para una institución, ya que contribuye a medir la productividad, la eficiencia y la calidad con la que los colaboradores

trabajan, determinando factores importantes en relación con el personal, como son: el clima organizacional y la motivación. Igualmente, permite establecer el avance, los resultados y los objetivos de las actividades y, de manera específica, quiénes son las personas idóneas para cada cargo.

Para la Universidad Internacional de Ciencias y Tecnología (UNICyT), es de gran importancia encaminar las actividades de sus colaboradores al logro de los objetivos institucionales, lo cual solo se alcanza alineando los procesos y procedimientos con la labor diaria y, de manera puntual, a través de la implementación de un instrumento de evaluación de desempeño, pues el mismo permitirá medir la eficiencia y eficacia con las que se desarrollan las actividades, aunado a las capacidades del personal.

Es así como este proyecto de graduación pretende realizar un aporte orientado a una propuesta de evaluación de desempeño, tomando en cuenta que la UNICYT no cuenta con dicho instrumento y, actualmente, se encuentra trabajando bajo la Matriz de Evaluación y Acreditación Institucional Universitaria, con la finalidad de cumplir con todos los requerimientos exigidos por la Comisión Técnica de Desarrollo Académico (CTDA).

La evaluación de desempeño es un componente estratégico fundamental en las organizaciones. La misma debe estar alineada bajo la misión y visión de las empresas y contribuye a mejorar el desarrollo de las actividades que desempeñan los colaboradores, por lo que, considerando lo antes mencionado, nos enfocaremos en elaborar una propuesta de evaluación de desempeño para la Universidad Internacional de Ciencias y Tecnología (UNICyT).

Contar con un manual de evaluación de desempeño le permitiría a la universidad conocer el nivel de rendimiento laboral de sus colaboradores y generar un conjunto de

registros o datos históricos que serán de gran utilidad para el desarrollo del personal administrativo.

En el ámbito profesional, apoyará, como instrumento, en el proceso de cumplimiento de los requisitos de acreditación y, adicionalmente, será una herramienta útil que permitirá, a través de la evaluación de los conocimientos, habilidades y comportamientos del recurso humano, apoyar en el logro de los objetivos y metas de la institución.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo General**

Crear un modelo de evaluación de desempeño basado en competencias para la Universidad Internacional de Ciencia y Tecnología (UNICYT).

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Describir las ventajas y desventajas de la evaluación de desempeño por competencias para la Universidad.
- Definir los aportes que brinda la aplicación del modelo de Gestión por Competencias.
- Diseñar un modelo de evaluación de desempeño basado en competencias que servirá como herramienta para la aplicación del Manual de Desempeño que será propuesto a la Universidad.
- Desarrollar la propuesta de un Manual de Desempeño basado en competencias para la Universidad Internacional de Ciencia y Tecnología.

### **3. ALCANCE DEL PROYECTO**

La presente investigación abarca, únicamente, a la universidad como organización, debido a que no cuenta con un manual de evaluación del desempeño. El manual está dirigido al personal administrativo de la Universidad Internacional de Ciencia y Tecnología (UNICyT). Está orientado a elaborar la propuesta del manual de evaluación de desempeño, basado en competencias, y establecer el tipo de información que contendrá dicho manual.

## MARCO TEÓRICO

### CONCEPTUALIZACIÓN

#### 3.1 Evaluación.

El término evaluación es uno de los más utilizados por los profesionales de la educación. En buena parte de las ocasiones, dicho uso está asociado a los exámenes y las calificaciones, es decir, a la valoración de los productos del aprendizaje. Esta utilización tiene que ver con la concepción de la evaluación que tiene la mayoría de la población.

El propio (Diccionario de la Real Academia Española, s.f.) da dos definiciones de la voz evaluación: “1. *Señalar el valor de una cosa.* 2. *Estimar, apreciar, calcular el valor de una cosa*”.

La concepción estática de la evaluación que se encierra en estas definiciones, en las que se resalta el hecho de valorar resultados, responde a una concepción de la educación también estática y centrada en los productos y no en los procesos. Puede decirse que, según se ha ido entendiendo a la educación como un proceso en el que intervienen distintos agentes y circunstancias que influyen en sus resultados, se ha ido modificando también la idea de evaluación. Esta modificación sitúa a esta en el interior de un proceso (de enseñanza-aprendizaje), no al final de este como elemento de verificación de sus resultados.

La evaluación de desempeño es una herramienta la cual permite medir datos y/o valores relacionados a interés para tomar decisiones de mejora, de retroalimentación al personal o como base para futuras pruebas de reclutamiento.

Otra definición del concepto de evaluación que, además de incidir en su carácter de mejora de la situación actual toma en consideración todos los elementos intervinientes en el proceso, subraya su carácter técnico, es la de (Pérez Juste, 1995):

Proceso sistemático, diseñado intencional y técnicamente, de recogida de información, que ha de ser valorada mediante la aplicación de criterios y referencias como base para la posterior toma de decisiones de mejora, tanto del personal como del propio programa a implementar.

Las definiciones anteriores parten de una serie de principios básicos, según los cuales se determina que la evaluación:

- Es un **proceso**, que permite la formulación de juicios de valor para la toma de decisiones.
- Debe **ser parte de su hoja de vida**.
- Debe ser **continua**. Permite identificar el proceso para tomar decisiones en el momento indicado.
- Debe tener **criterio propio**, referirse a las opiniones previas, para lo cual es imprescindible que los objetivos de la organización estén claramente definidos.
- Debe ser **sistemática**, por lo que debe seguir firmemente las normativas y procedimientos planificados y desarrollados.
- Debe ser **recurrente**; insistir en el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje hasta lograr perfeccionarlo.
- Debe ser **adaptable**; relacionarse con cada uno de los procesos y criterios.
- Debe ser **formativa**, cumpliendo con los objetivos principales para mejorar el proceso y los resultados.
- Debe ser práctica: los instrumentos y sistemas que se utilicen deben obedecer a los

criterios debidamente validados.

### 3.2 Desempeño

Es el conjunto de conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones; también se le conoce como rendimiento o méritos laborales. El desempeño se considera también como el desarrollo de las tareas y actividades de un empleado en relación con los estándares y los objetivos deseados por la organización. El desempeño está integrado por los conocimientos y la pericia que tiene el trabajador en la ejecución de sus tareas, por las actitudes y el compromiso del trabajador, así como por los logros en productividad o resultados alcanzados.

Estos tres aspectos del desempeño se pueden subdividir de la siguiente manera:

- **Atributos del cargo:** Son aquellos aspectos que miden el conocimiento del puesto, la pericia en la ejecución de las tareas, la experiencia y la solvencia para ejecutar su trabajo.
- **Rasgos individuales o de conducta:** Son aquellos aspectos que son inherentes a la persona, tales como: puntualidad, compromiso, responsabilidad, cooperación, motivación, trato, etc.
- **Factores de rendimiento:** Son aquellos que se aplican al logro de las metas del cargo en aspectos tales como: productividad, calidad, ventas, utilidades, oportunidad, etc.

### 3.3 Competencias:

Según McClelland, las competencias son comportamientos que demuestran la combinación y aplicación de conocimientos, habilidades, actitudes, rasgos de personalidad y motivación que diferencian a la gente con desempeño.

Según Martha Alles, la competencia es una característica propia de un individuo, que está directamente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación. Son comportamientos observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación; son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para el desempeño en una empresa.

Según Wordruffe, una dimensión de conductas abiertas y manifiestas que le permiten a una persona rendir eficientemente.

Según Boyatzis 1982, es el conjunto de características de una persona que están relacionadas directamente con una buena ejecución en una determinada tarea o puesto de trabajo.

Según Spencer & Spencer (conductista), competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación.

Según Levy-Leboyer (constructivista), las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de prueba. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

Según Ernest & Young (consultora), la competencia es definida como una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con la actuación de éxito en

un puesto de trabajo.



**Figura 1.** Competencias.

Analizando a los autores anteriores, concluimos que la competencia no es más que las características que poseemos los seres humanos, las cuales indican comportamiento, destrezas, actitudes y valores; dichas características son primordiales en nuestros comportamientos y suman valor para lograr el éxito en las actividades que realicemos.



**Figura 2.** Competencias

## **Modelos de competencias:**

Mundialmente se han hecho numerosas propuestas para garantizar la implementación de las competencias laborales. Mertens establece una agrupación de estas propuestas en tres modelos fundamentales: Funcional, Conductual, Constructivista e Integrativo.

### **- *Modelo Funcional***

- Orientado a identificar y definir competencias técnicas asociadas a una empresa, a un cargo o a una labor.
- Proviene del ámbito anglosajón, muy extendido en el Reino Unido, con experiencias notables en los sistemas de competencias de Australia y Nueva Zelanda.
- Las competencias se definen a partir de un análisis de las funciones claves, con énfasis en los resultados o productos de la tarea más que en el cómo se logran.
- Permite medir el nivel de competencias técnicas del personal, principalmente ligadas a oficios y definir las brechas.
- Es el referente para emprender procesos de certificación de competencias. Algunos de los autores más representativos de este modelo son: R.E. Boyatzis, G. Hammel y C. K. Prahalad.

### ***Modelo Conductual***

- Surge en Estados Unidos hace 40 años y se sitúa en el ámbito de las conductas asociadas a un desempeño destacado.

- Las competencias son definidas a partir de los trabajadores con mejor desempeño o las organizaciones con las mejores prácticas en su sector.
- Este modelo busca explicar el estudio descriptivo de las conductas observables de las personas, las cuales se pueden medir y cuantificar, de esta manera, tienden a aplicarse en cargos ejecutivos.
- Se piensa que este tipo de competencias predicen mejor el desempeño superior, aunque también es válida a nivel de mandos medios y cargos menores en áreas como las ventas y la calidad de servicio, donde la competencia conductual es clave.

### ***Modelo Constructivista o Integrativo***

- Las competencias se definen por lo que la persona es capaz de hacer para lograr un resultado, en un contexto dado y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción, reconociendo lo que la persona trae desde su formación temprana.
- Este modelo da gran valor a la educación formal y también al contexto, entendiendo que las competencias ligan el conocimiento y el aprendizaje a la experiencia. Como modelo, recoge aspectos del Modelo Funcional, pero con énfasis en lo conductual.
- Es de origen francés, y el más difícil y complejo de implementar, siendo Claude Levy Leboyer el representante más citado de esta corriente.

### **Clasificación de las competencias:**

El número de competencias existentes puede ser muy amplio.

- Levy Leboyer (1996) presenta seis diferentes listas.
- Ansorena Cao (1996) incluye 50 competencias conductuales.
- Woodruffe (1993) plantea nueve competencias genéricas.
- Hay/McBer (Spencer & Spencer, 1993) incluye 20 competencias en su lista básica, ordenadas por conglomerados, y nueve adicionales denominadas competencias únicas.
- Barnhart (1996) incluye 37 competencias básicas en siete categorías.
- Hay competencias que tienen el mismo nombre para el mismo concepto, pero también hay algunas que, siendo similares, reciben nombres diferentes (Solución de problemas y. toma de decisiones).

Las competencias están ligadas al contexto específico en que se pone de manifiesto en el trabajo, lo que sugiere que cada organización puede tener conjuntos de competencias diferentes y que ninguna organización puede tomar una lista de competencias preparada por otra organización para su uso, asumiendo que existen similitudes entre ellas.

Existen otros niveles en los cuales se podrían clasificar las competencias:

- **Técnicas:** Se refieren al nivel de dominio de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, incluyendo los conocimientos y destrezas necesarios para ello.
- **Metodológicas:** Hacen referencia a la aplicación de procedimientos.
- **Participativas:** Están vinculadas a los aspectos organizativos del ambiente de trabajo y su relación con el entorno, los niveles de compromiso y responsabilidad.
- **Sociales:** Competencias necesarias para establecer, mantener y potencializar las relaciones interpersonales necesarias para el ejercicio

de un cargo.

Según Martha Alles, existen las siguientes competencias:

- **Competencias genéricas:** se refieren a un conjunto de actividades y comportamientos habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directa.

1. Comunicación
2. Trabajo en equipo
3. Orientación al cliente externo e interno
4. Colaboración
5. Liderazgo
6. Mejora continua
7. Decisión
8. Desarrollo personal

- **Competencias estratégicas:** Son aquellas necesarias para obtener buen resultado; reconocen y aprovechan las oportunidades del negocio, inciden en lo competitivo.
- **Competencias Intratégnicas:** Son aquellas requeridas para el desarrollo de los empleados y para incrementar su compromiso y confianza con la empresa.
- **Competencias específicas:** Son atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado.
- Análisis del problema
- Toma de decisiones
- Tenacidad, que se refiere a la persistencia y la acción
- Orientación al logro
- Innovación / creatividad

- Proactividad
- Planificación
- Sistemas operativos
- Manejo de leyes y reglamentos

#### **Enfoques sobre las competencias:**

- **Enfoque Conductista:** (Gonezi, 1994), se realiza a partir de la observación directa de la ejecución.
- **Enfoque Genérico:** se concentra en aquellas características generales del individuo que son cruciales para la actuación efectiva. En este modelo, las competencias son conceptualizadas como características generales, ignorando el contexto en el que estas se aplican o se ponen en juego.
- **Enfoque Integrado o Relacional:** considera combinaciones complejas de atributos (conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores). La competencia relacional, dependiendo de las necesidades de la situación, se aplicará a unos u otros atributos, en la búsqueda de soluciones más idóneas.

### **3.4 Evaluación de desempeño**

Consiste en el mejoramiento constante y el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa, sabiendo que estos se logran con el perfecto funcionamiento de su personal.

Se puede afirmar que la evaluación de desempeño consiste en la identificación y medición de las competencias que posee cada persona en su cargo y al desempeñar sus labores, llevando a cabo los objetivos organizacionales, teniendo en cuenta su

entorno y los recursos de que dispone para cumplir esos objetivos, reflejando capacidad y competitividad. De esta forma, se determina qué gestiones debe hacer la organización, para formar y capacitar su personal, encontrando las posibles fallas y debilidades, mejorando así, su talento humano.

Un aporte que realizó (Chiavenato, 2004) nos indica que la evaluación de desempeño “es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo”. Esto quiere decir que el éxito de la organización se mide por los resultados que se obtienen, y al llevar a cabo las funciones de la manera establecida en cada proceso o actividad, lo que depende de la aptitud que presente cada uno del determinado cargo. “Desde el momento en que un hombre dio empleo a otro, el trabajo de este último pasó a ser evaluado, pero si la fuerza laboral es evaluada en forma primitiva y caprichosa, se pueden cometer graves errores que conducirán, entre otros aspectos negativos, al deterioro de la motivación, de las relaciones laborales y la generación de conflictos. Es recomendable que las organizaciones no solo se enfoquen en la productividad de la empresa, el cumplimiento de tareas o la asistencia del empleado a la empresa, sino en evaluar el desempeño del empleado de forma continua, de esta manera medir el grado en que se cumplen los requisitos del trabajo; es así que según “No solo es necesario plantear y poner en funcionamiento el desempeño humano, sino también habría que evaluarlo y orientarlo hacia determinados objetivos comunes” (Chiavenato I. , 2007).

La evaluación del desempeño se realiza, básicamente, con el objetivo de saber cuáles son las competencias con las que cuenta cada uno de los empleados que pertenecen a la empresa, poder medir sus capacidades y saber qué deficiencias

tienen, para mejorarlas por medio de capacitaciones.

Podríamos entonces afirmar que los objetivos de evaluación de personal son:

1. Identificar la conducta problema.
2. Relacionar dicha conducta con variables que la desencadenan, mantienen o modulan, y expresar la relación por medio del diseño de un modelo hipotético de funcionamiento.
3. Seleccionar las técnicas de medida adecuadas al objeto de análisis y aplicarlas.
4. Establecer el diagnóstico.
5. Determinar el pronóstico.

### **Ventajas de la evaluación del desempeño**

Entre las múltiples ventajas de poseer un sistema para la evaluación del personal en una institución, las principales son las siguientes:

- **Mejora el desempeño.** Es importante diseñar un instrumento acorde a las necesidades y a la realidad de la organización, realizar la evaluación y una retroalimentación, porque es importante conocer los puntos fuertes y débiles de lo que realiza el empleado, *“mediante la retroalimentación sobre el trabajo que se realiza, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el rendimiento”* (Werther & Keith, 2008, p.303).
- **Políticas de compensación.** Permite establecer criterios de asignación y retribución, elemento muy importante, permite atraer y retener los recursos, satisfacer sus necesidades, *“Las evaluaciones del desempeño determinan las personas que deben recibir una respectiva tasa de aumento; sin embargo, lo recomendable es que no esté ligada una evaluación del desempeño al salario, ya que esto causaría presión y una resistencia a realizar dicha evaluación. Aunque en otros casos dependería de las políticas internas de la empresa, en*

*la cual los salarios están relacionados con las evaluaciones del rendimiento”.*  
(Op. Cit.)

- **Decisiones de ubicación.** Al momento de evaluar el desempeño de la persona, puede ocurrir que su resultado sea inferior a lo esperado, por lo que los supervisores tendrían que analizar las razones y, como una opción, podría transferirlo a otro puesto; de igual manera, si existen personas con alto desempeño se realizarán programas de promociones. *“Las promociones, transferencias y separaciones se basan en lo común en el desempeño anterior previsto”* (Op. Cit.)
  
- **Necesidades de capacitación.** Las evaluaciones son importantes para conocer las necesidades de capacitación y potenciales altos, *“el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial latente”* ((Op. Cit.)
  
- **Planificación y desarrollo de la carrera profesional.** *“La realimentación del desempeño guía a las decisiones sobre posibilidades específicas”* (Werther & (Op. Cit.). En una evaluación del desempeño, se debe retroalimentar al personal y, generalmente, se suelen establecer los incentivos que se darán al personal con alto desempeño. Parte de los incentivos serían: desarrollo de la carrera profesional, ascensos, capacitación, entre otros.
  
- **Imprecisión de la información.** *“El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de recursos humanos”.* (Werther & Keith, 2008, p.303). Cuando se realiza la evaluación, se puede establecer si existieron errores al levantar la información de perfiles, o si las políticas establecidas se efectuaron correctamente o si se deben establecer nuevas políticas acordes a la realidad de la organización.

- **Errores en el diseño del puesto.** “*El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto*” (Werther & Keith, 2008, p.303). Al definir el manual de perfil de puestos es importante identificar las actividades que realiza el trabajador y plasmarlas en el perfil, por lo que, al evaluar el desempeño, se pueden identificar errores, es decir, si el trabajador no realiza dichas actividades.

### **Factores que influyen en el desempeño**

Snell & Bohlander (2013) explicaron que es recomendable diagnosticar el desempeño deficiente o el incumplimiento de los estándares de desempeño y que los mismos se enfoquen en estos tres factores:

- **Capacidad:**

- Habilidades técnicas
- Habilidades interpersonales
- Habilidades de solución de problemas
- Habilidades analíticas
- Habilidades de comunicación
- Limitaciones físicas

- **Motivación:**

- Ambición de carrera
- Metas / expectativas
- Satisfacción y frustraciones en el trabajo
- Percepciones de justicia
- Relaciones con los compañeros de trabajo

- **Ambiente / Entorno:**

- Equipo / materiales
- Diseño del puesto
- Condiciones económicas
- Sindicatos

- Reglas y políticas
- Apoyo de la administración
- Leyes y regulaciones

Al momento de evaluar el desempeño, es importante tomar en cuenta los factores que influyen en el rendimiento del empleado, debido a que este se puede ver afectado positiva o negativamente por una serie de elementos, y no necesariamente por un solo factor. Por otro lado, con posterioridad a la evaluación, se debe tomar medidas correctivas en los tres factores, por lo que es indispensable evaluar globalmente el rendimiento.

### **Beneficios de la evaluación del desempeño**

Al profundizar de manera analítica en esta herramienta de gestión del talento humano, se puede encontrar que acarrea beneficios puntuales a las partes interesadas de la organización, reflejando un valor agregado en su utilización, los cuales se pueden visualizar en:

- **Beneficios para el colaborador:** el empleado visualiza de manera global los requerimientos del jefe y cuál es el aporte de su labor a los procesos, determinando qué tan importante es cumplir de manera eficiente con su trabajo. Además, percibe, a través de esta retroalimentación, la manera correcta de hacer las cosas, lo cual motiva la ejecución de sus quehaceres, pues sabe que está haciendo un buen trabajo. Otro factor importante es que el colaborador llega a conocer, de manera oportuna, cuáles son sus fortalezas y debilidades, lo que, al final, hace que se esfuerce por mejorar y desarrolle nuevas habilidades y capacidades.
- **Beneficios para el jefe:** evaluar mejor el desempeño de los colaboradores y visualizar el comportamiento de las personas a su cargo para que, de esta

forma, pueda tomar medidas con el fin de mejorar dicho comportamiento a través de un sistema de medidas capaz de neutralizar la subjetividad. Por medio de la evaluación del desempeño, los jefes pueden alcanzar una mejor comunicación con los individuos, determinando la manera correcta de retroalimentar al personal en el momento oportuno. También, puede planificar y organizar el trabajo para que funcione de manera eficiente y eficaz.

- **Beneficios para la organización:** Tiene la oportunidad de evaluar su potencial humano a largo, mediano y corto plazo y definir la contribución de cada colaborador. Además, visualizar y conocer qué personal necesita capacitación, y cual tiene potencial para próximas promociones. De esta manera, la empresa estimula la productividad y mejora las relaciones humanas en el trabajo. También, la evaluación señala con claridad los individuos, sus responsabilidades y los resultados que se esperan de ellos. Finalmente, este proceso involucra de manera directa, a todos los empleados para que hagan parte de los cambios de la empresa, lo cual se vuelve fundamental en el proceso de mejoramiento de toda la organización.

### **Desventajas de la evaluación del desempeño**

Alles (2010), explicó las siguientes desventajas:

1. En ocasiones, al momento de evaluar el desempeño se utilizan criterios subjetivos.
2. Aplicación de criterios poco realistas.
3. Desacuerdos entre el evaluador y el evaluado.
4. Errores del evaluador.

## 5. Mala retroalimentación.

El proceso de evaluación del desempeño lleva consigo diversas ventajas, así como desventajas, sin embargo, las desventajas se pueden minimizar si el proceso es realizado con objetividad, acordando criterios entre evaluador y evaluado, y explicando el objetivo de la evaluación.

### **Problemas en la evaluación de desempeño**

Existen obstáculos o problemas que pueden interferir en la evaluación; algunos pueden ser por una aplicación inadecuada en la organización o la utilización de estándares de evaluación demasiado subjetivos o no relacionados con el trabajo. Los más frecuentes son:

- **Incomodidad con el evaluador:** *“Si un sistema de administración del desempeño tiene un diseño defectuoso, o si se administra indebidamente, los empleados tendrán temor de recibir evaluaciones, y los administradores se resistirán a aplicarlas”* (Mondy, 2010, p.254). En ocasiones, para los responsables de recursos humanos, resulta una tarea frustrante realizar evaluaciones del desempeño, ya que, si el sistema de evaluación no es diseñado acorde con la realidad organizacional, puede ser una gran pérdida de tiempo, siendo una carga de trabajo extra y una generación innecesaria de expectativas en el colaborador.
  
- **Falta de objetividad:** (Op. Cit.) afirmó que, aunque siempre habrá subjetividad en los métodos de evaluación, la evaluación de los empleados basada principalmente en las características personales puede colocar al

evaluador y a la compañía en posiciones indefendibles ante el empleado y ante los lineamientos de la igualdad de oportunidades en el empleo (p.254).

Los métodos tradicionales de evaluación pueden carecer de objetividad por el mal manejo del jefe o por el procedimiento del método; en otras ocasiones, se toman en cuenta factores como actitudes o personalidad, que son difíciles de medir y son subjetivas, por lo que dichos factores no se consideran útiles para evaluar el desempeño.

#### **Errores del evaluador:**

- **Error o efecto de halo:** Mondy (2010) explicó: *“Un error halo ocurre cuando un administrador generaliza una característica del desempeño, ya sea positiva o negativa, (...), a todos los aspectos de la evaluación del desempeño, dando como resultado una evaluación más alta o más baja de la que merecería el empleado”* (p. 254).

Es importante tomar en cuenta que se debe minimizar o eliminar la subjetividad al momento de evaluar, es decir, evitar generalizar al percibir un rasgo determinado de la persona e inmediatamente sentirse influenciado ante otros rasgos, sean positivos o negativos; solo se debe ser objetivo.

- **Indulgencia vs. severidad:** La indulgencia consiste en otorgar calificaciones inmerecidas. Es una actitud que implica dar a un empleado una evaluación de alto desempeño o elogiar demasiado sin merecerlo. *“No es correcto que diferentes administradores evalúen de manera distinta el*

*desempeño de un empleado porque estas decisiones tienen un efecto sobre la remuneración, el desarrollo y la planeación de sucesión” (Grote, 2010, p.254).*

Por otro lado, la severidad se refiere a criticarlo rígidamente. Al respecto, Mondy (2010) explica: *“Una investigación descubrió que cuando los administradores saben que están evaluando a los empleados con propósitos administrativos, como aumentos de sueldos, es probable que sean más indulgentes que cuando evalúan el desempeño con la finalidad de impulsar el desarrollo del empleado” (p.254)*

### **Algunos modelos existentes de evaluación del desempeño**

- **Escala de clasificación gráfica.** Según este tipo de evaluación, la productividad se mide en términos cuantitativos, que se expresan por medio de una escala de clasificación gráfica para evaluar a los empleados. Los resultados se transfieren a puntajes, que se convierten en porcentajes de incremento salarial.

Valora el desempeño mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, usando líneas horizontales, que representan factores de evaluación del desempeño, y columnas que representan los grados de variación de tales factores. Dichos factores se seleccionan cuidadosamente para cada empleado que se intenta evaluar. La validez del sistema estará sujeta a la precisión con la que se hagan dichas descripciones.

- **Retroalimentación de 360°.** Esta evaluación permite a los empleados expresar sus opiniones sobre los gerentes, directores y oficiales de nivel ejecutivo. Este tipo de evaluación requiere de extensiva capacitación, porque la retroalimentación debería enfocarse en los temas relacionados con el trabajo y no en opiniones personales. Los líderes que están siendo evaluados también reciben capacitación para aprender cómo aceptar comentarios favorables y desfavorables.
  
- **Autoevaluación del empleado.** En este tipo de evaluación, el empleado revisa su desempeño del año pasado, anotando competencia, eficiencia, metas cumplidas, planes de capacitación y desarrollo para roles futuros dentro de la compañía. Luego, esto es revisado por el supervisor, quien incorpora elementos de su propia evaluación a la evaluación formal.
  
- **Administración por objetivos.** Es una forma de evaluación de desempeño que une los objetivos de un empleado a las metas organizacionales. A partir del inicio del periodo de revisión, el director trabaja en colaboración con su personal para establecer metas que van a evaluar al final del periodo de revisión. Es necesario preparar por adelantado este tipo de evaluación, y las reuniones provisionales se producen para monitorear el progreso hacia las metas del gerente.

Se enfoca más en las metas que tienen los empleados por lograr que en las actividades que realizan o las características que presentan en relación con las tareas asignadas. Una de las características de este modelo es que el propio empleado es quien establece las metas sobre las que posteriormente se le va a evaluar. Dichas metas están acompañadas de un recuento detallado de las acciones que el empleado

propone realizar para alcanzarlas. Este modelo permite la autoevaluación de lo que ha logrado el trabajador en el momento en el que él mismo así lo desee.

- **Evaluación 90°.** En esta evaluación, la persona es valorada únicamente por su jefe inmediato. Este método, limitado y de retroalimentación directa, es uno de los que se sugieren en primera instancia en la implementación de un proceso de evaluación, para mejorar la adaptación del personal.
- **Evaluación 180°.** Es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, pares y, eventualmente, por clientes o proveedores. El flujo de la información es como un ciclo, pues la retroalimentación es conjunta y se toman en cuenta las consideraciones de ambas partes para tener un conocimiento global de la persona y diferentes criterios de evaluación.

Es relevante destacar que uno de los factores más importantes en los que se enfoca el buen desempeño de los colaboradores es la motivación, ya que una persona altamente motivada es mucho más productiva y, gracias a la evaluación de desempeño de los colaboradores, muchos de estos podrán beneficiarse con promociones y ascensos que recibirán al determinarse su desempeño.

Uno de los autores más destacados en el tema de la motivación fue Maslow, quien estableció una teoría de la motivación basado en un concepto de jerarquía de necesidades en un triángulo escalonado, el cual muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural, de acuerdo con una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y, en la superior, las de menos prioridad.

### 3.5 Enfoques de la evaluación de desempeño basadas en competencias

- **Enfoque anglosajón.** Este tipo de enfoque se basa, de manera específica, en el contenido del puesto de trabajo y se relaciona directamente con la naturaleza y objetivos de la organización, donde no es suficiente medir la inteligencia y los expedientes académicos, pues por sí solos no aportan valor predictivo sobre el éxito profesional.

De ahí que este enfoque plantee que se debe establecer una relación directa entre el trabajador y el puesto de trabajo. Debido a la importancia de desarrollar las actividades de manera eficiente, productiva y eficaz, las conductas individuales inherentes a cada persona deben estar estrechamente relacionadas con la estrategia de la organización. Por esto, si la estrategia elegida implica satisfacción con el cliente y trabajo en equipo, las competencias del colaborador elegido tienen que reflejar esta orientación.

Una de las ventajas más patentes de este enfoque es que la persona se acopla mejor a su puesto de trabajo, desempeñándose de manera eficiente, y se considera una alta probabilidad de éxito en sus funciones, pues la persona es adecuada para el cargo, debido a la estructura del puesto y a las características específicas que esta posee para llevar a cabo las actividades propuestas.

- **Enfoque francés.** Se centra de manera específica en la persona, con la finalidad de actuar como elemento de auditoría en torno a la capacidad individual del colaborador y el esfuerzo de la organización por mantener su fuerza de trabajo en condiciones óptimas de “empleabilidad”.

Considera las competencias como una mezcla indisoluble de conocimientos y experiencias laborales en una organización específica, donde las competencias son sumadas a las experiencias, conocimientos y rasgos de la personalidad. Por lo tanto, las experiencias profesionales son la única manera de adquirir competencias que no son reconocidas por un certificado de estudios.

Las ventajas de este enfoque consisten en que las personas pueden desarrollar sus competencias, potencializando a través de la experiencia, ocupar puestos que, aunque exigen competencias técnicas, pueden ocupar por tener competencias que complementan y equivalen a esta posición. Además, permite que las personas tengan la facilidad de adquirir otras competencias independientemente del cargo que ejerzan, agregando valor al cargo, pues no se limita a lo que la persona pueda desarrollar, sino que hacen que se convierta en un factor indispensable.

### **3.6 Universidad Internacional de Ciencia y Tecnología (UNICYT)**

La propuesta de evaluación de desempeño para el personal administrativo está alineada con la misión, visión, y valores de la Universidad Internacional de Ciencia y Tecnología, ya que según la información publicada en su página web, considera que las instituciones de educación superior deben jugar un papel decisivo en la formación complementaria del educando, continuando así esta importante labor iniciada por las instituciones de educación preescolar, básica, pre media y media. Deben dar cumplimiento al papel orientador respecto al proceso fundamental, continuo y permanente de socialización al cual se somete el ser humano desde su propia gestación hasta que trascienda su espíritu.

En consecuencia, a la Universidad le corresponde jugar un rol social trascendental tanto en la formación integral de la persona como en la generación de un comportamiento individual e institucional que se caracterice por un alto grado de concientización respecto a la realidad histórica-social de su entorno.

Este alto grado de concientización de la comunidad educativa se cristaliza en actitudes proactivas que canalizarán la proyección del egresado hacia labores de docencia, extensión, investigación y producción en los campos científico, tecnológico y humanístico, para contribuir eficiente y efectivamente a orientar los procesos de cambios políticos, económicos, sociales, ecológicos y culturales que Panamá y Latinoamérica requieren para redefinir su desarrollo.

La Universidad Internacional de Ciencia y Tecnología cuenta con tres premisas filosóficas fundamentales para orientar el proceso educativo del educando, las cuales se asumen como las principales bases de su concepción del modelo educativo, curricular y pedagógico, y son las siguientes:

- **Concepto del tipo ideal de hombre que se aspira a formar.** La UNICYT centrará su proceso de formación en un hombre con mentalidad diferente, bueno, sano, culto, íntegro, auténtico, proactivo, creativo, innovador y formado en valores.
- **Modalidad del aprender y del enseñar.** Una modalidad del aprender y del enseñar que aseguren que el educando obtenga lo que se pretende transmitirle. Para que el aprender y el enseñar produzcan individuos creativos, deben ser procesos activos en los cuales el educando no es un simple receptáculo de la información, sino partícipe de la creación de su propio saber.

- **Idea del saber.** La característica más resaltante del hombre que aspira formar la UNICYT es su capacidad creadora, por lo que el saber que se imparte en su formación, ayudado por la modalidad del aprender y del enseñar, está orientado hacia el desarrollo de esta cualidad.
- De ahí se deriva que las características esenciales del saber sean las siguientes:
- **El saber debe ser creativo**, apartándose de lo pasivo y repetitivo para convertirse en provocativo, incitante y genésico.
- **El saber debe ser formativo**, es decir, capaz de generar estructuras que despierten en el educando la generación de nuevos saberes y potenciales.

Para que ambas características se cumplan, los contenidos del saber deben ser:

- Problemáticos, para que despierten en el educando la capacidad de indagar y pensar.
- Relacionados con fundamentos, bases o principios, para que el educando domine el saber en su origen y los apliquen creativamente con respecto a sí mismo.
- Críticos, en vez de dogmáticos, para que de ellos pueda surgir el análisis.

## **Misión**

La UNICYT es una institución de educación universitaria fundamentada en valores e innovación disruptiva, comprometida con la formación de profesionales creativos, con pensamiento crítico y conciencia ciudadana que, a través del perfeccionamiento académico articulado con la docencia, la investigación, la extensión y la producción, contribuyan al desarrollo

humano y económico de una sociedad globalizada en todas las áreas del conocimiento.

## **Visión**

En el año 2020, la Universidad Internacional de Ciencia y Tecnología será reconocida, nacional e internacionalmente, como una institución de educación superior centrada en la innovación y la tecnología, incluyente, flexible y dinámica; líder en la formación de profesionales con altos estándares de calidad, capaces de participar en equipos de alto desempeño.

## **Valores**

- **Creatividad:** Dar soluciones distintas a situaciones comunes o buscar respuestas a nuevas situaciones. Significa buscar nuevos caminos, cambiar la mirada, la perspectiva. La característica más resaltante del hombre que aspira a formar UNICYT es su capacidad creadora, por lo que el saber que se imparte en su formación, ayudado por la modalidad del aprender y del enseñar, está orientado hacia el desarrollo de esta cualidad. *“La creatividad se aprende igual que se aprende a leer.”* Sir Ken Robinson.
- **Entusiasmo:** Es lo que impulsa al individuo a actuar, a llevar a cabo cualquier proyecto. Exaltación y fogosidad del ánimo, incitando por algo que admire o lo cautive. Adhesión fervorosa que mueve a favorecer una causa o empeño. *“No dejes apagar el entusiasmo, virtud tan valiosa como necesaria; trabaja, aspira, tiende siempre hacia la altura.”* Rubén Darío.
- **Flexibilidad:** Perder el miedo a los cambios, adaptarse a ellos. Es un valor imprescindible para las personas en esta sociedad en la que los cambios se han acelerado exponencialmente. Implica también que la educación debe ser continua, se aprende durante toda la vida. *“Nada es permanente a excepción del cambio.”* Heráclito.

- **Tolerancia:** Es la base para la vida en sociedad. Es tener respeto por las personas con las que convivimos, aunque puedan tener diferente cultura, religión, opiniones políticas. *“Todos estamos llenos de debilidades y errores; perdonémonos recíprocamente nuestras tonterías: es ésta la primera ley de la naturaleza.”* Voltaire.
- **Transparencia:** Ser honesto con uno mismo y con los demás. Es un valor fundamental para trabajar en equipo. *“Lo que las leyes no prohíben, puede prohibirlo la honestidad.”* Lucio Anneo Séneca.
- **Autonomía:** Ser capaz de hacer ciertas cosas por uno mismo, sin depender de nadie. También tiene que ver con tener ideas propias. *“La gente suele decir que tal o cual persona no se ha encontrado todavía a sí mismo. Pero la autonomía no es algo que uno encuentra, es algo que uno crea.”* Thomas Szasz.
- **Emprendimiento:** Muy relacionada con la autonomía, es la capacidad de actuar responsablemente sabiendo lo que se hace (proyecto) y prever las consecuencias. *“Emprender, una forma de ser, una forma de hacer, una forma de vivir... una forma de enseñar.”* María Batet.
- **Responsabilidad:** Ser conscientes de que lo que hacemos o lo que dejamos de hacer puede tener sobre los demás o sobre uno mismo ciertas consecuencias. *“La libertad significa responsabilidad. Es por eso que la mayoría de los hombres la ignoran.”* George Bernard Shaw.
- **Curiosidad:** Tiene que ver con el espíritu investigador, con las ganas de conocer lo que nos rodea. Es el motor del aprendizaje. *“El aburrimiento se cura con curiosidad. La curiosidad no se cura con nada.”* Dorothy Parker.
- **Cooperación:** Colaborar con los demás, compartir ideas, opiniones nos hace mejores, da mejores resultados. La cooperación tiene más sentido cuando, siendo autónomos,

elegimos compartir. *“Yo hago lo que usted no puede y usted hace lo que yo no puedo. Juntos podemos hacer grandes cosas.”* Madre Teresa de Calcuta.

### **Modelo educativo**

El modelo educativo de la Universidad Internacional de Ciencia y Tecnología se fundamenta en la teoría de la educación **basada en competencias**, desde un enfoque holístico o complejo, que enfatiza el desarrollo constructivo de habilidades, conocimientos y actitudes que permitan a los estudiantes insertarse, adecuadamente, en la estructura laboral y adaptarse a los cambios y reclamos sociales.

- **Currículum integral.** La integralidad se concibe en el currículum de la UNICYT como la conjunción de áreas que contribuyen a la formación completa del ser humano, es decir, la formación y capacitación para una profesión, formación general, formación cultural, formación psicológica, formación ética, formación sociopolítica y formación para la salud, la educación física y ambiental, y los deportes.
- **Currículum comprensivo.** El currículum de UNICYT prevé dentro de su estructura el cumplimiento de las funciones de la universidad: formación de equipos de profesionales, investigación, extensión y producción. De esta manera, las misiones se convierten en medios de formación, lo cual facilita a la comunidad de docentes y estudiantes su participación en el cumplimiento de las funciones sociales de la universidad.

## **Modelo pedagógico de UNICYT**

El modelo pedagógico de la Universidad Internacional de Ciencia y Tecnología se sustenta en una combinación de principios de la teoría conductista, la teoría constructivista y la teoría del conectivismo, que intentan explicar el efecto que la tecnología ha tenido sobre la manera en que actualmente vivimos, nos comunicamos y aprendemos.

### **Currículo con pertinencia social, prospectiva, regional y global**

La UNICYT abordará y estudiará los problemas propios y prioritarios de la sociedad panameña y latinoamericana. Su pertinencia social, prospectiva, regional y global está reflejada en los objetivos, contenidos, metodologías de aprendizaje, problemas seleccionados, necesidades, bibliografía empleada y actividades de evaluación de los aprendizajes de todos sus diseños curriculares.

El énfasis de la orientación y del enfoque se dirige a la búsqueda, validación y propuestas de soluciones culturales o tecnocientíficas viables, proyectadas hacia el futuro.

Su currículum integral logrará que los futuros egresados se conviertan en agentes de la transformación, innovación y cambios dentro de determinados sectores de la sociedad panameña y latinoamericana.

### **Modelo Pedagógico**

- **Aprender a aprender:** Situando al estudiante como el protagonista activo en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- **Aprendizaje colaborativo:** Fomentando la participación entre estudiantes a través de

distintas actividades dentro de las acciones formativas, así como con la creación de comunidades de aprendizaje.

- **Compatibilidad y conexión con la realidad profesional:** Ofreciendo programas de utilidad para que los estudiantes pongan en práctica los aprendizajes en su realidad profesional.
- **Uso de las TIC para el aprendizaje:** Potenciando nuevas formas de desarrollo profesional y facilitando el acceso a las oportunidades de aprendizaje permanente.

Convirtiendo al estudiante en el centro del proceso de enseñanza y aprendizaje, los programas académicos de pregrado, grado y postgrado, que ofrece la Universidad Internacional de Ciencia y Tecnología, articularán todo un sistema de recursos orientados a facilitar su aprendizaje, basado en el principio de aprender a aprender.

De esta forma, el escenario de aprendizaje se estructura poniendo a su disposición, por un lado, todos los recursos necesarios para optimizar su aprendizaje y, por otro, herramientas que permitan la interacción y participación con el resto de los agentes de la comunidad educativa que intervienen.

Se pondrán en marcha estrategias pedagógicas que guíen y orienten su aprendizaje para facilitar el camino a la consecución de los objetivos establecidos en las acciones formativas.

## **PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA (UNICYT)**

Integrando la teoría de la autora Martha Alles y en el modelo educativo de la universidad fundamentada en la teoría de la educación basada en competencias, podemos concluir que la propuesta de evaluación de desempeño para el personal administrativo de La Universidad Internacional de Ciencia y Tecnología (UNICYT), es una herramienta muy útil al momento de desarrollar el instrumento ya que, permitirá dicha evaluación de manera objetiva, concisa y alineada con la visión y misión de la institución. A demás es un método simple al momento de aplicarlo ya que el evaluador sólo debe regirse por las competencias previamente elegidas sin tener que realizar un análisis subjetivo de cada persona.

### **5.1 Evaluación de desempeño basada en competencias**

En el transcurso de la investigación, se estableció un proceso de documentación formal para definir un modelo de competencias, conocido como Manual Corporativo, en el que se establecen y describen las competencias requeridas para cada cargo de la organización.

Se habla, además, de competencias laborales, como el conjunto de conocimientos, aptitudes y actitudes que un colaborador posee para ejercer un cargo, demostrando con ello altos niveles de eficiencia y eficacia.

Esta manera de gestionar el talento humano contribuye al enfoque de competencias laborales y a procesos tales como: selección, capacitación, desempeño y compensación.

Entre las competencias que intervienen en este proceso, se encuentran las competencias corporativas o misionales, entendidas como el conjunto de conocimientos, aptitudes y actitudes

que deben tener todos los miembros de una organización, independientemente del cargo que ocupen. El grado de dominio con el que se cumplan y se lleven a cabo estas competencias se define como nivel.

De esta forma, se establecen los perfiles del cargo, como un documento que describe los requisitos y las competencias necesarias para ocupar determinado puesto. A partir de esto, se obtiene información valiosa para definir un instrumento de evaluación de competencias, estableciendo el nivel de competencias de los trabajadores, partiendo de los requerimientos y destrezas establecidos para cada cargo de la organización.

Este es uno de los modelos más utilizados en la esfera empresarial. El evaluador debe enumerar las competencias de cada colaborador, trabajando un conjunto de habilidades necesarias para el desempeño de determinada función. Cada una de estas aptitudes posee un peso diferente, en relación con la importancia para su desempeño.

De acuerdo con las diferentes definiciones de competencia, se puede llegar a la conclusión de que el enfoque por competencias en la actualidad permite conocer y desarrollar actitudes y aptitudes del personal, las cuales son piezas importantes para el desarrollo y cumplimiento de metas en la organización.

Cuando se habla de competencias, en primera instancia se da énfasis a la capacidad efectiva para llevar a cabo, de manera exitosa, una actividad previamente establecida, lo cual está ligado de forma directa a los elementos o factores que influyen en el desempeño de las personas. Es de esta forma que la evaluación por competencias puede definirse como la evaluación de capacidades y habilidades innatas que, en conjunto, pueden establecer la idoneidad de un colaborador para determinado cargo.

De manera más amplia, la evaluación de desempeño basada en competencias abarca un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionadas entre sí, que permiten reflejar desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo.

Por otro lado, la evaluación por competencias establece un proceso de formación integral, el cual adopta una nueva visión y expectativa para la organización, midiendo la capacidad productiva de un individuo en un contexto laboral determinado, y no solamente referida a conocimientos, aptitudes, destrezas y actitudes.

Existen diferentes tipos de competencias, las cuales reflejan un estudio integral de un conjunto de elementos o factores asociados al éxito en el desempeño de las personas, a continuación, se describen algunos tipos:

#### **Competencias Técnicas:**

- **Competencias técnicas o de puesto:** Son las características específicas de cada puesto, es decir, habilidades que se requieren dependiendo del cargo, como el manejo de determinado programa de computación o hablar algún idioma, son habilidades netamente concernientes al cargo.
- **Competencias directivas o genéricas:** Son las que incluyen comportamientos habituales y observables, que hacen posible el cumplimiento exitoso de una función. Estas pueden evaluarse de manera conjunta a partir de un análisis de la función directiva.
- **Competencias estratégicas:** Grupo de competencias que hacen referencia a la capacidad estratégica de un directivo y a su relación con el entorno externo.

## Competencias Personales:

- **Proactividad:** Es capaz de tomar la iniciativa y anticiparse a las situaciones diarias en el desempeño de las funciones, planificación a mediano y largo plazo.
- **Tolerancia a la frustración:** Pese a las circunstancias adversas, es capaz de mantener un equilibrio que le permite seguir realizando su trabajo en forma funcional.
- **Dinamismo y energía:** La persona es capaz de trabajar activamente y con entusiasmo, pese a enfrentarse a situaciones complejas o sobre las cuales no tiene el control. A su vez, es capaz de comunicarse con diversas personas, enfrentar retos y largas jornadas de trabajo sin ver alterada su productividad.
- **Liderazgo:** Es capaz de influir sobre las personas para que trabajen con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común.
- **Comunicación efectiva:** Es capaz de escuchar y de expresarse de manera clara y directa. Con el objeto de lograr coordinarse adecuadamente con los otros.
- **Empowerment:** Posee la capacidad de dar poder al equipo de trabajo, mejorando y potenciando el talento de las personas, aprovechando la diversidad de los miembros para lograr un valor superior para la organización. Fija, a su vez, objetivos claros y medibles de desempeño, asignando las responsabilidades correspondientes.
- **Negociación:** Propone estrategias en busca de la materialización de acuerdos efectivos, centrándose en el problema y no en las personas involucradas.
- **Planificación:** Determina las acciones, plazos y los recursos requeridos para alcanzar un determinado objetivo.
- **Gestión:** Realiza un conjunto de acciones o trámites que le permiten concretar un determinado proyecto u objetivo.

- **Iniciativa y autonomía:** Posee la capacidad de actuar proactivamente, creando oportunidades y evitando posibles problemas futuros. A su vez, toma decisiones cuando es necesario, sin esperar la opinión de otros.
- **Actualización del conocimiento:** Busca constantemente tener los conocimientos más actuales para desarrollarse adecuadamente en su quehacer.
- **Relaciones públicas:** Capacidad para establecer relaciones con diversas redes necesarias para que la organización posea mayor influencia.
- **Pensamiento analítico:** Identifica los problemas, comprende las diferentes situaciones, dando soluciones efectivas a cada una de ellas.
- **Conocimientos del área y mercado:** Conoce las tendencias, las oportunidades que se están dando en el mercado y, a su vez, posee conciencia de su competencia, fortalezas y debilidades. Logra satisfacer las necesidades de los clientes y consumidores.
- **Manejo de tecnologías:** Conoce y posee la habilidad para manejar diversas herramientas tecnológicas necesarias para el desempeño de sus funciones.
- **Orientación al cliente externo e interno:** Es capaz de detectar las necesidades tanto de los clientes internos como externos y genera soluciones efectivas a estas necesidades.

#### **Competencias Intratégicas:**

Son aquellas capacidades y habilidades que adquiere la persona del entorno y las ha hecho habituales.

- **Trabajo en equipo:** Es capaz de coordinarse, cooperar con otros, complementarse, en los de objetivos comunes.

- **Adaptación:** Demuestra qué tan capaz es una persona para aceptar los cambios del entorno, mostrando flexibilidad y disposición para adaptarse en forma oportuna a nuevos escenarios y requerimientos.
- **Compromiso:** Demuestra con qué grado de compromiso una persona asume con responsabilidad los objetivos y obligaciones declarados por la organización, haciéndolos propios.
- **Empatía:** Se conecta con otras personas y responde, adecuadamente, a las necesidades de los otros.
- **Ética:** Posee la capacidad de actuar y sentir de acuerdo con los valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando, a su vez, las políticas organizacionales.
- **Responsabilidad:** Muestra preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con la idea de aportar en la obtención de resultados y estrategias organizacionales.
- **Conciencia organizacional:** Es capaz de reconocer los elementos constitutivos de la organización y las jerarquías, y visualiza la forma en que las situaciones pueden afectar a las personas de la empresa.

### **Ventajas y desventajas de la evaluación de desempeño por competencias**

Las ventajas y desventajas de este tipo de evaluación fueron extraídas de la tesis de (Andrade, 2012), a saber:

**Tabla 1.** Ventajas y desventajas de la evaluación por competencias

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Permite a la empresa tener una mejor planeación de sus recursos humanos e identificar las necesidades de capacitación y desarrollo.</li> <li>● Tener una mejor base para valorar y premiar de un modo más coherente a las personas.</li> <li>● Permite al empleado estar mejor retroalimentado de sus logros y alcances, así como de sus fallas y limitaciones redundando en un mejor desempeño.</li> <li>● El empleado sabrá de una manera más precisa dónde están sus puntos fuertes y sus puntos débiles y, una vez identificados, podrá mejorarlos o fortalecerlos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Las competencias hacen referencia a las características de personalidad.</li> <li>● La principal desventaja o limitación es que hay competencias que son difíciles de detectar y por consiguiente de evaluar y de desarrollar.</li> <li>● Competencias como las actitudes, valores y aspectos de la personalidad están, en la mayoría de las veces, escondidas.</li> <li>● Dificultad para seleccionar las competencias que son realmente importantes para la empresa.</li> <li>● Una vez seleccionadas las capacidades, se presenta la dificultad de definir las de acuerdo con las características de la propia empresa.</li> </ul>

## Aportes de la evaluación de desempeño por competencias

Según (Marchant, 2005), los aportes que se pueden mencionar son los siguientes:

**Tabla 2.** Aportes de la evaluación por competencias

TRABAJADOR	EMPRESA
<ul style="list-style-type: none"><li>● Adquiere y aplica habilidades, actitudes y conocimientos en su contexto laboral.</li><li>● Conoce el nivel de desarrollo de sus competencias para el cargo que desempeña y puede emprender acciones para mejorarlas.</li><li>● Aumentar sus posibilidades de desarrollo al interior de la empresa, facilitando su participación en concursos internos.</li><li>● Mejora su empleabilidad al aumentar las oportunidades, de acuerdo con sus competencias.</li><li>● Entrega valor agregado a cada persona, ya que reconoce el valor individual de cada uno al interior de la organización.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Aumenta el nivel de competencias de sus trabajadores mejorando su productividad.</li><li>● Optimiza los recursos de capacitación y desarrollo de sus trabajadores, focalizándose en la obtención de los niveles necesarios de competencias.</li><li>● Cumple de mejor forma su responsabilidad social, al apoyar el desarrollo de las competencias de sus trabajadores.</li><li>● Apoya la conformación de una cultura laboral sustentada en el desarrollo de las personas.</li><li>● Vincula lineamientos estratégicos, por ejemplo, la visión y misión de la empresa, con la gestión humana, como la selección, capacitación y oportunidades de desarrollo.</li></ul>

## **5.2 Gestión por competencias:**

Es la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones en la última década. Exige preparación y conocimiento de las distintas aplicaciones.

### **Objetivo principal:**

Atraer, desarrollar y mantener el talento para aprovechar al máximo el potencial estratégico (intelectual, laboral y social) de los miembros de la organización, mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de recursos humanos, con base en las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

Su función se centra en alinear los esfuerzos de su gente con los objetivos de la empresa, establecer como prioridad para los recursos humanos el compromiso, el desarrollo y la implementación de las estrategias organizacionales.

### **Principios del modelo de gestión por competencia:**

- El talento humano es esencial para el logro de la estrategia.
- Las competencias constituyen el principal activo del personal.
- Un puesto de trabajo no es algo imprescindible ni eterno.
- La compensación debe basarse en competencias y en el desempeño.
- La gestión estática de los puestos da paso a otra dinámica del desempeño de las personas.

**Características del modelo:**

- El énfasis en la empresa: cada organización debe encontrar las competencias claves para que sus colaboradores alcancen los objetivos deseados.
- Identifica a los mejores trabajadores, quienes están alcanzando los mejores resultados. Si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad.
- Para la organización es fundamental encontrar aquellos comportamientos que mejor coadyuven al logro de los objetivos.

Figura. 3. Gestión por competencias



Fuentes: <http://edanmenteabierta.blogspot.com/2012>

Figura 4

**Componentes de la Gestión por Competencias**



Fuente: <https://nadaimposible.wordpress.com/2014/09/25/tres-saberes-en-uno-saber-ser-saber-estar-y-saber-funcionar/>

### **Ventajas del proceso de gestión por competencias:**

1. Posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerá la productividad, ya que están orientados a la excelencia (desempeño superior) en el puesto de trabajo.
2. El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
3. La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejoras que garantizan los resultados.
4. La gerencia del desempeño sobre la base de objetivos medibles, cuantificables y con posibilidades de observación directa.
5. El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
6. La concientización de los equipos para que asuman la corresponsabilidad de su autodesarrollo.
7. Cuando se instala la gestión por competencias, se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada cargo.
8. La posibilidad real de cuantificar y observar, en términos económicos, los resultados de la inversión hecha en capacitación.

### **Proceso de gestión por competencia:**

1. Las empresas avanzan y evolucionan a pesar de contar con personas que no cumplen con las competencias necesarias para el desarrollo de las actividades, personas

resistentes al cambio que, aunque no saben que lo son, permanecen en la empresa, ya que por su trayectoria o conocimiento se tornan necesarias.

2. La no planificación adecuada de los programas de promoción puede llevar a un fracaso en la gestión de un trabajador que realiza muy bien su trabajo, ascienda a cargos de mayor responsabilidad, el mismo no cumpla con las competencias necesarias para el desarrollo de las nuevas asignaciones y esto lo conlleve a alcanzar nivel de incompetencia (Principio de Peter, 1969)
3. a gestión por competencia es un modelo de éxito empresarial que depende casi en su totalidad de factores actitudinales y de comportamiento del ser humano; por lo tanto y, debido a su complejidad, es él quien influye directa e indirectamente en el comportamiento del colectivo y las dinámicas de la organización favoreciendo el desarrollo de sus actividades.

Para lograr la efectividad del modelo no se requiere exclusivamente poseer un recurso humano exitoso, como usualmente se piensa (aun cuando sea su mayor valor agregado), sino saberlo canalizar efectivamente hacia el logro empresarial, ya que, de las habilidades de la dirección, de un plan estratégico bien diseñado y de responder adecuada, oportuna y eficazmente al mercado, dependerá en gran proporción el éxito del modelo.

## **6. METODOLOGÍA**

### **3.7 Ubicación de la investigación**

La investigación se efectuó en la Universidad de Ciencia y Tecnología (UNICYT), ubicada en el edificio Plaza DUREX, nivel 101, calle 62 este, Carrasquilla.



**Figura 5.** Mapa satelital de la ubicación de la Universidad.

**Fuente:**

<https://www.google.com/maps/place/UNICYT/@8.9944107,-79.5184071,86m/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0x8faca8ff0acd17a7:0x2b5dfd3539daf1a4!8m2!3d8.9943528!4d-79.5182812>

### **3.8 Diseño y tipos de investigación**

El diseño de investigación del estudio no es experimental. Para la realización de este trabajo se aplicó la investigación descriptiva, la cual permitió explicar y detallar los diferentes procedimientos mencionados a lo largo del proyecto para su sustentación y comprensión.

### **3.9 Método de investigación**

A continuación, de acuerdo con Velásquez L. & Velásquez M., (2016) se tomaron como referencia los métodos que se emplearon para la realización de la presente investigación:

- **Método inductivo.** El método inductivo ayudó a establecer opiniones generales a partir del análisis sobre las leyes, reglamentos y normas que regulan las actividades que se ejecutan para la evaluación del desempeño en

el ámbito público, cuyos estudios fueron aplicables para el modelo que se propuso a la Universidad para fortalecer la evaluación del desempeño del personal administrativo.

- **Método Analítico.** Dicho método ayudó a establecer un análisis razonable sobre el entorno observado, lo cual fue fundamental en la investigación puesto que además de indagar en el hecho investigativo, se pudo recabar datos importantes que mediante el análisis razonable originó la aplicación de acciones oportunas.
- se basó en la investigación e interpretación de fuentes documentales, se recolectó información la cual permitió se realizaron diversas averiguaciones relacionadas a métodos de evaluación de desempeño, analizando los diferentes aportes de cada autor y se eligió el modelo de Evaluación por competencia basándonos en el Modelo Educativo UNICyT.
- Se selecciona la autora Martha Alles, de acuerdo con las descripciones antes mencionada en el contenido del trabajo.
- Instrumento: Se desarrolló un cuestionario listando las 60 competencias de la autora Martha Alles para que la máxima autoridad de la universidad analiza las competencias apropiadas para el instrumento de evaluación (Google Forms).

### **3.10 Procedimiento**

- Se solicitó a la universidad permiso para la realización del proyecto.
- Se realizó el planteamiento del problema de investigación, presentando los objetivos y los elementos de estudio.

- Se buscaron investigaciones de años anteriores, internacionales y nacionales, para respaldo y referencia de la investigación.
- Se recopiló información en libros e internet, con la finalidad de recabar información que sustentara los objetivos planteados en la investigación.
- Se analizaron distintos métodos existentes de evaluación del desempeño para determinar cuál se acopla mejor a la organización
- Luego de revisar varios autores, nuestra selección se basará bajos los criterios de la autora de Martha Alles (Evaluación por Competencias) afianzando el principio del Modelo Educativo de la institución UNICyT.
- Martha Alles en su Diccionario de competencias La Trilogía, describe 60 competencias más utilizadas en el siglo XXI, previa reunión con la autoridad de la Universidad nos señaló que se le agregaran todas las competencias señaladas por la autora, de esta manera identificar las más acertadas según su criterio.
- Se crea un formulario único para la autoridad con todas las competencias señaladas por la autora (60) donde la autoridad seleccionó de (57).

## 4. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan y analizan los resultados derivados de la propuesta del modelo de evaluación del desempeño por competencias para el personal administrativo de la Universidad Internacional de Ciencia y Tecnología (UNICYT), así como la presentación del cuestionario, el cual consistió en una lista de chequeo (checklist) realizada al rector para determinar las mejores competencias para diseñar el instrumento de evaluación de desempeño.

Formulario de Evaluación:

<https://docs.google.com/forms/d/14yLJSC3MYCP13h0vC2aluYZ5M8MsynlOjcZ8nGbNc/rw/edit?usp=sharing>

### 4.1 Propuesta del instructivo de evaluación de desempeño basado en competencias

#### 4.1.1. OBJETIVO:

Establecer actividades para el desarrollo de la evaluación del desempeño por competencias, con el fin de fortalecer y contribuir con mejoras, tanto a la Unidad de Recursos Humanos como a todo el personal administrativo de la Universidad Internacional de Ciencia y Tecnología (UNICYT).

#### 4.1.2. Alcance de la propuesta:

La propuesta del instrumento de evaluación de desempeño por competencias está dirigida para toda el Área Administrativa de la Universidad Internacional de Ciencia y Tecnología UNICYT

#### **4.1.3. Áreas comprendidas:**

- Área de Recursos Humanos
- Personal Administrativo

#### **4.1.4. Responsables de la evaluación del desempeño por competencias:**

- a. El proceso de evaluación del desempeño por competencias que se realice en el futuro en la Universidad Internacional de Ciencia y Tecnología (UNICYT) será aprobado e implementado por el jefe del área y coordinado por el departamento de Recursos Humanos.
- b. El área de Recursos Humanos será la unidad responsable de la presentación del proceso de evaluación del desempeño a los colaboradores, mediante una exposición que consta de una explicación clara, referente a: qué, cómo, cuándo, para qué y quiénes intervienen en el desarrollo de la evaluación del desempeño por competencias.
- c. Se propone que la evaluación del desempeño se aplique de 6 meses a 12 meses, sin embargo, queda a criterio de la institución, al personal del área administrativa de la Universidad Internacional de Ciencia y Tecnología (UNICYT).
- d. Los resultados de las evaluaciones que aplique el área de recursos humanos serán utilizados para medir el rendimiento de cada departamento.

#### **4.2 Procedimiento de evaluación del desempeño por competencias en el área administrativa de la Universidad Internacional de Ciencia y Tecnología (UNICYT)**

El área de recursos humanos deberá realizar las siguientes actividades para desarrollar la evaluación del desempeño por competencias:

- a.** Se sugiere aplicar el formato de evaluación del desempeño propuesto en este proyecto, formato de escalas de calificación y diccionario de competencias; buscando alternativas sencillas y claras que faciliten el manejo adecuado y obtener los resultados requeridos.
- b.** Se deberá tener en cuenta cómo está conformado el formato de evaluación del desempeño por competencias y llenar todos los datos requeridos.
- c.** Será indispensable familiarizarse con las escalas de calificación del formato de evaluación propuesto.
- d.** Tendrán que analizar, muy detenidamente, cada uno de los comportamientos o preguntas realizadas en cada competencia, al igual que las actividades esenciales.

## 5. CONCLUSIONES

De acuerdo con la investigación realizada, se puede concluir lo siguiente:

1. Según el estudio realizado, la UNICyT no cuenta en la actualidad con un formato general de evaluación de desempeño, por lo que la Universidad se encuentra trabajando bajo la Matriz de Evaluación y Acreditación Institucional Universitaria, con la finalidad de cumplir con todos los requerimientos exigidos por la Comisión Técnica de Desarrollo Académico (CTDA).
2. Es necesario diseñar un modelo que permita fortalecer el desempeño laboral que propicie un mejor método basado en las competencias técnicas, metodológicas, sociales y participativas.
3. La falta de un Modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias para el personal administrativo de la Universidad Internacional de Ciencia y Tecnología no ha permitido implementar medidas correctivas que contribuyan con el mejoramiento del desarrollo de las actividades que desempeñan los colaboradores y que las mismas estén alineadas con la misión y visión de esta casa de estudios.
4. Las ventajas y desventajas de las evaluaciones de desempeño basadas en las competencias se verán reflejadas en la conducta del colaborador, la cual es necesaria para realizar sus tareas específicas en su puesto de trabajo y así cumplir con sus responsabilidades.

Basado en la selección de competencias seleccionadas por la autoridad de la universidad, se pudo observar que su prioridad para el cumplimiento de la misión, visión, objetivos, es contar con profesionales comprometido, responsable, empáticos, líderes, perseverantes, con el fin de lograr los objetivos, simplificando las competencias sugeridas por Martha Alles tomando en

cuenta cada una de ellas, se sugiere las siguientes competencias para el instrumento de evaluación de desempeño basado en competencias:

Competencias	Descripción
<b>Adaptabilidad al cambio - Flexibilidad</b>	Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Implica realizar una revisión crítica de su propia actuación, transformando debilidades en fortaleza.
<b>Compromiso con la calidad de trabajo y rentabilidad</b>	Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales, capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.
<b>Ética y sencillez</b>	<p>Capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales.</p> <p>Capacidad para generar confianza en otros al ejecutar acciones o procesos no burocráticos y simples de entender desde una perspectiva diferente a la propia. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no dar lugar a malentendidos.</p>
<b>Gestión y logro de objetivos</b>	Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.
<b>Capacidad de planificación y organización</b>	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.
<b>Colaboración y cierre de acuerdos</b>	Capacidad para brindar apoyo a sus superiores y equipo de trabajo, aportar ideas, capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos con los clientes, a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus necesidades y expectativas, y lograr beneficios para ambas partes.
<b>Competencia “del naufrago”</b>	Capacidad para sobrevivir y lograr que sobreviva la organización o área a su cargo en épocas difíciles, aun en las peores condiciones del mercado, que afecten tanto al propio sector de negocios como a todos en general, en un contexto donde, según los casos, la gestión pueda verse dificultada por ruptura de la cadena de pagos, recesión, huelgas o paros. Incluye la capacidad de dirigir organizaciones en procesos de cesación de pagos o concurso preventivo de acreedores 1

<b>Conocimientos técnicos</b>	Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios, capacidad para alcanzar con precisión los objetivos planteados, superar los estándares de calidad establecidos.
<b>Dinamismo - Energía</b>	Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Implica seguir adelante en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.
<b>Entrenador</b>	Capacidad para formar a otros tanto en conocimientos como en competencias. Implica un genuino esfuerzo para fomentar el aprendizaje a largo plazo y/o desarrollo de otros, más allá de su responsabilidad específica y cotidiana. El desarrollo para lograr en otros será sobre la base del esfuerzo individual y según el puesto que la otra persona ocupe en la actualidad o se prevé que ocupará en el futuro.
<b>Liderar con el ejemplo</b>	Capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética, y motivar a los colaboradores a alcanzar los objetivos planteados con sentido de pertenencia y real compromiso. Capacidad para promover la innovación y la creatividad, en un ambiente de trabajo confortable.
<b>Profundidad en el conocimiento de los productos</b>	Capacidad para conocer los productos y/o servicios de la organización y evaluar la factibilidad de su adaptación a los requerimientos, preferencias y necesidades de los clientes. Implica la capacidad para relacionar las ventajas de los productos o servicios que se ofrecen con las necesidades de los clientes, y presentar propuestas o soluciones que agreguen valor.
<b>Responsabilidad personal</b>	Capacidad para mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos corporativos y un adecuado ambiente laboral.
<b>Tolerancia a la presión de trabajo</b>	Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.
<b>Trabajo en equipo</b>	Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.
<b>Visión estratégica</b>	Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la empresa o el área a cargo como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia corporativa.

<p><b>Comunicación eficaz</b> <b>Conducción de personas</b></p>	<p>Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento.</p>
<p><b>Desarrollo y autodesarrollo del talento</b></p>	<p>Capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento (conocimientos y competencias) propio y de los demás, y utilizar para ello diversas tecnologías, herramientas y medios, según sea lo más adecuado. Implica la búsqueda del aprendizaje continuo, mantenerse actualizado y poder incorporar nuevos conocimientos a su área de trabajo para obtener mejores resultados en el negocio.</p>
<p><b>Dirección de equipos de trabajo</b></p>	<p>Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia una meta u objetivo determinado.</p>
<p><b>Empowerment</b></p>	<p>Capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los colaboradores. Capacidad para emprender acciones eficaces orientadas a mejorar y potenciar el talento de las personas, tanto en conocimientos como en competencias. Capacidad para obtener los mejores resultados, lograr la integración del grupo y aprovechar la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior al negocio. Implica fijar objetivos de desempeños claros y medibles y asignar las responsabilidades correspondientes.</p>
<p><b>Liderazgo ejecutivo (capacidad para ser líder de líderes)</b></p>	<p>Capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos, y comunicar la visión de la organización, tanto desde su rol formal como desde la autoridad moral que define su carácter de líder. Implica ser un líder de líderes, al crear un clima de energía y compromiso junto con un fuerte deseo de guiar a los demás, que se verifica en el comportamiento de los otros al acompañar su gestión con entusiasmo.</p>

## 6. RECOMENDACIONES

Una vez concluida la investigación, se sugiere desarrollar un conjunto de acciones que estén alineadas con el proceso de mejoramiento de este y del aprendizaje de las mejores prácticas.

Entre las recomendaciones que se pueden citar, se tiene las siguientes:

1. Desarrollar un programa continuo de actividades para la revisión y actualización de la información y de la documentación de los criterios de la metodología desarrollada en el presente informe.
2. Definir las competencias de cada colaborador, tomando como referencia la misión, visión, objetivos y valores institucionales de la Universidad.
3. Identificar las competencias inherentes y las actividades esenciales de cada puesto que serán reflejadas en el formato de evaluación del desempeño por competencias.
4. Elaborar o actualizar las descripciones de cargo por departamento.
5. Definir con el colaborador los indicadores a evaluar
6. Mantener informado al colaborador del proceso de sus funciones y cumplimiento de objetivo, establecer reuniones trimestrales o semestrales para ir evaluando el desarrollo de sus indicadores y cumplimiento de objetivos.
7. La evaluación debe ser ejecutada por el jefe inmediato
8. Ser objetivo (no emitir juicios personales), tener ejemplos concretos del desempeño  
Simplificar el número de competencias seleccionadas para el instrumento de evaluación de desempeño. A continuación, se ilustra el instrumento sugerido por las estudiantes del proyecto: <https://docs.google.com/forms/d/10i6m2OLU861ZZ1tYEuaSVYd2iy4nsvlkGWvGHyZZqRg/prefill>



FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

DATOS DEL COLABORADOR

NOMBRE COMPLETO: \_\_\_\_\_ FECHA DE INGRESO: \_\_\_\_\_  
 CARGO QUE DESEMPEÑA: \_\_\_\_\_

DATOS DEL EVALUADOR

NOMBRE COMPLETO: \_\_\_\_\_  
 CARGO QUE DESEMPEÑA: \_\_\_\_\_

A continuación, se presentan las siguientes competencias, las cuales deben ser evaluadas según su comportamiento.

Indicaciones:

Valore cada indicador tomando en cuenta la siguiente escala:

5. Modelo a seguir.
4. Supera las expectativas.
3. Cumple con lo esperado.
2. Por debajo de las expectativas.
1. No cumple con lo esperado.

	5	4	3	2	1
<b>Compromiso con la calidad de trabajo y rentabilidad:</b> Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales, capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.					
<b>Ética y sencillez:</b> Capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales, generar confianza en otros al ejecutar acciones o procesos no burocráticos y simples de entender desde una perspectiva diferente a la propia. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no dar lugar a malentendidos.					
<b>Capacidad de planificación y organización:</b> Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.					
<b>Conocimientos técnicos:</b> Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios, capacidad para alcanzar con precisión los objetivos planteados, superar los estándares de calidad establecidos.					
<b>Liderar con el ejemplo:</b> Capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética, y motivar a los colaboradores a alcanzar los objetivos planteados con sentido de pertenencia y real compromiso. Capacidad para promover la innovación y la creatividad, en un ambiente de trabajo confortable.					
<b>Trabajo en equipo:</b> Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.					
<b>Desarrollo y autodesarrollo del talento:</b> Capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento (conocimientos y competencias) propio y de los demás, y utilizar para ello diversas tecnologías, herramientas y medios, según sea lo más adecuado. Implica la búsqueda del aprendizaje continuo, mantenerse actualizado y poder incorporar nuevos conocimientos a su área de trabajo para obtener mejores resultados en el negocio.					
<b>Dirección de equipos de trabajo:</b> Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia una meta u objetivo determinado.					
<b>INDICADORES DE GESTIÓN SEGÚN EL CARGO QUE DESEMPEÑA</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, A. (2012). MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO – PERÍODO 2011. Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Sede Ambato, DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN, POSTGRADOS Y AUTOEVALUACIÓN, Ambato. Obtenido de <file:///C:/Users/DELL/Documents/Proyecto%20de%20graduación%20Yarvelis/85082.pdf>
- Chiavenato, I. (2004). Gestión del Talento humano. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). Administración Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.
- Diccionario de la Real Academia Española. (s.f.). Obtenido de Diccionario de la Real Academia Española: <https://dle.rae.es/>
- Marchant, L. (2005). Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional (Primera edición ed.). Viña del Mar, Chile: Editorial Patagonia Impresores Ltda... Obtenido de <file:///C:/Users/DELL/Documents/Proyecto%20de%20graduación%20Yarvelis/Memoria%20MBecerra%20FCampos.pdf>
- Velásquez L., C., & Velásquez M., J. (2016). PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN EL VICEMINISTERIO DE ACUACULTURA Y PESCA. Tesis, ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ, Calcuta. Recuperado el 02 de 02 de 2020, de <file:///C:/Users/DELL/Documents/Proyecto%20de%20graduación%20Yarvelis/TAP77.pdf>
- Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias (nueva edición revisada, 2006).
- Gestión por competencias. El diccionario (2002, y 2ª edición revisada 2005).

Diccionario de competencias La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas. - 1a

Ed. - Buenos Aires: Granica, 2009. Alles, Martha Alicia

Alles, Martha Alicia. Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Grupo Editorial Norma, 2000.

Woodruffe, Charles. (1993) ¿Qué se entiende por competencia?

<https://rieoei.org/historico/deloslectores/186Vargas.PDF>

Boyatzis, R. (1982). El gerente competente.

<https://www.redalyc.org/pdf/213/21320758007.pdf>

SPENCER, L.M. y SPENCER, L.M. (1993) "Competencia y Trabajo".

Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993). Competence at Work, New York, John Wiley and Sons.

<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116913/Memoria%20MBecerra%20FCampos.pdf?sequence=1>

Lévy-Leboyer, C. (1997). Gestión de competencias. Barcelona: Gestión.

Ernest & Young Gestión por Competencias - 1998 (citado en Alles, 2000).

Ansorena Cao, Alvaro. (1996) 15 casos para la Selección de Personal con Éxito, Barcelona, Paidós Empresa

Barnhart (1996) <https://rieoei.org/historico/deloslectores/186Vargas.PDF>

Hay/McBer - Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993) Competence at Work, New York, John Wiley and Sons.

GONCZI, A. (1994) Competency based assessment in the professions in Australia, Assessment in Education, 1, 27-44.

Snell, S. Bohlander, G. (2013). Administración de Recursos Humanos. Mexico: Cengage Learning.

Alles m. a. (2016). Selección por competencias

Atracción, reclutamiento en las redes sociales, entrevista y medición de competencias

Mondy, J. (2010). Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Progreso.

Grote, D. (2010). Grote Consulting Corporation. En J. Mondy, Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Progreso.

Dorothy Parker. Esta es solo una frase de él,

<http://edanmenteabierta.blogspot.com/2012/>

<https://nadaimposible.wordpress.com/2014/09/25/tres-saberes-en-uno-saber-sersaber-estar-y-saber-funcionar/>

Principio de Peter, (1969)

## ANEXOS

### ANEXO DE LA PROPUESTA DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIA

<https://docs.google.com/forms/d/1OkKBbv3VTdJgBFpZy63dLBSSmAw03KLJmhvt>

[jMh11kg/prefill](#)

 UNICYT Universidad Internacional de Ciencia y Tecnología					
<b>FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>					
<b>DATOS DEL COLABORADOR</b>					
<b>NOMBRE COMPLETO:</b> _____			<b>FECHA DE INGRESO:</b> _____		
<b>CARGO QUE DESEMPEÑA:</b> _____					
<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>					
<b>NOMBRE COMPLETO:</b> _____					
<b>CARGO QUE DESEMPEÑA:</b> _____					
A continuación, se presentan las siguientes competencias, las cuales deben ser evaluadas según su comportamiento.					
<b>Indicaciones:</b>					

<b>Valore cada indicador tomando en cuenta la siguiente escala:</b>					
<b>5. Modelo a seguir.</b>					
<b>4. Supera las expectativas.</b>					
<b>3. Cumple con lo esperado.</b>					
<b>2. Por debajo de las expectativas.</b>					
<b>1. No cumple con lo esperado.</b>					
<b>Adaptabilidad al cambio: Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización; transformar las debilidades en fortalezas, y potenciar estas últimas a través de planes de acción</b>					
<b>Compromiso: Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales."</b>					
<b>Compromiso con la rentabilidad: Capacidad para sentir como propios los objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenido de la organización. Capacidad para orientar sus propias acciones y las de sus colaboradores al logro de la estrategia organizacional, racionalizar las actividades y fomentar el uso adecuado de los recursos, a fin de generar un resultado óptimo.</b>					
<b>Conciencia organizacional: Capacidad para reconocer los elementos constitutivos de la propia organización, así como sus cambios; y comprender e interpretar las relaciones de poder dentro de ella, al igual que en otras organizaciones –clientes, proveedores, etc.–.</b>					
<b>Ética: Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.</b>					
<b>Ética y sencillez: Capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Capacidad para generar confianza en otros al ejecutar acciones o procesos no burocráticos y simples de entender desde una perspectiva diferente a la propia. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no dar lugar a malentendidos.</b>					

<p><b>Flexibilidad y adaptación:</b> Capacidad para trabajar con eficacia en situaciones variadas y/o inusuales, con personas o grupos diversos. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificar su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en su ámbito de actuación.</p>					
<p><b>Fortaleza:</b> Capacidad para obrar asumiendo el punto medio en cualquier situación. Se entiende por punto medio vencer el temor y huir de la temeridad. No se trata de alarde de fuerza física o de otro tipo; por el contrario, se relaciona con valores como la prudencia y la sensatez para optar por la posición intermedia ante las distintas circunstancias.</p>					
<p><b>Integridad:</b> Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.</p>					
<p><b>Justicia:</b> Capacidad para dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece, en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo del personal o en una negociación, y, al mismo tiempo, velar por el cumplimiento de los valores de la organización y trabajar mancomunadamente en los de la visión y la estrategia de esta. Implica obrar con equidad en cualquier circunstancia, tanto personal como laboral.</p>					
<p><b>Perseverancia en la consecución de objetivo:</b> Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos</p>					
<p><b>Prudencia:</b> Capacidad para obrar con sensatez y moderación en todos los actos: en la aplicación de normas y políticas organizacionales, en la fijación y consecución de objetivos, en el cierre de acuerdos y demás funciones inherentes a su puesto. Implica la capacidad para discernir y distinguir lo bueno y lo malo para la organización, los colaboradores, los clientes y proveedores y para sí mismo.</p>					
<p><b>Respeto:</b> Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los</p>					

<p>valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Implica la capacidad para construir relaciones cálidas y duraderas basadas en una conducta honesta y veraz.</p>					
<p><b>Responsabilidad personal:</b> Capacidad para mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos corporativos y un adecuado ambiente laboral.</p>					
<p><b>Responsabilidad social:</b> Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social, diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias, y por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración.</p>					
<p><b>Sencillez:</b> Capacidad para explicar de manera clara y precisa tanto los éxitos como los fracasos, problemas o acontecimientos negativos. Capacidad para expresarse sin dobleces ni engaños, decir siempre la verdad y lo que siente. Implica generar confianza en superiores, colaboradores y compañeros de trabajo, así como buscar nuevos y mejores caminos para hacer las cosas y evitar las soluciones complicadas y burocráticas.</p>					
<p><b>Temple:</b> Capacidad para obrar con serenidad y dominio tanto de sí mismo como en relación con las actividades a su cargo. Capacidad para afrontar de manera enérgica y al mismo tiempo serena las dificultades y los riesgos y explicar a otros problemas, fracasos o acontecimientos negativos. Implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas, resistir tempestades y llegar a buen puerto.</p>					
<p><b>Conducción de personas:</b> Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Implica la capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente, brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño y adaptar los estilos de dirección a las características individuales y de grupo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus colaboradores, con la finalidad de permitirles realizar sus mejores contribuciones.</p>					

<p><b>Dirección de equipos de trabajo:</b> Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia una meta objetivo determinado.</p>					
<p><b>Empowerment:</b> Capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los colaboradores.</p>					
<p><b>Entrenador:</b> Capacidad para formar a otros tanto en conocimientos como en competencias. Implica un genuino esfuerzo para fomentar el aprendizaje a largo plazo y/o desarrollo de otros, más allá de su responsabilidad específica y cotidiana. El desarrollo para lograr en otros será sobre la base del esfuerzo individual y según el puesto que la otra persona ocupe en la actualidad o se prevé que ocupará en el futuro.</p>					
<p><b>Entrepreneuria:</b> Capacidad para transformar su gestión o un área de negocios de baja productividad y rendimiento en una de alta productividad y rendimiento. Capacidad para buscar el cambio, responder cuando se presenta y aprovecharlo como una oportunidad, y guiar en este sentido tanto su accionar como el de otros, con iniciativa y habilidad para los negocios. Implica vivir y sentir la actividad empresarial y constituirse en un promotor de ella.</p>					
<p><b>Liderar con el ejemplo:</b> Capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética, y motivar a los colaboradores a alcanzar los objetivos planteados con sentido de pertenencia y real compromiso. Capacidad para promover la innovación y la creatividad, en un ambiente de trabajo confortable.</p>					
<p><b>Liderazgo:</b> capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un</p>					

clima organizacional armónico y desafiante					
<p><b>Liderazgo ejecutivo (capacidad para ser líder de líderes):</b>  Capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos, y comunicar la visión de la organización, tanto desde su rol formal como desde la autoridad moral que define su carácter de líder. Implica ser un líder de líderes, al crear un clima de energía y compromiso junto con un fuerte deseo de guiar a los demás, que se verifica en el comportamiento de los otros al acompañar su gestión con entusiasmo.</p>					
<p><b>Liderazgo para el cambio: Capacidad para comunicar la visión</b>  estratégica de la organización y lograr que la misma parezca no sólo posible sino también deseable para los stake holders. Capacidad para generar en los otros motivación y compromiso genuinos. Capacidad para promover la innovación y los nuevos emprendimientos, y lograr transformar las situaciones de cambio en oportunidades.</p>					
<p><b>Visión estratégica: Capacidad para anticiparse y comprender</b>  los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la empresa o el área a cargo como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia corporativa.</p>					
<p><b>Adaptabilidad - Flexibilidad: Capacidad para comprender y</b>  apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Implica realizar una revisión crítica de su propia actuación.</p>					
<p><b>Calidad y mejora continua: Capacidad para optimizar los</b>  recursos disponibles –personas, materiales, etc.– y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo, y/o los procesos y métodos de la organización. Implica la actitud permanente de brindar aportes que signifiquen una solución a</p>					

<p>situaciones inusuales y/o aportes que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo.</p>					
<p><b>Capacidad de planificación y organización:</b> Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.</p>					
<p><b>Cierre de acuerdos:</b> Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos con los clientes, a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus necesidades y expectativas, y lograr beneficios para ambas partes.</p>					
<p><b>Colaboración:</b> Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.</p>					
<p><b>Competencia “del náufrago”:</b> Capacidad para sobrevivir y lograr que sobreviva la organización o área a su cargo en épocas difíciles, aun en las peores condiciones del mercado, que afecten tanto al propio sector de negocios como a todos en general, en un contexto donde, según los casos, la gestión pueda verse dificultada por ruptura de la cadena de pagos, recesión, huelgas o paros. Incluye la capacidad de dirigir organizaciones en procesos de cesación de pagos o concurso preventivo de acreedores.</p>					
<p><b>Comunicación eficaz:</b> Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contactos formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.</p>					

<p><b>Conocimiento de la industria y el mercado:</b> Capacidad para comprender las necesidades de los clientes y consumidores, tanto nacionales como internacionales. Implica conocer las tendencias y oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, los puntos fuertes y débiles de la propia organización, y el marco regulatorio, además de conocer a fondo los productos y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.</p>					
<p><b>Conocimientos técnicos:</b> Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios.</p>					
<p><b>Credibilidad técnica:</b> Capacidad para alcanzar con precisión los objetivos planteados, superar los estándares de calidad establecidos, al comprender la esencia de los problemas complejos, generar soluciones prácticas y aplicables, y brindar beneficios tanto para el cliente como para la organización. Capacidad para generar confianza en los demás por su desempeño profesional y constituirse en un referente a quien consultar. Implica ser reconocido por poseer sólidos conocimientos y experiencia.</p>					
<p><b>Desarrollo y autodesarrollo del talento:</b> Capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento (conocimientos y competencias) propio y de los demás, y utilizar para ello diversas tecnologías, herramientas y medios, según sea lo más adecuado. Implica la búsqueda del aprendizaje continuo, mantenerse actualizado y poder incorporar nuevos conocimientos a su área de trabajo para obtener mejores resultados en el negocio.</p>					
<p><b>Dinamismo - Energía:</b> Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad o su juicio profesional. Implica seguir adelante en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.</p>					

<p><b>Gestión y logro de objetivos:</b> Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.</p>					
<p><b>Habilidades mediáticas:</b> Capacidad para comunicarse a través de los medios de comunicación con efectividad eficacia. Implica actuar con desenvoltura frente a los medios en general, en conferencias de prensa, en reuniones con sus pares y/o superiores, o con la comunidad, y en la grabación de videos, teleconferencias y cualquier otro medio de comunicación. Capacidad para mantener una buena relación con la prensa en todas sus variantes y comunicar lo que desea con claridad y sencillez.</p>					
<p><b>Influencia y negociación:</b> Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales. Implica capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos, mediante la aplicación del concepto ganar ganar.</p>					
<p><b>Iniciativa - Autonomía:</b> Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno.</p>					
<p><b>Manejo de crisis:</b> Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.</p>					
<p><b>Orientación a los resultados con calidad:</b> Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o</p>					

<p>superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente.</p>					
<p><b>Orientación al cliente interno y externo:</b> Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.</p>					
<p><b>Pensamiento analítico:</b> Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.</p>					
<p><b>Pensamiento conceptual:</b> Capacidad para identificar problemas, información significativa/clave y vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas, y para construir conceptos modelos, incluso en situaciones difíciles. Capacidad para entender situaciones complejas, descomponiéndolas en pequeñas partes y puntos clave, identificar paso a paso sus implicaciones y las relaciones causa-efecto que se generan, con el objetivo de actuar de acuerdo con un orden de prioridades a fin de conseguir la mejor solución. Implica la aplicación de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.</p>					
<p><b>Pensamiento estratégico:</b> Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto acorto, mediano y largo plazo en la organización, optimizar las fortalezas internas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la organización con un enfoque integral, y lograr objetivos y metas retadores, que se reflejen positivamente en el resultado organizacional.</p>					
<p><b>Productividad:</b> Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requerida, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e</p>					

<p>incremente su liderazgo en el mercado.</p>					
<p><b>Profundidad en el conocimiento de los productos:</b> Capacidad para conocer los productos y/o servicios de la organización y evaluar la factibilidad de su adaptación a los requerimientos, preferencias y necesidades de los clientes. Implica la capacidad para relacionar las ventajas de los productos o servicios que se ofrecen con las necesidades de los clientes, y presentar propuestas o soluciones que agreguen valor.</p>					
<p><b>Relaciones públicas:</b> Capacidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya colaboración es necesaria para tener influencia sobre los referentes sociales, económicos y políticos de la comunidad, o bien sobre los clientes o proveedores. Implica poseer conocimientos no sólo referidos al área de especialidad, sino también a aspectos generales de la cultura, lo que le permite relacionarse y desenvolverse en el medio empresario en los momentos y las formas adecuados. Capacidad de identificar quién es quién, y a qué personas se debe recurrir en caso de necesitar ayuda o consejo, y efectivamente hacerlo cuando es pertinente.</p>					
<p><b>Responsabilidad:</b> Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. Capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito de la organización como fuera de ella.</p>					
<p><b>Temple y dinamismo:</b> Capacidad para actuar con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia a fin de alcanzar objetivos retadores o para llevar a cabo acciones y/o emprendimientos que requieran compromiso y dedicación. Implica mantener un alto nivel de desempeño en todas las situaciones y con interlocutores diversos.</p>					

<p><b>Tolerancia a la presión de trabajo:</b> Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.</p>					
<p><b>Toma de decisiones:</b> Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.</p>					
<p><b>Trabajo en equipo:</b> Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.</p>					
<p><b>INDICADORES DE GESTIÓN SEGÚN EL CARGO QUE DESEMPEÑA</b></p>					
<p>1</p>					
<p>2</p>					
<p>3</p>					
<p>4</p>					
<p>5</p>					
<p>6</p>					
<p>7</p>					
<p>8</p>					