



Universidad de las Américas

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

PSICOLOGÍA

“Eficacia de la utilización del software COMPERS en el subproceso de evaluación de desempeño en 360º”.

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el

título de

PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

Profesor Guía: Steven Obando

David Alejandro Benavides Leiva

2008-2009

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante David Alejandro Benavides Leiva, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Steven Obando

Psicólogo Industrial, Máster

CI: 0400879987

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

David Alejandro Benavides Leiva

AGRADECIMIENTOS

Mis agradecimientos muy profundos a mis padres, hermanos, amigos y profesionales que han dedicado su tiempo y paciencia para que mi investigación contribuya al desarrollo organizacional; así como también, a esas personas que de una forma indirecta se han involucrado en el desenvolvimiento de este trabajo de titulación como mis Coordinadores de la carrera de psicología y personal de la Universidad de las Américas. A mi tutor, Steven Obando, quién con su conocimiento y experiencia fortaleció las debilidades de mi investigación logrando así que culmine con éxito este trabajo. Un agradecimiento muy especial al Dr. Tarquino Yacelga, ya que con su dirección he podido encaminar con resultados positivos toda formulación de trabajos psicológicos. Así mismo, a todo el personal de Tecniseguros S.A. quienes me abrieron todas las puertas necesarias para obtener toda la información para la investigación. A todos aquellos que influyeron en todo lo obtenido MIL GRACIAS.

A mis padres, que con su gran sacrificio y abnegada labor me han dado
la mejor herencia, mi formación profesional.

A mis abuelos, quienes con sus años de vida me enseñaron
el valor de la justicia, ética y dignidad.

A mi hermano y amigos, por ser el mejor soporte emocional
en los momentos más difíciles.

RESUMEN

El software Compers es una de las herramientas tecnológicas que permite el desarrollo del Área de talento humano de la organización. Este método permite automatizar todos los subprocesos que engloba a la Gestión de Recursos Humanos sin importar el tipo de entidad que pertenezca al mercado. La interacción con nueva tecnología permite que los empleados tengan un conocimiento actualizado y estén preparados para crecer profesionalmente en el ámbito empresarial.

Este trabajo de investigación tiene como finalidad el proponer nuevos recursos para mejorar la labor del Departamento de Talento Humano, por tanto los resultados obtenidos revelan que el software Compers puede ser una de las herramientas tecnológicas más adecuadas para involucrarse con la administración del personal interno cualquier empresa.

La evaluación del desempeño a los empleados es un tema que se ha manejado de forma muy superficial, por esta razón los niveles de rotación de personal como las capacitaciones profesionales han quedado relegadas en varias empresas, ya sean públicas o privadas. El software propone una evaluación del desempeño de 360° que es automatizada y enfocada hacia esos ítems que no han sido desarrollados

en la organización o, revela el ¿por qué? el personal no mantiene un verdadero plan de carrera dentro de la empresa.

Para que la evaluación del desempeño de 360° junto con la utilización del software Compers tenga un resultado eficiente, deben estar los puestos o cargos de la organización bien descritos y analizados según la necesidad de la empresa.

De esta forma, este trabajo de investigación se enfoca a temas que la Psicología organizacional está involucrando para el crecimiento de la Gestión y Administración del Talento Humano.

SUMMARY

The Compers Software is a technological tool that allows of a human resources area of the Company get development. This method might to automate all the sub process of the human resources department. The use of this new technology makes that the employees get a better knowledge and be prepared to have a professional grow up into the Company.

This work of investigation aims to propose new resources to improve the work of the department of human talent, therefore the obtained goals reveals that the Compers software could be one of the technological tools more appropriate to engage with the administration of the staff of any company.

The performance evaluation is a theme that hasn't been talked by the human resources executives to the employees, that's been the reason why some organizations have to rotate their personal, without any importance to train them in their necessities. This software propose a 360° performance evaluation, making this evaluation automated and focused in some items that in the companies haven't been discussed like the career plan for their staff.

For thread an excellent results the first thing that's the Company have to do is focus of the jobs description followed of the charge analyzer; with the both steps did it every goal can be reaching.

By this way this job of investigation focuses on topics that the organizational psychology it's involving for growth of Management and Administration of Human Talent.

ÍNDICE O TABLA DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA	2
AGRADECIMIENTOS.....	4
DEDICATORIA	5
RESUMEN	6
ÍNDICE O TABLA DE CONTENIDOS	9
I. PARTE TEÓRICA.....	12
1. ENUNCIADO.....	12
2. INTRODUCCIÓN	12
3. CONTEXTUALIZACION.....	14
4. MARCO TEÓRICO	15
CAPÍTULO I	15
4.1. Software Compers	15
4.1.1. Beneficio para la Organización.....	17
4.1.2. Beneficio para el área de Recursos Humanos	19
4.1.3. Beneficio para los funcionarios y empleados	21
4.1.3.1. Utilización para la elaboración de bases y perfiles ...	22
4.1.3.2. Evaluación del desempeño mediante el software.....	28
4.1.3.3. Selección y reclutamiento con el Compers.....	32
4.1.3.4. Uso del software para valoración de cargos.....	37
CAPÍTULO II.....	39
4.2. Diseño de Cargos.....	39
4.2.1. Modelo Situacional	43
4.2.1.1. Modelo Clásico.....	47
4.2.1.2. Modelo Humanísta	51
4.2.2. Enriquecimiento de cargos.....	53
4.2.3. Aspectos motivacionales del diseño de cargos.....	56
4.2.4. Descripción y análisis de cargos	60
4.2.4.1. Concepto de descripción de cargos	63
4.2.4.2. Concepto de análisis de cargos	64
CAPÍTULO 3.....	66
4.3. Evaluación del desempeño	66
4.3.1. Beneficios y problemas de la evaluación	69
4.3.2. Relación con otros subsistemas	74
4.3.2.1. Evaluación de 360°.....	77

4.3.2.2. Pasos de una evaluación de desempeño	84
4.3.2.3. Evaluación del desempeño por competencias	88
4.3.2.3.1. Diagrama proceso 360°	92
4.3.3. La relación de la evaluación del desempeño con las remuneraciones.....	95
4.3.4. El rol de Recursos Humanos en la evaluación.....	96
DESARROLLO PRÁCTICO	98
II. PARTE METODOLÓGICA	105
1. ENUNCIADO.....	105
2. FORMULACION	105
3. JUSTIFICACIÓN.....	105
4. OBJETIVOS.....	106
4.1. Objetivo General.....	106
4.2. Objetivos Específicos	107
5. HIPÓTESIS	107
6. DETERMINACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA TESIS.....	107
6.1. Características de la muestra	107
6.2. Cuadro metodológico	107
6.2.1. Cuadro de actividades.....	107
6.3 Métodos y técnicas utilizados	109
6.3.1. Entrevista	109
6.3.2. Revisión bibliográfica.....	109
6.4. Tratamiento de la información obtenida	110
6.4.1. Análisis de los datos recolectados	110
6.4.2. Representación gráfica de la información.....	111
6.4.3. Reflexiones cualitativas de los datos obtenidos	112
7. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.....	112
8. VIABILIDAD	113
8.1. Recursos Humanos	113
8.2. Recursos Materiales.....	113
8.3. Recursos Económicos	113
9. CONCLUSIONES	114
10. RECOMENDACIONES	115
11. DEFINICIONES CONCEPTUALES	116
12. BIBLIOGRAFIA	117
13. ANEXOS	118

I. PARTE TEÓRICA

1. ENUNCIADO:

“Eficacia de la utilización del software COMPERS en el subproceso de evaluación de desempeño en 360º”.

2. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los temas con relación a la administración y desarrollo del talento humano en las organizaciones, se han ido ampliando sobre la base de la implementación de herramientas tecnológicas, como son éste tipo de software y nuevas técnicas de auto capacitación, que están introducido en la Web bajo el respaldo de fuentes bibliográficas, talleres, entre otros...

“Cuando alguien evoluciona, también evoluciona todo a su alrededor. Cuando tratamos de ser mejores de lo que somos, todo a nuestro alrededor también se vuelve mejor.”¹ Los avances en el tiempo, no solo han servido para la creación de nuevas técnicas de apoyo dentro del ámbito del talento humano, sino, para la evolución y desarrollo del entorno organizacional con el objetivo de ir ampliando cada día mas tanto sus metas como objetivos.

Se puede hablar que la administración de recursos humanos basada en competencias, es una tendencia administrativa que están utilizando las organizaciones que se han destacado por sus grandes logros en el ámbito empresarial, a lo largo de cada una de sus historias. El principal objetivo es el

¹ Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M., *Competence at work, models for superior performance*, John Wiley & Sons, Inc., USA, 1993.

incrementar los niveles de competitividad y productividad de las empresas involucradas en la utilización de estas nuevas herramientas como el software Compers.

El software Compers se involucra con la mayoría de los subsistemas que se desarrollan en el área de recursos humanos, estos subsistemas son elementos que, por lo general, mantienen el equilibrio del área, logrando así subir los niveles de productividad de la empresa, explotando su principal producto que es su cliente interno.

Los ítems que abarca el Compers son: a) bases y perfiles: aquí se definen los perfiles de competencia y el organigrama; b) evaluación de desempeño: evaluación de 360° junto con el reporte individual y colectivo de los empleados; c) capacitación y desarrollo: diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo individuales y colectivos; d) selección y reclutamiento: métodos de selección de puestos, internos, externos, etc., protocolos de entrevista; e) valoración de cargos: determinar escalas salariales por puntos y niveles; y f) análisis del entorno y del clima laboral: obstáculos del entorno laboral y sus reportes.

Me permito exponer algunos de los temas en los cuales se desarrollará mi trabajo de investigación; las nuevas tendencias tecnológicas en dónde entra la utilización del software Compers como herramienta para mejorar la gestión del área de Recursos Humanos, este es el principal tema que pretendo exponer; además, trataré también los subprocesos que se deben implementar en la gestión del talento humano de toda empresa, y, explicar cómo influye y de qué forma retroalimenta la evaluación de desempeño de 360°.

3. CONTEXTUALIZACIÓN

Es importante describir en dónde pretendo realizar este trabajo de investigación, a continuación una breve descripción de TECNISEGUROS S.A.

Con el tiempo ha ido creciendo, hoy en día Tecniseguros cuenta con sus oficinas en Quito, Guayaquil, Cuenca, Santo Domingo, Ambato y Manta, garantizando de esta manera un excelente servicio a nivel nacional que procura satisfacer las necesidades de sus clientes.

Esta empresa, líder en el mercado asegurador ha podido ampliarse en algunas ciudades del Ecuador, contando así con más de 180 personas que constituyen el talento humano de Tecniseguros S.A.

TECNISEGUROS S.A. Ha sido una de las más grandes corredoras de seguros a nivel nacional; esta empresa ha crecido por cumplir su misión y visión que serán expuestas a continuación.

MISIÓN DE TECNISEGUROS S.A.

Marcar la diferencia con un servicio excelente de asesoría en seguros para la protección de los clientes.

VISION DE TECNISEGUROS S.A.

Ser la primera opción en asesoría para la compra de seguros en los mercados en los cuales actuemos.

Esta empresa líder dentro del mercado asegurador se caracteriza por mantener una clara y actualizada Gestión hacia su capital humano; es así que, TECNISEGUROS S.A. es una de las organizaciones que ha implementado el software Compers para mejorar su nivel de productividad y todos los subprocesos que se aplican en el departamento de Recursos Humanos.

4. MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I

4.1. Software Compers²

El software Compers es una de las nuevas herramientas tecnológicas que provee al Área de Talento Humano, un moderno Sistema de Administración basado netamente en Competencias. Este método permite automatizar todos los subprocesos que engloba a la Gestión de Recursos Humanos sin importar el tipo de entidad que pertenezca al mercado.

Esta nueva tendencia de dirección, ha permitido mejorar los índices de producción y competitividad de las empresas que han optado por la utilización de ésta clase de software; no sólo por sus funciones, sino también, por el tipo de adaptación a la dinámica del Área de Recursos Humanos de la compañía.

La utilización de modernos instrumentos, lleva a la facilitación en la toma de decisiones por parte de los gerentes, ya que al tener disponible toda la información precisa, se puede analizar todos los factores de riesgo que necesitan ser atendidos con un resultado más objetivo.

En el mundo empresarial, la implementación de una tecnología de avanzada puede contribuir enormemente en el desarrollo de su capital humano, sin necesidad de una gran inversión económica que cause algún tipo de desmotivación para otras áreas; es decir, el contacto con modernos métodos de trabajo permite a los empleados ser entes productivos para la organización, cumpliendo con sus objetivos y metas de acuerdo a su entrenamiento durante el desempeño experimental.

El software Compers no exige tener un tipo de tecnología de última generación, por lo contrario, se acopla perfectamente a los sistemas operativos más usados en

²Alfredo Paredes y Asociados, 2008

las empresas ecuatorianas; lo que significa que, el hecho de incorporar esta nueva metodología no va a demandar una adquisición de nuevos equipos ordenadores de información, ya que trabaja perfectamente con los actuales.

Es importante conocer cuáles son los requisitos fundamentales para introducir ésta herramienta de Administración:

- ✓ Funciona con cualquier servidor Pentium que posea desde 128Mb en RAM en adelante para el procesamiento inmediato e ilimitado de toda la información requerida.
- ✓ Al mantener el Compers, contribuye en la actualización y creación de una base de datos integrada.
- ✓ El software opera en relación al sistema operativo Windows 95, 98, NT o 2000.
- ✓ Utiliza tecnología cliente-servidor,
- ✓ Usa módulo de intranet.
- ✓ Funciona con varios manejadores de base de datos que cumplan con el estándar ODBC.

Las empresas contemporáneas están basadas en métodos clásicos en lo que se refiere al procesamiento de información, por lo que, con la utilización de ésta nueva herramienta, Compers, se mejora la manipulación de datos específicos para los subprocesos de Recursos Humanos obteniendo un beneficio absoluto en relación al tiempo que se ocupa en la búsqueda y análisis de dicha información.

Para determinar las soluciones tecnológicas más eficaces, se debe analizar las necesidades implícitas o explícitas del cliente interno de la organización; obteniendo las pautas necesarias para la adquisición de instrumentos como el software Compers que no sólo ayudará a la satisfacción de dichas necesidades, sino a mejorar la misión como departamento de Recursos humanos.

Las herramientas tecnológicas son protagonistas de un cambio en cualquier ámbito que éstas sean utilizadas, más aún, en el manejo y desarrollo del capital

humano que por muchos años ha sido rechazado como un factor que no necesita ser motivado y entrenado olvidándose que para utilizar dicha tecnología es importante primero preparar a la persona antes que involucrar nuevos métodos tecnológico.

4.1.1. Beneficios para la Organización

El uso de herramientas tecnológicas permite a la empresa obtener un sin número de beneficios, uno de ellos es incrementar el nivel de competitividad y productividad debido a que el software Compers automatiza los procesos que se llevan a cabo en las distintas área de la compañía permitiendo así un ahorro en tiempo y una mayor eficacia para obtener los resultados requeridos por las metas planteadas.

Es importante recalcar que en el ámbito competitivo de las empresas ecuatorianas el manejo de éste software se ha convertido en una ventaja, ya que, no todas las empresas han involucrado instrumentos que ayuden a mejorar el tipo de gestión de su departamento de Recursos Humanos, obteniendo un retroceso en la utilización de tecnología de avanzada y un bloqueo en su desarrollo dentro de los subprocesos.

La necesidad de una capacitación tecnológica dentro de las Organizaciones ha evidenciado un avance lento por parte de otras que han incluido métodos de última generación. El desconocimiento de éstas ha mantenido un nivel de productividad medio, sin embargo, la nueva era ha evolucionado estos niveles debido a la utilización de software como es el Compers.

El ahorro de recursos es otro de los beneficios que han podido palpar las empresas pioneras con el uso del Compers, al abarcar todos los subprocesos del Área de Talento Humano se han reducido materiales que antes se desechaba de manera absurda, como son hojas, impresiones, copias, entre otros... en la

actualidad todo se almacena y se ordena de acuerdo a la importancia que esa información posea para el desempeño de las actividades por parte de los ejecutivos como Gerente de Recursos Humanos.

Recursos como tiempo, dinero, espacio físico, etc. Se han sujetado al uso netamente necesario y no al desperdicio que por la lentitud de levantar y poner en práctica uno de los tantos procesos como era antes, es decir, sin la ayuda de herramientas como las ya mencionadas.

Al mantener todos los subprocesos automatizados, la toma de decisiones se facilita, incluso la solución a necesidades del capital humano se manifiestan de manera más activa; conocemos que para elegir la mejor opción se necesita de un análisis previo, con la ayuda del Compers, todos los factores pueden ser revisados de manera precisa y tomar la mejor de las decisiones sin mantener un nivel de expectativa si la decisión tomada fue buena o mala...

La toma de decisiones depende mucho del tipo de líder que esté a cargo del departamento de Recursos Humanos, sin embargo, las variable a elegir pueden ser muchas y más aún si no existen indicadores que pueden servir de guías para elegir la más adecuada; en este aspecto es dónde el software actúa, ya que demuestra todas las variables y posibles decisiones que se puede optar para mejorar la Gestión.

La utilización de software como el Compers puede crear un tipo de cultura organizacional dentro del mercado ecuatoriano; puesto que, el desconocimiento de la existencia de este tipo de instrumentos ha llevado a que nuestras empresas mantenga un retraso en comparación de otras; incluso compañías que sus cedes no se encuentran en el Ecuador no han optado por la implantación de herramientas tecnológicas por el simple hecho, que dentro del ámbito empresarial no se maneja una cultura de renovación de tecnología e incluso no

existe una capacitación adecuada para la exigencia y explotación total de estos instrumentos.

Al comenzar estableciendo una nueva forma de complementar la Gestión se va ir creando una nueva cultura organizacional, ya que, empresa que no vaya renovando su tecnología no sólo quedará fuera de competencia con las que sí lo hagan sino que no estará impartiendo el desarrollo a su compañía como una norma de cultura peor aún como un método de mejoramiento continuo.

4.1.2. Beneficios para el Área de Recursos Humanos

Dentro de las empresas ecuatorianas, el Área de Recursos Humanos no ha sido tomado en cuenta como área estratégica, puesto que algunas instituciones, ni siquiera han creado un área específica simplemente han fusionado con áreas contables o comerciales. En la actualidad este concepto ha ido evolucionando, por lo que las organizaciones ecuatorianas han comenzado a invertir en su capital humano y con el uso de instrumentos tecnológicos como el Compers ha permitido que el Departamento de Recursos Humanos se convierta en área estratégica dentro de la organización, ya que, no solo se involucra en el manejo de las remuneraciones para los empleados, sino que abarca todos los subprocesos para que su cliente interno esté apto a desempeñar su cargo y por supuesto, se desarrolle dentro de la compañía con un gran sentido de pertenencia.

Así mismo, la utilización del Compers mejora la percepción de los empleados hacia el Área de Recursos Humanos y es necesario recalcar que no sólo ésta área se encarga de manipular el software sino todos los empleados están relacionados con el software, por lo que, se encuentran actualizados del tipo de gestión que se está poniendo en práctica en ese momento.

La aceptación de recursos tecnológicos por parte de los empleados es una parte fundamental para el desarrollo de la empresas como para ellos mismos, debido que, el capital humano de debe capacitar y adquirir un conocimiento que será

sometido por parte de sus jefes al ir cumpliendo sus objetivos y mejorando su desempeño de acuerdo a sus responsabilidades; el software se va a involucrar en la eficacia del procesamiento de resultados que vaya generando el empleado, contribuyendo a la gestión del Departamento de Recursos Humanos.

Debido a que el software Compers abarca todos los subprocesos del Área de Recursos Humanos permite la integración de éstos con los diversos procesos que se majean en otras áreas de la empresa, construyendo una integración de procesos y subprocesos.

Uno de los beneficios más consecuentes de la utilización del Compers en Recursos Humanos es el de compartir la Gestión con todas las subestructuras de la empresa; ésta cualidad permite que las metas a cumplirse sean las mismas en todo aspecto, contribuyendo con la productividad de la organización y por supuesto, creando un desarrollo más avanzado de lo normal; ya que al reducir recursos se promete mejores resultados.

Agiliza el envío y recepción de información ya que cuenta con su servicio de intranet, permitiendo al departamento de Recursos Humanos una mejor manipulación de datos importantes para controlar el cumplimiento de metas en las áreas comerciales como también el proceso de evaluación de desempeño de cada uno de los subordinados y jefes.

Con el uso del software, se optimiza todos los subprocesos que requieren un análisis de factores como la valoración de cargos, la selección por competencias y la evaluación de desempeño, convirtiéndose en un procesador inteligente que saca resultados de acuerdo al total de puntos que requiera la empresa, además, se acopla perfectamente al manual de funciones como a las políticas del Área de Talento Humano para todo lo que corresponde a la contratación de personal como al plan de carrera que ofrezca la compañía.

En un ámbito tan importante como el control del personal, actúa el Compers en el control de contratación o retención de personal, control por resultados y control por acción; asegurando así que el capital Humano que vaya ingresando a la empresa o que ya pertenezca a ésta sea eficiente, confiable, eficaz y por supuesto productivo.

4.1.3. Beneficio para los funcionarios y empleados

Uno de los principales beneficios para los empleados es el apoyo al desarrollo Humano para generar un cambio Organizacional, es decir, mantener motivado al personal para que se capacite y se sienta hábil de manejar la nueva era de tecnología empresarial obteniendo un beneficio personal, ya que alimenta su talento y propende al desarrollo interno compartiendo con los ideales de la Organización. Al establecer un desarrollo dentro de sus competencias, creará un cambio de lo tradicional o lo moderno; ésta tónica se ha venido evolucionando con el conocimiento de nuevos métodos de trabajo en relación al uso de software como el Compers.

El Compers le permite a su personal conocer sus competencias que requiere desarrollar para desempeñarse en forma productiva dentro de su área de trabajo obteniendo un auto desarrollo que contribuye con su experiencia y sus logros dentro de la empresa. El generar una participación independiente por parte de todo el capital Humano, permite a cada uno de ellos ser partícipes de los logros alcanzados como personas naturales y como personas pertenecientes a un grupo que busca una meta en común, el de crecer juntos.

Cada empleado de la compañía tendrá definido su plan de carrera y conocerá su potencial de crecimiento, requerimientos de capacitación y evaluación, en base a competencias y realizaciones, asegurando la eficiencia y productividad.

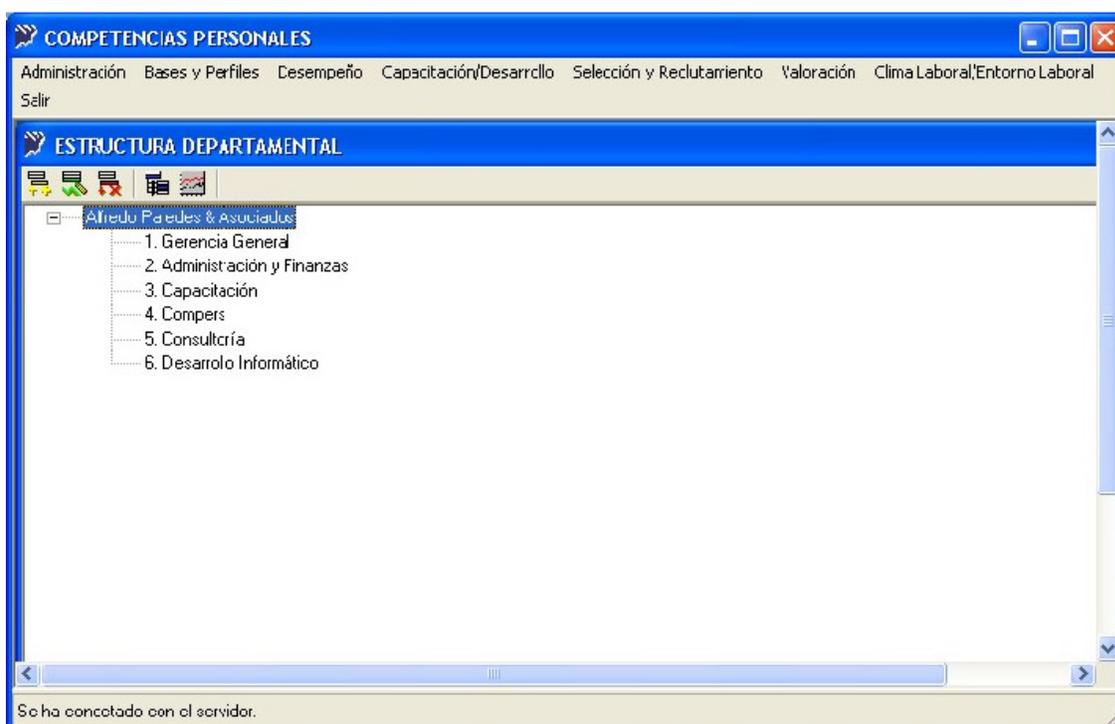
Al tener cada empleado su propia clave de ingreso al sistema Compers, podrá verificar que su plan de carrera va avanzando dentro de la empresa, como también cuáles han sido sus logros desde sus inicios; en el caso de los empleados que se desempeñan en el ámbito comercial, pueden constatar sus ganancias por comisiones que generan a través del software y cómo pueden incrementar esos resultados.

El empleado que mantiene un seguimiento a su propia gestión va creando una satisfacción laboral que le permite alcanzar su máximo potencial para mejorar cada día más y seguir consiguiendo nuevos y mejores resultados.

4.1.3.1. Utilización para la elaboración de bases y perfiles

Áreas

En esta opción podrá revisar e incluir y modificar las distintas áreas de su organización para poder ubicar posteriormente a las personas dentro de ellas.



En la barra de íconos  encontrará las opciones para ingresar, modificar y eliminar un área, y adicionalmente cuenta las opciones para asignar competencias al área y establecer los niveles requeridos por estas competencias.

Si desea mover un área para que se ubique bajo otra área solamente deberá arrastrarla con el mouse, y soltarla sobre su nueva área superior.

La primera área en el listado siempre representará a la Organización en general, y no podrá ser desplazada a otra ubicación, ni eliminada. Sin embargo sí podrá modificar su nombre si así lo desea. Todas las nuevas áreas que se ingresen constarán bajo esta área principal.

Al utilizar las opciones de añadir o modificar aparecerá la segunda pantalla de opciones, donde deberá digitar el nombre del área. Cualquier área nueva se ubicará dentro del área que se encuentre seleccionada al momento.



ASIGNAR COMPETENCIAS A LAS AREAS

Cada área en la organización (incluida el área principal) puede tener su propia definición de competencias. Esto significa que toda persona que ingrese dentro de una de estas áreas compartirá automáticamente estas competencias con los demás integrantes del área. Esta opción se ejecuta dando click en el ícono de asignar competencias , dividiéndose la pantalla.

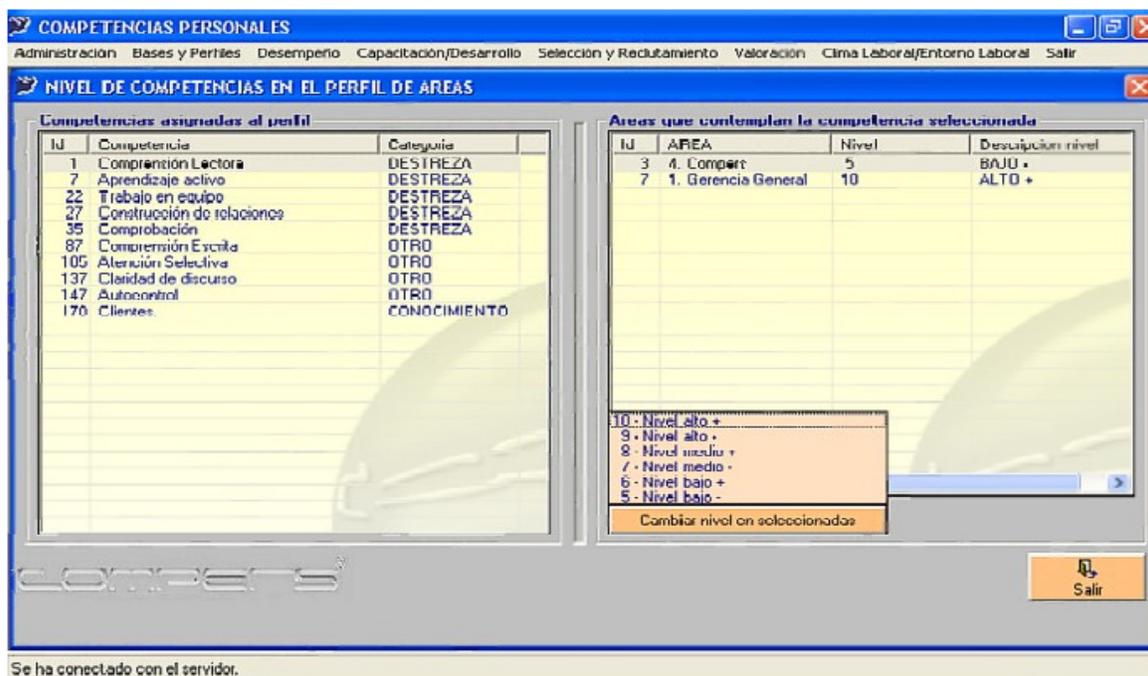
En la parte izquierda se verá el árbol de áreas, mientras que en la pantalla derecha aparecerán todas las competencias del sistema.



Al marcar un área en la parte izquierda, automáticamente aparecerán seleccionadas en la derecha las competencias pertenecientes al área. Para seleccionarlas o deseleccionarlas simplemente deberá dar un click en la casilla junto a cada competencia.

NIVELES DE LAS COMPETENCIAS ASIGNADAS A LAS AREAS

Todas las competencias podrán tener un nivel diferente, dependiendo del área a la que se encuentren asignadas. Para efectuar esto deberá ejecutar el ícono de niveles , y se presentará la pantalla de opciones para cambio de niveles. En esta pantalla observará en la parte izquierda todas las competencias que hayan sido asignadas a alguna área. Al seleccionar cualquiera de estas áreas con un click, en el listado de la parte izquierda aparecerán todas las áreas que contemplan dicha competencia, de tal manera que pueda efectuar una comparación inter-áreas.



Para cambiar el nivel requerido por cualquier área, deberá marcarla con el mouse (si mantiene oprimida la tecla control podrá seleccionar varias áreas al mismo tiempo) y dar click en el botón 'Cambiar nivel en seleccionadas'. Con esto aparecerá una lista con los niveles posibles. Seleccione el nivel adecuado con un click.

Personas

Todas las personas que vayan a formar parte de COMPERS, sea como evaluados o solo como evaluadores, deberán ser incluidas dentro del sistema.

Al ejecutar esta opción la pantalla se dividirá en dos, constando en la parte izquierda las áreas de la organización, y en la derecha las personas asignadas a dicha área.

COMPETENCIAS PERSONALES

Administración Bases y Perfiles Desempeño Capacitación/Desarrollo Selección y Reclutamiento Valoración Clima Laboral/Entorno Laboral Salir

ESTRUCTURA DE... PERSONAS

Alfredo Paredes & Asociac

1. Gerencia Gener
2. Administración y
3. Capacitación
4. Compers
5. Consultoría
6. Desarrollo Infor

Id	Nombre	Puesto	Supervisor	Clave de acceso	Código interno	Fecha de ingreso	Fecha de na
10	Diego Saénz	Consultor	Francisco Soto P.	1714730437		2003/12/01	2005/06/02
1	Felipe Costales	Consultor	Hernán Eduard...	1715850259		2004/09/02	2005/06/02
9	Francisco Soto P.	Gerente Consult...	S. Alfredo Pare...	0000000000		2004/04/01	2005/06/03
15	hñhsa	Gerente Compers		CP56275576		2005/06/03	2005/06/03
14	Natalia Vázquez	Consultor de Se...	Hernán Eduard...	0102966637		2005/03/30	2005/03/30

En la barra de íconos  encontrará botones para añadir, modificar o eliminar personas. Al escoger añadir o modificar se presentará la segunda pantalla de opciones donde podrá ingresar datos personales, ubicación, educación, cursos, experiencia laboral, y visualizar el historial. Los campos que deberán ser llenados obligatoriamente son nombre, puesto y clave de acceso.

MODIFICAR PERSONAS

Datos Personales | Ubicación | Educación | Cursos / Afiliaciones | Experiencia | Historial

Datos personales

Nombre : FRANCISCO SOTO P.

Cédula / pasaporte / dni : 0

Estado civil : CASADO

Num. dependientes : 2 Género: M

Código interno :

Sueldo básico : 800

Tipo de contrato : Fijo

Fecha de ingreso : 2004/04/01

Fecha nacimiento : 2005/06/03

Foto

Foto...

Área : 5. Consultoría

Puesto... Gerente Consultoría

Supervisor... S. Alfredo Paredes S.

Clave de Acceso... 0

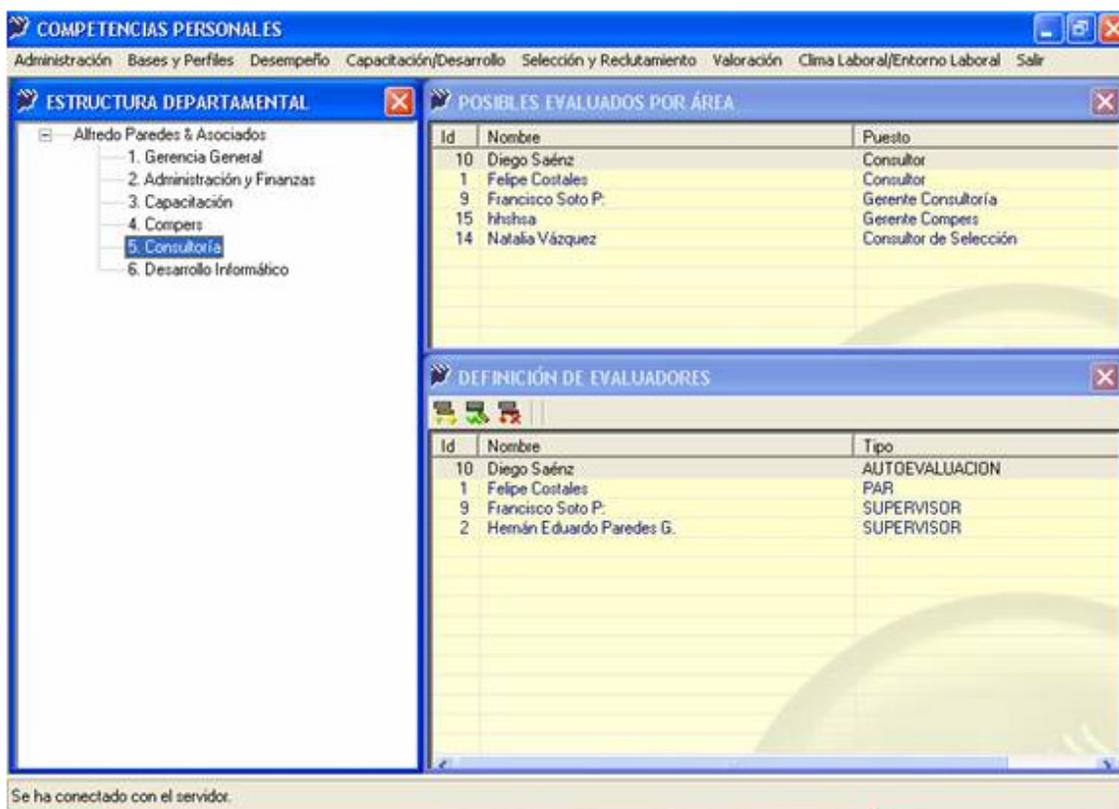
Aceptar Cancelar

4.1.3.2. Evaluación del desempeño mediante el software

DEFINICION DE EVALUACIONES

La opción para definición de evaluaciones puede considerarse como una plantilla en la cual se presentan todas las evaluaciones que pueden hacerse por cada área. Cabe aclarar que esta es solamente la definición. Si se desea que estas evaluaciones se realicen efectivamente para un periodo en particular, habrá que generarlas en dicho periodo.

Al ejecutar esta opción la pantalla se dividirá en tres porciones. La primera, ocupando la parte izquierda de la pantalla presentará las áreas del sistema. En la porción derecha superior aparecerán todas las personas del área seleccionada, a quienes se considerará como sujetos de evaluación. En la parte inferior derecha, aparecerán las personas definidas como evaluadores de la persona seleccionada en la parte superior.



En la parte inferior derecha de la pantalla aparece la barra de íconos  que permite añadir, modificar o eliminar definiciones de evaluación.

Al añadir o modificar aparecerá la segunda pantalla de opciones en la que podremos indicar el evaluador, el evaluado y la relación entre los dos.



MODIFICAR EVALUADORES

Evaluador: Diego Saéñz

Relación de evaluador: AUTOEVALUACION

Evaluado: Diego Saéñz

CONPERS

Aceptar Cancelar

La relación entre las dos partes se refiere a lo que es el evaluador para el evaluado, de tal forma que si indicamos que la relación es subordinado, significa que el evaluador es subordinado del evaluado.

Para indicar o cambiar el evaluador o evaluado, se deberá dar click en los botones etiquetados 'EVALUADOR' o 'EVALUADO', lo que presentará la pantalla de búsqueda del sistema.



BUSCAR PERSONAS

Dato a buscar

Nombre : a 

Resultado de la búsqueda

Id	Persona	Área
11	Ana del Carmen Torres	2. Administración y Finar
3	Christian Eduardo Mena P.	6. Desarrollo Informático
7	Claudia Fernanda Silva G.	2. Administración y Finar
10	Diego Saéñz	5. Consultoría
1	Felipe Costales	5. Consultoría
6	Francisco Quintana	6. Desarrollo Informático
9	Francisco Soto P.	5. Consultoría
2	Hernán Eduardo Paredes G.	4. Compers
15	hhshsa	5. Consultoría

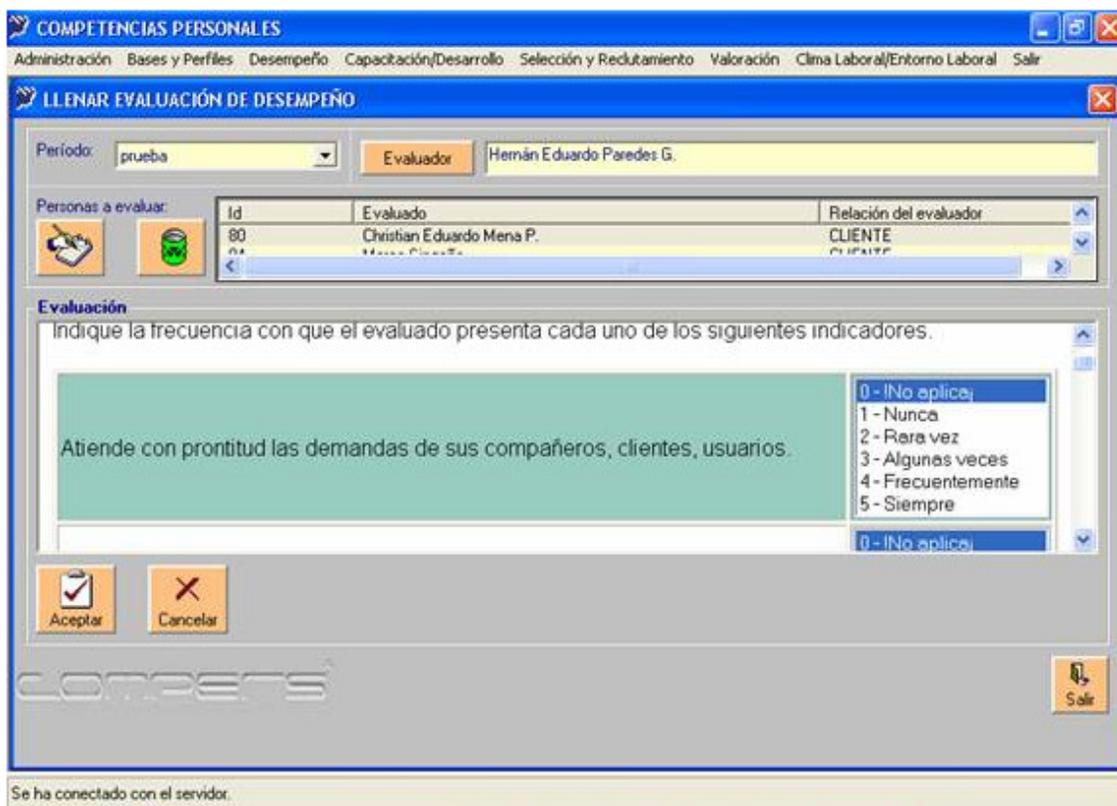
CONPERS

Aceptar Cancelar

Simplemente digite el nombre o parte del nombre de la persona que desea encontrar y dé click en el botón 'Buscar'. En la lista central aparecerán todas las coincidencias. Señale al adecuado y dé click en 'Aceptar'.

COMPLETAR EVALUACIONES

Una vez que han sido ya generadas las evaluaciones de desempeño, pueden ser completadas por diversos mecanismos, siendo uno de ellos completarlas directamente en pantalla a través del software.



Para esto deberá seleccionar el período, y también el evaluador. Una vez hecho esto aparecerá en la tabla un listado de todas las personas que están definidas para ser evaluadas, y la relación que hay entre evaluador y evaluado.

Seleccione al evaluado de la lista y dé click en el botón de completar evaluación



, con lo cual aparecerá el formato de evaluación. Simplemente, seleccione

en el listado de la derecha la opción adecuada de acuerdo a la pregunta. Al terminar de responder a todas las preguntas dé click en el botón 'Aceptar'. En caso de que no desee completar la evaluación seleccionada, momentáneamente, podrá dar click en el botón 'Cancelar'. Mientras no dé click en uno de los botones no podrá seleccionar otra evaluación.

Es probable que se le pida que complete una evaluación para lo cual no puede emitir un criterio, en cuyo caso podrá rechazar la evaluación dando click en el



botón adecuado. Luego de esto se le pedirá que indique la razón por la cual no completará la evaluación.

4.1.3.3. Selección y reclutamiento con el Compers

Este módulo permite manejar una entrevista de eventos conductuales, para lo cual, una vez definidos los parámetros de búsqueda se puedan obtener hojas de vida de candidatos que hayan sido ingresados al sistema y que se acoplen a los requisitos del puesto en cuestión. Añadidos al proceso se emitirá un protocolo de entrevista de, el cual podrá ser luego transcrito al sistema para su procesamiento.

COMPETENCIAS PERSONALES

Administración Bases y Perfiles Desempeño Capacitación/Desarrollo Selección y Reclutamiento Valoración Clima Laboral/Entorno Laboral Salir

RECOMENDAR CANDIDATOS PARA SELECCIÓN

Periodos del que se recomienda:

Puestos

Id	Puesto
6	Asistente Administrativo
7	Asistente de Servicios Generales
1	Consultor
13	Consultor de Selección
3	Consultor Informático
10	Coordinador de Capacitación
12	Coordinador de Recursos Humanos
2	Gerente Compers
8	Gerente Consultoría
9	Gerente de Administración y Finanzas
11	Gerente General
5	Gerente Informático
17	Prueba
18	Prueba final

Filtros de Selección

Posibles candidatos internos

Id	Nombre	# competencias iguales	Pron
14	Natalia Vázquez	1	9
11	Ana del Carmen Torres	2	7.5
9	Francisco Soto P.	3	7.33
7	Claudia Fernanda Silva G.	2	7.5
6	Francisco Quintana	3	7.33
4	Marco Singaña	3	7

Candidatos seleccionados

Nombre	Interno	Evaluado	Fe

Se ha conectado con el servidor.

En la parte superior de la pantalla se deberá seleccionar el período del cual se desea que el sistema tome la recomendación de candidatos internos (dependerá de la evaluación de desempeño del período seleccionado).

En la parte izquierda de la pantalla tendrá todos los puestos de la organización. Dependiendo del puesto seleccionado, en la porción superior derecha observará un listado de personas recomendadas para ser objeto de una entrevista. Estas personas aparecerán ordenadas dependiendo del número de competencias que empaten con la definición del puesto. Esta es una selección previa de los candidatos internos. De entre ellos usted deberá escoger los seleccionados para la entrevista y añadirlos al listado, en la porción inferior derecha, dando click en el botón añadir . En el listado de candidatos para entrevista también podrá añadir candidatos externos dando click en el botón 'Añadir externo'.

Para emitir el protocolo de entrevista dé click en el botón protocolo . Con esto se abrirá la pantalla con el protocolo de entrevista desplegado, el cual podrá ser impreso o guardado en formato HTML.

PROTOCOLO DE ENTREVISTA

ADVERTENCIA: Las competencias para las cuales NO se haya definido indicadores, no podrán ser medidas y por tanto no aparecerán en el protocolo. Se recomienda revisar este detalle antes de emitir protocolos, para ganar exactitud.

DATOS GENERALES

CANDIDATO	INTERNO	PUESTO AL QUE APLICA
Cristian Doroso	NO	Gerente General

FORMA DE CALIFICACION

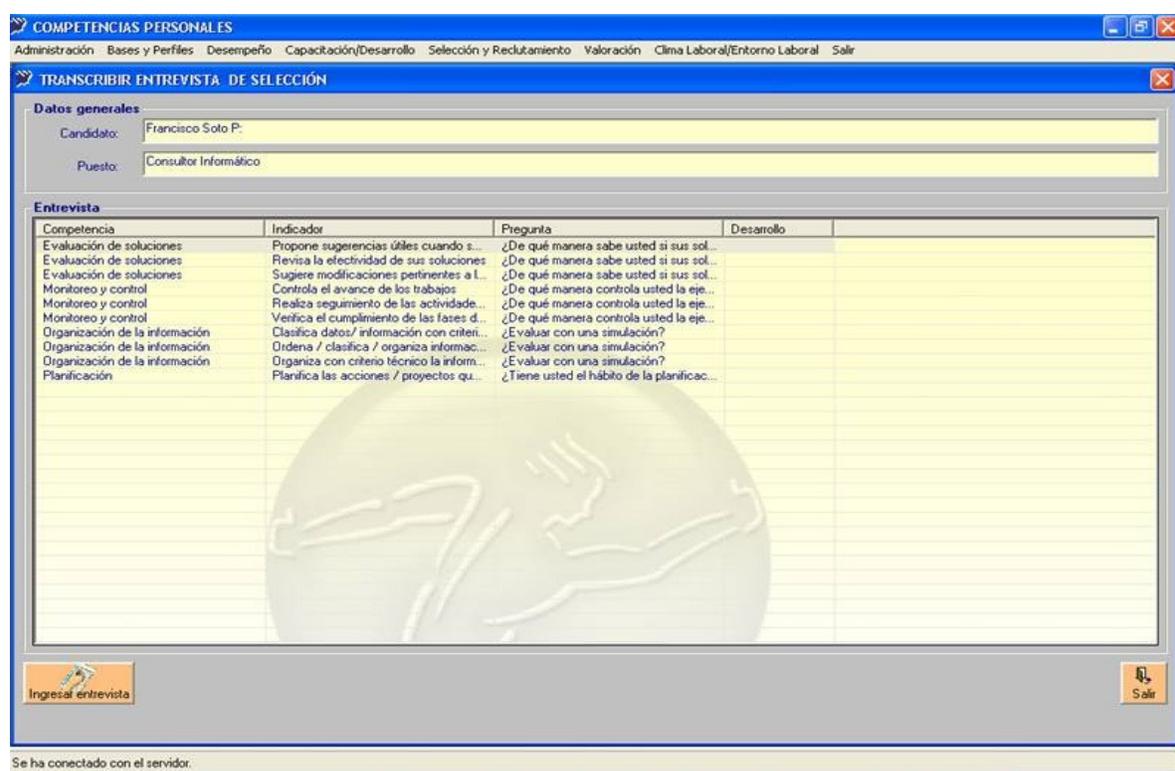
Califique cada conducta o pregunta de acuerdo al nivel de desarrollo que a su criterio manifiesta el entrevistado, anotando el código de acuerdo a los siguientes parámetros:

- 5 - Altamente desarrollado
- 4 - Desarrollado
- 3 - Medianamente desarrollado
- 2 - Poco desarrollado
- 1 - No desarrollado

ENTREVISTA

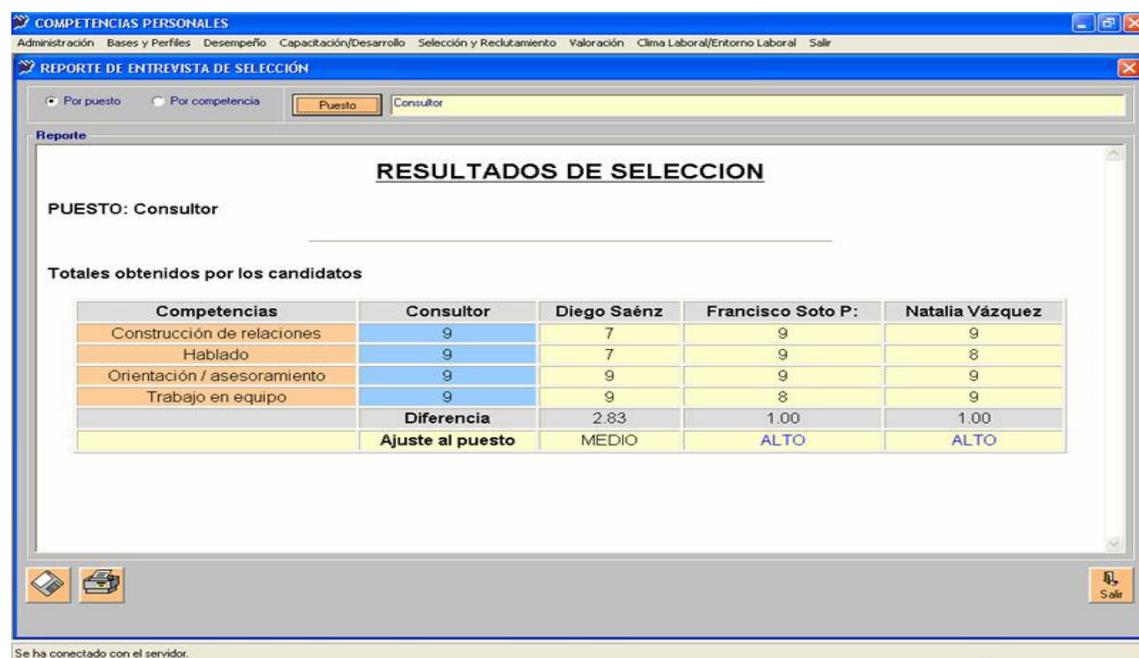
COMPETENCIA	INDICADOR	PREGUNTA - METODO	DESARROLLO
Asertividad (uso legítimo del poder)	Adopta medidas disciplinarias si la situación lo requiere.	En el pasado cuéntenme una situación donde haya tenido que adoptar medidas disciplinarias?	

En el protocolo usted verá la competencia, indicador y pregunta tentativa o método de selección recomendado, debiendo responder en una escala de 1 a 5 el desarrollo observado por el candidato. Una vez lleno el protocolo podrá transcribirse dentro del sistema dando click en el botón de transcribir . Se presentará la pantalla donde las preguntas estarán ordenadas igual que en el protocolo. A este efecto deberá digitar el código de la respuesta y luego el botón 'Ingresar entrevista'. Para cualquier candidato se podrá ingresar cualquier número de entrevistas las cuales se promediarán para entregar un resultado global.



REVISAR RESULTADOS DE SELECCION

Una vez alimentada la información de la entrevista de competencias para todos los candidatos, se podrán revisar los resultados por medio de esta opción.



Usted podrá revisar los resultados por puesto o por competencia. En caso de escoger la opción 'Por Puesto' el reporte presentará un detalle con las puntuajes requeridos por competencia, y los puntuajes alcanzados por cada candidato. Al final del reporte tendrá los datos de la diferencia entre cada candidato y el puesto, o la cercanía al perfil. Mientras más cerca al cero se encuentre la diferencia, más ajustado estará el candidato al puesto. Finalmente verá grado de ajuste al puesto, donde se indicará qué candidatos tienen un alto ajuste al puesto, quiénes tienen un ajuste medio, y quiénes no se ajustan al puesto.

Al revisar el reporte por competencias, verá un detalle de todos los candidatos evaluados en una competencia en particular, junto a los puntuajes alcanzados.

The screenshot shows a web application window titled 'COMPETENCIAS PERSONALES'. The main content area is titled 'REPORTE DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN'. Below this, there are radio buttons for 'Por puesto' and 'Por competencia', with 'Por competencia' selected. A dropdown menu shows 'Competencia: Hablado'. The main report area is titled 'RESULTADOS DE SELECCION' and 'COMPETENCIA: Hablado'. It contains a table with the following data:

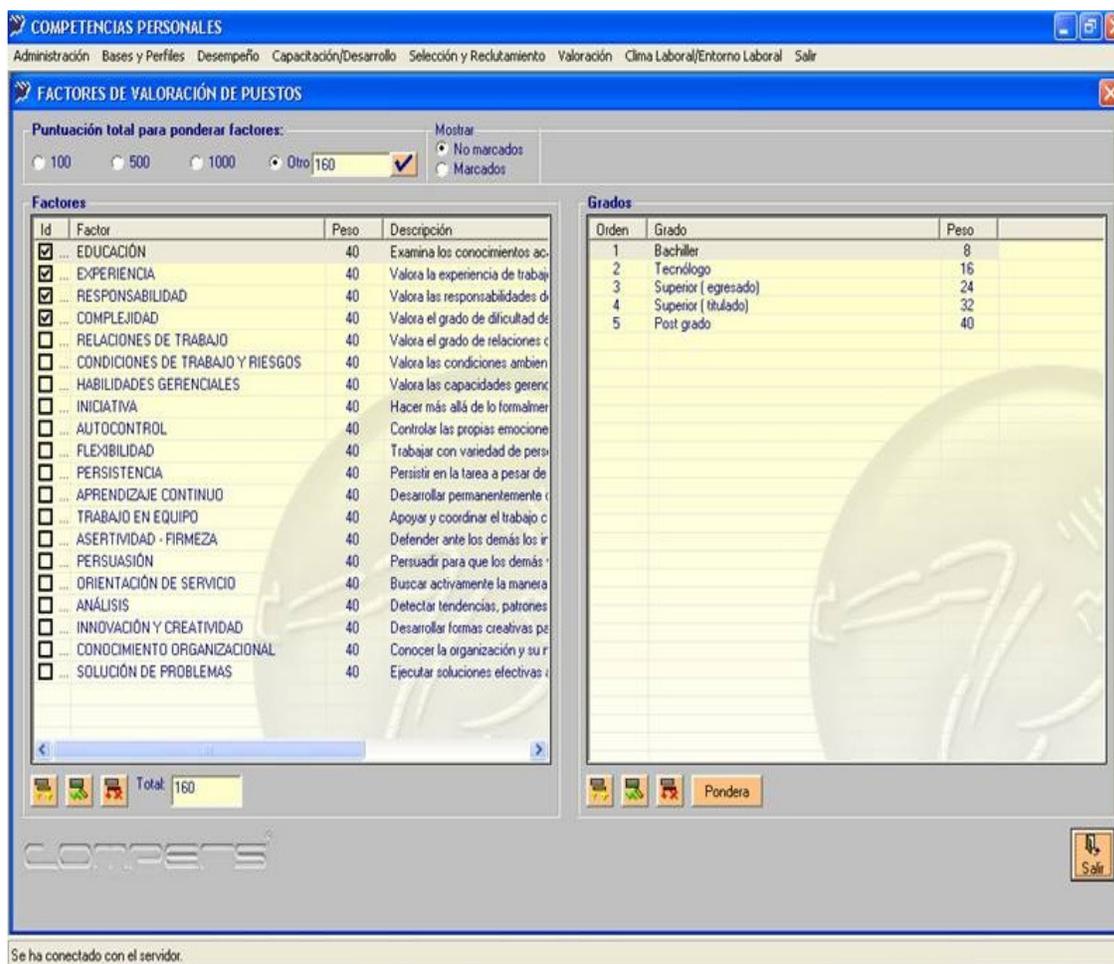
CANDIDATO	PUNTAJE
Francisco Soto P.	9
Natalia Vázquez	8
Diego Saénz	7

At the bottom of the window, there are icons for a floppy disk and a printer, and a 'Salir' button. A status bar at the very bottom indicates 'Se ha conectado con el servidor.'

4.1.3.4. Uso del software para valoración de Cargos

Definir factores de Valoración de Cargos

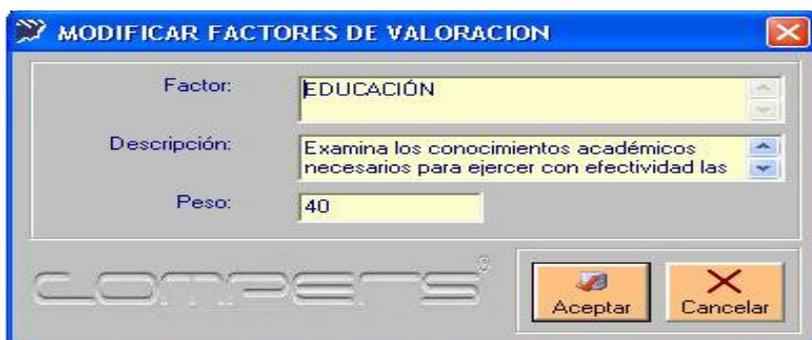
Esta opción le permite seleccionar y definir los factores que usará para la valoración de cargos en su empresa.



En primer lugar deberá seleccionar la puntuación total para ponderar los factores. Tiene 3 opciones predefinidas: 100, 500 y 1000 puntos, sin embargo usted podrá ingresar cualquier valor que desee marcando la opción 'Otro', digitando el valor y dando click en el botón de aceptar . Luego de esto deberá marcar en las casillas de verificación del cuadro 'Factores' todos aquellos factores que va a utilizar, y deberá asignarles sus respectivos pesos, cuidando que el total alcance el

valor seleccionado como puntuación total. (Para cambiar los pesos utilice el botón modificar  en dicho cuadro).

Usted podrá, mediante los botones de opción del cuadro  añadir, modificar o eliminar factores. Al seleccionar añadir o modificar verá la segunda pantalla de opciones en factores donde podrá indicar el factor, su descripción, si se trata de un factor tradicional o de competencias y el peso.



MODIFICAR FACTORES DE VALORACION

Factor: EDUCACIÓN

Descripción: Examina los conocimientos académicos necesarios para ejercer con efectividad las

Peso: 40

COMBERS

Aceptar Cancelar

En la porción derecha de su pantalla usted encontrará el cuadro de grados, donde aparecerán los grados utilizados por el factor seleccionado. Todos los factores tendrán cinco grados, siendo 1 el de menor puntaje, y 5 el de mayor puntaje. Los pesos o puntajes de cada grado se definirán automáticamente en función del peso definido para cada factor.

Dando click en el botón modificar  en este cuadro podrá ingresar la definición del grado y una descripción adicional (el peso no se podrá modificar por ser automático).



MODIFICAR GRADO DE VALORACION

Orden: 1

Grado: Bachiller

Peso: 8

COMBERS

Aceptar Cancelar

CAPITULO II

4.2. Diseño de cargos

En absolutamente todas las empresas, sin importar el tipo de negocio que éstas pertenezcan, existen diversos cargos en los cuales van ajustándose las funciones que cada uno de los empleados realiza día a día y, a su vez, se adquiere un determinado nivel de jerarquía que le permite al cliente interno ir desarrollando su carrera profesional.

En lo que se refiere a la organización, el cargo es parte fundamental, ya que permite determinar las tareas que deberán ser realizadas por parte del personal dependiendo del cargo que estén ocupando; en la parte personal, el cargo, permite que el empleado vaya alcanzando las metas comunes para la empresa como también sus metas personales. Al desempeñar las actividades de acuerdo su cargo; van apareciendo nuevos retos que al ser cumplidos, los empleados se sienten motivados en llegar a desarrollarse en nuevos cargos con un nivel mayor de responsabilidad y un gran número de tareas.

Así como existe un sin número de tareas, lo mismo ocurre en los cargos. Existen cargos en los que no tienen subordinados ni jefes que les manden, como a su vez, hay cargos que sin supervisión no pudieran desarrollarse ni cumplir con sus metas. Por esta razón, los cargos se manifiestan a través del organigrama de la empresa, lo cual determina el nivel jerárquico de cada cargo y sobre éste a quién deberá controlar; de esta manera, la organización de los cargos será encuadrada de acuerdo a las necesidades de la compañía y así mantener una dirección clara de su personal.

Depende mucho del tipo de dirección que la organización utilice, es decir, si la perspectiva es horizontal, cada cargo se encontrará alineado con otros cargos del mismo nivel jerárquico, que simplemente varían en el nombre técnico como

gerentes, directores, coordinadores, jefes, entre otros...; y si la perspectiva es vertical, cada cargo pertenecerá a algún tipo de división o área estratégica que la organización haya creado para la distribución de tareas específicas. En conclusión los cargos representan el complemento entre la organización y el talento humano que trabaja en ella.

Las compañías deben mantener una relación en lo que se refiere a su estructura de creación de cargos de acuerdo a su volumen de producción dependiendo el tipo de negocio que se dedique. El exceso de cargos o la repetición de personas que realicen las mismas tareas dentro de la empresa, bajaría el nivel de competitividad dentro de un mercado que, por lo general, intenta reducir cargos y automatizar procesos para llegar a cumplir las metas lo antes posible. Por esta razón es necesario que los cargos se encuentren bien diseñados y de esta manera no encontrarse con este tipo de problemas que no solo afecta al desarrollo de la organización sino a las metas personales de cada colaborador.

El diseño de cargos no es simplemente exponer las tareas, responsabilidades y niveles jerárquicos que cada persona adquiere al ocupar determinado cargo; es el de identificar el contenido de cada actividad que tendrá que realizar el empleado, los métodos que llevará a cabo para cumplir una o varias metas y el tipo de relación con los demás cargos que, a su vez, deberá crear canales de comunicación que mantengan a todos los cargos, de acuerdo con su nivel jerárquico, plenamente actualizados y compuestos por la misma información.

En la actualidad, el desempeño favorable del cargo es basado en el número de competencias que éste necesite; es decir, las competencias permiten que la persona que vaya a ocupar el cargo tenga cualidades específicas para cumplir con dichas responsabilidades, tareas objetivos y metas. El diseño de cargos comprende cómo cada cargo está conformado y direccionado, para diseñar un cargo es importante definir cuatro condiciones fundamentales:³

³ Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 1era edición, Bogotá. McGraw Hill,2002.

1. El **grupo de tareas** y actividades que el personal calificado deberá desempeñar.
2. Los **métodos** y los **procesos** que tendrá que desarrollar para cumplir con las tareas del cargo.
3. Quién será su **superior inmediato** que tendrá que reportar todo tipo de información.
4. A quién deberá controlar, supervisar y dirigir mientras ocupe dicho cargo, es decir quiénes serán **sus subordinados**.

El diseño de cargos permite que los administradores de recursos humanos califiquen a los cargos individuales para que éstos sean competitivos entre sí, asignando tareas, responsabilidades y jerarquía; y al mismo tiempo, formando relaciones o vínculos con otros departamentos, áreas y divisiones de la organización, con el fin de llegar a desarrollarse y posesionarse en el mercado.

Una parte especial que nos muestra el diseño de cargos, es que determina el nivel de compromiso o libertad del empleado con la organización; promoviendo la interrelación de la persona con la empresa de manera motivada y complacida, como lo contrario, de una forma obligada y necesitada si el cargo llega a asfixiar y comprometer al empleado.

No existe un diseño específico, todo depende de la clasificación que la empresa requiera para alcanzar sus objetivos, también es importante que la persona que ocupe determinado cargo cuente con las competencias básicas que se necesiten en el cumplimiento de tareas, y más que el cumplimiento, que el personal llegue a involucrarse con la organización. Esto significa que no se puede crear cargos

estáticos o rígidos, por lo contrario, ningún cargo es estable está en constante cambio, dependiendo de la evolución del negocio como la competencia que va adquiriendo la empresa.

Está claro que, actualmente en la mayoría de los subprocesos del área de recursos humanos se ha implementado todo lo que se refiere a competencias, ya sea en procesos de selección como en evaluación y entre otros...; por tanto, para un sitio de trabajo es necesario encuadrar cinco competencias que han sido seleccionadas como las más esenciales y las más básicas permitiendo el desarrollo de la persona que ocupará determinado cargo. A continuación las cinco competencias que engloban a un puesto de trabajo:

- **Recursos:** la forma en cómo se planifica, dirige, gestiona recursos importantes como el tiempo, dinero, materiales, y el recurso más importante, el talento humano.
- **Interpersonal:** la manera de manejar sus relaciones con jefes y subordinados, su participación dentro del equipo general de trabajo, su nivel de liderazgo, comunicación, retos, diversidad de género, etc.
- **Información:** el modo de obtención, interpretación y utilización de información clave para tomar decisiones e incluso el saber comunicar mensajes intermodales.
- **Sistemas:** involucrarse con los diversos sistemas que existen, como sociales, organizacionales y tecnológicos; y a su vez, manejar un comportamiento claro ante ellos.
- **Tecnología:** tener un conocimiento que le permita utilizar la mayoría de herramientas tecnológicas que en la actualidad se manejan para desarrollar campos competitivos dentro de las organizaciones.

Al cambio tan radical que en los últimos años se ha percibido, es que dentro del diseño de cargos han existido diferentes modelos que contribuyen en la estructura de la organización y algunos de los más fundamentales vienen a continuación.

4.2.1 Modelo Situacional

Es uno de los modelos que más se asemeja a las necesidades que presentan los empleados de cualquier organización, debido que su enfoque abarca las principales variables, que son: las personas, las tareas y la estructura de la compañía. Dentro del modelo situacional se propone una nueva metodología que su principal objetivo es renovar y mantener un cambio continuo dentro de la gestión de Recursos Humanos; además, los objetivos tradicionales, las mismas técnicas de desarrollo, son propuestas que permanecen un largo período de tiempo produciendo un retraso en el crecimiento como organización y como personas. Su principal fin es el de buscar un dinamismo dentro de los procesos de la empresa, proponiendo así, el autocontrol y la autodirección de cada una de las personas que integra la organización; de esta manera, los niveles de productividad y competitividad se podrán mantener en los estándares más altos, consiguiendo los objetivos y metas de largo plazo.⁴

El modelo situacional propone que es un verdadero factor motivacional cuando el autocontrol y la autodirección de los empleados se complementan para alcanzar los objetivos y metas que la organización requiere; incluso la unión de ideas gerente-empleado, crea mecanismos que contribuyen a la gestión individual de cargo, ya que, se empieza a satisfacer necesidades colectivas e individuales.

Este sentimiento de auto superación que van adquiriendo los subordinados se convierte en un subproducto deseable, pero a largo plazo ese no es el objetivo del Gerente, en realidad es el de fusionar ese resultado de su talento humano con las metas organizacionales que él debe cumplir.

⁴ Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 1era edición, Bogotá. McGraw Hill, 2002.

Este modelo está estructurado en cinco dimensiones esenciales que todo cargo debe tener independientemente el nivel jerárquico que pertenezca:⁵

- I. **Variedad:** se describe al número y el tipo de habilidades que requiere el puesto de trabajo, es decir, la forma en que el cargo presenta una serie de procedimientos, distintas operaciones y manejo de varios equipos; con la finalidad de que el ritmo de trabajo sea menos rutinario o monótono. Las diversas tareas que el cargo manifiesta, permite que el empleado desarrolle sus capacidades de creatividad y utilice varias de sus habilidades para cumplir con sus objetivos finales; tomando así, que cada nueva tarea sea un riesgo para el ocupante de determinado puesto.
En ciertos cargos, debido al tipo de actividades, no puede darse una variedad en procesos u operaciones, ya que, son dirigidas estrictamente bajo el gerente quién supervisa que cada avance vaya de acuerdo a lo establecido. En este caso, la monotonía del puesto podrá tener un tipo de variedad cuando el ocupante del cargo supla sus propios insumos, cambie de ambientes o escoja nuevos métodos que no afecten al resultado final de su gestión.

- II. **Autonomía:** es una de las principales cualidades que el ocupante de un cargo debe presentar, debido a que, se refiere al criterio personal de cada empleado para tomar de decisiones, su independencia en lo que tiene que ver relación gerente-empleado, libertad para seleccionar métodos o procedimientos efectivos en cumplimiento de metas y escoger los recursos necesarios para solucionar eventos no previstos. La autonomía tiene una relación directa con el tiempo que el gerente dedica a supervisar la labor de su subordinado; es por esto que, cuanto más autónomo sea el empleado menor tiempo le tomará a su jefe el controlar que las actividades vayan alcanzando los resultados que favorecerán a ambos. Es necesario recalcar que la independencia o autonomía, se convierte en una motivación

⁵ Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 1era edición, Bogotá. McGraw Hill, 2002.

intrínseca para el ocupante del cargo, ya que, promueve la autogestión permitiéndole optimizar recursos que suelen ser mal utilizados.

- III. Significado de tareas:** es la comprensión del trabajo en el cual deberá desempeñarse el ocupante del cargo tomando en cuenta el tipo de repercusión que su gestión tendrá en la empresa. Cuanto más conocimiento tiene el empleado en el significado de tareas, su desarrollo crece en proporción de sus responsabilidades, ya que, sus objetivos pueden convertirse de largo a corto plazo. El personal que maneja con responsabilidad la realización de sus tareas se convierte en ente emprendedor para la compañía creando condiciones en las que la organización y el cliente externo satisfagan sus necesidades; sin embargo, puede darse el caso, en que los empleados de distintos cargos se dediquen solo a recibir órdenes o se encuadren en lineamientos rígidos para desempeñarse en sus puestos de trabajo, convirtiendo su labor en algo totalmente controlado, que su fin es simplemente cumplir con los objetivos del gerente. Así, el significado de tareas exige una clara explicación de qué actividades se van a realizar, cuáles van a ser sus responsabilidades y qué importancia tendrá su gestión para crear una interdependencia entre cargos similares sin afectar la noción de los demás empleados a su principal meta.
- IV. Identidad con la tarea:** se refiere principalmente a la identificación que el ocupante del cargo debe llegar a desarrollar, ya que, el puesto de trabajo y las actividades organizacionales pertenecen a la persona. Este vínculo se va fortaleciendo a medida que el empleado realiza actividades completas y obtiene resultados que son favorables para él y la empresa. La identificación produce un sentimiento de apego al cargo, es decir, sin importar cuales fuesen los resultados, basta que el ocupante desempeñe sus actividades de forma global sus objetivos serán combinados con su parte personal como con la organización. No puede existir identificación

con las tareas cuando el empleado trabaja en forma dividida o incompleta, ya que, se estaría ignorando su gestión y responsabilidad con los objetivos que el cargo exige complementándose con el control estricto de gerencia.

- V. Retroalimentación:** es la información que le permite conocer la realidad de su desempeño en base a sus propios resultados, de esta forma, el ocupante puede conocer sus fallas a nivel organizacional como personal. La retroalimentación describe si sus objetivos fueron alcanzados de manera positiva para la empresa o si necesita reforzar en ciertos procesos para llevar a cabo sus tareas de forma eficiente, es por esto, que le otorga al empleado un sentimiento de autoevaluación de su desempeño sin necesidad que sienta la presión de las evaluaciones que realiza la empresa periódicamente. Cuando la gestión personal del empleado, por alguna razón, se combina con la de otros; la retroalimentación fracasa debido a que el ocupante no puede darse cuenta de manera directa de cuál fue su desempeño y si los resultados alcanzados son retribuidos por causa de su gestión.

Estas cinco dimensiones esenciales crean condiciones en las que los cargos permiten relacionar el cliente interno con el externo y a su vez, con los objetivos de la organización.

Las dimensiones esenciales se involucran de manera intrínseca con la calidad de los cargos debido a que producen una satisfacción por parte del empleado hacia el puesto de trabajo, además genera mayor productividad y desarrollar el sentimiento de pertenencia del cliente interno hacia la empresa.

Los empleados también sufren ciertos cambios cuando se aplican estas dimensiones, ya que, se involucran las necesidades personales con las de la organización, aprenden nuevas técnicas para desempeñarse de forma eficaz en sus cargos, asimilan nuevos procesos, desarrollan actitudes favorables para el

trabajo en equipo y sobre todo, alcanzan metas complejas en menor tiempo aumentando el nivel de competitividad de la organización.

4.2.1.1 Modelo Clásico

Este modelo tuvo sus inicios en el siglo XX con los ingenieros de la administración llamados Taylor, Gantt y Gilbreth quienes querían proponer ciertos principios de racionalización frente a la creación de cargos basándose en procesos rígidos y métodos estandarizados con el principal objetivo de alcanzar la mayor eficacia posible del empleado hacia las metas organizacionales. Formularon estrategias de motivación como los incentivos en el ámbito salarial para garantizar que los ocupantes de los cargos se involucren de manera consciente y responsable con sus tareas y funciones asignadas.

La definición de cargos a través de este modelo presenta un método de división del trabajo de acuerdo a las funciones del puesto como la fragmentación de tareas; obteniendo una ruptura en la fusión de la gestión del gerente con la gestión independiente del empleado; es decir, lo que el gerente determine para la realización de ciertas tareas, el empleado deberá obedecer de forma estricta para de ese modo tener una eficiencia mayor.

En este modelo, alcanzar la máxima eficiencia era su mayor prioridad, es por eso que se elaboró una clasificación de los aspectos más renombrados que debían ser involucrados en el momento de definir un cargo para la organización. A continuación los aspectos que fueron tomados en consideración dentro del modelo clásico:

- ❖ *La persona como apéndice de la máquina:* en este aspecto nos demuestra que la tecnología es primero que la persona, importa más evolucionar tecnológicamente para que los procesos sean más eficientes y no exista la posibilidad de que el error humano frene la productividad de la organización

convirtiendo así al empleado en un recurso productivo más no en un ente de desarrollo y capacitación. De esta manera, el diseño de cargos se rige directamente a la tecnología y a los distintos procesos que se lleva a cabo en la producción.

- ❖ *Fragmentación del trabajo*: englobando la racionalidad en lo que se refiere a la técnica, se presenta la división del trabajo con el objetivo que el empleado realice una subtarea que no le represente un costo de tiempo alto ni la implementación de recursos nuevos para cumplir con el objetivo final que es la productividad. En conclusión, el resultado de la gestión del cliente interno de la compañía debe estar estandarizado según la organización y responsabilidad de cada tarea de acuerdo al cargo.
- ❖ *Énfasis en la eficiencia*: la eficiencia se alcanza de acuerdo a los estándares, normas y reglas establecidas que implementa la organización a través del tiempo que se ha desarrollado dentro del mercado con un sistema de recompensas económicas lo cual el empleado se encuentra motivado para cumplir con los niveles de eficiencia que la empresa así lo promulga. Esta lógica tan directa que presenta el modelo clásico tiene como objetivo que las proporciones de eficiencia y trabajo vayan hacia las metas más lejanas que la compañía demanda.
- ❖ *Permanencia*: dentro del modelo clásico se presenta un suposición de permanencia a largo plazo, es decir, la estabilidad laboral que gozarían los empleados se mezcla con un tipo de plan de carrera a largo plazo que con la unión de los ítems, anteriormente propuestos, se podrá obtener una especie de eficiencia estandarizada según la lógica de los procesos que mantiene la organización.

El diseño clásico presenta su función directamente relacionada con el enfoque de lo que es un sistema cerrado, ya que, todo su modelo se encuentra enmarcado dentro de una lógica sencilla que sus principales variables son la causa y el efecto.

En teoría, el empleado y el cargo reciben un trato similar al de las máquinas, puesto que sin combustible la máquina no funciona, lo mismo sucede con el trabajador, sin sueldo no trabaja eficientemente, por tanto no se llegarán a conseguir las metas planteadas por la organización.

Durante la creación del modelo se propusieron ciertas ventajas que llegaría alcanzar; las principales fueron:⁶

- **Reducción de costos:** para cumplir con esta ventaja, se mantenía empleados con salarios mínimos y de evaluaciones simples con el objetivo de facilitar las contrataciones y exigencias del personal postulante; y se enfocó en abaratar los costos del personal en período de entrenamiento post-contrato.
- **Estandarización de las actividades:** al manejar los mismos procedimientos y métodos en los distintos cargos organizacionales se obtiene un control más general de todos los empleados, ya que, se encuentran bajo un sistema similar de desarrollo que permite englobar más trabajadores por supervisor.
- **Apoyo de la tecnología:** de acuerdo a la época, la tecnología existente presentaba ciertas limitaciones en las cuales no todos los trabajadores podían acceder a la ayuda de herramientas tecnológicas no obstante se mantenía un determinado grupo que constantemente se actualizaba en conocimientos referentes a nuevas tecnologías.

A la vez que se obtuvo ciertas ventajas, se presentaron ciertas limitaciones que sobrepasaron los resultados positivos que en un principio otorgaban a este modelo como el más adecuado para la valoración de cargos.

⁶ Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 1era edición, Bogotá. McGraw Hill, 2002.

La primera desventaja que se observó fue que los cargos se convirtieron en muy simples y monótonos, provocando el desinterés por parte del empleado en el momento de tomar nuevos retos y a su vez, mejorar su autogestión para desarrollar el cargo; ya que, el modelo se enfocó en sus habilidades físicas como manuales y no en su principal cualidad que es la inteligencia mental y emocional.

Era obvio que con cargos sencillos y rutinarios, la desmotivación en el trabajo se iba a presentar como una de las desventajas de este modelo; a pesar de los incentivos económicos que se promulgó en un comienzo no dieron los resultados esperados, debido a que, la frustración y la falta de ambiente laboral adecuado no se cura simplemente con premios salariales sino con condiciones aptas en donde el ocupante del cargo pueda involucrarse con la empresa y no simplemente cumplir con sus funciones.

Al no existir un ambiente adecuado y motivado para realizar con eficacia las tareas de cada cargo se presentó el problema de que los trabajadores no llegaban a desarrollar el sentido de pertenencia, por lo contrario, se aislaban de los demás empleados y trabajaban de forma independiente sin tomar en cuenta el trabajo en equipo ni los objetivos comunes.

En conclusión, en un comienzo el modelo clásico se vendió como un modelo técnico de rápido alcance y de excelentes resultados, sin embargo, los autores clásicos de este modelo se dieron cuenta que las desventajas sobrepasaban a las ventajas y, por supuesto, no fue necesario esperar el fracaso para saber que el desarrollo estaba siendo frustrado por un mal manejo de recursos y además los avances tecnológicos influían de manera directa en una actualización de información y procesos que lo principal era trabajar en equipo.

Este modelo clásico fue el precursor de la investigación sobre el diseño de cargos pero lamentablemente, el modelo no se preocupó por el constante cambio que ya presentaba la sociedad, tecnología, y sobre todo la cultura organizacional.

4.2.1.2 Modelo Humanístico

Este modelo se caracteriza por involucrarse en las relaciones humanas, nació en la década de 1930 y tuvo una posición totalmente contraria a la administración de la época, ya que, en ese entonces, la administración de recursos humanos era rígida y su enfoque era netamente a obedecer los procesos estandarizados que cada empleado debía realizar para cumplir con eficacia las actividades de acuerdo a su puesto.

La administración tradicional no involucraba a las relaciones sociales dentro de sus procesos, lo cual, el modelo humanista lo hizo. Se encargó de cambiar a la organización formal por la informal, los incentivos salariales económicos por los sociales y por supuesto, el comportamiento individual por el trabajo en equipo. En este último factor se logró un cambio muy importante, ya que, permitió observar que un grupo organizado y bien comunicado no solo cumplía con sus actividades sino que mantenían motivados a sus subalternos y alcanzaban metas en corto plazo.

El ser humano es un “animal de sociedad”, es decir, no se puede monopolizar el diseño de cargos con solo pensar en cumplir los objetivos económicos de la empresa, individualizando los procesos y técnicas que no desarrollan las habilidades personales de cada trabajador; es por esto, que el modelo humanista fue el pionero en crear los primeros conceptos de liderazgo, comunicación, motivación y construcción de relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.

Los incentivos económicos permiten mantener al empleado motivado en el sentido de premio por sus logros obtenidos, sin embargo, los incentivos sociales no solo le motivan sino que crean un sentido de pertenencia hacia la organización debido a que, el ocupante del cargo no sólo es un factor productivo, es un colaborador que aporta ideas, sentimientos y posibles soluciones.

El liderazgo que mantenía el modelo clásico manejaba un enfoque de jefe más no de líder. En este modelo, el líder es quién conduce al grupo de trabajadores a un fin común, sin olvidar, cuáles son sus necesidades personales y de qué forma están relacionadas con las necesidades de la organización. Se encarga de mantener a su equipo de trabajo motivado mediante vínculos emocionales que permiten una postura abierta por parte de su gente en momentos difíciles; ya sean a nivel personal como organizacional.

La comunicación es uno de los principales recursos que se debe tomar en cuenta para el diseño de cargos, de esta manera, el modelo humanístico desarrolló este factor para ayudar en las relaciones interpersonales de los empleados de la organización.

El diseño humanista prefirió poner énfasis en el contexto del cargo que en el contenido del cargo, es decir, involucrar el ambiente en el cuál se desarrolla el cargo con las funciones y responsabilidades que éste exige. Un ambiente adecuado puede ser factor primario para que el trabajador se sienta apto de cumplir con las tareas de su cargo y a su vez, desarrollarse como profesional.

El modelo humanista presenta un fin primordial, que es el de fortalecer las relaciones interpersonales del gerente con su empleado, de esta manera, las necesidades personales se podrán relacionar con las necesidades organizacionales obteniendo un resulta positivo, cambiando el concepto de organización a “segundo hogar”. El Gerente, en este caso el líder, debe generar vínculos de confianza entre el empleado y él, así se obtendrá una comunicación directa y sin malas interpretaciones.⁷

Este modelo propone ciertos factores que son muy necesarios tomar en consideración para mantener en práctica un proceso que en la actualidad son términos de alta competencia y productividad. Estos son:

⁷ Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 1era edición, Bogotá. McGraw Hill, 2002.

- Formación y desarrollo de equipos de trabajo
- Crear un ambiente psicológicamente agradable
- Interacción entre el personal
- Utilización adecuada del tiempo libre
- Motivaciones sociales
- Rotación de personal en cargos similares
- Reducción de monotonía y regularidad
- Comunicación directa

4.2.2 Enriquecimiento de cargos

El principal fin que tiene el enriquecimiento de cargos es el adaptar el cargo al talento humano que lo ocupa, consiguiendo aumentar la satisfacción intrínseca además de la autonomía, significado e identidad de tareas y la retroalimentación como complemento de una adaptación total al puesto.

Así como la tecnología, los procesos y las técnicas van evolucionando, el personal que integra la organización también va creciendo profesionalmente, por tanto, las responsabilidades y tareas iniciales van quedando relegadas a medida que el plan de carrera de cada uno de los ocupantes se desarrolla. La evolución del empleado hace que el cargo se reduzca en relación de las capacidades de los ocupantes, por esta razón, los desafíos también crecen convirtiéndose en nuevas metas.

Al ir ampliando el cargo se va complementando hacia los avances profesionales que los ocupantes presenten, esto indica, que el puesto de trabajo no se llega a estancar en los mismos objetivos o metas que se imponen en un comienzo, por lo contrario, al ir enriqueciéndole al cargo aparecen nuevos desafíos, responsabilidades y tareas que dentro del mismo proceso de desarrollo

organizacional se llegan a relacionarse con la parte profesional de todo el talento humano de la empresa.

Según la investigación sobre el tema, el enriquecer un cargo presenta ciertas divisiones que se deben tomar en consideración, es por esto que puede ser de una forma horizontal y otra vertical. La horizontal muestra nuevas responsabilidades pero al mismo nivel, otorgándole así al ocupante, una retroalimentación continua en lo que se refiere a conocimientos profesionales cómo a procedimientos más efectivos para alcanzar las metas planteadas. La vertical, por otro lado, enriquece el cargo con responsabilidades más elevadas promoviendo así al empleado a cargos más altos o que presenten responsabilidades más amplias.

En el momento que se procede a realizar los cambios en el cargo, el ocupante empieza a sentir esa actualización de información, lo cual, ayuda a mejorar sus relaciones personales sobre todo con personas que ocupan cargos similares en donde comparten metas y objetivos que la organización así los exige.

El principal objetivo del enriquecimiento de cargos es que las condiciones del cargo vayan a la par con las necesidades que el talento humano manifieste, de esta manera, la organización se volverá más productiva y dejará a un lado problemas como el ausentismo, la rotación, la costumbre, entre otros...

Un aspecto interesante sobre esta adecuación de cargos es que el clima y la cultura organizacional también entran en proceso de cambio, así todo el cliente interno de la empresa tratará de mantener este beneficio; y no solo eso, al presentar una nueva cultura en la organización los empleados estarán mas conscientes que su crecimiento profesional les podrá brindar alcances de puestos de alta gerencia obteniendo así un plan de carrera lleno de motivaciones salariales, estabilidad laboral y lo más renombrable, el cumplimiento conjunto de necesidades.

Los beneficios que el enriquecimiento de cargos ofrece, son los que a continuación serán puntualizados:⁸

- ✓ Motivación elevada en el puesto de trabajo
- ✓ Resultados eficaces en el trabajo
- ✓ Adaptación y satisfacción con las tareas laborales
- ✓ Reducción de faltas laborales
- ✓ Permanencia en el cargo
- ✓ Plan de carrera profesional
- ✓ Productividad para la organización
- ✓ Mayores oportunidades de participación individual
- ✓ Sentido de pertenencia a la empresa

Los trabajadores que ocupan cargos desafiantes y de constante actualización de responsabilidades son entes de gran potencial para la organización, a lo contrario de aquellos que se encuentran en cargos totalmente rutinarios o de corto alcance profesional.

Los empleados se encuentran adaptados al cargo cuando tienen la percepción de que el trabajo es significativo y su participación es de gran valor para la organización. Al enriquecer continuamente el cargo, se logra que los trabajadores sientan una responsabilidad más elevada a la que normalmente están acostumbrados y por consiguiente, se obtiene resultados eficaces en relación a procesos estandarizados que no permiten el desarrollo de su talento como profesionales. En el momento que los trabajadores conocen que los resultados de su gestión fueron positivos y que la organización reconoce sus logros con premios simbólicos o salariales; empieza a fomentarse el sentimiento de pertenencia logrando mejores lazos de camaradería y apoyo entre todos los que conforman la empresa.

Así como el enriquecimiento de cargos presenta una variedad de beneficios y ventajas, puede traer ciertos resultados un poco negativos para la organización;

⁸ Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 1era edición, Bogotá. McGraw Hill, 2002.

debido a que, los empleados no se sientan preparados para nuevos retos o por el simple hecho de ser seres independientes, puedan presentar ciertos niveles de ansiedad ante lo nuevo o desconocido. Sin embargo, depende mucho del tipo de comunicación que maneje la organización, es decir, si los trabajadores se encuentran informados de los cambios que van a suscitarse, los niveles de ansiedad serán los normales sin convertirse en un estrés que pueda afectarles de manera física y psicológica.

El paradigma del enriquecimiento de cargos se presenta en la resistencia al cambio de tareas, el no tener el conocimiento específico ante los nuevos procesos y la desadaptación hacia las nuevas responsabilidades. Es necesario recalcar, que el temor al fracaso puede convertirse en una vulnerabilidad para las personas que sufren cambios intempestivos, y más aún, cuando no se encuentran preparadas para soportar nuevos retos en su vida laboral como personal.

Cuando el enriquecimiento se manifiesta de una forma exagerada y no es planificado dentro de períodos de tiempo, se pueden presentar ciertas incomodidades en el cliente interno, produciendo resultados contrarios a los esperados.

4.2.3 Aspectos motivacionales del diseño de cargos

Al hablar de los distintos aspectos motivacionales que existen dentro de cada tipo de actividad laboral se puede mencionar un sin fin de caracteres que influyen en la parte psicológica de los ocupantes; sin embargo, el diseño de cargos propone tres estados psicológicos que influyen en los puestos de trabajos, relacionados con las cinco dimensiones esenciales que presenta el modelo situacional.

Estos tres estados psicológicos se encuadran en ítems anteriormente expuestos, como son:⁹

⁹ Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 1era edición, Bogotá. McGraw Hill, 2002.

- I. Percepción del significado del trabajo: cómo el ocupante del cargo se relaciona con sus actividades laborales cotidianas, si su gestión es valiosa y reconocida; y si siente que su trabajo es una contribución importante para la organización donde se desempeña.
- II. Percepción de la responsabilidad por los resultados del trabajo: un análisis de su cumplimiento con sus obligaciones cómo empleado y cómo persona, preocupación por entrega de resultados positivos a la compañía.
- III. Conocimiento de los resultados del trabajo: autoevaluación como ente activo de la organización, pero en base a su autogestión y cumplimiento de metas; y la retroalimentación forma parte de conocer qué tipo de labor como resultados obtiene el trabajador.

Está presente que la motivación elevada produce una mejoría significativa en los índices de calidad, el desempeño profesional y personal del ocupante, fortalece el sentimiento de pertenencia hacia la organización y reduce la rotación del personal de la empresa. Es por esto, que el tema de motivación no debe ser expuesto como un solo aspecto que se desarrolla o se completa de manera individual; por lo contrario, dentro del diseño de cargos se relaciona estrechamente con las cinco dimensiones esenciales que propone el modelo situacional ya explicado.

El modelo del diseño de cargos propone que la aplicación práctica de los estados psicológicos con las dimensiones esenciales se complementa junto a conceptos que manejan un cierto grado de importancia para que la motivación en los cargos se establezca de forma permanente.

El agrupar tareas en una sola, permite que la variedad y la identificación con las actividades laborales aumenten y, por tanto el cargo presentará *tareas combinadas* que ayudan a mantener al ocupante motivado y activo en base a las funciones diversas que tendrá que desempeñar para cumplir los objetivos generales de su puesto.

Para organizar de forma eficaz el conjunto de tareas, actividades, funciones y objetivos laborales, este modelo de diseño de cargos presenta la *formación de unidades naturales de trabajo*. Estas unidades naturales permiten que el ocupante del cargo tenga una noción integral de toda su gestión dentro de su puesto de trabajo. Al otorgar este tipo de formación a todo lo que compone el cargo le permite al empleado tener una identificación más directa con sus tareas y responsabilidades y, por supuesto, desarrollar un sentimiento de propiedad de todas las actividades que la persona realiza dentro de la organización.

Cada cargo presenta una relación con el cliente interno o externo según el tipo de cargo que sea; las *relaciones directas con el cliente o usuario* permiten que el talento humano del cargo sienta que está ocupando un lugar en la organización y que sus pares toman en serio su gestión como ente importante para el desarrollo de la empresa. El trato con los clientes eleva la identificación del ocupante con sus tareas y contribuye a que su responsabilidad en el cargo aumente de nivel, debido a que su trabajo es palpable por las demás personas que pertenecen a la organización. Un factor clave que se involucra en este tipo de relaciones, es la retroalimentación que recibe el empleado por parte de sus pares como clientes externos; esto ayudará que el ocupante del cargo tenga consciencia de sus actividades y su desempeño en la compañía.

La *carga vertical* complementa de una manera extraordinaria a la autonomía del ocupante del cargo; ya que, agrega nuevas responsabilidades y sus tareas o actividades tienen un grado más elevado de las que realizaba antes de enriquecer su puesto. Uno de los resultados que se obtiene con este enriquecimiento es que el empleado empieza a sentirse preparado para cargos gerenciales y a su vez, su experimenta una nueva postura jerárquica que le permite desarrollarse como profesional y avanzar un escalón en su plan de carrera dentro de la organización. También se fortalece la seguridad en sí mismos, debido a que el ocupante del cargo puede tomar decisiones en problemas que compete su gestión según su

nivel jerárquico como el dar posibles soluciones a problemas de carácter profesional dependiendo del área al que el empleado pertenece.

La *retroalimentación* es un aspecto necesario para que los empleados se mantengan motivados, debido a que el ocupante del cargo recibe información de cómo ha realizado sus actividades o tareas y que posibles fallas tuvo durante el período laboral. Al conocer los resultados obtenidos, el empleado puede presentar un control sobre su desempeño enfocado siempre hacia los objetivos organizacionales sin descuidar los personales. Es importante mencionar que, la retroalimentación en cargos dónde se mantiene un contacto directo con los clientes externos, promueve el desempeño positivo por parte del equipo de trabajo otorgando una actualización de procesos en los que su principal meta será el de elevar los niveles de productividad de la empresa.

El *trabajo en equipo* se presenta como otro de los aspectos esenciales para motivar a los empleados, ya que, al ir agrupando tareas individuales en grupos de trabajo, se obtiene resultados colectivos que hacen que la meta sea más fácil de alcanzar y en el menor tiempo posible, es decir, el equipo de trabajo se fusiona para optimizar los recursos de modo que la organización crezca junto con su cliente interno. El fin de crear grupos de trabajo se debe que cada equipo tenga la autonomía para tomar la decisión que más convenga para solucionar problemas como para cumplir con tareas completas que exija sus puestos de trabajo. Lo más destacable de la formación de grupos, es la creación de ese vínculo social que permite que los empleados que forman el equipo de trabajo compartan, se relacionen y se apoyen para conseguir las metas laborales y personales.

La motivación que siempre ha estado presente y que trascenderá de generación en generación son los incentivos económicos que la organización otorga a los empleados que mantienen una excelente labor convirtiéndose en los mejores colaboradores para la misma. Los premios salariales motivan directamente a los

ocupantes de los cargos permitiendo fortalecer ese vínculo de pertenencia hacia la empresa y la satisfacción de necesidades personales.

4.2.4 Descripción y Análisis de cargos

Los distintos cambios que las organizaciones deben pasar debido a la constante actualización de los procesos o métodos de recursos humanos, tienen el principal objetivo de desarrollar su talento humano y de ubicarse en un buen nivel de competitividad dentro del mercado; es por esto, que la descripción y análisis de cargos son una herramienta esencial para contribuir en la gestión de todos sus empleados, y que la organización alcance sus metas planteadas.¹⁰

La gestión del departamento de recursos humanos se ha convertido en un factor primordial para el crecimiento de su cliente interno que pertenece a la organización, con el objetivo clave de que cada uno de los ocupantes de los cargos alcance el éxito.

La descripción y el análisis de cargos tuvo un comienzo dudoso, ya que, aparentemente su teoría no tenía mucha funcionalidad con la realidad que viven las empresas, sin embargo, la práctica fue el factor que comprobó que es necesario obtener la información y las responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo para que los empleados se desempeñen en las mejores condiciones, reduciendo los niveles de ausentismo y rotación.¹¹

Este subproceso presenta una técnica muy estratégica para fortalecer estructuras que por largo tiempo han estado olvidadas, lo que ha permitido que los directores, gerentes o los mismos presidentes de las organizaciones inviertan en desarrollar la descripción y análisis de cargos.

¹⁰ Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 1era edición, Bogotá. McGraw Hill, 2002.

¹¹ Alles, Martha; *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*; editorial Granica, Buenos Aires, 2006.

La práctica de este tema, ha llegado a demostrar su importante utilidad dentro de las organizaciones, permitiendo obtener flexibilidad, variedad y autonomía.

Es necesario recordar que el puesto de trabajo demuestra el tipo de rol que cada empleado desempeña en la empresa, de esta manera, la descripción de cargos otorga qué clase de comportamientos debe presentar la persona para llenar cierta vacante; y a su vez, el análisis de puestos presenta las habilidades necesarias que tendrá el talento humano. El cargo, es el nexo de unión entre el empleado y la organización, es por esto, que tanto la persona como la empresa deben estar dotados de toda la información necesaria para mantener la hegemonía laboral.

En el momento que el ocupante del cargo se siente cómodo con su ubicación dentro de la organización, no solo es una persona que cumple con sus responsabilidades sino un ente activo que aporta con nuevas perspectivas y soluciones de problemas o necesidades que la gerencia descarta debido a sus actividades de alto nivel. Esta retroalimentación se presenta cuando los cargos están bien definidos y por supuesto, están siendo ocupados por talentos que permiten el desarrollo de su puesto de trabajo. Al mismo tiempo que el empleado empieza a crecer en la empresa, sus recompensas por sus aportes empiezan a aparecer como herramientas motivacionales, sin olvidar que simplemente el ocupante del cargo cumple con sus funciones y actividades como todos los que conforman la organización.

Las organizaciones se presentan como un conjunto de personas que buscan un fin, como el alcanzar las metas organizacionales; sin embargo, las organizaciones también pueden cambiar ese concepto en ser un conjunto de cargos laborales que son ocupados por talentos humanos con el mismo fin. Por esta razón, la descripción y el análisis de cargos son una herramienta más que básica para que los empleados y la organización siempre se mantengan unidos y puedan desarrollarse al mismo tiempo.

La descripción y análisis de cargos se convierte en una herramienta eficaz para el área de talento humano ya que mantiene una relación muy estrecha con los demás subprocesos del área. El momento de aplicar esta herramienta se puede obtener información importante que permite mejorar, coordinar y desarrollar el área de talento humano de las organizaciones. Al procesar esa información se podrá:

- ❖ Conocer los puestos de las distintas divisiones operativas en la organización.
- ❖ Determinar los perfiles laborales de los posibles ocupantes.
- ❖ Seleccionar el personal idóneo.
- ❖ Capacitar el talento humano.
- ❖ Realizar la evaluación de desempeño de forma periódica.
- ❖ Estructurar sistemas de sueldos y remuneraciones de acuerdo con las actividades y funciones del cargo.

El beneficio general de poner en práctica el proceso de la descripción y análisis de cargos es el de conocer detalladamente las responsabilidades, actividades y funciones de cada puesto de trabajo; como también el conocer hasta qué punto se puede exigir e integrar a los empleados en la organización.

En el campo que involucra a los ocupantes de los puestos de trabajo, se presenta el beneficio que les permite conocer de manera detallada los procesos para desempeñarse eficazmente y a su vez, cuales son los pasos que se deben seguir para conseguir las metas que la organización necesita.

4.2.4.1. Concepto de descripción de cargos

La descripción de cargos se refiere a las tareas, responsabilidades y funciones del cargo; es decir, qué hace el empleado, cómo lo realiza, en qué condiciones se desempeña y por qué lo logra. Es el proceso de estructurar de forma adecuada el trabajo para cada uno de los ocupantes de los cargos como para los equipos de trabajo que deben alcanzar determinadas metas para que la organización ocupe un lugar importante dentro de la competencia.

El método general de una descripción de cargos incluye el nombre del cargo laboral, un resumen de actividades y funciones que el ocupante debe desempeñar junto con sus principales responsabilidades que el puesto de trabajo así lo exija.¹²

La descripción de cargos es una herramienta necesaria para identificar y solucionar incoherencias con respecto a tareas y actividades que se presentan en cargos que no han tenido una actualización de información.

Esta descripción de cargos no solo es un documento escrito, por lo contrario, la aplicación de este subsistema permite conocer fallas físicas dentro de la organización que pueden estar bloqueando el desempeño de su empleado; o a su vez, si existe una limitación de recursos que no contribuyen al avance de su personal. Por tanto, el formato de la descripción otorga información esencial al departamento de recursos humanos para crear cargos productivos y que estos cargos aprovechen al máximo los recursos que manejan día a día.

Es necesario indicar que no existe un formato estándar de la descripción de cargos, ya que depende del tipo de organización que esté aplicando este subsistema debido a que los cargos como su contenido pueden variar de acuerdo a su fin de negocio.

¹² Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 1era edición, Bogotá. McGraw Hill, 2002.

Un aspecto fundamental de la descripción de cargos es que al otorgar un nombre específico al puesto de trabajo, no solo lo diferencia de los demás cargos sino que le proporciona un estatus al empleado y psicológicamente se siente identificado con el mismo.

4.2.4.2. Concepto de análisis de cargos

El análisis de cargos consiste en detallar los conocimientos, habilidades, capacidades y destrezas que deberá presentar el ocupante del puesto de trabajo para que su desempeño sea eficaz y vaya acorde de las exigencias de sus superiores.

En la actualidad estos requisitos físicos e intelectuales se han comprimidos a competencias que cada persona posee y que se destacan en el momento de ocupar determinados cargos; facilitando el subproceso de selección de personal dentro del área de talento humano.

A pesar de existir una estrecha relación entre la descripción de cargos con el análisis, se manifiesta una pequeña diferencia que es necesario mencionar, que la descripción se enfoca en el contenido del cargo mientras el análisis determina cuáles serían los requisitos físicos e intelectuales que la persona debe tener para ocupar los cargos descritos.

Si el análisis de cargos no se encuentra actualizado los demás subprocesos del área de talento humano no tendrán ningún tipo de validez, ya que, al no estar bien estructurados los puestos de trabajo no se podrá evaluar el desempeño al personal ni tampoco mantener un cuadro justo de remuneraciones, entre otros. Es por esto que los cargos deben estar bien diseñados para que la organización progrese junto con personal.

El análisis de cargos les permite a los gerentes tomar decisiones con respecto al perfil que ellos necesitan para llenar determinada vacante dentro de la organización; buscando eficiencia en su desempeño como la optimización de los recursos que les permitirá alcanzar las metas y objetivos que así el cargo los exija durante su permanencia en el mismo.

CAPITULO III

4.3. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es uno de los subprocesos del área de recursos humanos que más influencia tiene con los empleados de la organización, ya que, por medio de este proceso se puede evaluar el desenvolvimiento de cada uno de los ocupantes de los cargos comprobando si son entes activos para la empresa y si las metas organizacionales están siendo alcanzadas.¹³

La evaluación del desempeño es una herramienta de apreciación o estimación que tuvo sus inicios en las fuerzas armadas de Estados Unidos quienes utilizaron este subproceso para realizar comparaciones entre una gran cantidad de oficiales con el fin de seleccionar a los candidatos que podrán asistir las escuelas militares, elegir a los oficiales entre los graduados en esas escuelas y evaluar periódicamente a los oficiales para conceder después los ascensos o cambios de acuerdo con la escala determinada de puntos.

Las evaluaciones presentan una utilidad importante para el desarrollo de cada uno de los empleados de la organización, debido a que se mide su desempeño en sus funciones y actividades obteniendo información valiosa que le permite conocer al gerente la identificación del ocupante con el cargo y para el trabajador le otorga una retroalimentación de acuerdo a sus necesidades que le ayuda a mejorar en su gestión como empleado.

Al presentarle una retroalimentación positiva al empleado se procede a estimularle, es decir, si el ocupante del cargo conoce que su labor está bien encaminada y que su gestión está permitiendo que la empresa siga desarrollándose en el campo competitivo, esta persona va a fortalecer sus

¹³ Alles, Martha; *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*; editorial Granica, Buenos Aires, 2006.

vínculos con su puesto de trabajo como con la compañía y a su vez, pensará en un futuro profesional seguro y de una escala superior junto con mejores compensaciones de acuerdo con su desempeño.

El momento que el trabajador toma conciencia de que está siendo evaluado presenta un comportamiento de auto responsabilidad hacia sus actividades y tareas diarias, esforzándose cada día más porque sabe que al ser más eficiente mejores serán sus recompensas. Una evaluación negativa hacia un determinado empleado también puede otorgar resultados favorables para esa persona, ya que al reconocer sus fallas podrá rectificar y poner más empeño para lograr una mejor gestión.

Se puede mencionar un sin número de objetivos que presenta la evaluación del desempeño, sin embargo los más fundamentales son:

- ✓ Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación dentro de la empresa.
- ✓ Tratar al talento humano como un recurso básico para la organización enfocándolo hacia un desarrollo indefinido.
- ✓ Proporcionar condiciones de crecimiento profesional dependiendo del lineamiento del negocio.
- ✓ Fortalecer la efectiva participación de todos los que conforman el personal de la empresa.
- ✓ Comprobar si la descripción y formulación de cada uno de los cargos está bien estructurada y organizada.

- ✓ Mantener una retroalimentación y actualización de información para el talento humano.

El cumplimiento de estos objetivos demuestra que esta herramienta puede proporcionar ventajas que a largo plazo permitirán el posicionamiento en un mercado competitivo a la organización aplicando este subproceso de evaluación del desempeño de sus colaboradores.

La **mejora del desempeño** es una de las ventajas que aparecen luego de implementar la evaluación. Las nuevas estrategias por parte de los gerentes proporcionan nuevos procesos de los cuales los empleados involucran en su gestión cumpliendo de manera más rápida y eficaz con sus objetivos de acuerdo al cargo.

Luego de la evaluación se puede plantear nuevas **políticas de compensaciones**, las cuales permiten conocer quiénes deberán recibir nuevos aumentos que sigan estimulando su desempeño, y a su vez, fortalezca su sentimiento como entes activos para la organización.

Otra de las ventajas más importantes que presenta el proceso de evaluación, es que le permite organizar al departamento de recursos humanos un **sistema de ubicación de personal**, es decir, por medio de este sistema los ascensos, promociones o transferencias de los empleados se rigen de acuerdo al rendimiento anterior del evaluado, comprobando si su desempeño en su cargo se superó a lo previsto o si es necesario que todavía continúe cumpliendo las mismas funciones y responsabilidades.

La **necesidad de capacitación o desarrollo** se convierte en una de las últimas ventajas que manifiesta la evaluación del desempeño como apoyo al conocimiento profesional que necesita ser reforzado o actualizado para que las personas que conforman los equipos de trabajo de cada una de las áreas de trabajo dentro de la organización puedan mantener un crecimiento tanto laboral como personal. El

desempeño deficiente puede ser un indicativo de que es necesario volver a capacitar al personal o que simplemente ese conocimiento está obsoleto y no presenta una estimulación para que el talento humano asimile y lo ponga en práctica.

4.3.1. Beneficios y problemas de la evaluación

El momento que se aplica esta herramienta de la evaluación del desempeño en la organización se va obteniendo beneficios y a su vez, se puede presentarse ciertos problemas que su objetivo será desarrollar el departamento de recursos humanos junto a todo el personal que conforma la empresa.

Cuando el subproceso de evaluación del desempeño está bien planificado, organizado y desarrollado; la organización empieza a palpar todos los beneficios que en un inicio fueron presentados; ya que, esta herramienta laboral a medida que alcanza con sus objetivos, los beneficios se van presentando a corto, mediano y largo plazo.

La principal cualidad que tiene este programa de evaluación es que los beneficios abarcan cada uno de los sectores que engloba la organización, es decir, los primeros beneficiados son los empleados, seguidos por los gerentes o jefes y por último, la empresa. La gestión del área de recursos humanos tiene el fin de que la aplicación de este tipo de instrumentos laborales como la evaluación beneficie de forma general a todos quienes conforman la organización, y que, las necesidades de la empresa se fusionen con las de cada uno de los empleados, de este modo el desarrollo y crecimiento es conjunto.

La mayor parte de los empleados esperan un reconocimiento por el trabajo que cada uno de ellos realiza, pero ese reconocimiento no solo es económico sino que sus actividades sean evaluadas de forma que la persona sienta que está

realizando sus actividades de manera correcta y que esto sirva para que se relacione con la organización buscando un mismo fin.

Muchos de los beneficios se presentan de manera abstracta, es decir, la retroalimentación no se encuadra dentro de algo palpable o dentro de algún índice económico que la empresa maneje; sin embargo se lo puede sentir en la forma que sus empleados se sienten motivados e identificados con sus cargos que por consecuente están formando parte del crecimiento de la empresa.

Es necesario exponer los beneficios que se van obteniendo luego de la aplicación de esta herramienta como es la evaluación del desempeño, dividida en los siguientes grupos que se encuentran constantemente relacionados y son:

Beneficios para el empleado:

- El empleado puede estar consciente de cuáles son los aspectos de comportamiento y desempeño que la organización valoriza en relación de una mejora constante.
- El trabajador tiene un conocimiento más específico de qué tipo de desempeño laboral requiere su jefe, y a su vez, mantiene presente sus fortalezas y debilidades dentro de su vida laboral como personal.
- El empleado sabe qué tipo de acciones su jefe puede aplicar en relación de mejorar su desempeño, es decir, otorgarle programas de capacitación, desarrollo o entrenamiento de acuerdo al tipo de cargo que la persona esté ocupando; y a su vez, el evaluado podrá tener la capacidad de auto evaluarse como autocorregirse según amerite el caso.
- El empleado llega a estimularse en relación al trabajo en equipo y procura que las demás personas que le rodean tomen la misma posición para fortalecer la identificación con los objetivos que la organización tiene programado para que cada uno de los ocupantes de los cargos, cumpla.

- El trabajador intenta mantener una relación de justicia y equidad, esto debido al trabajo en equipo y a la consciencia de que todos los colaboradores conforman el cliente interno de la empresa.
- La evaluación mantiene a los empleados motivados para que entreguen su mejor desempeño junto con una postura de lealtad hacia la organización; de este modo recibirán recompensas económicas o sociales que les permita desarrollarse a nivel personal como laboral.
- El empleado se involucra de forma directa con la empresa, presentando una actitud responsable ante los problemas que se pueden presentar dentro o fuera de su jurisdicción; y a su vez, propone soluciones inmediatas hacia dichos problemas.
- Aprovecha las capacitaciones con el fin de que sus próximas evaluaciones sean más favorables para la empresa como para los empleados.

Beneficio para el gerente o jefe:

En el gerente tiene la gran oportunidad de relacionarse de una manera más directa con sus subordinados logrando lo siguiente:

- ❖ Evaluar de mejor manera el desempeño y el comportamiento de sus subordinados encuadrando las variables que se pueden presentar tanto como los factores básicos que deben ser evaluados para conseguir una correcta retroalimentación.
- ❖ El jefe cuenta con un sistema bien planificado, coordinado y desarrollado para que la evaluación no presente algún tipo de desviación y que los resultados no afecte su percepción inicial.

- ❖ Le otorga al gerente la capacidad de tomar decisiones más individuales con respecto de mejorar el desempeño de sus empleados como el comportamiento de los mismos.
- ❖ Fortalece las vías de comunicación con sus colaboradores con el afán de involucrarles más hacia el proceso de evaluación y que así puedan comprender cuál es su temática y objetivos.
- ❖ Le permite al gerente planificar de manera más organizada su unidad de trabajo, y a su vez, lograr un crecimiento profesional de sus colaboradores.

Beneficios para la organización

La organización es la estructura base que engloba a todos sus empleados independientemente del cargo que cada uno desempeñe, es por esto, que su principal beneficio es el que le permite evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo; y de esta manera puede definir la contribución de cada colaborador. Sin embargo existen otros beneficios que son necesarios mencionar a continuación:

- Promueve a los empleados a que sean entes activos en la solución de problemas, junto a valorar sus opiniones antes de tomar algún tipo de decisión que les pueda afectar.
- Le permite a la organización identificar sectores que necesitan cierta capacitación para perfeccionar su desempeño, con el objetivo de que todos puedan estar en plena competencia para un ascenso o transferencia.
- La empresa tiene una clara visión de que algunos talentos necesitan promociones a cargos con mayores responsabilidades y que éstos serán los ejes que empujarán al desarrollo.

-
- Con la evaluación del desempeño, la organización puede dinamizar la gestión del área de recursos humanos con el objetivo de promover el desarrollo profesional del empleado junto con la satisfacción de las necesidades como persona natural.
 - Se mejoran las relaciones humanas dentro de la organización y se estimula el sentido de competitividad como el de productividad, alcanzando mejores niveles dentro del mercado laboral.
 - La organización les provee a sus empleados las actividades que éstos deben realizar de forma más específica y clara, obteniendo su mejor desempeño y un compromiso más fortalecido hacia la misma.

Como todo proceso nunca se puede esperar una perfección durante su aplicación, sin embargo los problemas que se pueden presentar dentro de la evaluación del desempeño se pueden atribuir a los siguientes aspectos:

- ✓ La no existencia de una normativa clara para la aplicación.
- ✓ La presencia de criterios poco realistas o pensamientos subjetivos frente a problemáticas generales.
- ✓ Falta de información entre el evaluador y el evaluado.
- ✓ Errores de fondo o de forma por parte del evaluador.
- ✓ Otorgar una retroalimentación totalmente inadecuada a los evaluados.
- ✓ Romper el vínculo de comunicación entre los evaluados.
- ✓ Aplicación de criterios personales por parte de las autoridades de la organización del momento de la evaluación.

- ✓ Formularios e instructivos bien planificados que en su práctica no son correctamente implementados.
- ✓ Metodología completamente anárquica y autoritaria, con el afán de reducir el personal.

Para evitar los problemas ya mencionados es necesario que cuando se vaya a implementar un sistema de evaluación del desempeño exista un entrenamiento previo a los evaluadores de cómo se debe aplicar los formularios y cómo se debe explicar los instructivos.

Es importante utilizar una herramienta adecuada de evaluación que previamente ya haya sido aplicada y que tanto su metodología como práctica revelen los resultados que se esperan luego de un proceso de evaluación.

4.3.2. Relación con otros subsistemas

La evaluación del desempeño es una herramienta estratégica dentro del área de recursos humanos, que por sus resultados crea una relación directa con los demás subsistemas especialmente con:

- Capacitación y entrenamiento.
- Desarrollo y planes de sucesión.
- Remuneraciones y beneficios.
- Análisis y descripción de puestos.

La primera gran relación que presenta la evaluación del desempeño es con el subproceso de análisis y descripción de cargos, debido a que no se podría evaluar un puesto de trabajo sino se encuentra específicamente detallado sus funciones, actividades, responsabilidades y tareas. La descripción de cargos le permite a la evaluación del desempeño crear variables y factores que revelen información

esencial de acuerdo al cargo, así la estructura de la evaluación abarcará todos los aspectos importantes de los puestos de trabajo.

La estrecha relación que existe entre la evaluación del desempeño con la capacitación y entrenamiento, permite que el empleado fortalezca su conocimiento y aprendizaje desarrollando así su parte profesional. Al evaluar al ocupante del cargo se puede obtener ciertos resultados que revelen una mala capacitación o un entrenamiento que no ha sido asimilado por parte de los colaboradores; es por esto que la evaluación del desempeño no solo presenta las fallas sino que también viabiliza las posibles soluciones ante problemas que se han mantenido por largo tiempo.

La evaluación del desempeño no sólo evalúa a la persona que ocupa el puesto sino al puesto, al área que pertenece el puesto y su entorno en general.

La evaluación del desempeño tiene una gran relación con las carreras profesionales de cada uno de los empleados, debido a que los resultados que refleja una evaluación permiten que surjan acciones de promoción y de crecimiento a nivel laboral hacia todo el personal de la organización.

El fortalecimiento en los planes de carrera permite que el empleado sienta que la empresa está preocupada por su desarrollo profesional, y a su vez, el trabajador va a procurar cumplir con total eficacia sus tareas y actividades según el cargo que éste ocupe. La evaluación complementa el desempeño requerido por parte de la organización hacia sus empleados, conformando un equipo de trabajo que avanza y crece dentro de un ambiente competitivo, obteniendo beneficios que ayudan a satisfacer las necesidades de la empresa como las personales.

Las decisiones de promoción y planes de sucesión son tomados exclusivamente por el área de recursos humanos, ya que es la entidad más oponente de hacer cumplir las políticas de desarrollo profesional que la organización así tenga

planteadas; sin embargo, la evaluación del desempeño permite crear un lineamiento más objetivo para encuadrar el sistema de ascensos según los objetivos que se desean alcanzar.

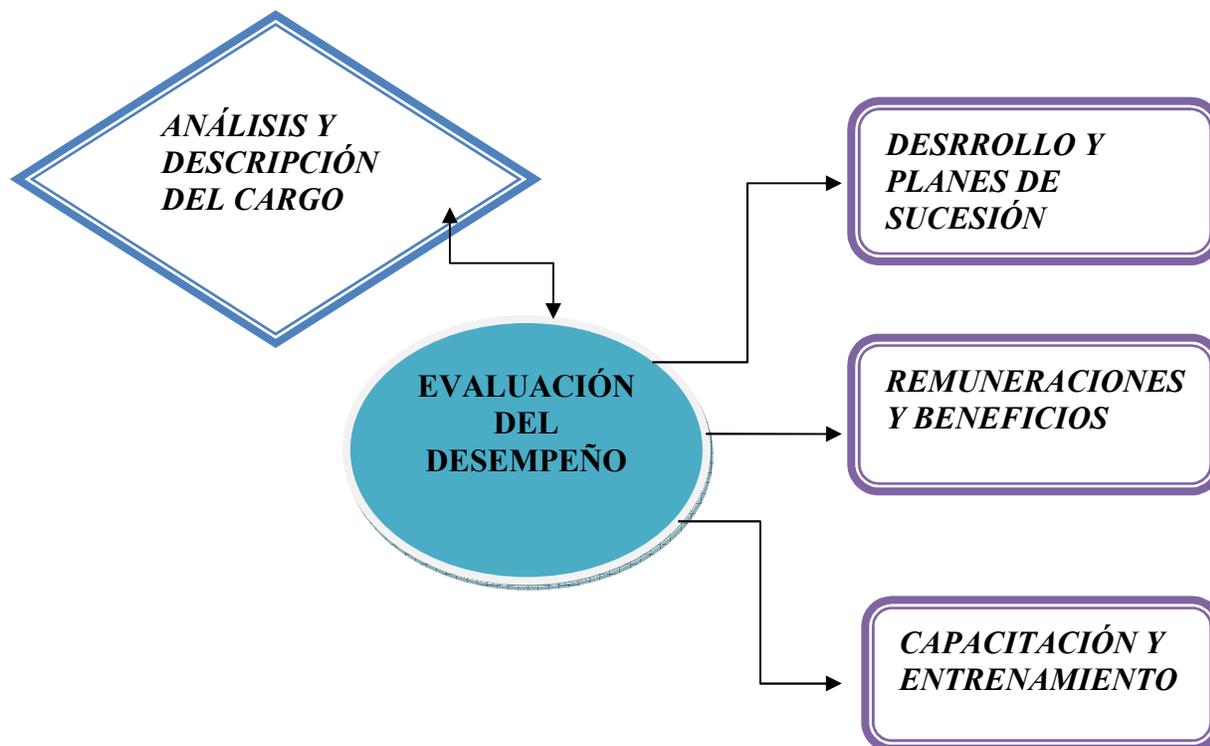
A través del análisis de una evaluación del desempeño se puede llegar a fijar remuneraciones que vayan acorde con las actividades del cargo. La evaluación refleja resultados en los cuales se observa si las tareas, funciones y responsabilidades de los cargos está siendo valoradas adecuadamente, es decir, dependiendo del nivel del cargo las remuneraciones serán equitativas según el mercado competitivo.

Las remuneraciones no solo son monetarias, también son psicológicas o sociales; de esta forma se mantiene motivado al cliente interno de la organización. Por tanto, luego de una evaluación del desempeño se puede revelar resultados de desmotivación por parte de los empleados, lo cual pudiese estar relacionado con un sistema de remuneraciones totalmente fuera de lo real que esté afectando el rendimiento laboral de los trabajadores.¹⁴

Al concluir con un proceso de evaluación del desempeño se puede tener consciencia de los beneficios que se ha obtenido por parte de los empleados, gerentes y de la organización. Por medio de una evaluación, se puede otorgar beneficios a los empleados para fortalecer su sentido de pertenecía hacia la empresa y que su desempeño sea el mejor para alcanzar las metas propuestas.

Es importante mencionar que los mejores beneficios no solo son los que se encuadran en premios económicos, sino también, son aquellos que les permiten identificarse con el cargo, y a su vez, crecer con la organización.

¹⁴ Alles, Martha; *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*; editorial Granica, Buenos Aires, 2006.



4.3.2.1. Evaluación de 360°

La evaluación de 360° es un sistema totalmente actualizado que se incluye en los diversos tipos de evaluación del desempeño, ya que permite que el empleado sea evaluado por todo su entorno laboral que lo rodea; es decir, es evaluado por su jefe, sus pares, sus subordinados y su autoevaluación. Es por esto que este tipo de evaluación es la más compleja que existe dentro de los procesos evaluativos tanto de desempeño como de resultados.

La evaluación de 360° tuvo su apogeo a mediados de los años 80's y se utilizaba para evaluar a empleados que ocupaban cargos de alto nivel, en donde sus responsabilidades, actividades y tareas eran de gran importancia para la organización a la que pertenecían.¹⁵ Se convierte en el mejor instrumento de evaluación porque rompió con la tradicional forma de evaluar que era, la que sólo el jefe evaluaba las competencias de sus subordinados, y a su vez, el gerente

¹⁵ Alles, Martha; *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*; editorial Granica, Buenos Aires, 2006.

tenía la última palabra sobre decisiones de promoción o transferencia de sus empleados. En la actualidad, bajo la modalidad de este esquema de evaluación, se toma en cuenta la opinión de todos quienes conforman el ambiente laboral del empleado.

A través de la aplicación de este tipo de evaluación llamado 360°, la organización le brinda a su personal un eficaz instrumento para su autodesarrollo; debido a que es una herramienta que fortalece el vínculo de compromiso entre empresa-empleado por su forma de obtener el verdadero valor del capital humano que integra a la organización. Al ser un sistema complejo de evaluación del desempeño requiere que su aplicación se lleve a cabo durante un par de años para que de este modo se pueda obtener todos sus beneficios tanto para la empresa como para todos sus empleados.

Es importante mencionar que las evaluaciones tradicionales no ofrecen resultados tan amplios como las que proporciona este tipo de evaluación, ya que se obtiene una información muy básica entre el gerente y el ocupante del cargo; convirtiéndose ésta en la única fuente de datos. Al poseer varias fuentes de información sobre el desempeño y comportamiento del empleado, los resultados serán más específicos y por tanto su retroalimentación será más compleja. Este es el resultado que se obtiene luego de la aplicación de una evaluación de 360°.

Esta clase de resultados positivos permite que la organización cree un clima laboral adecuado para su personal con el objetivo principal de que se sientan motivados y trabajen a su máximo desempeño logrando cumplir las metas planteadas por la empresa.

El momento que los empleados se dan cuenta que su evaluación depende de varias opiniones, van a estar más conscientes de cuáles son sus comportamientos y qué tipo de impacto tienen en las demás personas que conforman la organización; de esta forma, el control sobre este factor puede llegar a producir un

incremento en la productividad, ya que su labor será desempeñada de la mejor manera posible.

La evaluación de 360° es una herramienta tan acoplada hacia las organizaciones de hoy por su alto impacto en la valoración de desempeño de los empleados, y a su vez, por el hecho de satisfacer las necesidades de crecimiento y desarrollo como un plan de carrera que ofrecen las empresas.

Un aspecto de gran importancia, es que por medio de esta evaluación, el gerente recibe una retroalimentación por parte de sus subordinados con respecto a sus planes estratégicos desarrollados durante su período laboral; de esta manera el gerente conocerá si su gestión fue la más eficaz para alcanzar los objetivos que la organización así le impuso. Los empleados también recibirán una retroalimentación positiva sobre su desempeño laboral, y a su vez podrán ampliar su percepción sobre sus pares al ir conociendo los resultados de la evaluación de su área.

El fin principal de la organización es que al implementar nuevas y actualizadas herramientas de evaluación como es la de 360°, los procesos de desarrollo del capital humano se involucren con las necesidades personales como las organizacionales hacia la obtención de un bien común.

Está claro que la evaluación de 360° consiste en que todas las personas que conforman el ambiente laboral del empleado tienen la oportunidad de evaluarle de acuerdo a las competencias que éste posea en su puesto de trabajo. Para que este tipo de evaluación opere se necesita seguir el siguiente proceso:¹⁶

- ✦ **Definir los factores de comportamiento críticos de la empresa:** los factores que se toman en cuenta en esta evaluación son las competencias que debe presentar el ocupante del cargo para verificar si los resultados

¹⁶ Alles, Martha; *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*; editorial Granica, Buenos Aires, 2006.

obtenidos hasta ese momento están equilibrados con los de su comportamiento.

- ♣ **Diseñar el instrumento de evaluación:** es de gran importancia la creación de un cuestionario de evaluación para que los resultados sean los esperados luego de aplicar el feedback de 360°; y también para que sirva de soporte ante este proceso.

- ♣ **Seleccionar las personas operativas de la evaluación de 360°:** la selección del capital humano que va a participar en la evaluación es un punto esencial dentro de la aplicación del 360°, ya que se definirá quiénes son los evaluadores, superiores, pares, colaboradores, cliente interno, cliente externo (si el cargo le permite) y evaluados.

- ♣ **Aplicación del 360°:** poner en práctica el proceso de evaluación con todas las personas que estará involucradas en el antes, durante y después de ser evaluadas.

- ♣ **Re coleccionar y procesar la información obtenida:** dentro de este paso, la principal cualidad es la confidencialidad de todos los datos obtenidos luego de la aplicación de la evaluación de 360°. Es necesario tomarse el tiempo necesario para procesar de manera efectiva toda la información para evitar cualquier tipo de variación en los resultados.

- ♣ **Revelar los resultados:** seguido del análisis de toda la información obtenida se procede a comunicar los resultados conseguidos por medio de la evaluación de 360°.

Con el objetivo de que la organización mantenga en acenso sus índices de crecimiento; esta herramienta le permite que sus jefes y gerentes también sean evaluados, de esta manera el presidente de la empresa estará consciente de qué

tipo de percepción tienen sus empleados, como también si los equipos de trabajos están bien conformados. Es decir, la evaluación de 360° permite que los vínculos de confianza, credibilidad, apoyo y opinión se fortalezcan con el afán de desarrollar de una forma conjunta.

A través del uso de herramientas tecnológicas como el software **COMPERS**, se puede aplicar una metodología de evaluación totalmente honesta, sin forma de que los resultados que presente la evaluación de 360° sean manipulados de algún modo o conveniencia. Este proceso podrá convertirse en un eje fundamental para cambiar la perspectiva de nuestra cultura organizacional.

La aplicación del modelo de evaluación de 360° presenta los siguientes beneficios y ventajas; ya sea para la organización como para su talento humano:

- ✓ El establecer mejores políticas de reclutamiento de personal, debido a las competencias evaluadas durante el proceso de 360°.
- ✓ Se puede presentar mejores programas de capacitación y entrenamiento de acuerdo a los resultados individuales o grupales.
- ✓ Permite identificar con facilidad a personas con ciertos potenciales que requieren otro tipo de factores motivacionales para reforzar su conocimiento y fortalecer su desarrollo en la organización.
- ✓ Se obtiene una retroalimentación de varias perspectivas junto con un proceso totalmente sistémico.
- ✓ Se extrae información de áreas que son difíciles de medir como: el liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, administración del tiempo, solución de problemas, utilización de recursos; entre otros.
- ✓ Se confirma las competencias que son estrictamente necesarias para el puesto de trabajo.

- ✓ Con la información obtenida, se puede mejorar la gestión del área de talento humano de la organización; como re plantear nuevas estrategias para el desarrollo del capital humano.
- ✓ Es posible crear planes de carrera que estimulen su permanencia y desempeño a los empleados de la empresa.
- ✓ Puede proporcionar información objetiva y cuantificada de todas las áreas de la organización con el fin de solucionar problemas que nunca han sido visibles.
- ✓ Con la metodología tecnológica permite que los resultados sean naturales y claros para que con su análisis se consiga resultados objetivos y reales.

El verdadero beneficio se obtendrá después de haber aplicado la evaluación de 360°, con el plan de desarrollo que la organización aplicará de forma inmediata luego de su respectivo análisis.

El problema más visible que se puede presentar antes, durante y después de la aplicación de la evaluación de 360° es que muchas personas no acepten el resultado obtenido o que no estén de acuerdo con el proceso a realizar; en estos casos, las posturas negativas de una o varias personas podrán tergiversar los resultados finales de la evaluación; lo cual se convertirá en que el proceso fue una pérdida de tiempo.

Es por esto que todas las personas deberán estar bien informadas acerca de lo que se requiere con la aplicación de este tipo de evaluación junto con las ventajas y beneficios que se obtendrán.



4.3.2.2. Pasos de una evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño es uno de los procesos que al ser parte esencial en el desarrollo de cada uno de los empleados, tiene que aplicarse bajo una metodología que permita crear bases sólidas con el objetivo de que luego del proceso se extraiga toda la información necesaria para una retroalimentación objetiva y cuantificada.

Para que los resultados sean los esperados se deben seguir tres pasos importantes que están a continuación:¹⁷

- ◆ **Definición y análisis del cargo:** es de gran valor que cada uno de los cargos estén claramente definidos; de este modo los factores y las competencias tendrán equivalencias dependiendo las tareas y actividades del puesto de trabajo. La evaluación del desempeño tiene una estrecha relación con los demás subsistemas, principalmente con el análisis y la descripción de cargos, ya que al evaluar el comportamiento y desempeño de los empleados, éstos deben estar conscientes de cuáles son sus responsabilidades y funciones con respecto a sus cargos.

Es necesario mencionar que la evaluación sólo puede realizarse en relación con el puesto de trabajo, por tanto el evaluador y el evaluado deben estar de acuerdo con los factores que se van a analizar junto con las competencias que la organización requiera para los distintos cargos.

- ◆ **Evaluación del desempeño en relación al cargo:** al conocer las funciones, responsabilidades, tareas, actividades y competencias del puesto de trabajo; se procederá a crear un manual de escalas valorativas que permitan calificar a cada uno de los factores ya mencionados. Esta escala de calificación deberá tener la aprobación del evaluador y del

¹⁷ Alles, Martha; *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*; editorial Granica, Buenos Aires, 2006.

evaluado para que no se mal interprete el objetivo principal del proceso de evaluación.

La organización mantiene sus expectativas en cada uno de los cargos, es por esto que los criterios objetivos que se emplean para evaluar deben estar claros y definidos, con el afán de no perjudicar el desempeño de los ocupantes de los cargos.

- ◆ **Retroalimentación:** al recibir los resultados luego del proceso de evaluación, la retroalimentación comenzará de forma inmediata; comunicando a los empleados la nueva estructura que la organización pondrá en práctica. Se abarcarán nuevos procesos de capacitación para reforzara áreas que presenten cierta deficiencia mejorando así su desempeño y alcanzando de mejor manera las metas planteadas.

La retroalimentación sirve para otorgar el valor importante de la gestión que cumple cada empleado, de esta manera, el ocupante del cargo fortalece su sentido de pertenencia como su lealtad a la organización.

A su vez que el proceso de evaluación del desempeño presenta una metodología de pasos a seguir durante su aplicación, también expone tres etapas que la organización debe tomar consciencia para que de este modo la práctica de la evaluación otorgue los resultados esperados.

Estas etapas que se manifiestan dentro del análisis de gestión se van desarrollando de acuerdo a períodos de tiempo que la empresa tiene que ir aplicando, por esta razón se convierte en tres principales momentos que son los siguientes:

1. **Etapas iniciales.-** esta es la etapa en la cual los directivos de la organización planifican y debaten cuáles van a ser los objetivos que el ocupante del cargo junto con el puesto de trabajo deberán cumplir durante su período de gestión dentro de la empresa. En el momento en que los gerentes de todas

las áreas trazan un plan de desarrollo en base de estas metas, los objetivos ya son fijados, de esta manera los empleados ya conocen el tipo de desempeño y conducta que tendrán que adoptar con el fin de conseguir las metas que ya se encuentran establecidas.

2. *Etapa intermedia.*- durante esta etapa se puede ya observar todo el progreso que la organización ha ido alcanzando a lo largo de un determinado lapso de tiempo, por tanto, es necesario que la empresa establezca los períodos de tiempo que se destinarán reuniones evaluativas con el afán de reconocer los logros obtenidos y pensar nuevas metas que ayudarán con el desarrollo del personal y de la empresa. Es fundamental que las reuniones que se van a realizar ya estén programadas durante el año operativo de la empresa, de este modo el crecimiento estará siempre monitoreado por los jefes y directivos de la organización; con el conocimiento pleno de todo su capital humano.

3. *Etapa final.*- al final del período se establece una reunión final con el objetivo de que los directivos de la organización puedan evaluar los resultados obtenidos. Es necesario aclarar que el proceso de evaluación del desempeño es muy abierto y se adapta ante cualquier circunstancia de la empresa, es decir, durante el período evaluativo se pueden suscitar cambios como: ascensos de puestos, nuevas responsabilidades en cargos, reportes a más de un jefe, entre otros... estos casos no afectarán el resultado esperado de la evaluación porque se tomará en cuenta cualquier tipo de cambio que se presente durante la aplicación de este proceso.

La evaluación del desempeño es un proceso que se debe manejar bajo la metodología que éste exige. Al ser un proceso, es necesario seguir todos los pasos que han sido expuestos con el fin de que los resultados sean los esperados y que ningún tipo de error externo o interno pueda alterar dichos resultados.

En el momento que se decida aplicar de forma real el proceso de evaluación del desempeño se debe fortalecer los vínculos de comunicación entre los empleados como los registro de información que constantemente estarán actualizados, ya que los formularios que han sido creados por parte del área de recursos humanos no podrán ser manipulados por factores externos a la organización.



4.3.2.3. Evaluación del desempeño por competencias¹⁸

La evaluación del desempeño por competencias es una de las herramientas más utilizadas en la actualidad, ya que la descripción de cada uno de los puestos laborales está encuadrada bajo las competencias, que las personas ocupantes de dichos cargos deben tener; con el objetivo de cumplir con las metas que la organización así los requiera.

Al definir los cargos en función del perfil de competencias, la evaluación del desempeño se involucra directamente con las competencias esenciales que cada puesto presente. Es necesario que las competencias adquieran cierto grado o nivel para que la evaluación sea más específica de acuerdo al cargo. Dependerá el tipo de cargos que posea la organización para que se manejen un determinado número de variables que serán evaluadas; de esta manera la evaluación del desempeño revelará información muy valiosa acerca del desenvolvimiento de los empleados y también se podrá observar si los cargos se encuentran bien definidos según el manual de competencias de la empresa.

El momento que la organización cuenta con un manual de competencias que es destinado para el análisis y descripción del perfil de puestos se puede evaluar por este método. Como es conocido, las competencias son aquellos conocimientos, habilidades, prácticas y actitudes que se requieren para ejercer en propiedad un oficio o una actividad laboral; es así que dentro de la evaluación del desempeño por competencias se procede a comparar dos aspectos importantes dentro de la empresa que son:

- ✓ Descripción de la conducta según lo requerido para el puesto.
- ✓ Conducta observada durante el periodo de tiempo evaluado.

¹⁸ Alles, Martha; *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*; editorial Granica, Buenos Aires, 2006.

Para evaluar el desempeño por competencias es importante observar las conductas o comportamientos de las personas que ocupan los puestos de trabajo; debido a que el objetivo es evaluar la forma de cómo se comportó mas no el conocimiento que tiene sobre la tarea o actividad que debe realizar. De esta manera, al realizar esta observación se puede reducir los valores subjetivos que se presentan durante la aplicación de la evaluación.

Para analizar las conductas observables es necesario seguir los siguientes pasos:

1. Basarse en hechos reales del pasado dentro del periodo evaluado.
2. Relacionar la conducta observada con las competencias.
3. Relacionar la conducta con el grado de la competencia.

La evaluación del desempeño por competencias permite detectar falencias y carencias en las personas que ocupan determinados puestos de trabajo, las cuales pueden ser sujetas de un proceso de capacitación para mejorar su gestión dentro de la empresa. Es por esto que la función de este tipo de evaluación es el conocer qué tipo de personal se contrata, y cuál es el nivel de los trabajadores en cuanto a sus competencias de desempeño.

Al basarse en un modelo de evaluación del desempeño por competencias es fundamental que las competencias se encuentren clasificadas en los cuatro tipos principales que son: las competencias técnicas, competencias sociales, competencias metodológicas y competencias individuales. De esta forma, el momento de evaluar las competencias laborales del empleado, se obtiene información valiosa como qué sabe hacer, cuánto sabe, por qué lo sabe, cómo lo aplica y cómo se comporta en su puesto de trabajo.

Toda esa información que se obtiene va adquiriendo cierto nivel o grado que permite al evaluador comparar con los requerimiento del cargo laboral; es así que

la organización luego de un proceso de evaluación por competencias, podrá conocer si las competencias establecidas dentro del perfil de puestos son las adecuadas para que la persona que ocupe determinado puesto pueda desarrollarse a sí misma como a la empresa.

Dentro de la evaluación del desempeño por competencias se presentan ciertas condiciones básicas que son necesarias seguir para que el proceso sea eficaz y no una pérdida de tiempo; por tanto es importante mencionarles a continuación:

- **Validez:** para que el proceso de evaluación sea válido, es importante que los evaluadores estén conscientes de que los participantes en el proceso entiendan las preguntas; de esta forma es mejor evitar los simulacros ya que se puede perder la naturalidad en el comportamiento de los empleados.

El instrumento de evaluación se convierte en válido siempre que éste sea confiable y aceptado por parte del personal como las áreas laborales de la organización.

- **Autenticidad:** es necesario que se compruebe y se establezca con certeza que el evaluado fue realmente el que contestó y participó del proceso de evaluación, de esta manera la información obtenida podrá ser procesada para revelar los resultados reales de la empresa.

Dependiendo del cargo que la persona se desempeñe, ésta podrá otorgar ciertas pruebas que permitan dar fe de que esa es su conducta dentro de la organización.

- **Suficiencia:** al tener que evaluar las competencias laborales de los empleados de la empresa, se debe aplicar las veces que sean necesarias

los instrumentos de evaluación, ya que se evalúa el comportamiento y no si se cumple bien o mal las tareas del cargo.

Las fallas en los resultados finales muchas veces ocurren por causa de una mala forma de recaudar la información, es decir, los encargados de obtener los datos manejan el proceso de forma ligera y no se dan el trabajo de aplicar las veces que sean necesarios para que esa información sea la correcta y pueda ser analizada.

- **Justicia:** durante la aplicación del proceso de evaluación se puede presentar un ambiente de nerviosismo o incertidumbre por parte de los empleados con respecto a los resultados que se obtendrán; es por esto que deben estar en total conocimiento que la metodología que va hacer aplicada es estándar, de esta manera las personas serán evaluadas de forma similar bajo los mismo parámetros que el instrumento presente.

Todos los empleados necesitan que reconozcan sus competencias laborales fuera del nivel jerárquico que éstos pertenezcan, es así que sentirán una equidad en el momento de ser evaluados sin pensar que el proceso de evaluación es una herramienta para perjudicar su labor dentro de la empresa.

- **Aceptación:** esta es una de las condiciones más esenciales dentro de este proceso, ya que todos los que van a participar de la evaluación son aquellos que conocen y están de acuerdo con los estándares, criterios e instrumentos que serán aplicados de forma correcta y justa. Basta con que una o varias personas no estén de acuerdo con la aplicación de la evaluación para que los resultados finales no sean cien por ciento confiables.

Es necesario preparar al personal de la organización ante la aplicación de un proceso de evaluación del desempeño, ya que puede presentarse cierto tipo de inestabilidad emocional causando fallas en los demás procesos administrativos; ya sea por falta de información como el mal uso de esta herramienta.

4.3.2.3.1. Diagrama del proceso de evaluación de 360^{o19}

El diagrama del proceso de evaluación de 360° abarca todos los detalles administrativos que no se deben olvidar el momento de aplicar esta herramienta para evaluar al personal. Estos detalles administrativos son de gran importancia, ya que permiten otorgar el nivel necesario de confidencialidad al proceso como a las personas que participan en él.

La confidencialidad en la evaluación del desempeño, fortalece el sentimiento de seguridad en los empleados frente al proceso; esto es que la información que se obtiene luego de haber aplicado el instrumento de evaluación no va a ser revelada a personas externas al departamento de recursos humanos y mucho menos conocerán los resultados finales de cada uno de los ocupantes de cargos en la organización.

El área de talento humano es la encargada de revisar y definir el formulario que se aplicará para la evaluación, así como la impresión y distribución tanto a las personas que van a ser evaluadas como a los evaluadores. Es importante que se impriman el número exactos de copias que se les entrega a los participantes del proceso, de esta manera no existirá formularios sin destinatario. Para que no se presenten ningún tipo de problema en la entrega de dichos formularios, se puede imprimir con los nombres de los empleados que van a ser evaluados.

¹⁹ Alles, Martha; *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*; editorial Granica, Buenos Aires, 2006.

En el caso de usar como consultor externo al software COMPERS, cada uno de los empleados cuenta con un nombre de usuario y su contraseña para acceder al sistema y llenar su formulario, es por esto que en la utilización de herramientas tecnológicas como este tipo de software se puede garantizar la confidencialidad de la información receptada.

El departamento de recursos humanos es el responsable de repartir el número de formularios respectivos a cada uno de los empleados que serán evaluados.

Las personas que van a ser evaluadas tienen la responsabilidad de entregar los formularios dentro de un sobre a los empleados que tendrán que evaluarle, es decir, a sus pares, jefes, subordinados, cliente externo, entre otros... solo deberán quedarse con el formulario de autoevaluación para luego entregar en recursos humanos.

Con respecto a los evaluadores, ellos deben realizar similar procedimiento, es decir, luego de haber llenado los formularios con la información correspondiente deberán entregar en el área de recursos humanos o a su vez enviar por correo electrónico al personal que está supervisando la aplicación de la evaluación.

Las personas encargadas de vigilar que el proceso se cumpla con lo establecido pertenecen, generalmente, al departamento de talento humano; por tanto, luego de haber recibido todos los datos correspondientes a la evaluación proceden a realizar un informe final para ser valorado por parte de los jefes de la organización, principalmente el presidente de la empresa.

A través de la entrega de resultados tanto a los jefes como a los empleados, se realiza la retroalimentación respectiva de acuerdo al área o a la persona.

Es necesario mencionar que la retroalimentación es un factor clave para que el proceso de evaluación de 360° tenga éxito y que se corrija de forma inmediata las

fallas que se hayan presentado tanto en los ocupantes de cargos como en áreas específicas.

Si los participantes de la evaluación de 360° cumplen con el procedimiento indicado, los resultados para la organización serán totalmente positivos, ayudando así a que los siguientes procesos de evaluación del desempeño sean más efectivos en el momento de su aplicación.

La confidencialidad, la inviolabilidad y la retroalimentación son los principales aspectos que junto a los detalles administrativos logran que el proceso culmine de forma eficaz.

DIAGRAMA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE 360°



4.3.3. La relación de la evaluación del desempeño con las remuneraciones

Como ya se ha mencionado a lo largo del desarrollo de este tema, la evaluación del desempeño se relaciona con la mayor parte de los subsistemas del área de recursos humanos, de esta manera no se puede dejar a un lado la importante relación que tiene con las remuneraciones salariales.

Las remuneraciones son un aspecto muy delicado que la organización debe estructurar de forma legal y justa hacia sus empleados, ya que éste puede ser el motor de la motivación para que cada una de las personas que trabajan en la empresa cumpla de manera eficaz con sus funciones y responsabilidades.

La evaluación del desempeño por competencias brinda una guía para establecer cuadros salariales justos para los empleados, ya que luego de aplicar un proceso de evaluación se puede determinar si el sueldo que se está pagando va de acuerdo a sus funciones, responsabilidades y actividades que desempeñan en la organización. De este modo, también se puede considerar bonos anuales que permitan mantener un adecuado desenvolvimiento por parte de todo el talento humano que se encuentra comprometido con la empresa.

Las recompensas económicas o bonos salariales están enfocados hacia períodos considerables de tiempo, ya sean anuales como semestrales; debido a que se encuentran relacionados con las metas que se deben cumplir dependiendo cada una de las áreas que componen a la organización. Este tipo de remuneración periódica se puede considerar como incentivo para que el ocupante del cargo mantenga y crezca su buen desempeño laboral con el objetivo de mejorar sus ingresos económicos como fortalecer sus aspiraciones dentro de la compañía.

Es necesario mencionar que las remuneraciones justas y equitativas con el mercado competitivo permiten que las evaluaciones del desempeño revelen datos de crecimiento y mejora dentro de cada uno de los departamentos de la

organización; o a su vez, reduce las fallas que en evaluaciones pasadas se pudo determinar.

4.3.4. El rol de Recursos Humanos en la evaluación

El área de recursos humanos es la encargada de vigilar, controlar, aplicar y analizar que el proceso de evaluación del desempeño se aplique de forma correcta y eficaz.²⁰

La postura que maneja este departamento transmite un sentido de “poder” hacia los que van a ser evaluados, ya que un proceso de evaluación está íntimamente relacionado con la carrera profesional de cada uno de los empleados; por tanto se puede percibir cierto nerviosismo antes, durante y después de la aplicación de dicha valoración del desempeño por el riesgo de un posible despido. Sin embargo, el área del talento humano se preocupa que esto no suceda, es decir, el papel que desempeña es que los resultados de la evaluación permitan observar que las cosas se está haciendo de la mejor manera o por lo contrario detectar fallas en los demás subsistemas que recursos humanos tiene a cargo.

El departamento de recursos humanos cumple varias funciones dentro de la aplicación del subproceso de evaluación del desempeño, y son las siguientes:

- ✓ Prepara a un grupo de personas con conocimientos técnicos en base al proceso de evaluación.
- ✓ Diseñar, definir y aplicar la herramienta que se utilizará durante la evaluación del desempeño a los empleados.

²⁰ Alles, Martha; *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*; editorial Granica, Buenos Aires, 2006.

- ✓ Monitorear todo el proceso junto con asesores que tengan un conocimiento avanzado sobre la evaluación
- ✓ Precautelar la confidencialidad y objetividad del proceso.
- ✓ Procesar y analizar los resultados obtenidos.

La gestión que realiza el departamento de recursos humanos dentro de la evaluación del desempeño tiene como finalidad el desarrollar las carreras profesionales de cada una de las personas dentro de la organización.

DESARROLLO PRÁCTICO

Mediante los siguientes cuadros porcentuales se comprueba que el software es eficaz en relación con el subproceso de evaluación del desempeño de 360°. De la misma forma, la inclusión de herramientas tecnológicas como el Compers y entre otras... puede mejorar la productividad de los empleados y la competitividad de la organización dentro del mercado empresarial.

Para manejar la información con la mejor objetividad posible, se tomó como referencia tres años antes de utilizar el Compers como tres años después de la implementación del mismo.

A continuación los cuadros referenciales:

Gráfico 1. Porcentajes anuales ingreso y salida del personal

- **INGRESO Y SALIDA DE PERSONAL**

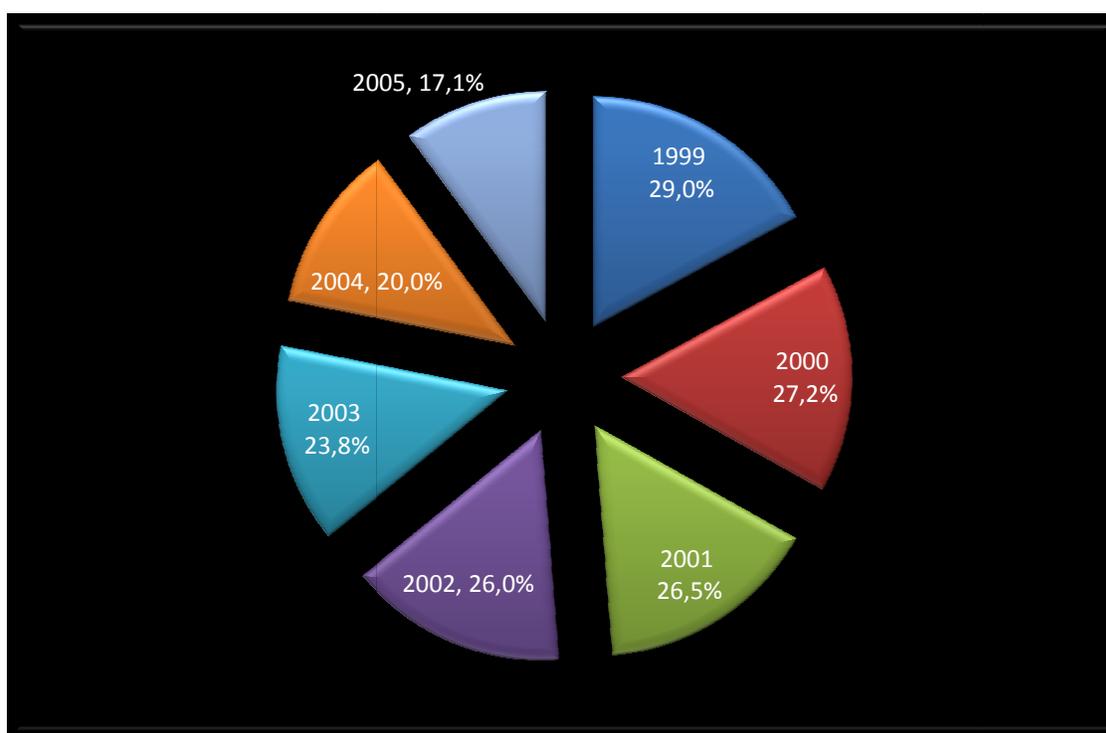
INGRESO Y SALIDA DE PERSONAL	
Años	Porcentaje
1999	18,6%
2000	25,0%
2001	22,0%
2002	20,0%
2003	17,8%
2004	15,3%
2005	14,9%



Fuente: Elaboración propia en base a los registros de Tecniseguros S.A.

Gráfico 2. Porcentajes anuales de rotación del personal**• ROTACIÓN DEL PERSONAL**

ROTACIÓN DE PERSONAL	
Años	Porcentaje
1999	29,0%
2000	27,2%
2001	26,5%
2002	26,0%
2003	23,8%
2004	20,0%
2005	17,1%

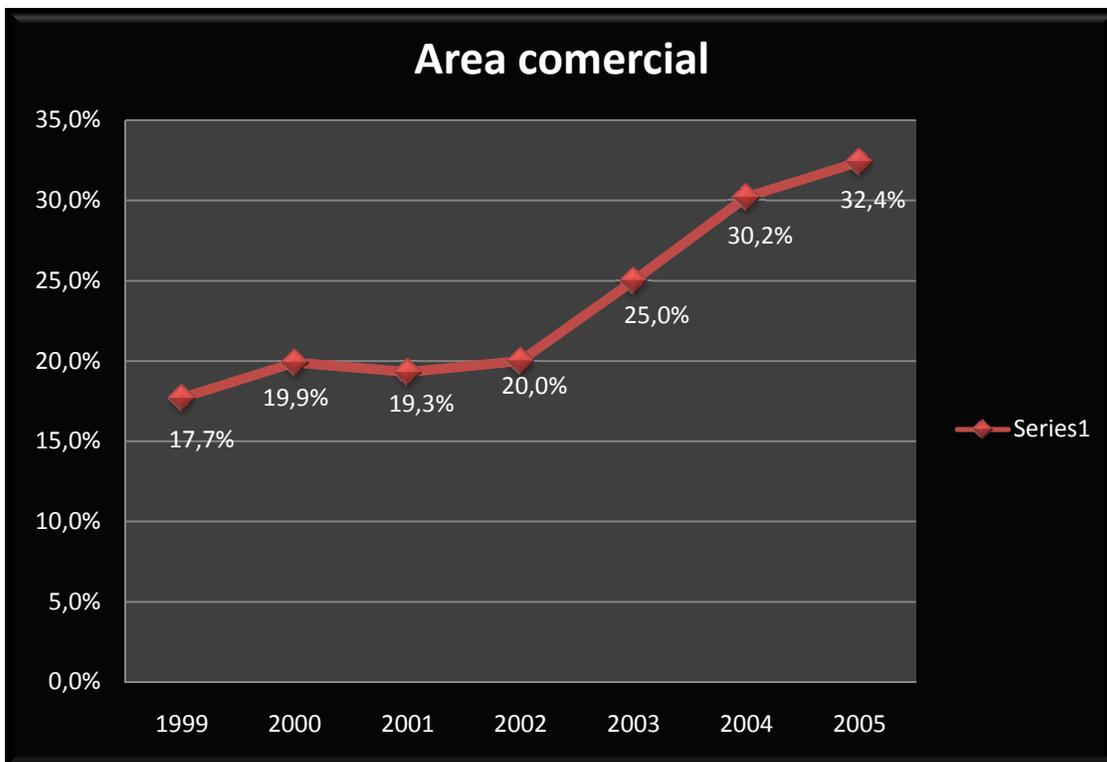


Fuente: Elaboración propia en base a los registros de Tecniseguros S.A.

Gráfico 3. Porcentajes anuales de capacitación en área comercial

- CAPACITACIÓN**

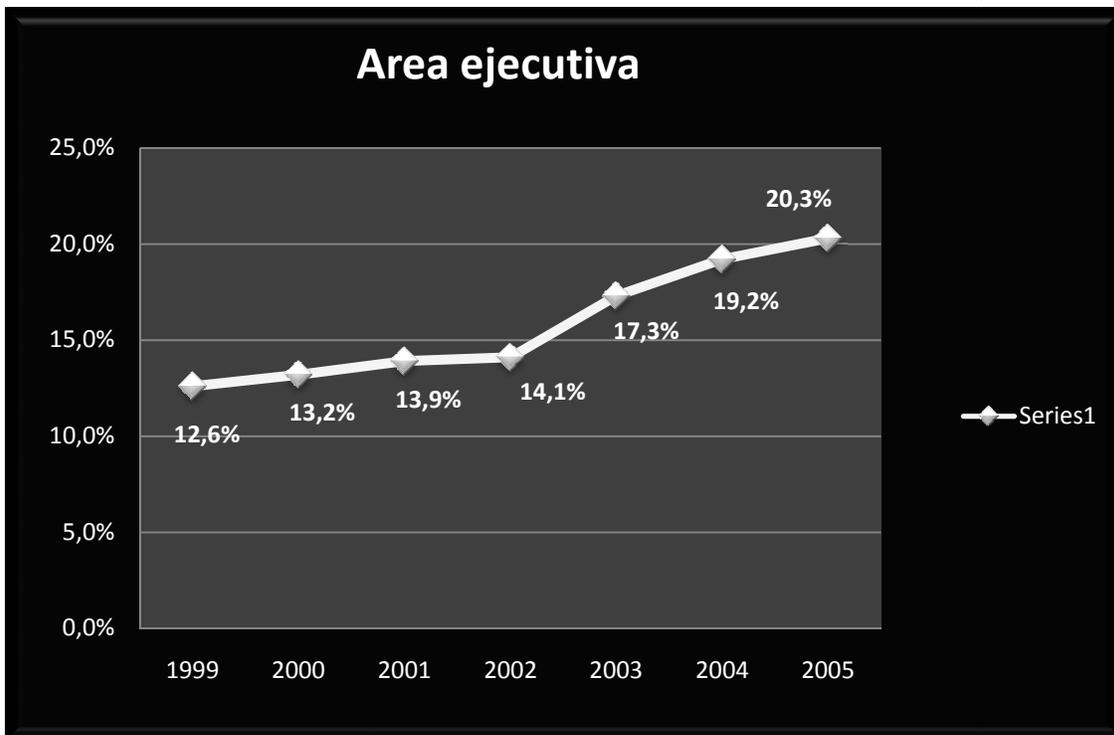
AREA COMERCIAL	
Años	Porcentaje
1999	17,7%
2000	19,9%
2001	19,3%
2002	20,0%
2003	25,0%
2004	30,2%
2005	32,4%



Fuente: Elaboración propia en base a los registros de Tecniseguros S.A.

Gráfico 3.1 Porcentajes anuales de capacitación en área ejecutiva

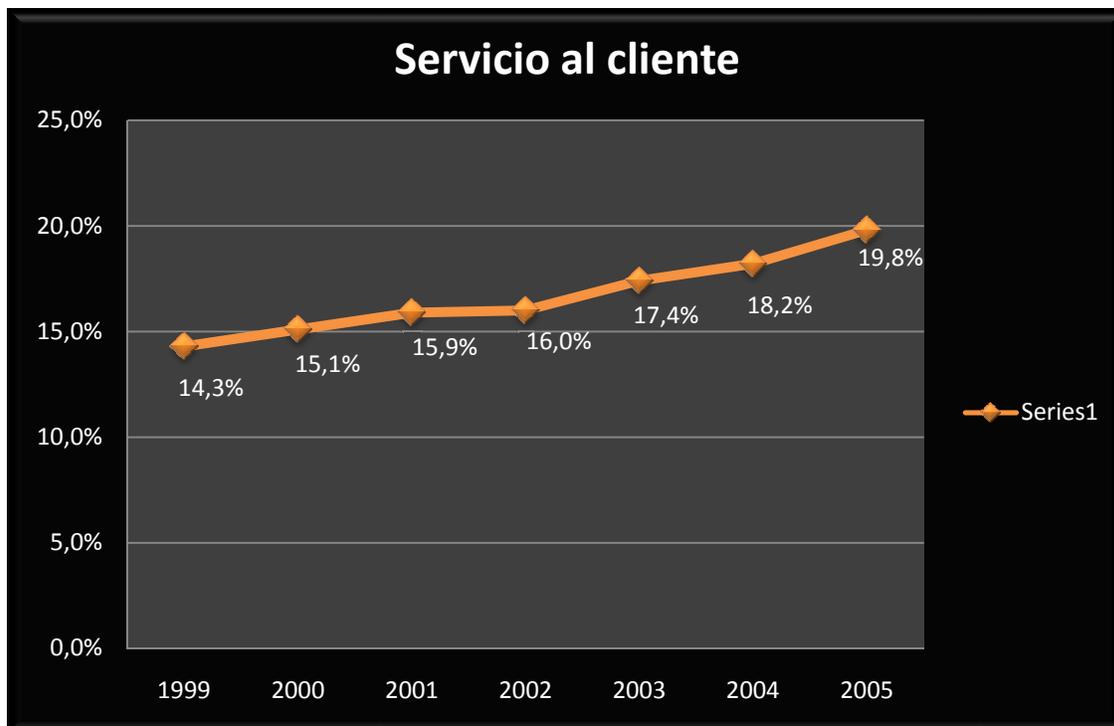
AREA EJECUTIVA	
Años	Porcentaje
1999	12,6%
2000	13,2%
2001	13,9%
2002	14,1%
2003	17,3%
2004	19,2%
2005	20,3%



Fuente: Elaboración propia en base a los registros de Tecniseguros S.A.

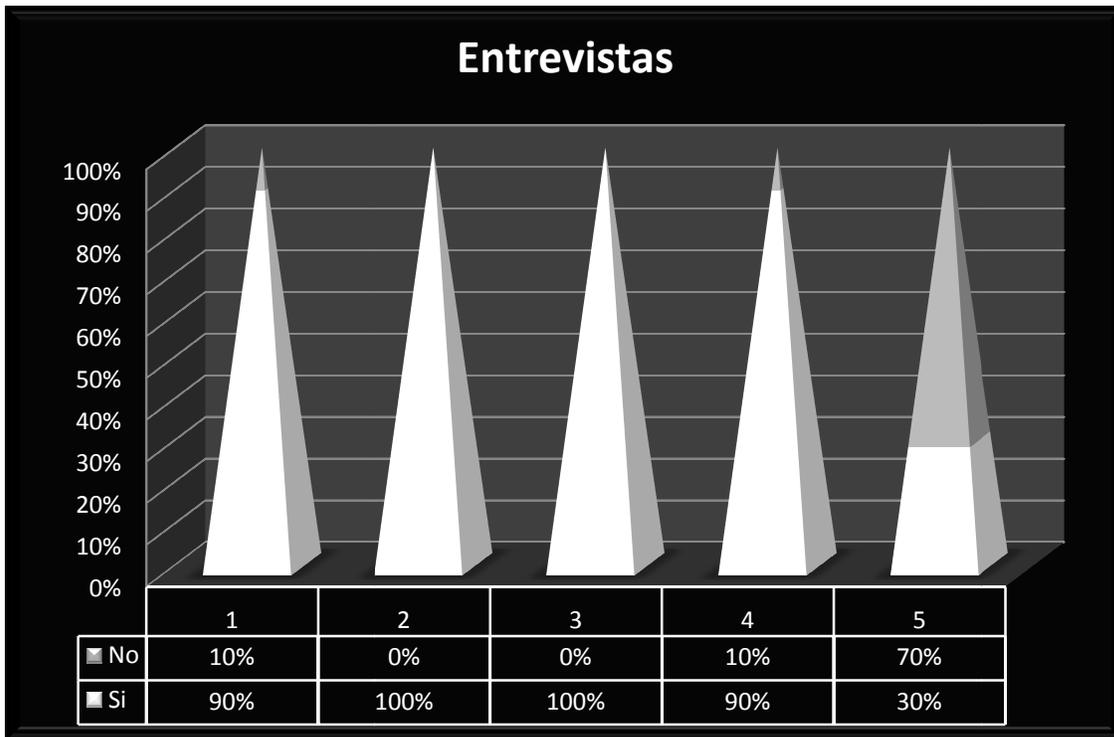
Gráfico 3.2 Porcentajes anuales de capacitación en área ejecutiva

SERVICIO AL CLIENTE	
Años	Porcentaje
1999	14,3%
2000	15,1%
2001	15,9%
2002	16,0%
2003	17,4%
2004	18,2%
2005	19,8%



Fuente: Elaboración propia en base a los registros de Tecniseguros S.A.

Gráfico 4. Entrevistas realizadas a la muestra de Tecniseguros S.A.



Fuente: Elaboración propia y aplicada a la muestra de ejecutivos y gerentes de Tecniseguros S.A.

II. PARTE METODOLÓGICA

1. ENUNCIADO:

“Eficacia de la utilización del software COMPERS en el subproceso de evaluación de desempeño en 360º”.

2. FORMULACIÓN

Mi principal motivación para realizar este trabajo de investigación, es que las organizaciones ecuatorianas, en especial, las que se encuentran ubicadas en la ciudad de Quito, puedan actualizarse en el campo de la utilización de recursos informáticos para mejorar la administración del principal factor de una empresa, su talento humano. Esto puedo decir que se convierte en el SER de mi trabajo.

La investigación en las empresas que ya se implementó este tipo de herramienta para su gestión, el beneficio que han obtenido y, por supuesto, los resultados que se pueden evidenciar; son el producto principal que se suma a mi trabajo de investigación para convertirse en la parte práctica y siendo así el eje del HACER.

El SABER se complementa con el conocimiento experimental que obtuve cuando me involucré con una empresa que maneja el software Compers, lo que me hizo dar cuenta que con una excelente capacitación se puede mejorar la competitividad y productividad de la organización, junto a esta gran ayuda que es la tecnología.

3. JUSTIFICACIÓN

La poca utilización de recursos tecnológicos para la administración del talento humano, se ha convertido en una gran falencia para las organizaciones actuales, produciendo un atraso dentro de sus procesos y proyectos a largo plazo. Este es

el punto principal que me ha motivado para la realización de este trabajo de investigación; con el fin de dar a conocer nuevas herramientas, que combinadas con la tecnología, pueden convertirse en una ayuda fundamental para el desarrollo del talento humano en cada empresa.

El tipo de enunciados de algunos trabajos de investigación relacionados con la administración del talento humano se han mantenido enfocados hacia el tipo de Gestión que realiza cada una de las empresas o cómo están siendo manejados los subprocesos dentro del área de Recursos Humanos, sin embargo, mi propuesta va más allá, no basta el conocer cuál es el mejor tipo de Gestión que ayuda a desarrollar el talento humano, ni tampoco, el involucrar a todos los subprocesos sin una capacitación previa. Es por eso que el principal fin de este trabajo es el de proporcionar nuevas herramientas tecnológicas que faciliten el tipo de gestión o el manejo de los subprocesos dentro de las empresas.

Es interesante saber que algunas de las grandes empresas del país están comenzando a utilizar este tipo de software para mejorar su gestión como área de Recursos Humanos; una de ellas es TECNISEGUROS S.A. Esta organización será la que permita que este trabajo de investigación se pueda realizar, ya que, fue en esta empresa, en la cual, me desempeñé como ejecutivo de RR.HH. durante el período de mis prácticas pre-profesionales.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Implementar nuevas soluciones que se obtenga mediante la utilización de herramientas tecnológicas; como el software Compers, para la administración y desarrollo del talento humano; con el fin, de mejorar la productividad de la empresa.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Contribuir con las organizaciones para que puedan mejorar su nivel de competitividad dentro del ámbito empresarial.
- Manifestar que el software Compers puede ser una herramienta necesaria para la Gestión de Recursos Humanos.
- Realizar el subproceso de evaluación de desempeño de 360º como un método para retroalimentar a gerentes, ejecutivos y empleados.

5. HIPÓTESIS

“La utilización del software Compers que se involucra con la administración y desarrollo del talento humano, podría tener un beneficio real dentro del subsistema de evaluación de desempeño de 360º con los objetivos de la empresa.”

6. DETERMINACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA TESIS

6.1. Características de la muestra

El siguiente trabajo de investigación tiene como espacio operativo en la ciudad de Quito, específicamente en la matriz de Tecniseguros S.A. Dentro de esta empresa se realiza cada año la evaluación de desempeño de 360º junto a la utilización del software Compers que ya está siendo aplicado. Para la elaboración de esta tesis, se trabajará principalmente con cien empleados que conforman la sucursal matriz de la organización anteriormente mencionada.

6.2. Cuadro metodológico: (Ver página siguiente)

6.2.1. Cuadro de actividades (Ver Anexo)

CUADRO METODOLÓGICO

OBJETIVO GENERAL: Implementar nuevas soluciones que se obtenga mediante la utilización de herramientas tecnológicas; como el software Compers, para la administración y desarrollo del talento humano; con el fin, de mejorar la productividad de la empresa.

OBJETIVO ESPECIFICO	CATEGORIAS	INDICADORES	FUENTES	PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN
Contribuir con las organizaciones para que puedan mejorar su nivel de competitividad dentro del ámbito empresarial.	Mejorar el nivel de competitividad.	Gestión, planificación. Factores intelectuales, factores físicos para valorar los cargos	Departamento de recursos humanos. Colaboradores. Consultora.	Entrevista. Observación simple Grupos focales.
Manifestar que el software COMPERS puede ser una herramienta necesaria para la gestión de Recursos Humanos.	Herramienta necesaria para la gestión de Recursos Humanos	Gestión de Recursos Humanos. Necesidades del área de RR.HH. Capacitación	Departamento de Recursos Humanos. Ejecutivos de alta gerencia.	Entrevista. Grupos focales.
Realizar el subproceso de evaluación de desempeño de 360° como un método obligatorio para establecer remuneraciones salariales	Evaluación de desempeño de 360°. Establecer remuneraciones salariales.	Subprocesos del departamento de RR. HH. Manual de cargos. Remuneraciones actualizadas.	Departamento de Recursos Humanos. Ejecutivo que maneja nómina y capacitación.	Entrevista. Revisión.

6.3. Métodos y técnicas utilizados

6.3.1. Entrevista

Para la obtención de información se empleará este tipo de herramienta, ya que, es una de las más factibles para la recolección de datos fundamentales que sostendrá este trabajo de investigación. Este tipo de técnica consiste en entablar un dialogo que tiene un fin específico, el cual, es dirigido por el entrevistador con el objetivo de que la información que se vaya obteniendo sea la indicada para el trabajo investigativo; por otra parte, el entrevistado debe estar acuerdo con la entrevista y así otorgar la información requerida.

La entrevista me facilitará el conocer cuáles han sido las experiencias por parte de los ejecutivos de manejar el software Compers y así, saber si su resultado es eficaz o no.

Es necesario mencionar que la entrevista será aplicada en una forma directa y será enfocada a cargos gerenciales como a los ejecutivos del departamento de Recursos Humanos.

6.3.2. Revisión bibliográfica

Esta herramienta consiste en recopilar conceptos y términos que se encuentran basados en autores especializados sobre los temas a investigar. La revisión bibliográfica no se basará solo en libros, por el contrario, se utilizará documentos resumidos, monografías, artículos, entre otros.

Dentro de mi trabajo de investigación esta técnica complementará toda la parte del marco teórico, ya que, al hablar de un subproceso de Recursos Humanos, es necesario investigar cómo ha evolucionado con las distintas propuestas de autores muy renombrados.

6.4. Tratamiento de la información obtenida

Durante el proceso investigativo se ha obtenido mucha información que ha permitido manejar resultados objetivos y cualitativos con respecto al tema de investigación.

La siguiente información se clasifica de la siguiente manera:

- Información porcentual determinada por años en: ingreso y salida de personal, rotación de personal y capacitación en las áreas de comercial, ejecutivos y servicio al cliente.
- Entrevistas enfocadas a cargos gerenciales de la empresa Tecniseguros S.A.
- Datos técnicos con respecto al software Compers por parte de Alfredo Paredes y Asociados.
- Información confidencial de Tecniseguros S.A.

6.4.1. Análisis de los datos recolectados

Con respecto a la información obtenida luego de la aplicación de las entrevistas a los gerentes y ejecutivos de Tecniseguros S.A. se puede destacar los siguientes aspectos: (pág. 98)

- ⇒ El 90% de los entrevistados considera que la utilización de herramientas tecnológicas con el software Compers, puede mejorar el nivel de productividad de los empleados dentro de la Organización.

- ⇒ El total, es decir el 100% de las personas entrevistadas opina que la implementación de herramientas tecnológicas puede otorgar a la empresa un mejor nivel de competitividad dentro del mercado empresarial.
- ⇒ El 100% del personal entrevistado piensa que el software Compers puede ser una herramienta tecnológica necesaria para mejorar la gestión de Recursos Humanos.
- ⇒ El 90% asegura que con la aplicación del software con respecto a la evaluación de 360° se puede manejar una eficaz retroalimentación para todo el talento humano de la empresa.
- ⇒ Apenas el 30% de los entrevistados conocen otro tipo de software o herramientas tecnológicas que permita desarrollar los subprocesos del Departamento de Recursos Humanos.
- ⇒ Todo el personal que contribuyó con la empresa está de acuerdo en que los procesos automatizados pueden lograr mayor éxito que los que se manejan manualmente.
- ⇒ La falta de conocimiento sobre nuevas o diferentes herramientas tecnológicas que aporten para el desarrollo del área de talento humano es casi desconocida.

6.4.2. Representación gráfica de la información

Las representaciones gráficas están establecidas en parte de desarrollo práctico junto con la estadística de las entrevistas como los factores medidos por la evaluación de desempeño de 360°. (pág. 96)

6.4.3. Reflexiones cualitativas de los datos obtenidos

Luego de la aplicación de las entrevistas aplicadas al personal de Tecniseguros S.A. se pudo obtener las siguientes reflexiones:

- ♣ La automatización de los procesos mejora el resultado final de la gestión del área de Recursos Humanos.
- ♣ El Compers es una de las herramientas más completas que existe en el mercado empresarial para el manejo de recursos humanos, incluso presenta opciones para incluir nómina salarial.
- ♣ El poco conocimiento sobre nuevas opciones tecnológicas para el control del personal puede ser una falencia grave sobre el nivel de competitividad de la organización.
- ♣ La carencia de información acerca de las capacitaciones en las distintas áreas puede declinar la formación profesional de los empleados.
- ♣ A través de una buena retroalimentación se puede formular un mejor plan de carrera para el personal de la empresa.

7. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

“La utilización del software Compers que se involucra con la administración y desarrollo del talento humano, podría tener un beneficio real dentro del subsistema de evaluación de desempeño de 360° con los objetivos de la empresa.”

Se comprueba la hipótesis debido a que los resultados porcentuales que reveló la utilización del software Compers en la evaluación del desempeño de 360 ° han sido favorables desde sus inicios hasta ahora. La automatización de dicho proceso ha permitido mejorar el sistema de capacitaciones de las distintas áreas de la

organización; contribuyendo con el mejoramiento del empleado en sus actividades y tareas de acuerdo al cargo.

8. VIABILIDAD

8.1. Recursos Humanos

Las personas que formarán parte principal en la realización de este trabajo de investigación son: los ejecutivos y Gerente Nacional del departamento de Recursos Humanos, Gerente Nacional de Sistemas, Gerente Nacional de Contabilidad y Cobranzas, entre otros... todos estos pertenecientes a Tecniseguros S.A.

8.2. Recursos Materiales

Todos los recursos materiales que se utilizarán en esta tesis serán vinculados son el desarrollo que este trabajo vaya teniendo a lo largo de la investigación. Entre estos son:

- ✓ Una laptop
- ✓ 500 hojas Xerox para impresión
- ✓ Cartucho a color canon
- ✓ Formularios

8.3. Recursos Económicos

Esta tesis está solventada económicamente por el autor.

9. CONCLUSIONES

- Al automatizar los procesos del Departamento de Recursos Humanos se obtiene mejores niveles de productividad en los empleados de la organización.
- El uso de herramientas tecnológicas en el manejo del talento humano, incrementa su desarrollo profesional dentro y fuera de la empresa.
- El software Compers ocupa una de las mejores posiciones a nivel empresarial, por esto es meritorio concluir que el Compers puede ser una herramienta necesaria para la gestión de Recursos Humanos.
- La evaluación del desempeño por el método de 360° otorga una retroalimentación muy compleja sin importar el área que se haya evaluado; permitiendo así una mejor capacitación para los empleados.
- A través de una excelente evaluación del desempeño de 360° se puede organizar un plan de carrera para el empleado dentro de la organización.
- La disminución de los índices de salida de personal como los de rotación, es un indicador que el personal que se encuentra laborando es el adecuado para la empresa y a su vez ha adquirido la mejor capacitación para que se mantenga y crezca en su cargo.
- Es necesario la correcta descripción y análisis de cargos para que la evaluación del desempeño sea objetiva y revele resultados reales.

10. RECOMENDACIONES

- ❖ Puedo recomendar que en la actualidad no solo se debe manejar las herramientas conocidas, por lo contrario, la influencia de nueva tecnología permite que la organización sea más competitiva y su capital humano esté mejor entrenado.

- ❖ Actualización de conocimientos profesionales en el ámbito de recursos humanos en especial a los Gerentes de dicho Departamento.

- ❖ Inversión en recursos como dichas herramientas tecnológicas para desarrollar el desempeño de los empleados.

- ❖ Recomiendo a las consultoras de Recursos Humanos incluir estas herramientas dentro de sus propuestas de solución de problemas para el talento humano.

- ❖ Una recomendación especial a la Universidad de las Américas, que facilite y agilice el proceso de entrega, corrección y calificación de la tesis para la obtención del título profesional.

11. DEFINICIONES CONCEPTUALES

- **Auto capacitación.-** Disposición y aptitud para conseguir un objetivo.
- **Competitividad.-** Tendencia a participar en cualquier rivalidad para conseguir un fin.
- **Escala.-** Graduación o clasificación jerárquica ordenada en tono a criterios como la antigüedad, el cargo, el salario, etc.
- **Gestión.-** Dirección, administración de una empresa, negocio, etc.
- **Remuneraciones.-** Forma de pago de un trabajo, servicio, etc.
- **Software.-** Término genérico que se aplica a los componentes no físicos de un sistema informático, como por ejem. Los programas, sistemas operativos, etc., que permiten a este ejecutar sus tareas.
- **Subproceso.-** Realizar un ordenador una serie operaciones para gestionar los datos suministrados.
- **Subsistema.-** Conjunto de elementos que, ordenadamente relacionadas entre sí, contribuyen a determinado objeto.

12. BIBLIOGRAFIA

LIBROS:

Alles, M. A. (2006). Dirección estratégica de Recursos Humanos (2da edición). Buenos Aires: Granica.

Arellano Escobar, E. (1988). Recursos Humanos del Ecuador (1era edición). Quito: Corporación de Promoción Universitaria – USFQ.

Benfari, R. (1997). Cómo cambiar su estilo de gestión (1era edición). México D.F.: Paidós.

Chiavenato, I. (2001). Administración: Proceso Administrativo (1era edición). Bogotá: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano (1era edición). Bogotá: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2003). Administración de Recursos Humanos (1era edición). Bogotá: McGraw-Hill.

ROBBINS, S. (1992) Comportamiento Organizacional (1era edición). México D.F.:Prentice Hall.

Schein, E. (1982). Psicología de la Organización (3era edición). México D.F.: Prentice Hall.

Zepeda H. F. (1999). Psicología Organizacional (1era edición). México D.F.: Addison Wesley Longman.

PAGINAS WEB:

Alfredo Paredes & Asociados. (2007) Consultora de RR.HH.

www.alfredoparedesyasociados.com/pages/compers.html

ANEXOS

ANEXO 1

Entrevista para Gerentes y Ejecutivos

ENTREVISTA “COMPERS”

ENTREVISTADOR:.....

ENTREVISTADO:.....

- 1. ¿Piensa usted que la utilización de herramientas tecnológicas como el software Compers, puede mejorar el nivel de productividad de los empleados dentro de la Organización?**

Si / No. ¿Por qué?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

- 2. ¿La implementación de herramientas tecnológicas, puede otorgar a la empresa un mejor nivel de competitividad dentro del mercado empresarial?**

Si / No. ¿Por qué?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. ¿Cree usted que el software “Compers” puede ser una herramienta tecnológica necesaria para mejorar la Gestión de Recursos Humanos?

Si / No. ¿Por qué?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

4. ¿Con la aplicación del software con respecto a la evaluación de 360° se puede manejar una eficaz retroalimentación para todo el talento humano de la empresa?

Si / No. ¿Por qué?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

5. ¿Conoce usted otro tipo de software o herramienta tecnológica que permita desarrollar los subprocesos del Departamento de Recursos Humanos?

Si / No ¿Cuál?

.....
.....
.....
.....
.....

