



Facultad de Ciencias del Trabajo y del Comportamiento Humano

Maestría en Gestión del Talento Humano

María Gabriela Aguilar

Febrero-2019

“DEFINICIÓN DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA COMPAÑÍA ECUEMPIRE CIA. LTDA., QUITO 2018”



www.ecuempire.com

ECUEMPIRE CIA. LTDA.



INTRODUCCIÓN

La presente investigación se centra en la necesidad de diseñar e implementar un proceso de evaluación de desempeño que nos permita evaluar tanto las competencias como las funciones esenciales de cada cargo.

FINALIDAD

Poder establecer parámetros de evaluación que sirvan de guía para la toma de decisiones en cada uno de los departamentos de la empresa.

La implementación está dirigida al área administrativa de la empresa.

OBJETIVOS

General:

Definir la metodología y herramienta de medición de Evaluación de desempeño en la empresa Ecuempire Servicios y Construcciones Cía. Ltda.

Específicos:

- Establecer las competencias y valores corporativos de la empresa.
- Establecer las competencias transversales de cada área de la empresa.
- Establecer los estándares de desempeño para cada cargo.
- Diseñar la herramienta de evaluación de desempeño para cada cargo administrativo de la empresa.
- Difundir el proyecto de Evaluación de Desempeño a realizarse dentro de la empresa.

Marco Teórico

Valores corporativos

Es un estándar de principio o calidad de principio considerado inherentemente valioso o deseable.



Es la adopción de una filosofía de gestión moral y empresarial acorde a una línea de pensamiento claramente definida.

Identifican a una organización, son la base en la que se desarrollan sus actividades de acuerdo al giro del negocio.

Son el punto principal de donde rigen los comportamiento de cada colaborador y por ende de la Organización.

Marco Teórico

Competencias

El término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.



Es un conjunto específico de formas de conducta observable y evaluables que pueden ser clasificados de una forma lógica, en definitiva, categorías de conducta.

Marco Teórico

Estándares de desempeño

Se refiere a nivel del desempeño mínimo que debe alcanzar para que sea aceptado por la organización, este estándar puede ser de carácter subjetivo u objetivo; es subjetivo cuando no se puede establecer una medida exacta, sino que está supeditado a las percepciones generalizadas de los evaluadores y es objetiva cuando se puede medir a través de algún indicador real y verificable

Marcq Teórico

Evaluación de desempeño

La Evaluación de desempeño permite:

Detectar necesidades de formación

- ✓ Descubrir personas clave.
- ✓ Descubrir inquietudes del evaluado
- ✓ Encontrar una persona para otro puesto.
- ✓ Motivar a las personas a involucrarse en los objetivos de la organización.
- ✓ Que los jefes y colaboradores analicen como se están haciendo las cosas.
- ✓ Tomar decisiones sobre salarios y promociones

En consecuencia

Mejora el
rendimiento del
empleado

Mejora los resultados
de la organización en
su conjunto.

METODOLOGÍA

NIVEL DE ESTUDIO

Implementación de herramienta de Evaluación de Desempeño al área administrativa de la empresa.
Personal Administrativo: 50 personas
Personal operativo (mano de obra): 100 a 400 personas

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Descriptivo , constituye un aporte importante para el área de talento humano, permite evaluar a cada uno de los miembros de la empresa, así como la calidad, eficiencia e importancia de las funciones que realizan.

INFORMACIÓN

Focus Group.
Entrevista a líderes de cada área.
Apoyo de la Gerencia General

VALORES CORPORATIVOS DE LA EMPRESA

Ética:

Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o de la organización al que pertenece.

Compromiso:

Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales

COMPETENCIAS CORPORATIVAS

Orientación al Cliente:

Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como personal ajeno a la organización.

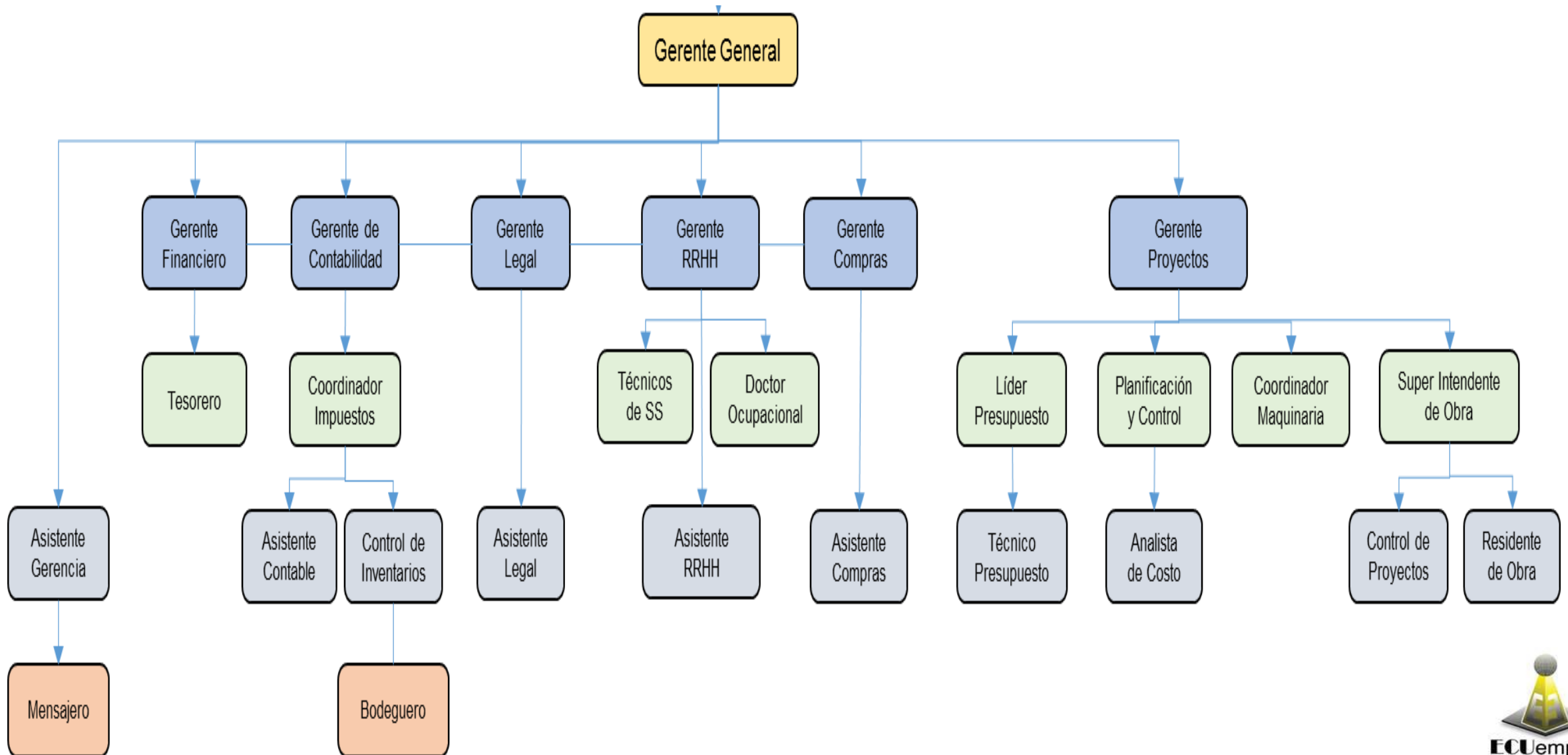
Perseverancia:

Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.

Innovación:

Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.

COMPETENCIAS POR JERARQUIAS/NIVELES



COMPETENCIAS POR JERARQUIAS/NIVELES

NIVELES	CARGO	COMPETENCIAS
Nivel 1	Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pensamiento estratégico ➤ Empowerment ➤ Relaciones Públicas
Nivel 2	Gerente Financiero - Gerente Legal - Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Compras - Gerente Contable - Gerente de Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Liderazgo ➤ Orientación a los resultados ➤ Iniciativa
Nivel 3	Tesorero - Coordinador de Impuestos - Líder de Presupuestos-Líder Planificación y Control - Coordinador Maquinaria y Equipos - Superintendente de Obra - Técnico de SSA - Doctor Ocupacional -	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Alta adaptabilidad – Flexibilidad ➤ Calidad del trabajo ➤ Dinamismo – Energía
Nivel 4	Asistente de gerencia - Asistente Legal - Asistente de Recursos Humanos - Asistente de Compras - Asistente Contable - Control de Inventarios - Técnico de Presupuestos - Analista de Costos - Residente de Obra - Control de Proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Iniciativa ➤ Productividad ➤ Tolerancia a la presión
Nivel 5	Bodeguero, Mensajero	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Responsabilidad ➤ Flexibilidad ➤ Integridad

FUNCIONES ESENCIALES POR CARGO

Metodología de funciones esenciales

CARGO: GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	Que tanta experiencia requiere? (Nivel de dominio)	Nivel de impacto en la misión del cargo	TOTAL
1. Vigilar y supervisar que se cumplan los procesos selección, contratación, inducción, capacitación y desvinculación de la empresa de acuerdo a lo establecido.	5	3	8
2. Elaborar el presupuesto de eventos sociales anuales.	3	2	5
3. Cumplir con las normas y políticas impuestas por las entidades de control con el fin de evitar multas y sanciones.	4	3	7
4. Coordinar con el área de Seguridad Industrial el cumplimiento de las normas establecidas.	3	1	4
5. Garantizar un buen ambiente de trabajo y comunicación entre todos los niveles de la organización.	5	3	8

Grado de experiencia
 5 = amplia experiencia
 4 = bastante experiencia
 3 = cierta experiencia
 2 = poca experiencia
 1 = no requiere

Grado de impacto
 3 = SI
 2 = MEDIANAMENTE
 1 = NO

FUNCIONES ESENCIALES POR CARGO

CARGO:	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
FUNCIONES	1. Vigilar y supervisar que se cumplan los procesos selección, contratación, inducción, capacitación y desvinculación de la empresa de acuerdo a lo establecido.
	2. Cumplir con las normas y políticas impuestas por las entidades de control con el fin de evitar multas y sanciones.
	3. Garantizar un buen ambiente de trabajo y comunicación entre todos los niveles de la organización.

ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO POR FUNCIÓN

Metodología desglosar afirmación “es competente cuando?”

GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	
FUNCIONES	ESTANDARES DE DESEMPEÑO
Vigilar y supervisar que se cumplan los procesos selección, contratación, inducción, capacitación y desvinculación de la empresa de acuerdo a lo establecido.	<ul style="list-style-type: none"> Revisa semanalmente el estado de los procesos de selección, contratación, inducción, capacitación y desvinculación de la empresa.
	<ul style="list-style-type: none"> Mantiene reuniones semanalmente con el equipo de trabajo para sumillar el avance de los procesos.
Cumplir con las normas y políticas impuestas por las entidades de control con el fin de evitar multas y sanciones.	<ul style="list-style-type: none"> Se actualiza semestralmente en la normativa laboral.
	<ul style="list-style-type: none"> Revisa mensualmente los informes del área que estén de acuerdo a los procesos establecidos
Garantizar un buen ambiente de trabajo y comunicación entre todos los niveles de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> Organiza mensualmente reuniones de trabajo con los líderes de cada área.
	<ul style="list-style-type: none"> Mantiene comunicación diaria con los administradores de los proyectos y con el personal de oficina para conocer sus inquietudes y propuestas de mejora en las funciones que desempeñan.

HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre del evaluado:

Cargo:

Área:

Nombre del evaluador:

Cargo:

GERENTE DE RECURSOS HUMANOS NIVEL 2

Fecha de evaluación:

La presente herramienta permite medir el nivel de desempeño de los colaboradores, es de suma importancia su nivel de sinceridad y profesionalismo a fin de conseguir resultados reales que permitan a la empresa tomar decisiones acertadas para el desarrollo de sus colaboradores. Por favor revise detenidamente cada una de las escalas de evaluación, cualquier inquietud consulte con el área de Talento Humano.

Calificación de Valores y Competencias Corporativas		
Escala de evaluación		
Nivel	Valor	Descripción
D	1	No desarrollado
C	2	Poco Desarrollado
B	3	Desarrollado
A	4	Muy Desarrollado

VALORES CORPORATIVOS

ÉTICA

Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o de la organización al que pertenece.

Grado	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
Descripción	Estructura la visión y la misión organizacionales sobre la base de valores morales. Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como los valores morales y las buenas prácticas profesionales. Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector u organización.	Guía sus decisiones y acciones sobre la base de sus valores morales. Hace aportes y provee ideas para mejorar el accionar de la empresa y adecuarlo a los valores y principios comunes. Respeta las pautas de trabajo establecidas por la organización.	Busca consejo y asistencia cuando se encuentra en situaciones en las que sus principios o valores chocan con las exigencias laborales. Se siente seguro respecto de sus decisiones y acciones, y puede dar cuenta de los principios que guían su acción. Se desempeña respetando las pautas de trabajo de la empresa.	Pierde de vista las pautas establecidas por la organización, y se guía por su propio criterio y beneficio. Su actitud no genera confianza entre sus compañeros ni ante sus superiores. Respeta escasamente las buenas costumbres y el buen trato.	

COMPROMISO

Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.

Grado	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
Descripción	Define en objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios. Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales comprometidas con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y eficiencia. Es reconocido por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales.	Se siente orgulloso de ser parte de la organización, y actúa consecuentemente. Apoya e instrumenta las decisiones de sus superiores con miras al logro de los objetivos planteados. Cumple con sus compromisos profesionales y personales.	Genera información para el control de la gestión, busca feedback para chequear su nivel de desempeño. Comprende y asume como propios los objetivos de la organización. Nunca se compromete a realizar algo que no puede cumplir.	No tiene claros los objetivos y la visión de la organización. Trabaja orientado por los objetivos de la organización, sin sentirse identificado con ellos. No participa, ni aporta ideas o soluciones.	

PROMEDIO

0,00



COMPETENCIAS CORPORATIVAS

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas.

Esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como personal ajeno a la organización. Encaminar los actos hacia el cliente.

Grado	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
Descripción	Indaga y se informa sobre las necesidades actuales y potenciales de clientes internos, externos y proveedores. Prioriza la relación de largo plazo con el cliente por sobre beneficios inmediatos ocasionales. Es un referente interno y externo cuando se busca aportar soluciones o satisfacer necesidades de clientes.	Ayuda a sus clientes a detectar necesidades no manifestadas o potenciales. Genera ambientes y procesos de trabajo que cuidan y atienden al cliente interno. Promueve la actitud de buscar información sobre necesidades latentes o potenciales de los clientes.	Está disponible para los clientes internos y externos. Genera mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de los clientes. Dedica tiempo a estar y conocer a los clientes.	No mantiene comunicación fluida ni habitual con los clientes. No monitorea el nivel de satisfacción o insatisfacción de los clientes. Esta desinformado respecto de necesidades o problemas actuales o potenciales de sus clientes.	

PERSEVERANCIA

Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.

Grado	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
Descripción	Es tenaz. Mantiene alto y constante su nivel de rendimiento y su buena predisposición al trabajo, más allá de situaciones o entornos desfavorables. Transmite su fortaleza y constancia. Se fija objetivos que plantean desafíos acorde a su firmeza y constancia.	Insiste, repite y corrige conductas, hasta encaminar su acción en pos del logro propuesto. Mantiene su nivel de constancia y firmeza trabajando duro para lograr su objetivo con alto nivel de calidad y efectividad. Se motiva para trabajar con constancia y firmeza.	Pide colaboración o ayuda para resolver situaciones en las que se siente estancado. Mantiene un nivel de constancia y firmeza en su accionar. Acepta consejos y apoyo, y puede persistir hasta encontrar la solución que busca.	Tiene escasa firmeza para perseguir sus objetivos. Le cuesta mantener su constancia en la persecución de objetivos que le demandan alto esfuerzo. Se rinde fácilmente ante las dificultades.	

INNOVACIÓN

Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.

Grado	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
Descripción	Tiene clara visión del giro del negocio de la empresa. Diseña soluciones que permiten disminuir los procesos, manteniendo la excelencia. Es creativo para la resolución de conflictos o problemáticas.	Enfoca su trabajo, su desarrollo profesional y su propia vida con libertad de criterio y creatividad. Planifica emprendimientos que se anticipan a lo que sucederá en el mediano plazo. Busca simplificar procesos.	Se capacita y desarrolla continuamente. Escucha sugerencias de mejora. Se interesa en la innovación pero no lo lleva a la práctica.	Trabaja con mecanismos conocidos y rutinarios. Le cuesta resolver situaciones o problemas dados. Se aferra a sus propias opiniones.	

PROMEDIO 0,00

COMPETENCIAS DEL CARGO

Calificación Competencias del Cargo		
Escala de evaluación		
Nivel	Valor	Descripción
D	1	No desarrollado
C	2	Poco Desarrollado
B	3	Desarrollado
A	4	Muy Desarrollado

LIDERAZGO

Habilidad para fijar objetivos, darles seguimiento y dar feedback integrando las opiniones de los otros. Motivar e inspirar confianza. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo.

Grado	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
Descripción	Orienta la acción de sus grupos, fijando Objetivos claros, seguimientos y feedback. Motiva a cada miembro del equipo, para conseguir logros generales e individuales de desarrollo.	Escucha a los demás y es escuchado. El grupo lo percibe como líder y se orienta en función de los objetivos por él fijados. Motiva el grupo para el logro de los objetivos organizacionales.	Técnicamente confiable y es buscado para resolver dudas en temas de su expertise. Desarrolla de sus tareas con energía y perseverancia para el logro de sus objetivos, y demanda lo mismo de su gente.	El grupo no lo percibe como líder Tiene dificultades para fijar objetivos. Se agota antes de finalizar sus proyectos. Le cuesta brindar feedback a sus colaboradores.	

ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS

Capacidad para actuar con sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes, necesarias para responder a las necesidades del cliente externo e interno y cumplir con los requerimientos de las entidades de control y/o las solicitudes de gerencia.

Grado	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
Descripción	Da el ejemplo, estimula y premia las actitudes y acciones orientadas a promover la calidad, mejora continua y la eficiencia. Planifica previendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes y entidades de control.	Fija para sí y para su grupo parámetros para lograr y superar estándares de desempeño y plazos fijados. Orienta y da feedback. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Se preocupa de que se reconozca los resultados obtenidos, de sus colaboradores y propios.	Ante estándares de desempeño poco satisfactorios, hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras de calidad y procesos. Explica claramente a sus colaboradores los objetivos planteados.	Intenta que todos realicen el trabajo correctamente, brindando orientación sobre objetivos y acciones esperadas. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo, pero no encara las mejoras necesarias. Pone tiempos de realización de trabajos y controla su cumplimiento y recursos.	

INCIATIVA

Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no solo palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.

Grado	A	B	C	D	CALIFICACIÓN
Descripción	Posee una visión de largo plazo que le permite anticiparse a las situaciones y prever alternativas de acción. Promueve la participación y la generación de ideas innovadoras y creativas entre sus colaboradores. Capacita y prepara a su gente para responder rápidamente a las situaciones inesperadas o de cambio.	Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales cercanos. Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Tiene una respuesta ágil frente a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.	Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones problemáticas que pudieran surgir en el corto plazo. Actúa rápida y decididamente en una crisis. Plantea distintos enfoques para enfrentar un problema. Es participativo, aporta ideas y estimula a su gente para que actúe de la misma forma.	Reconoce las oportunidades que se presentan y actúa para materializarlas, o se enfrenta con los problemas. Implementa propuestas sugeridas por pares o superiores con celeridad y eficiencia. Aprovecha cada ocasión para implantar una mejora, resolver consultas y generar espacios para la comunicación e intercambio de ideas.	

PROMEDIO

0,00



ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

<i>Calificación Estándares de Desempeño</i>	
<i>Escala Global de Desempeño</i>	
Nivel	Descripción
1	El desempeño NO cumple con las metas, los estándares y las expectativas.
2	Cumple parcialmente con las metas, los estándares y las expectativas.
3	El desempeño cumple con las metas, los estándares y las expectativas.
4	El desempeño supera las metas, los estándares y las expectativas.

FUNCIONES	ESTÁNDARES	CALIFICACIÓN
Vigilar y supervisar que se cumplan los procesos selección, contratación, inducción, capacitación y desvinculación de la empresa de acuerdo a lo establecido.	Revisa semanalmente el estado de los procesos de selección, contratación, inducción, capacitación y desvinculación de la empresa.	
	Mantiene reuniones semanalmente con el equipo de trabajo para sumillar el avance de los procesos.	
Cumplir con las normas y políticas impuestas por las entidades de control con el fin de evitar multas y sanciones.	Se actualiza semestralmente en la normativa laboral.	
	Revisa mensualmente los informes del área que estén de acuerdo a los procesos establecidos	
Garantizar un buen ambiente de trabajo y comunicación entre todos los niveles de la organización.	Organiza mensualmente reuniones de trabajo con los líderes de cada área.	
	Mantiene comunicación diaria con los administradores de los proyectos y con el personal de oficina para conocer sus inquietudes y propuestas de mejora en las funciones que desempeñan.	
PROMEDIO		0,00

Total	0,00
--------------	------

CONCLUSIONES

Se procedió a definir en la empresa Ecuempire Servicios y Construcciones una herramienta de Evaluación de desempeño, en la misma se definió y levantaron los siguientes puntos:

- Valores corporativos.
- Competencias corporativas.
- Competencias cardinales por niveles jerárquicos.
- Se determinaron funciones esenciales por cada cargo.
- Se establecieron estándares de desempeño por cada función.
- Se realizó el modelo de evaluación de desempeño para la empresa a nivel de las áreas administrativas y técnicas.

La evaluación de desempeño es una herramienta de vital importancia en el crecimiento laboral de los colaboradores ya que nos permite medir de manera objetiva su desempeño en el cargo asignado así como medir sus competencias y valores al momento de desarrollar sus funciones.

Esta herramienta ayuda en la definición de planes de desarrollo, remuneración variable, identificar altos potenciales y también al momento de realizar ajustes salariales.

Se desarrolló un diccionario de competencias el cual será la base en el proceso de evaluación de desempeño de la empresa.

RECOMENDACIONES

Se recomienda realizar el proceso de evaluación de desempeño de manera permanente, idealmente dos veces al año utilizando la presente herramienta desarrollada para el efecto.

Es necesario actualizar la herramienta en caso de existir algún cambio en la estructura organizacional de la empresa o cambios en las funciones asignadas a cada cargo.

Se recomienda realizar un proceso de retroalimentación después de realizada la evaluación en donde en manera de entrevista el superior pueda dar sus puntos de vista al colaborador y viceversa, esto con el fin de fomentar la comunicación y de establecer los parámetros de mejora.

Se recomienda dar impulso a la evaluación de desempeño 360 grados ya que permite tener un panorama más real de la relación entre jerarquías, compañeros y clientes.

GRACIAS POR SU ATENCIÓN