
Modelo de Evaluación por Competencias para el Área de Recursos Humanos de Alkosto S.A.
Bogotá

Cielo Arias España
Elvia Carolina Rojas Berjan
Lida Luz Pérez Fontalvo

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Modalidad a Distancia y Virtualidad
Villavicencio
2019

Modelo de Evaluación por Competencias para el Área de Recursos Humanos de Alkosto S.A.
Bogotá

Cielo Arias España
Elvia Carolina Rojas Berjan
Lida Luz Pérez Fontalvo

Proyecto de grado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

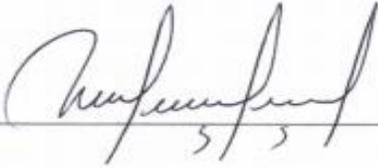
Directora
Dra. María Elena Pérez Prieto
Codirectora
Dra. Marilú Tibisay Aculero

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Modalidad a Distancia y Virtualidad
Villavicencio
2019

Nota de Aceptación

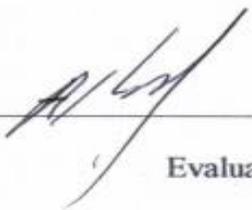
- APROBADO -

4.8.


Director

Yaritzi Acero 1.

Evaluador 1


Evaluador 2

Villavicencio, Meta, 12 de junio de 2019.

Dedico este trabajo primeramente a Dios, quién fue mi gran apoyo y me dio fuerzas para seguir adelante, a mis hijas por su comprensión y paciencia durante el proceso.

Cielo Arias España.

Con mucha gratificación al creador de mi vida, mi familia, esposo e hijos, por su estímulo y comprensión.

Elvia Carolina Rojas Berjan.

A Dios por permitirme alcanzar dicha meta personal y profesional. A mi familia, por su apoyo y colaboración incondicional.

Lida Luz Pérez Fontalvo.

Agradecimientos

A la universidad que nos brindó esta oportunidad de finalizar nuestra formación profesional, nuestro profundo agradecimiento a todo el personal de docentes, quienes contribuyeron en tan importante propósito académico.

Un agradecimiento muy especial a la directora de este proyecto, Dra. María Elena Pérez Prieto, por la dedicación y apoyo que nos ha brindado, por el respeto a nuestras sugerencias e ideas y por la confianza ofrecida durante el desarrollo del mismo.

A la compañía Alkosto S.A., por su receptividad, información y apoyo durante el proceso de investigación.

A todos muchas gracias.

Las autoras.

Tabla de Contenido

Resumen.....	12
Abstract.....	13
1. Descripción del Problema.....	14
1.1 Formulación del Problema.....	17
2. Justificación.....	18
3. Objetivos.....	19
3.1 Objetivo General.....	19
3.2 Objetivos Específicos.....	19
4. Marco Referencial.....	20
4.1 Antecedentes.....	20
4.1.1 Contexto Internacional.....	20
4.1.2 Contexto Nacional.....	23
4.2 Marco Teórico.....	26
4.2.1 Gestión por Competencias.....	26
4.2.2 Sistemas de Competencias.....	27
4.2.3 Evaluación del Desempeño.....	30
4.2.4 Técnicas de Evaluación de Desempeño.....	31
4.2.5 Competencias Laborales.....	37
4.2.6 Las Competencias Gerenciales.....	37
4.2.7 Teoría Sobre el Perfil de Alto Desempeño.....	39
4.2.8 Gestión por Competencias.....	40
4.2.9 Cómo Relacionar las Competencias Técnicas y las No Técnicas.....	42
4.2.10 El Colaborador y la Retroalimentación.....	44
4.3 Marco Conceptual.....	44
5. Metodología.....	46
5.1 Enfoque y Tipo de Investigación.....	46
5.2 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	46
5.2.1 Fuentes Primarias.....	46
5.2.2 Fuentes Secundarias.....	47
5.3 Población y Muestra.....	47
5.4 Variables e Indicadores.....	47
6. Resultados.....	49

6.1 Caracterizar las Habilidades Requeridas Según el Cargo Ocupado por los Empleados de Almacenes Alkosto S.A.	49
6.1.1 Encuesta de Evaluación de Desempeño por Competencias.....	49
6.1.2 Lista de Verificación.....	63
6.2 Determinar las Aptitudes de los Empleados de Almacenes Alkosto S.A Bogotá	64
6.3 Identificar los Conocimientos de los Empleados de Almacenes Alkosto S.A Bogotá.....	65
6.4 Determinar los Lineamientos para Diseñar el Modelo de Evaluación por Competencia para Almacenes Alkosto S.A Bogotá.....	65
7. Conclusiones	74
8. Recomendaciones	75
Referencias Bibliográficas	76
Apéndice	81

Lista de Tablas

Tabla 1.	Habilidades y aptitudes.	29
Tabla 2.	Variables e indicadores.	48
Tabla 3.	Escala de Puntaje Total de la Evaluación de Desempeño.	66
Tabla 4.	Competencias Generales.	69
Tabla 5.	Competencias Específicas.	69
Tabla 6.	Niveles de Desempeño.	70
Tabla 7.	Porcentaje asignado a los evaluadores.	71
Tabla 8.	Niveles obtenidos de acuerdo al puntaje.	71
Tabla 9.	Formato de evaluación de desempeño de objetivos.	72

Lista de Figuras

Figura 1.	Sentido de la ubicación.	27
Figura 2.	Objetivos de la evaluación del desempeño.	34
Figura 3.	Componentes fundamentales de la evaluación del potencial humano.	35
Figura 4.	Etapas fundamentales del proceso de evaluación del potencial humano.	36
Figura 5.	Competencias gerenciales.	38
Figura 6.	Relación entre subsistemas.	41
Figura 7.	Adecuación persona – puesto.	42
Figura 8.	La evaluación de desempeño.	42
Figura 9.	Cómo relacionar las competencias técnicas y las no técnicas.	43
Figura 10.	Etapas de un proceso completo para evaluar el desempeño.	43
Figura 11.	¿Tiene usted conocimiento qué es una competencia?.....	49
Figura 12.	¿La empresa lleva a cabo permanentemente evaluación de desempeño por competencias?.....	50
Figura 13.	¿Utiliza adecuadamente sus fortalezas personales, para desarrollar sus labores?	51
Figura 14.	¿Cree usted que tiene los conocimientos técnicos necesario para ejercer su labor?.....	51
Figura 15.	¿Al realizar sus labores, utiliza herramientas tecnológicas que favorezcan el avance adecuado para el logro de objetivos?.....	52
Figura 16.	¿Usted considera que requiere habilidades creativas e innovadoras, para desarrollar sus labores?	53
Figura 17.	¿Considera usted que los aspectos económicos (remuneración) son clave fundamental para estar motivado laboralmente?	54
Figura 18.	¿La empresa ofrece oportunidades de progresar para mejorar el desempeño laboral?.....	54
Figura 19.	¿Tenía conocimientos previos o experiencia en labores iguales o similares a las que desarrolla en Alkosto?	55
Figura 20.	¿Considera usted adecuados los niveles de liderazgo de la compañía?.....	56
Figura 21.	¿Considera que los conocimientos son los necesarios para el desempeño de su labor?.....	56
Figura 22.	¿Existe una comunicación asertiva y proactiva, dinámica y armónica a nivel interno de la empresa?.....	57
Figura 23.	¿Cree usted poseer habilidades, destrezas para desarrollar sus tareas?	58
Figura 24.	¿Requiere algunas condiciones intelectuales especiales para desarrollar su trabajo?.....	58
Figura 25.	¿Se siente usted comprometido con su trabajo y la empresa?	59
Figura 26.	¿Trabaja en equipo con otras personas para conseguir metas comunes?.....	60
Figura 27.	¿Busca explorar y abrir oportunidades que generen nuevas perspectivas para los procesos que manejan?.....	60
Figura 28.	¿Considera usted que tiene la capacidad de adaptación requerida, para trabajar en Alkosto, en donde surgen imprevistos y hay que buscar soluciones rápidas y dar continuidad al proceso?.....	61

Figura 29. ¿Al finalizar su labor, recibe algún tipo de retroalimentación por parte de su jefe, respecto al resultado obtenido?	62
Figura 30. ¿Recibe la capacitación adecuada para realizar sus labores?.....	62
Figura 31. Peso de las Fases de la Evaluación.	66
Figura 32. Evaluación de desempeño: el evaluado y su jefe directo.....	67
Figura 33. 360° Feedback.	68
Figura 34. Diagrama del proceso de evaluación de 360°.	68
Figura 35. Integración de 360° a la estrategia de Recursos Humanos	69

Lista de Apéndices

Apéndice A. Formato de evaluación de desempeño por competencias.	82
Apéndice B. Lista de verificación.	86

Resumen

La evaluación por competencias se debe asumir como un modelo gerencial que facilita que las compañías puedan asociar las estrategias empresariales con los intereses individuales de cada funcionario frente a su desarrollo y mejoramiento. La gestión por competencias se refiere a una metodología que permite la determinación de competencias organizacionales, laborales e individuales. Esto con el fin de mejorar los procesos operativos, administrativos de las empresas, para llegar a resultados como la calidad total, aumento de la productividad y competitividad, pero sobre todo ubicar la persona correcta en el puesto de trabajo correcto. Después de lo anterior expuesto, no contar con la implementación de gestión por competencias, limita su utilidad y beneficios que podría aportar, pues como herramienta de gestión, que ayuda a dirigir y manejar mejor la organización que tiene a su cargo; la gerencia difícilmente comprende mejor que nadie la necesidad de alcanzar la visión y estrategia organizacional de la empresa. En ese mismo sentido, si la gestión no se asume por competencias no permite desde luego visualizar las competencias laborales como una necesidad de desarrollo para mejorar sus procesos que la organización requiere de sus talentos humanos que la integra, y así enfrentar las exigencias de su entorno y lograr el cumplimiento de los objetivos exitosamente. Es decir, si la empresa Alkosto S.A., no ha aprendido a evaluar y desarrollar las competencias de sus colaboradores no estarán más capacitadas y preparadas para enfrentar los continuos desafíos del entorno.

Palabra Clave: dirigir y manejar mejor la organización que tiene a su cargo

Abstract

The evaluation by competences should be assumed as a management model that facilitates that companies can associate business strategies with the individual interests of each official in relation to their development and improvement. The management by competences refers to a methodology that allows the determination of organizational, labor and individual competences. This in order to improve the operational, administrative processes of companies, to reach results such as total quality, increased productivity and competitiveness, but above all to place the right person in the right job. After the foregoing, not having the implementation of management by competencies, limits its usefulness and benefits that it could bring, as a management tool, which helps to better direct and manage the organization in charge; Management hardly understands better than anyone else the need to achieve the company's vision and organizational strategy. In that same sense, if management is not assumed by competencies, it does not allow of course to visualize labor competencies as a need for development to improve its processes that the organization requires of its human talents that integrate it, and thus face the demands of its environment. and achieve the achievement of the objectives successfully. That is, if the company Alkosto S.A., has not learned to evaluate and develop the skills of its employees, they will not be more qualified and prepared to face the continuous challenges of the environment.

Keyword: lead and better manage the organization in charge

1. Descripción del Problema

En el sector empresarial, específicamente en el área de recursos humanos, es de mucha importancia contar con personal altamente calificado y competente para que desempeñe sus labores de manera eficiente, es decir; que sus conocimientos, destrezas, actitudes y comportamientos conduzcan al logro de los objetivos organizacionales. Es por esto que se debe reconocer la importancia de implementar las herramientas que permitan a las compañías, realizar un buen proceso de selección, capacitación y evaluación de desempeño como parte fundamental del logro de metas.

La evaluación por competencias se debe asumir como un modelo gerencial que facilita que las compañías puedan asociar las estrategias empresariales con los intereses individuales de cada funcionario frente a su desarrollo y mejoramiento. La gestión por competencias se refiere a una metodología que permite la determinación de competencias organizacionales, laborales e individuales. Esto con el fin de mejorar los procesos operativos, administrativos de las empresas, para llegar a resultados como la calidad total, aumento de la productividad y competitividad, pero sobre todo ubicar la persona correcta en el puesto de trabajo correcto.

Después de lo anterior expuesto, no contar con la implementación de gestión por competencias, limita su utilidad y beneficios que podría aportar, pues como herramienta de gestión, que ayuda a dirigir y manejar mejor la organización que tiene a su cargo; la gerencia difícilmente comprende mejor que nadie la necesidad de alcanzar la visión y estrategia organizacional de la empresa. En ese mismo sentido, si la gestión no se asume por competencias no permite desde luego visualizar las competencias laborales como una necesidad de desarrollo para mejorar sus procesos que la organización requiere de sus talentos humanos que la integra, y así enfrentar las exigencias de su entorno y lograr el cumplimiento de los objetivos exitosamente. Es decir, si la empresa Alkosto S.A., no ha aprendido a evaluar y desarrollar las competencias de sus colaboradores no estarán más capacitadas y preparadas para enfrentar los continuos desafíos del entorno.

De ahí, la necesidad de procurar establecer opciones que fortalezcan el talento humano, con miras a tener desempeños que se vean reflejados en el logro de objetivos eficientemente y por consiguiente aprovechar las capacidades y habilidades del talento humano como estrategia interna que debe tomar la empresa si quiere enfrentar los embates o cambios del entorno; lo que se requiere, por tanto es tener: coordinación, orientación y apoyo por parte de la empresa y sea generadora del desempeño pertinente; donde la gestión por competencias, busque aprovechar y moldear los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, valores y capacidades del talento humano a fin de proporcionar el desempeño que persigue como empresa competitiva.

Dadas las condiciones que anteceden, medir la productividad de los colaboradores en el rendimiento laboral, lo cual es la relación entre los objetivos, metas y tareas alcanzadas y por ende el tiempo que se han necesitado para lograrlo. De ahí, que el cálculo ha de realizarse teniendo en cuenta que el tiempo se refiere a las horas laboradas de calidad y que la variable más relevante es el talento humano encargado de ejecutar las funciones propias del puesto de trabajo. Entonces, para medir la productividad laboral no hay que fijarse únicamente en los resultados en cuanto a la cantidad de objetivos y metas.

Según Alles (2015), existe una fórmula de cómo medir el rendimiento laboral, relativamente sencilla, con base en tres variables (capacidad, foco y estrategia, que articulan la capacidad de producción y el modo de optimizar los recursos disponibles. Si se cambian bien estos elementos se puede conseguir que se obtengan más y mejores resultados. $\text{Productividad} = \text{capacidad} + \text{foco} + \text{estrategia}$.

Por ser una grande empresa Alkosto S.A., no está exenta de presentar limitaciones con respecto a la implementación del modelo de evaluación por competencias, particularmente en el área de recursos humanos. De acuerdo a la visualización del panorama actual de la compañía, existen aspectos susceptibles de mejoras, que permitan optimizar los procesos de selección, en donde se tengan en cuenta los aspectos técnicos que permita combinar las habilidades de comportamiento y definir claramente planes de capacitación y evaluación objetiva.

Cabe agregar, que la evaluación de desempeño del talento humano en la empresa Alkosto S.A., alcanzará una adecuada herramienta de evaluación, considerando la cultura y necesidades de la organización lo cual debe estar alienada con los objetivos organizacionales y luego asesorarse que la herramienta sea la pertinente, comenzando con el entrenamiento al talento humano, lo cual debe ser permanente. Es así, como la evaluación del personal, será útil y necesario para tomar decisiones sobre promoción y remuneración; reunir y revisar la evaluación de jefes y colaboradores sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo; la mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

En este ámbito, en la empresa Alkosto S.A., podrá detectar los problemas más comunes en la evaluación de desempeño, cuando se da una retroalimentación adecuada; por ejemplo: carencia de normas, criterios poco realistas, mala retroalimentación y comunicaciones negativas. Es por ello, que para evitar dichos problemas, se debe utilizar una adecuada herramienta de evaluación y entrenar a los evaluadores, mediante una correcta y profunda capacitación sobre cómo utilizarla (formularios e instructivos).

Resulta oportuno indicar los beneficios de una buena selección por competencia para la empresa mediante un sistema de selección por competencias que le permita contar con el mejor talento humano en cada una de sus áreas de gestión. A los directivos, mediante herramientas prácticas y técnicas que ayudará al acompañamiento de todo el personal que la integra al igual a establecer una mejor sinergia y comunicación asertiva. A los empleados, mediante el desarrollo de potencialidades que contribuirán a una mejor armonía y dinámica entre compañeros y por ende favorece al cliente externo (consumidor) prestándole un servicio de calidad y marcando la diferencia frente a la competencia. Finalmente, a los clientes a través de una atención esmerada, segura, calidad de los productos y servicios generando una mayor fidelización.

Por consiguiente, esta investigación busca implementar un modelo de evaluación de competencias para el área de recursos humanos, que le permita a la compañía direccionar su esfuerzo en el fortalecimiento del talento humano de sus colaboradores.

1.1 Formulación del Problema

¿Qué elementos teóricos y prácticos debe incluir un modelo de evaluación por competencias para almacenes Alkosto S.A.?

2. Justificación

Desde la visión teórica, la temática abordada que relaciona el modelo de evaluación por competencias para el área de recursos humanos de Alkosto S.A., Bogotá, requiere de conocer e identificar teorías, conceptos y variables pertinentes enmarcados dentro de la dirección estratégica de recursos humanos, relacionando y articulando los siguientes factores: atracción, selección e incorporación; desarrollo y planes de sucesión, formación, remuneración y beneficios, análisis y descripción de puesto.

Desde la visión metodológica, la investigación contribuye a crear instrumentos o técnica para la recolección de análisis de datos, ayudando a definir e identificar conceptos, variables o relaciones entre estas, que conlleven a mejorar de la forma más técnica y práctica la problemática evidenciada y el alcance de objetivos y metas, dentro del área de recursos humanos.

Desde la visión práctica, se busca que con el modelo de evaluación por competencias para el área de recursos humanos, encontrar alternativas de solución a la problemática evidenciada, considerando que el área de recursos humanos es fundamentalmente un asesor de clientes internos y sirve de puente entre el directivo y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y se mejoran los resultados.

El proceso investigativo es importante y presenta beneficios útiles y necesarios, si se tiene en cuenta que las evaluaciones de desempeño conllevan a: tomar decisiones sobre promociones y remuneración, reunir y revisar las evaluaciones de los directivos y colaboradores, en cuanto al comportamiento del talento humano, en relación con el desempeño y trabajo; así mismo, la mayoría de las personas necesitan y esperan retroalimentación permanente y continua; a partir de identificar y conocer como hacen la tarea, pueden saber si debe modificar su aptitud y comportamiento entre otros.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de evaluación por competencias para almacenes Alkosto S.A.

3.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar las habilidades requeridas según el cargo ocupado por los empleados de Almacenes Alkosto S.A.
- b) Determinar las aptitudes de los empleados de Almacenes Alkosto S.A Bogotá.
- c) Identificar los conocimientos de los empleados de Almacenes Alkosto S.A Bogotá.
- d) Determinar los lineamientos para diseñar el modelo de evaluación por competencia para Almacenes Alkosto S.A Bogotá.

4. Marco Referencial

4.1 Antecedentes

4.1.1 Contexto Internacional.

Los autores Vicente, Sánchez y Luna (2014), realizaron el ensayo denominado “Evaluación del desempeño por competencias”. Para lo cual sintetizaron los siguientes aspectos: El mejoramiento de las competencias del capital humano es el pilar fundamental del éxito de cualquier empresa. En este escrito, se implementa una metodología para evaluar el desempeño de profesionistas del área de administración en su entorno laboral y formativo. En el momento del estudio, los profesionistas que participaron cursaban un posgrado y trabajaban, y aplicaron la metodología de manera activa dentro de un modelo de evaluación. La metodología aplicada estableció el enfoque cualitativo. Los resultados indican que las competencias profesionales y de formación humana evaluadas con óptimas a nivel grupal, mostrando eficacia y eficiencia con la participación de los profesionales de administración, respecto a la planeación estratégica, al igual muestra la ventaja respecto a sistemas de evaluación tradicional. Los objetivos conllevaron a: evaluar el desempeño orientando la actuación del grupo, buscar el liderazgo de competencias en términos de aptitud acorde con las necesidades grupales. Su aporte al presente trabajo conlleva a establecer que la evaluación genera desarrollo para el talento humano de grupo y contribuir a futuro, ser más competitivo en el mercado laboral en las diferentes áreas de desarrollo.

Por otro lado, el autor Camejo (2008), realizó una revisión bibliográfica, sobre “El modelo de gestión por competencias y la evaluación de desempeño en la gerencia de los recursos humanos”; el trabajo no sólo profundiza el conocimiento desde la gerencia de los recursos humanos, sobre la evaluación del desempeño, sino contribuir con nuevas ideas para la implementación de un modelo innovador, basado en la motivación humana para lograr desarrollar el modelo de gestión por competencias, en el ámbito gerencial de los recursos humanos. Los objetivos establecieron: asegurar que todos los que participan en los procesos, tanto empleados como superiores, estén conscientes de lo que necesitan saber para mejorar el desempeño. Organizar y clarificar los cargos en función de los objetivos que se persiguen en la

organización, permitiendo con esto evaluar al trabajador en función de la definición del puesto que ocupa. Desarrollar la evaluación del desempeño en función de la definición del puesto y de las competencias que son requeridas para cumplir la posición. El método fue de carácter cualitativo e investigación exploratoria. Sus resultados y conclusiones investigan que las organizaciones deben contar con un esquema que integre todos los subsistemas organizacionales con los lineamientos estratégicos de sus procesos, para así obtener el logro efectivo de las metas propuestas es por esto, que es necesario aflorar sistemas o métodos de evaluación del desempeño ligados al modelo gerencial por competencias que se unan y se estrechan firmemente con el desempeño que el trabajador obtiene en su puesto de trabajo debido a que la actuación laboral influye en la conformación de un flujo de aprendizaje organizacional.

La gerencia de los recursos humanos debe establecer esquemas de evaluación del desempeño, basados en la confianza el trabajador en sí mismo y sus criterios, donde el supervisor se convierta en un orientador que dé respuestas adecuadas que contribuyan al logro de las metas trazadas. En este sentido, la evaluación del desempeño debe ser considerada por la gerencia como uno de los procesos dentro del subsistema organizacional de la gerencia de los recursos humanos, que se convierte en el elemento clave para implantar y mantener con éxito la estrategia empresarial. Además, permite estimar el rendimiento global del empleado.

El aporte a la presente investigación es valioso, si se tiene en cuenta que la evaluación del desempeño constituye uno de los métodos de la gerencia de los recursos humanos cuyo conocimiento detallado resulta indispensable en el mundo competitivo de hoy, por cuanto su examen sistemático del desempeño de los trabajadores en sus puestos permite evidenciar capacidades, debilidades y realizaciones que inciden directamente sobre la productividad organizacional. El resultado obtenido, de este proceso permite a la gerencia de recursos humanos y la organización establecer estrategias de cambio que permitan desarrollar aprendizajes que vayan en pro de los objetivos propuestos al trabajador.

Como otro antecedente que relaciona la temática en estudio, los autores Becerra y Campos (2012), realizaron el trabajo “Enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de

recursos humanos”. Universidad de Chile. En dicho trabajo se sintetizan las siguientes conclusiones: En la actualidad el concepto de competencias está siendo muy utilizado, ya sea en el ámbito educacional como el laboral. Es por este motivo, que muchas entidades han trabajado con dicho concepto desde uno de los tres Modelos que hemos conocido y estudiado; Conductual, Funcional y Constructivista. Sus objetivos contemplan los siguientes aspectos: conocer y comprender el concepto de competencia; conocer y comprender cada uno de los enfoques de competencia; conocer los fundamentos y las características que constituyen una gestión por competencias; identificar y analizar los pasos necesarios para implantar un sistema de gestión por competencias; conocer los aportes que realiza el enfoque por competencias en la gestión de recursos humanos.

La metodología demandó el enfoque cualitativo e investigación descriptiva. Sus resultados y conclusión indican: ser competente en una o más áreas de actividad es una cualidad de quienes trabajan con éxito. Se puede decir que una persona es competente cuando es capaz de desempeñar una función productiva de manera eficiente y de alcanzar buenos resultados. Así mismo, está en posibilidad de mostrar conocimientos y habilidades que le permiten desempeñar eficazmente su trabajo.

No existe una única forma de gestionar los recursos humanos de acuerdo al enfoque de competencias, es por esto que, analizando los modelos de competencias tratados, se propone utilizar como base una fusión del modelo conductual y funcional, que pueden trabajar complementándose. Así se controla de manera más amplia, que si se tomara un modelo u otro, la gama de variables que influyen en que un trabajador sea o no competente o apto para un cargo; trabajando con los atributos o rasgos personales de éste, en conjunto con las habilidades que requiere para desempeñar su función, logrando contar con colaboradores con una formación más completa, lo que debería redundar en una mayor consistencia en su desempeño.

4.1.2 Contexto Nacional.

A continuación se plasman los aportes de Peña (2014), quién realizó el trabajo denominado “Propuesta de diseño de un modelo de evaluación de desempeño basado por competencias que permita calificar el talento humano de la organización Codelca”, para lo cual se indican los siguientes aspectos: La gestión por competencias es el modelo mediante el cual se lleva a cabo el proceso de evaluación e identificación de las competencias organizacionales y propias de un cargo para poder desempeñar con gran éxito cada uno de los puestos de trabajo, con el fin de buscar el desarrollo profesional y laboral de los colaboradores. Los objetivos presentan la siguiente formulación: verificar cada uno de los cargos de la empresa CODELCA, de acuerdo a la estructura organizacional existente. Diagnosticar el estado en el que se encuentran los perfiles de cargo frente al sistema de competencias organizacionales y específicas de cada uno de los puestos de trabajo. Identificar y determinar las competencias organizacionales estableciendo así cada una de estas de acuerdo a sus niveles; verificar los procedimientos existentes para identificar los métodos de evaluación basado en las competencias; diseñar una herramienta clara para llevar a cabo la evaluación de los puestos de trabajo basados en competencias al interior de la organización de acuerdo a sus niveles jerárquicos; validar con la alta dirección la propuesta de diseño de evaluación de desempeño por competencias propuesta para la organización.

Se establece el tipo de investigación descriptivo, el diseño de investigación permitió conocer y entender los aspectos corporativos. Los resultados destacan los siguientes factores: todo modelo de evaluación basado en competencias, debe tomar como base fundamental los comportamientos observables y no observables del capital humano. Determinando de esta forma implícitamente todos los niveles o grados en que estarán presentes, así como también si son suficientes o necesarios para lograr los objetivos o el éxito en un puesto de trabajo. Estos grados, podrán ser expresados en términos de una palabra, la cual deberá ser operacionalizada de forma exhaustiva y excluyente, con el fin de permitir ser detectada eficazmente y por cualquier observador de manera precisa; sin embargo, aunque esta afirmación permita de manera universal visualizar las competencias de cualquier equipo de trabajo, es importante recordar que toda

organización deberá definir para cada cargo, los criterios de desempeño requeridos para la labor con base en su misión y visión y en función de su propia realidad empresarial, las condiciones del entorno, su cultura y estructura organizacional. Esto quiere decir, que cada modelo es único e irreplicable en otras organizaciones ya que la particularidad de cada una de ellas determinarán sus propias necesidades, tiempos de ejecución y la proporción de atributos y características del capital humano.

En este orden de ideas, las autoras Gómez y Mendoza (2013), realizaron el “Modelo de gestión por competencias para a empresa ACMED S.A.S.”, la problemática evidenciada muestra que el recurso humano es el factor clave dentro de una organización para el logro de los objetivos estratégicos de esta. A medida que su personal se desempeñe de manera efectivamente, de tal manera que su conocimiento, destreza, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito de la organización, se deberá contar con una fuerza laboral que sea capaz de aceptar el cambio y que siempre se encuentre motivada a conducir a su organización al desarrollo de la ventaja competitiva. Es por ello que se debe reconocer la importancia de realizar un buen proceso de selección, capacitación, evaluación del desempeño y el desarrollo del recurso humano como parte fundamental para el logro de las metas organizacionales.

Los objetivos formulados establecieron: elaborar una caracterización de la empresa objeto de estudio; determinar y precisar las funciones encomendadas a cada cargo del personal, que evite duplicaciones y detectar omisiones; determinar los perfiles por competencias para cada cargo de la empresa ACMED S.A.S., establecer un proceso de reclutamiento y selección a los aspirantes a cargos administrativos dentro de la empresa ACMED S.A.S., elaborar un instrumento de evaluación de desempeño por competencias basado en los perfiles deseados. Proponer planes de capacitación pertinentes para potenciar las competencias del personal de la empresa ACMED S.A.S.

En el diseño metodológico, el tipo de estudio fue de carácter descriptivo. Los resultados, conllevaron a establecer que la aplicación del modelo por competencias en la detección de necesidades de capacitación permite elaborar un perfil de entrenamiento adecuado a las

necesidades reales de los individuos en el desempeño de su cargo, pero además se puede detectar potencialidades de los trabajadores con desempeño superior, lo cual puede ser aprovechado por la organización en el desarrollo de planes. Se realizó un análisis y descripción de cargos por competencias para el área administrativa de la empresa ACMED S.A.S., así como la elaboración de un proceso de reclutamiento y selección a los aspirantes a cargos administrativos, y la respectiva propuesta para evaluar el desempeño de cada uno de los cargos. Se propuso un plan de capacitación pertinente para potenciar las competencias de los diferentes perfiles del Personal Administrativo de la empresa ACMED S.A.S, el cual contiene temas a tratar, responsables, justificación y objetivos y alcance de las actividades. El modelo de gestión integra y articula los procesos de selección, evaluación del desempeño y capacitación, lo que le permite a la organización gestionar, potenciar y desarrollar el talento humano con que cuenta.

Por otra parte, los autores Londoño, Henao y Posada (2010), realizaron “Propuesta de modelo de gestión por competencias para mejorar la productividad de las empresas en Antioquia”, Universidad de Medellín. En este trabajo se establece que los cambios que exige constantemente el entorno a las organizaciones para sostenerse, lleva a que al interior de ellas, algunas áreas dejen de considerar algunos aspectos de vital importancia para su buen funcionamiento y concentren todos sus esfuerzos en el día a día, sin tener la posibilidad de planear y diseñar estrategias que las lleven a mejores resultados. Es así como en la mayoría de las organizaciones no se tiene conciencia de la importancia que tiene contar e implementar un modelo de gestión por competencias que sea integrador y que este alineado con la estrategia. Los objetivos planteados señalan: ofrecer un modelo de gestión por competencias que logre impactar en el talento humano, en sus habilidades, conocimientos, comportamiento y actitudes; ayudar a la empresa a que su talento humano se desarrolle dentro de un ambiente propicio y pertinente.

La metodología presentó un enfoque cualitativo y tipo descriptivo. Sus resultados y conclusiones establecen que la gestión por competencias impacta el desempeño y la productividad de las organizaciones. Por consiguiente, deja como lesión o aporte al presente

trabajo, la importancia en la relación con la productividad, niveles salariales, desarrollo tecnológico, formación del talento humano, generando supervivencia, crecimiento y rentabilidad.

Finalmente, los autores Manjarrés Castell y Luna (2013), realizaron el trabajo denominado “Modelo de Evolución del desempeño basado en competencias”. El objetivo de este artículo es dar a conocer la importancia de la evaluación del desempeño, en este caso basado en competencias. Los autores diseñaron una evaluación que incluye las competencias más comunes relacionadas con determinado tipo de empleados; se aplicó lógica difusa para analizar los resultados. Se realizó una investigación del estado del arte; luego, se propuso una metodología que incluye varios métodos existentes y se analizaron los resultados, con el fin de identificar las oportunidades de mejoras de los empleados dentro de una organización. La metodología demandó del análisis cualitativo, utilizando la herramienta Atlas.TI, determinando que las competencias impulsadoras de productividades. Los objetivos plantearon: determinar estrategias acordes con el direccionamiento estratégico; identificar las áreas a aplicar el método de evaluación del desempeño; analizar los resultados, muestran las oportunidades de mejora de los empleados, dentro de la organización, generando por tanto, desempeño, evaluación, competencias y cumplimiento de objetivos.

Finalmente, su aporte es significativo, por cuanto las competencias involucran rasgos de personalidad, valores, actitudes y habilidades, relativamente estables en el tiempo.

4.2 Marco Teórico

A continuación, se citan autores que versan sobre la temática abordada. Se cita a Interconsulting Bureau (2015), estableciendo sobre la planificación y gestión de recursos humanos.

4.2.1 Gestión por Competencias.

Las organizaciones se desarrollan cada vez más, con una clara tendencia hacia la unificación de principios y de formas de hacer negocios. Los procesos productivos, las acciones

comerciales, la planificación financiera y otros factores son similares en las diferentes empresas, pertenezcan o no al mismo sector o al mismo país. En la actualidad, y por ese motivo, es posible que una organización implante en otra un sistema de gestión que esté funcionando con éxito, realizando simplemente algunas modificaciones de adaptación (Interconsulting Bureau, 2015).

La gestión por competencias. Las empresas que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiarán de una ventaja competitiva en el futuro, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mejor integrado esté el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa. Esto es la gestión por competencias (Interconsulting Bureau, 2015).



Figura 1. Sentido de la ubicación.

Fuente: (Interconsulting Bureau, 2015, p. 137).

4.2.2 Sistemas de Competencias.

Las competencias son: Características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos

de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta. En definitiva, se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable.

Objetivos de un Sistema de Competencias: El objetivo principal del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización (Interconsulting Bureau, 2015).

Las utilidades de un sistema de competencias. De acuerdo con las investigaciones en este campo, se ha comprobado que una correcta implantación de un sistema de gestión por competencias proporciona a la organización resultados satisfactorios a corto, medio y largo plazo (Interconsulting Bureau, 2015).

Las Competencias, por dificultad de adquisición:

- a) Conocimientos: adquisición de la competencia según la aplicación de una técnica específica.
- b) Habilidades: normalmente se adquieren mediante formación y experiencia.
- c) Actitudes: algunas están relacionadas con rasgos o características personales, difíciles de obtener y modificar en el corto plazo (Interconsulting Bureau, 2015).

Según Torres y Jaramillo (2014), las competencias se definen como el conjunto de características propias de la persona, que se evidencian en los aspectos del ser (actitudes), saber (conocimientos) y saber hacer (habilidades o destrezas), las cuales le permiten mostrar un desempeño superior en su puesto de trabajo y en su entorno laboral. En este sentido, las competencias son un compendio de conocimientos, destrezas, valores, hábitos y motivos permanentes de la persona, que se ponen de manifiesto cuando se ejecuta exitosamente una tarea, actividad o se realiza un trabajo, sea laboral o personal; tienen una relación causal con el rendimiento laboral y pueden ser generalizables a más de una actividad.

Ahora bien, una vez determinado el rol, este requerirá de unas competencias para ser desempeñado, así (Torres, 2002, p.69):

- a) Un estratega requiere competencias cognitivas de visión, planeación, anticipación.
- b) Un gestor requiere competencias de logro, emprendimiento, iniciativa.
- c) Un negociador requiere competencias relacionales, comunicativas, de influencia.
- d) Un operador requiere competencias de sensibilidad a otros, de orientación al servicio, de manejo del tiempo.
- e) Un servidor requiere competencias de amabilidad, de orientación al cliente, impulso, anticipación.

Habilidades y aptitudes: Son requerimientos específicos exigidos por el cargo o por el sistema de señales hombre-proceso o, si se quiere, hombre-máquina, sin los cuales el desempeño del cargo sería un rotundo fracaso. Estos requerimientos deben ser medidos por pruebas específicas diseñadas para cada una de las aptitudes o habilidades. Aquí no se habla de las habilidades y aptitudes de quien está realizando el trabajo, sino de las exigidas por el trabajo en sí mismo. Por ejemplo, si el trabajo es en contabilidad, se requiere cierto nivel de atención y concentración, facilidades para el cálculo, organización, criterio y toma de decisiones relacionadas con el análisis de cada gasto y cada cuenta (Torres y Jaramillo, 2014).

El muy famoso autor Laurence J. Peter escribió: "En una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia: la nata sube hasta cortarse" (Peter y Hull, 2009).

Tabla 1
Habilidades y aptitudes.

	ESCALA					
	BAJO		MEDIO		ALTO	
	1	2	3	4	5	6
Manuales						
Coordinación viso motriz						
Equilibrio						
Coordinación corporal						
Pensamiento lógico						
Pensamiento inductivo						
Pensamiento abstracto						
Pensamiento numérico						
Atención y concentración						

	ESCALA					
	BAJO		MEDIO		ALTO	
	1	2	3	4	5	6
Retención						
Reproducción motora						
Percepción objetiva						
Habilidad verbal						
Capacidad auditiva						
Otras						

Fuente: (Torres y Jaramillo, 2014, p. 130).

Algunas descripciones incorporan el entrenamiento requerido en el puesto, y se especifican los conocimientos, habilidades y destrezas que se deben fortalecer frente al cargo para que el trabajador se desempeñe con éxito en sus labores. Fuente: (Torres y Jaramillo, 2014, p. 128).

4.2.3 Evaluación del Desempeño.

La evaluación del desempeño no solo es utilizada como herramienta para supervisar a las personas, sino que es útil también en la evaluación del funcionamiento de los diferentes procesos de gestión de recursos humanos. La gestión de los recursos humanos es una función organizacional que requiere de una constante retroalimentación sobre sus procesos, al cada uno de estos estar fuertemente relacionados, una falla existente en alguno, afecta toda los demás y así el proceso de gestión no se desarrolla de la forma que se planea. (Rojas, 2017).

El aporte de Rojas 2017, al presente trabajo, permite conocer e identificar la importancia del proceso de evaluación de personal, si se tiene en cuenta que contribuye a mejorar la competitividad del talento humano y estar atento a mejorar permanentemente sus actividades o tareas.

La evaluación del desempeño contiene seis puntos fundamentales (Chiavenato, 2009):

- a) ¿Por qué se evalúa el desempeño?
- b) ¿Cuál desempeño se debe evaluar?

- c) ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
- d) ¿Quién debe evaluar el desempeño?
- e) ¿Cómo se debe comunicar la evaluación del desempeño?

4.2.4 Técnicas de Evaluación de Desempeño.

Existen diferentes técnicas que ayudan a desarrollar esta evaluación del desempeño y determinar quiénes son los encargados de evaluar a los individuos (Chiavenato, 2009):

El gerente y el Individuo: en este tipo de evaluación el gerente y el individuo a evaluar, forman un equipo en el que el gerente desarrolla el papel de guía, mientras el individuo evalúa su propio desempeño con la ayuda de la retroalimentación proporcionada por el gerente, que pone a disposición del evaluado todos los recursos y apoyo necesario (orientación, asesoría, información, objetivos) y por su parte el empleado proporciona los resultados de la evaluación.

Evaluación 360°: este tipo de evaluación involucra a todos los elementos que tienen relación con el evaluado, en ella participan los superiores, los colegas, los subordinados, los proveedores, los clientes y en general todas las personas internas o externas que interactúan con el individuo. Es una de las formas de evaluación más completa debido a que conoce información desde diferentes perspectivas y rangos. En este tipo de evaluación la persona debe estar preparada, tener mente abierta y ser receptiva, debido a que se encuentra en una situación incómoda y difícil por el carácter amplio y envolvente de la evaluación; si el evaluado no cuenta con estas características la prueba puede influir de forma negativa en él.

Sobre la base de las consideraciones del autor Chiavenato (2009), su contribución permite tener claro los responsables a nivel de la empresa, en cuanto al desarrollo y desempeño de funciones, para actuar de manera más dinámica y armónica en cada área de gestión y cargo asignado, con mayor interés, responsabilidad y sentido de pertenencia. Además, de establecer una mejor integración y relación entre directivos y colaborador, con miras a cumplir con los objetivos y metas establecidas por la empresa.

El proceso de evaluación del desempeño se realiza como fundamento y brinda información y apoyo a los siguientes procesos (Coens y Jenkins, 2001):

- a) Desarrollo y mejora de los recursos humanos.
- b) Tutoría y orientación.
- c) Retroalimentación y comunicación.
- d) Compensación.
- e) Despidos y documentación legal.

En este aspecto, la evaluación del desempeño, brinda desde luego apoyo dinámico y sistemático que lleva a cabo en la empresa con el propósito de obtener información valiosa relacionada con el rendimiento de todos, el talento humano que la integra.

Un sistema de evaluación bien planeado, estructurado y aplicado, es un instrumento favorecedor del clima organizacional, este elemento promueve un ambiente de diálogo y confianza, que prepara a los individuos de la organización para los procesos de cambios, ajustes y adaptaciones de la organización o sus procesos en el futuro, además de su talento humano que también debe evolucionar con el tiempo para lograr congruencia entre el individuo y la organización. En general es recomendable realizar el proceso de evaluación a través del diálogo bilateral entre en jefe y el empleado evaluado, con el compromiso de ambos a desarrollar, modificar o eliminar una serie de situaciones que interfieren en el adecuado rendimiento del trabajador evaluado, además sirve para conocer las deficiencias de capacitación que posee el empleado y a partir de ahí, desarrollar un plan que desarrolle esa habilidades o capacidades faltantes o débiles en el empleado (Urdaneta, 2001).

En relación con el autor Urdaneta (2001), su utilidad es significativa, porque propicia una mayor coordinación de las actividades e intenta conseguir una finalidad y objetivo común, mediante la división de funciones y trabajo, a través del orden jerárquico y de responsabilidad. De ahí, que el proceso de evaluación e integración entre la gerencia o directores y el trabajador conducirá a que se realice plenamente las expectativas laborales en el cargo que desempeña.

Evaluación hacia arriba: esta evaluación se utiliza para evaluar las personas que se encuentran en los puestos superiores de la organización, en ella los subordinados o los grupos de trabajo se encargan de evaluar al gerente. Este tipo de evaluación permite negociaciones entre los empleados y el gerente respecto a términos de motivación, confianza o comunicación que los empleados consideren que no se están llevando a cabo correctamente. Algunas organizaciones profundizan esta prueba permitiendo que los empleados evalúen la compañía en general, esto permite una retroalimentación interna y tiene como objetivo la mejora continua de los procesos organizacionales. Luego de conocer el desempeño de los recursos humanos, estos deben ser informados respecto a los diferentes aspectos encontrados, los procesos de retroalimentación permiten que los errores se corrijan y estimulan el buen desempeño (Rojas, 2017).

Cabe agregar que la evaluación, requiere el diseño de evaluación del desempeño cuyo éxito dependerá de una pertinente selección de diferentes métodos o técnicas disponibles para tal propósito. Sin embargo, dependerá de la buena administración del personal de la empresa, los objetivos propuestos con la evaluación y del desempeño, como el rendimiento que se desea evaluar con la aplicación del proceso.

En la figura 2 se expresan los principales objetivos de la evaluación del desempeño, donde la mejora de la actuación es el objetivo primordial y determinante para los otros, significando a la vez su gran importancia en la gestión organizacional. Esa mejora de la actuación se vincula estrechamente a la eficiencia del sistema de trabajo, al aumento de la productividad del trabajo o el incremento del buen desempeño laboral.

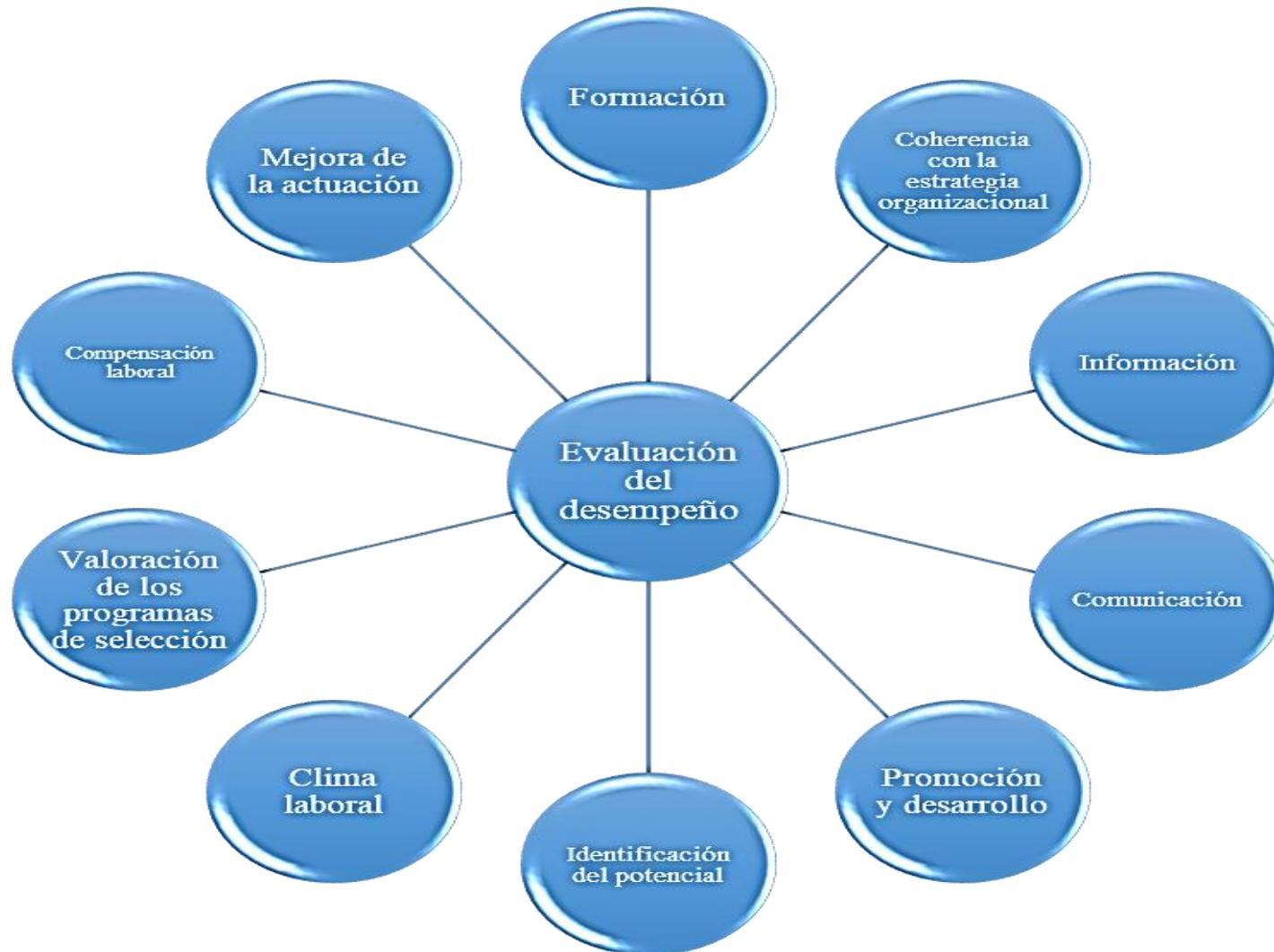


Figura 2. Objetivos de la evaluación del desempeño.

Fuente: (Cuesta, 2010, p. 342).

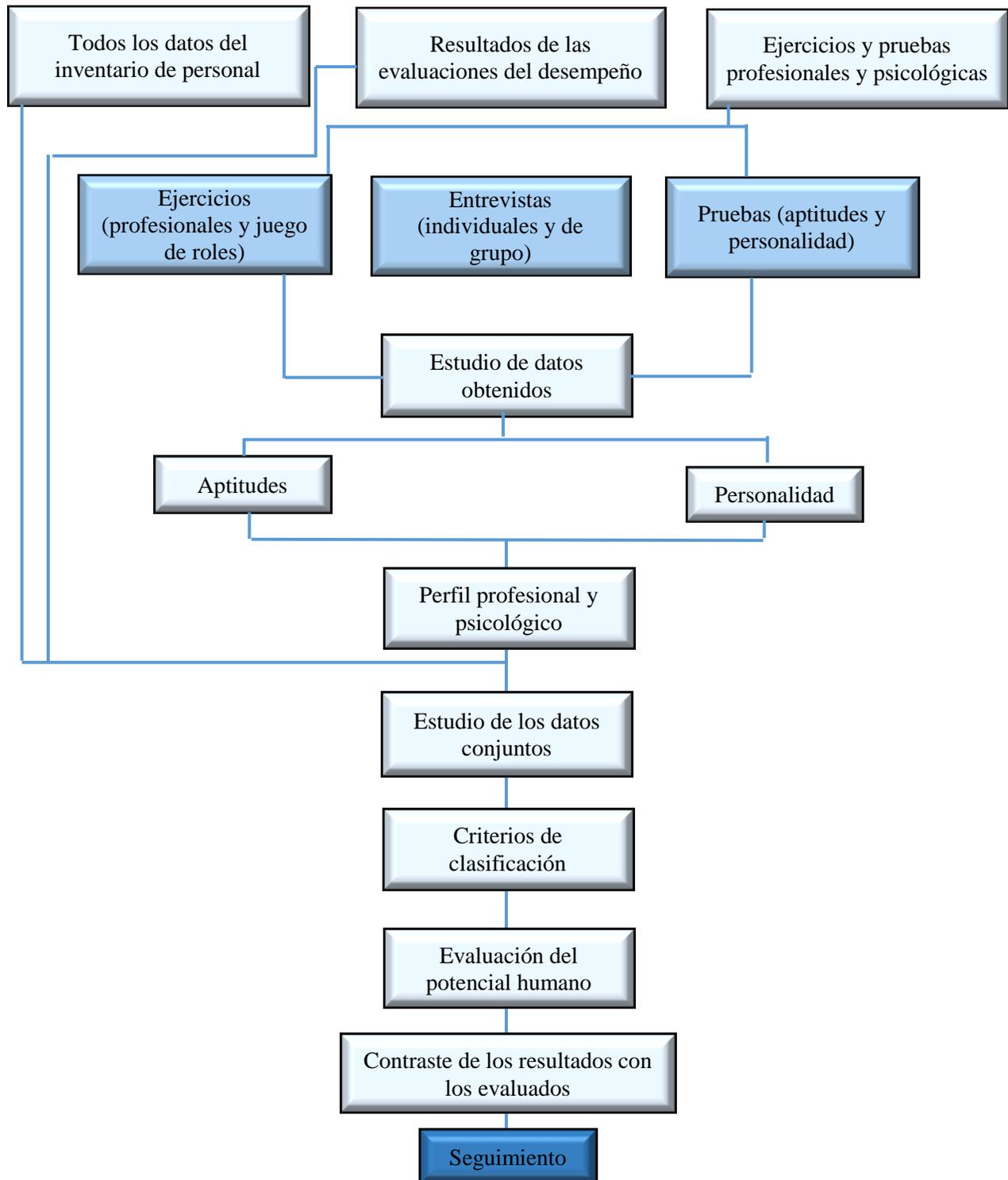


Figura 3. Componentes fundamentales de la evaluación del potencial humano.
Fuente: (Cuestas, 2010, p. 358).

Necesario es recordar que varios de los métodos de evaluación del desempeño antes explicados son utilizados también aquí, con la finalidad práctica en GRH de determinar promociones, planes de sucesiones o de reservas de directivos, potenciales o brechas de competencias, potenciales compensaciones y demociones. En la figura 3 se expresan los componentes fundamentales de la evaluación del potencial humano. Esa es una de las actividades clave menos ejercitada a nivel de empresa. Sin embargo, se ha tenido vivencia de su ejecución en instituciones justo donde el personal de alta calificación es decisivo, como ha sido en una de nuestras universidades (CUJAE) entre otras instituciones (Boué, 1995, Díaz, 2004).

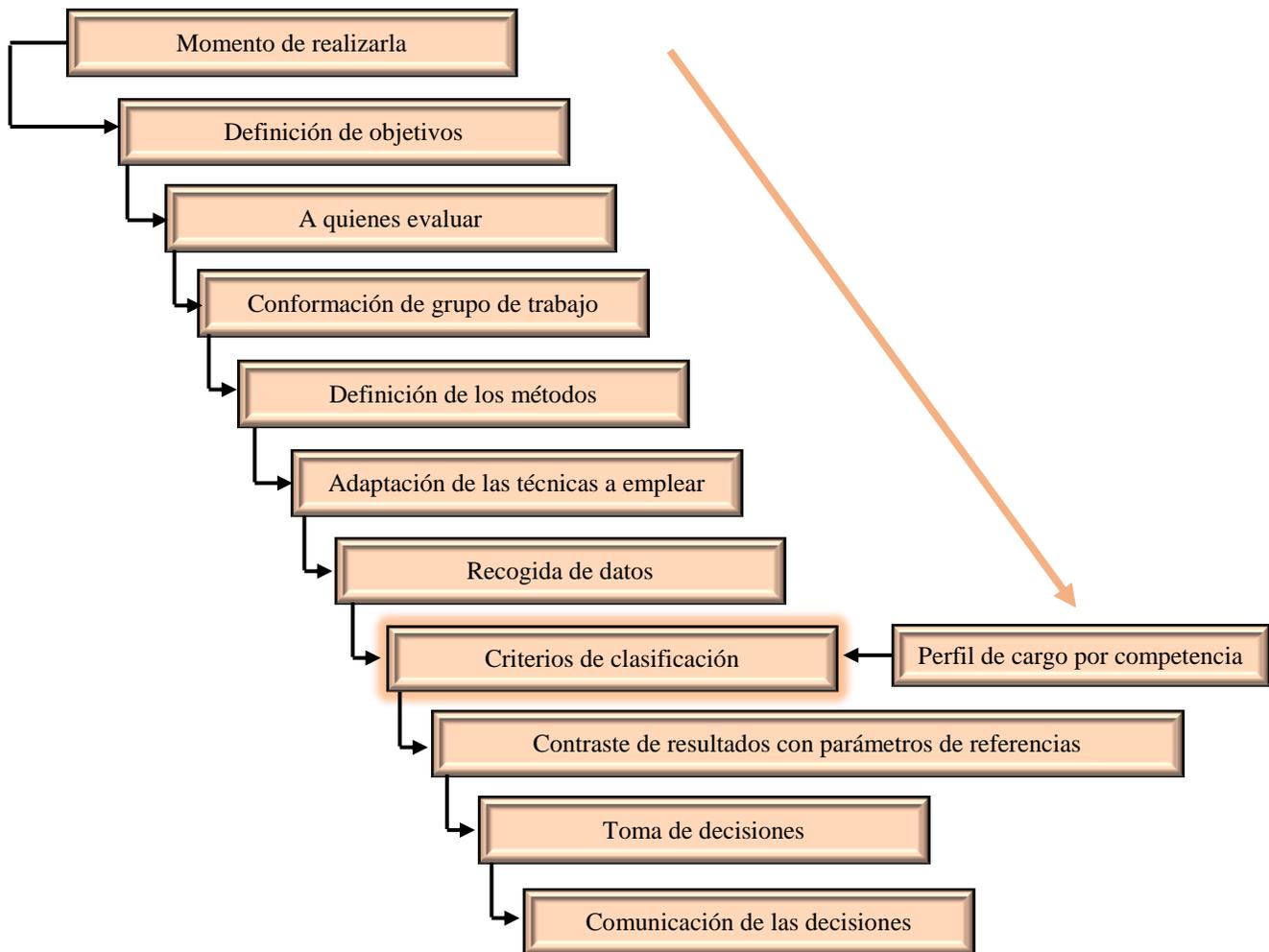


Figura 4. Etapas fundamentales del proceso de evaluación del potencial humano.
Fuente: (Díaz, 2004, citado en Cuesta, 2010, p. 359).

Con los aportes de Cuesta (2010), se logrará orientar a satisfacer necesidades específicas; combinando los procesos de evaluación del potencial humano y así garantizar el desarrollo de procesos de evaluación efectivos que cumplan con las expectativas de todos los involucrados y con la totalidad de los requerimientos planteados; proporcionando retroalimentación al talento humano sobre su desempeño y generando un sistema abierto y orientado al desempeño futuro.

4.2.5 Competencias Laborales.

Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en su empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia se traduce en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio (Gutiérrez, 2016).

Según lo citado por Gutiérrez (2016), permite reflexionar que las competencias laborales, están ligadas a la capacidad o habilidades, conocimientos, aptitudes, permitiendo asumir desafíos y contingencias que puedan traer consigo mismo en su puesto de trabajo mejora continua, capaces de dar valor agregado a la empresa más allá de sus habilidades gerenciales o jerarquía en su estructura.

4.2.6 Las Competencias Gerenciales.

Forman parte del conjunto de responsabilidades que competen a quienes tienen funciones gerenciales y de coordinación en una organización. Definidas también como un conjunto de saberes puestos en juego por los gerentes y directores para resolver situaciones concretas relacionadas con la dirección y coordinación de la organización. No es casual que el impacto y las implicaciones de un modelo de este tipo en las organizaciones sean temas de debate casi cotidiano. Esto es evidente entre los gerentes, los responsables de los departamentos de recursos humanos de medianas y grandes empresas, organizaciones internacionales y de los trabajadores (Gutiérrez, 2016). Su aporte establece determinar habilidades, comportamientos y actitudes al talento humano, logrando ser más efectivos y ayudando a destacarse en cada puesto, aprender de sus

experiencias y retroalimentación que les proporciona su desempeño y así garantizar el éxito futuro de la empresa; sirve además para la buena comunicación, planeación y gestión, trabajo en equipos, autoadministración y acción estratégicas.

Una competencia, como lo expone McCall (1998), se “refiere a la combinación de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que contribuyen a la efectividad personal”. Por otro lado, según Hellriegel y Slocum (1998), las competencias gerenciales son el “conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones”. Se han destacado seis competencias gerenciales necesarias para alcanzar el éxito en cualquier responsabilidad gerencial clave:

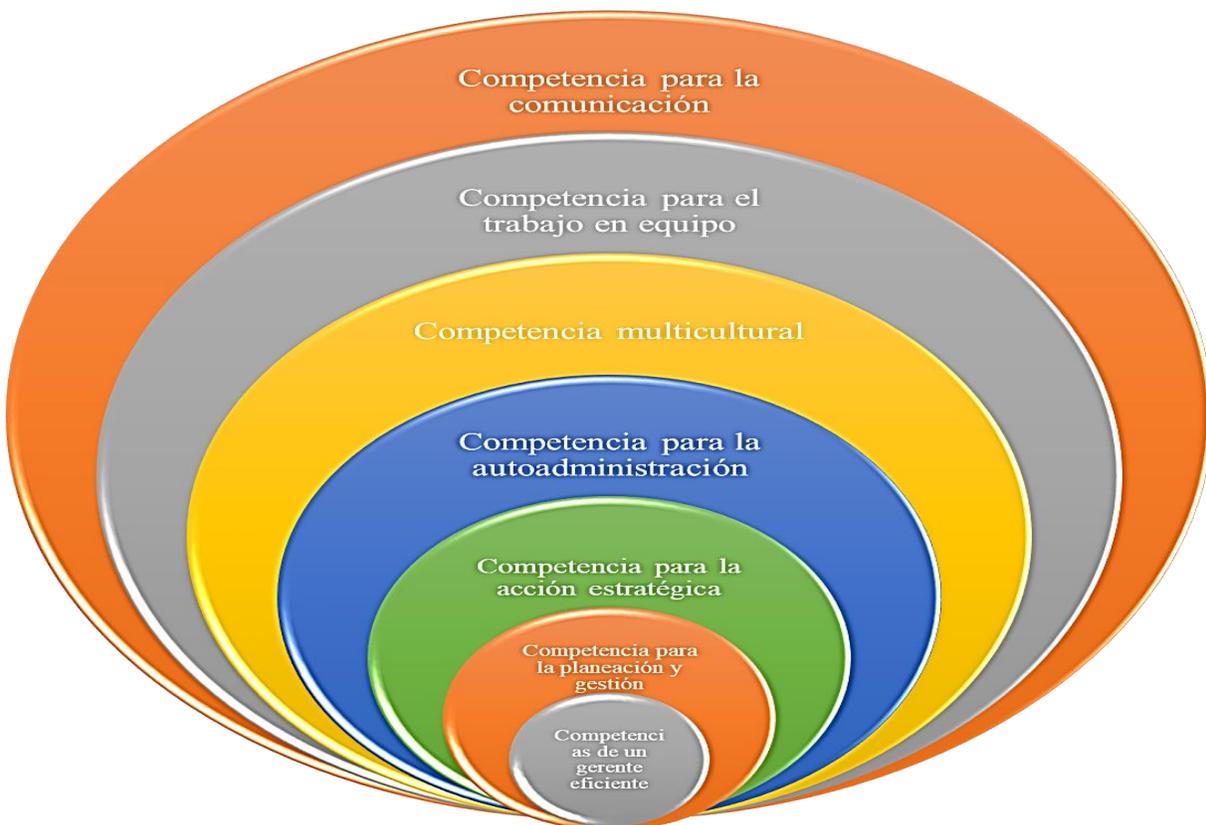


Figura 5. Competencias gerenciales

Fuente: (García, Bolívar y Roa, 2018, p. 358).

En este aspecto, los aportes de McCall (1998), generan garantizar competencias gerenciales más efectivas; logrando con ello: mayor competencia y liderazgo; control, mejora y entendimiento entre directivos y colaboradores; desarrollo de personas, con base en sus habilidades, aplicando competencias tecnológicas, y estableciendo cambio para aprender a desarrollar conocimientos y habilidades necesarias para trabajar con actitudes, valores, habilidades, competencias y aptitudes flexibles, eficaces y efectivas.

4.2.7 Teoría Sobre el Perfil de Alto Desempeño.

Todos los tratadistas de la teoría administrativa están de acuerdo en que, en ausencia de metas concretas, las actividades pueden convertirse en erráticas dando lugar a la dispersión de esfuerzos. Así, las metas sirven para dirigir y mantener los esfuerzos, motivar y evaluar las acciones. Muchos experimentos, tanto de laboratorio como de campo, muestran que el desempeño es mayor cuando se establecen metas que cuando se pide a las personas que hagan su mejor esfuerzo (Erez y Zidón, 1984; Locke y Latham, 1990; Punnet, 1986). De hecho, la misión se convierte en una meta por lograr.

Por otro lado, puede traerse a colación el concepto de rol o papel, entendiendo por tal el patrón de comportamientos asociado con una posición social distintiva. Las personas que rodean al actor de un papel esperan que éste se conduzca en determinadas formas a las cuales se denomina papel esperado. Estas expectativas representan estándares de comparación para juzgar el desempeño del ocupante de ese papel (Katz y Kahn, 1977). Igualmente, cada persona tiene sus propias ideas con respecto a las formas apropiadas de conducirse en su papel, lo que constituye su rol percibido, el cual no es necesariamente igual al papel esperado. En la medida en que ambos tipos de roles se separen existirá un conflicto potencial.

Se ha demostrado también (Arias, 1989) que emplear un inventario de comportamientos (o perfil de alto desempeño) ha contribuido a elevar la efectividad en una labor tan difícil de cuantificar como es la docente dentro de las universidades. Ahí también ha servido para detectar necesidades de capacitación.

Seguramente todas las personas se forman un modelo de las actividades que debe efectuar quien ocupa el puesto (rol esperado). Sin embargo, frecuentemente dicho modelo permanece a nivel implícito, dando lugar a posibles conflictos, como se mencionó anteriormente. Además, en ocasiones se intenta especificarlo un tanto más, por ejemplo en los perfiles de requerimientos de un puesto; empero, ahí frecuentemente se utilizan rasgos de personalidad poco definidos (por ejemplo: iniciativa, cortesía, responsabilidad o ¡agresividad! El Diccionario de la Real Academia dice "agresivo: propenso a faltar al respeto, a ofender o atacar a los demás... implica provocación o ataque". ¿Estarán seleccionando y capacitando a púgiles?) Que dejan lugar a diversas interpretaciones y no especifican cabalmente los comportamientos esperados y dificultan la detección de necesidades de capacitación. Resulta también difícil proporcionar retroinformación a la persona interesada pues se toman opiniones como punto de partida.

Por tanto, se hace necesario detallar aún más esos rasgos, mediante comportamientos observables, objetivos cuantificables (si se trata de aspectos cuantitativos), o clasificables (si se trata de aspectos cualitativos) y estándares de competitividad (Arias y Heredia, 2015).

4.2.8 Gestión por Competencias.

Alles (2011) plantea con respecto a la gestión por competencias los aspectos más relevantes: atracción, selección, incorporación, desarrollo y planes de sucesión, capacitación y entrenamiento, evaluación de desempeño, remuneración y beneficios e incluye análisis y descripción de puestos. También aborda a los aspectos muy valiosos que hacen referencia a conocimiento y competencia. Requerimientos para un adecuado desempeño del talento humano (Alles, 2011, p. 147).

Con respecto a la relación entre conocimientos y competencias, Alles (2011), realiza una diferenciación indicando: competencias (iniciativa, autonomía, orientación al cliente y trabajo en equipo) y cuando se habla en cuanto a conocimientos hace relación a las exigencias requeridas para el puesto de trabajo. En este contexto Alles (2011), conceptualiza el término competencia haciendo referencia, características de personalidad devenidos comportamientos, que genera un

desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener características en empresas o mercados distintos (Alles, 2011, p. 148).

En ese contexto Alles (2015), plantea que la palabra competencia se utiliza en distintos ámbitos y su significado son diversos. Según la RAE, el término “competencia” en relación con ser competente, significa: pericia, aptitud, idoneidad, para hacer algo, o intervenir en un asunto determinado.

Para Alles (2015), la definición de competencias conlleva a: que la competencia hace referencia a las características de personalidad devenidas en comportamientos que genera un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Alles (2015), resalta el rol de los directivos en la definición del modelo de competencias, estableciendo que uno de los pasos más relevantes involucra a los directivos de la organización en la definición del modelo de competencias. Es decir, involucrarlos implica participar activamente en la definición de cada competencia, luego aprobar los textos donde se plasman las diversas definiciones en versión final (Alles, 2015, p. 96).

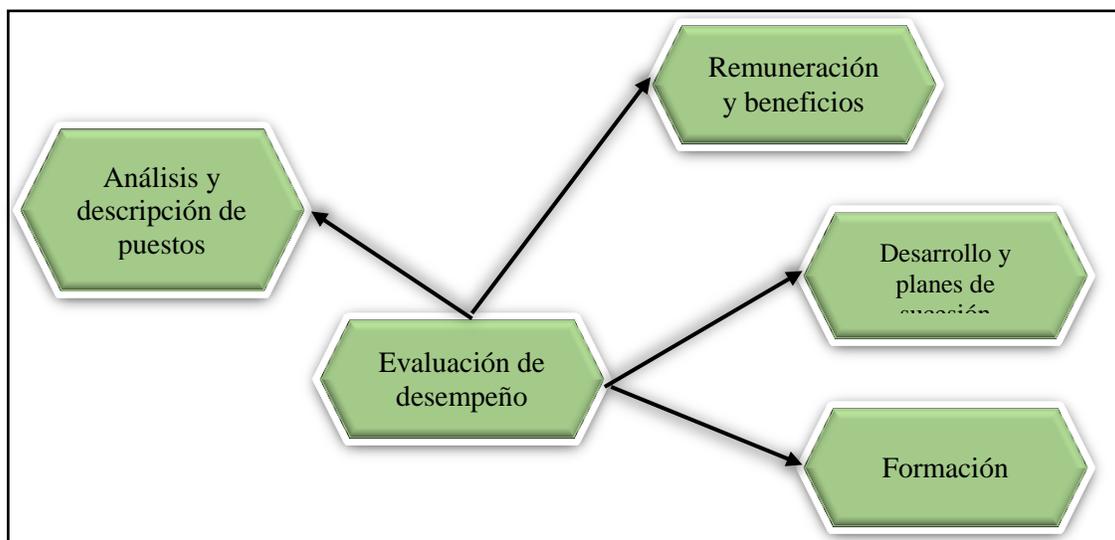


Figura 6. Relación entre subsistemas.
Fuente: (Alles, 2015, p. 311).

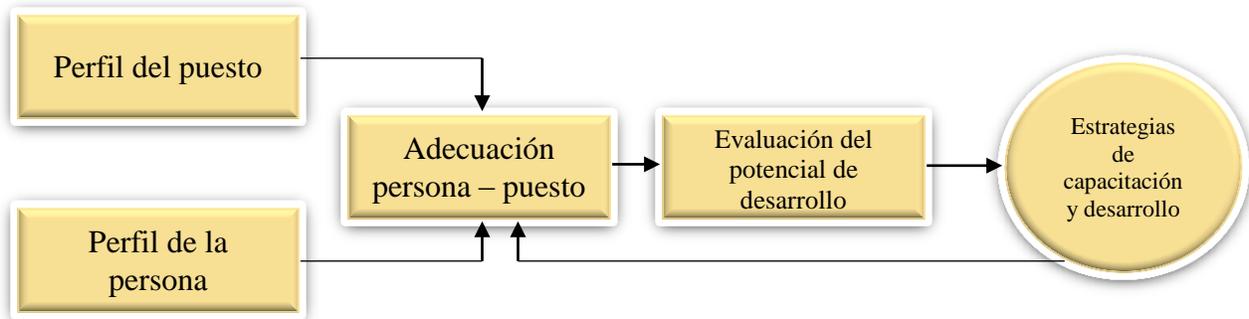


Figura 7. Adecuación persona – puesto.

Fuente: (Alles, 2015, p. 312).

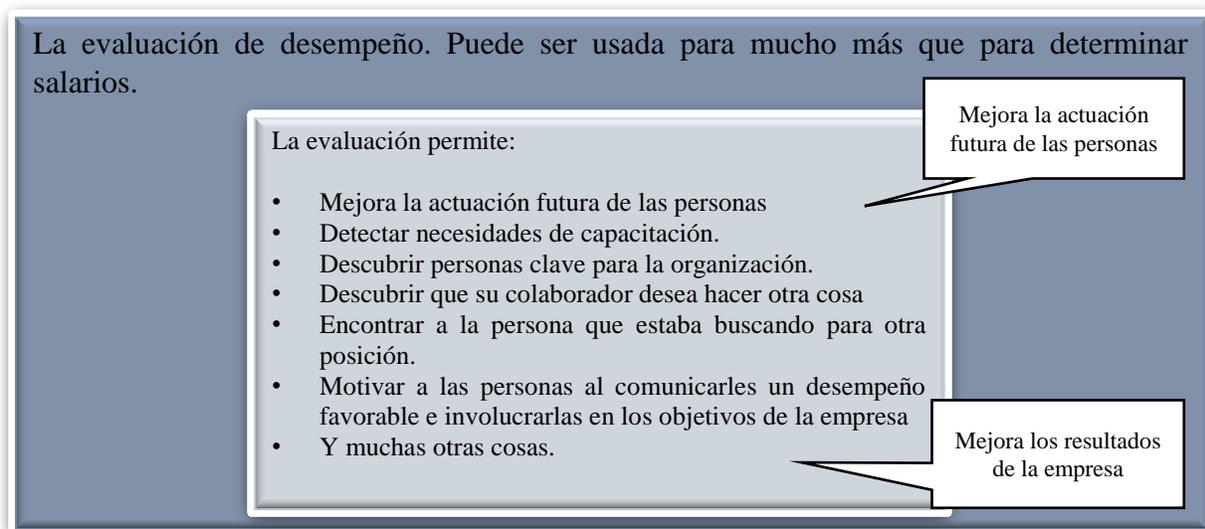


Figura 8. La evaluación de desempeño.

Fuente: (Alles, 2015, p. 313).

Alles (2015), establece: El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

4.2.9 Cómo Relacionar las Competencias Técnicas y las No Técnicas.

Se debe analizar sus conocimientos, destrezas y competencias en relación con posibles proyectos. Para ello, se debe trabajar con un esquema como el siguiente:

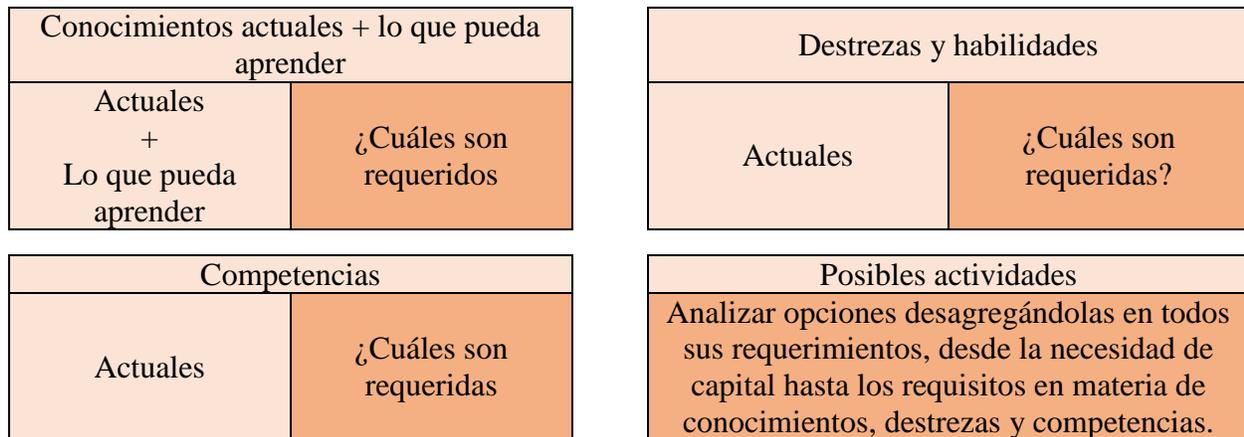


Figura 9. Cómo relacionar las competencias técnicas y las no técnicas.

Fuente: (Alles, 2005).

Cómo generar una idea. Le sugerimos que analice distintas opciones en relación con sus conocimientos, destrezas y habilidades, y competencias. Para cada una de ellas encontrará un bosquejo acerca de los requerimientos que plantea. Usted puede analizar otras variantes con esta metodología de trabajo. En cualquiera de las opciones debe considerar si el mercado está interesado en la actividad que usted desearía encarar. En su análisis de conocimientos y destrezas no debe olvidar incluir aquellos derivados de actividades extra laborales, como los hobbies, los deportes u otras de tipo cultural o comunitario. En esta etapa de su análisis todo suma.

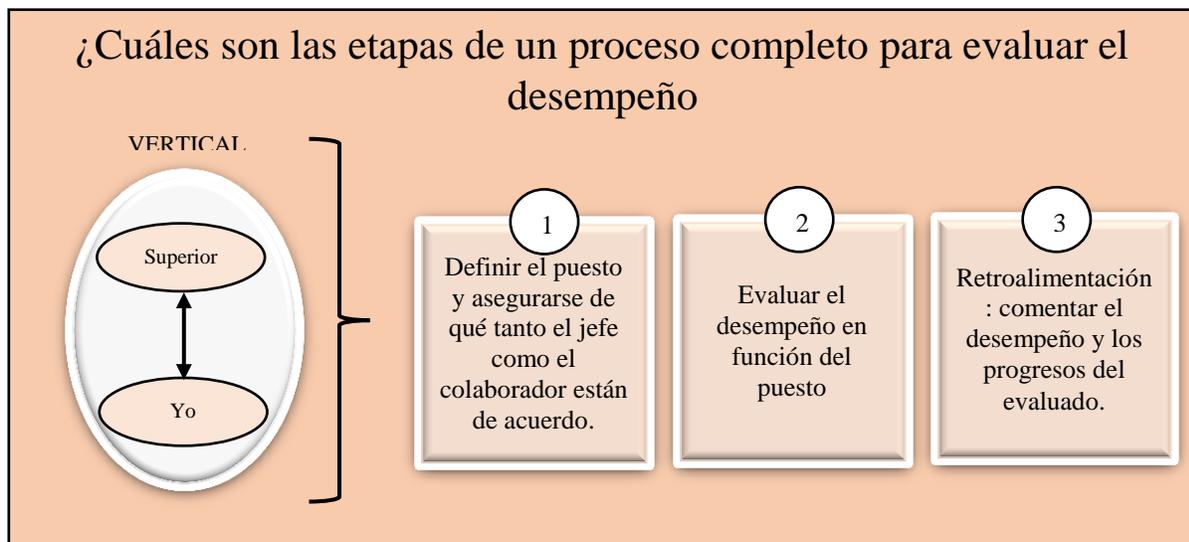


Figura 10. Etapas de un proceso completo para evaluar el desempeño.

Fuente: (Alles, 2005).

4.2.10 El Colaborador y la Retroalimentación.

Muchas personas aún reciben de manera confusa las evaluaciones por parte de sus jefes; no saben muy bien qué esperar ni cuál debería ser su rol. Como se ha expresado en otras oportunidades, la Evaluación de desempeño es un derecho del trabajador y todo buen jefe debe decirles día a día a sus colaboradores cómo están haciendo las cosas para enseñarles y al mismo tiempo, darles la oportunidad de mejorar, antes de llegar a la instancia de la evaluación anual.

Los aportes considerados por Alles (2011), trae desde luego amplios beneficios, para el análisis de desempeño del talento humano, ya que sirve como herramienta para gerenciar, dirigir y supervisar al personal y servir de puente entre el jefe y sus colaboradores, satisfaciendo expectativas y mejorar resultados, acorde con el puesto asignado; permitiendo evaluar sus funciones y establecer escalas de puntuación, utilizando por ejemplo, el modelo de evaluación 360°, logrando velar por la objetividad del sistema y generar planes de acción que impliquen tareas de capacitación, entrenamiento y promoción, entre otras.

4.3 Marco Conceptual

Administración: aplicada para mejorar el desempeño de las organizaciones, haciendo que las cosas se logren a través de otros (García, Bolívar y Roa, 2018).

Capital humano: valoración correspondiente inversiones en educación, formación en el trabajo, salud y otros factores que elevan la productividad laboral (García, Bolívar y Roa, 2018).

Clima organizacional: percepciones del personal de una organización con respecto al ambiente global en el cual trabaja (García, Bolívar y Roa, 2018).

Competencias gerenciales: que debe poseer el responsable de la organización para cumplir con la misión de la organización (García, Bolívar y Roa, 2018).

Planeación y control: establecerá un programa de trabajo con respecto a la aplicación de los conceptos de este capítulo en su trabajo cotidiano, además de aprovechar sus áreas de oportunidad en el desarrollo profesional y personal (Arias y Heredia, 2015).

Proceso de comunicación: el manejo de la información estratégica es clave en las organizaciones y permite la difusión de las directrices a todos los niveles comprometidos con su ejecución (García, Bolívar y Roa, 2018).

5. Metodología

5.1 Enfoque y Tipo de Investigación

Teniendo en cuenta la temática abordada, se establece el enfoque cuantitativo. Según Iafrancesco (2003) establece que para asegurar la validez interna y externa de la investigación y su respectiva población. De igual forma García (2015), señala que la investigación cuantitativa se realiza para adquirir, describir, y aplicar conocimientos basados en mediciones objetivas, la demostración de la causalidad (causa – efecto), y en la generalización de resultados (García, 2015, p. 26). El enfoque cuantitativo aplica el método deductivo basado en una realidad objetiva y específica.

Con base en la temática abordada se inscribe dentro del tipo de investigación descriptiva, (Lerma, 2016, p. 43). Quien señala que la investigación descriptiva, tiene como objetivo reseñar, describir, el estado, las características, procesos, factores y procedimientos presentes en fenómenos y hechos que ocurren en forma natural, sin explicar las relaciones que se identifican.

El modelo cuantitativo permitió medir los hechos sociales valiéndose de los números y del recuento de frecuencias, considerándose que todo puede observarse, registrarse y medirse denotativamente. Las técnicas de recogidas de datos son test, cuestionarios, encuesta y los fenómenos son descritos en términos estadísticos porcentuales (Monje, 2011).

5.2 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

5.2.1 Fuentes Primarias.

Se aplicó un instrumento tipo encuesta al personal que integra el área de recursos humanos de Alkosto S.A., Bogotá; conformado por 55 personas.

5.2.2 Fuentes Secundarias.

Se acudió a fuentes de información relacionadas con libros, antecedentes, internet, bases teóricas sobre la temática.

5.3 Población y Muestra

Correspondió a la organización Alkosto S.A., ubicada en la calle 11 No. 31^a – 42, Bogotá, D.C. Se llevará a cabo con el 100% del área de recursos humanos, equivalente a 55 colaboradores, distribuidos en los siguientes cargos: subgerente gestión humana, director selección y RSE, director de seguridad y salud en el trabajo, director de bienestar, capacitación e incentivos, coordinador de selección, coordinador EVA, coordinador trabajo social, coordinador capacitación, coordinador comunicación organizacional, auxiliar gestión humana, asistente en seguridad en el trabajo, asistente en desarrollo organizacional, asistente salud en el trabajo, asistente de bienestar e incentivos, analista de selección, analista de selección y desarrollo organizacional, análisis de selección y desarrollo (EVA), análisis de seguridad y salud en el trabajo.

5.4 Variables e Indicadores

Conceptualización del término variable: derivada del término en latín *variabilis*, variable es una palabra que representa a aquello que varía o que está sujeto a algún tipo de cambio. Se trata de algo que se caracteriza por ser inestable, inconstante y mudable. En otras palabras, una variable es un símbolo que permite identificar a un elemento no especificado dentro de un determinado grupo. Este conjunto suele ser definido como el conjunto universal de la variable (universo de la variable, en otras ocasiones), y cada pieza incluida en él constituye un valor de la variable (Pérez y Gardey, 2008). Por consiguiente, la variable de investigación es el modelo de evaluación por competencias.

Conceptualización termino indicador: la información que ofrecen los indicadores es para especificar con mayor precisión justamente qué es lo que se pretende evaluar. Un indicador es una señal, un indicio, rasgo o conjunto de rasgos, datos e informaciones, que al ser confrontados con lo esperado e interpretados de acuerdo con una fundamentación teórica, pueden considerarse como evidencias significativas de la evaluación, estado y nivel que en un momento determinado presenta el desarrollo humano. Los indicadores representan aspectos directamente medibles u observables y por lo tanto, sirven para hacer operables las variables. Gracias a ellos podemos hacer seguimiento a la evaluación (Ávila, 2006).

Tabla 2
Variables e indicadores.

Variables	Indicadores	Subindicadores
Evaluación de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia en el puesto de trabajo. • Evaluación de desempeño. • Puesto de trabajo. • Efectividad. • Eficiencia de la evaluación de desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Logro de objetivos del cargo. • Objetivo que persigue la evaluación. • Proceso de retroalimentación. • Motivación. • Confiabilidad en el proceso de evaluación.
Liderazgo gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación. • Clima organizacional. • Trabajo en equipo. • Participación. • Logros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios. • Remuneración • Oportunidades. • Aprendizaje. • Selección de personal.
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración del desempeño. • Autoridad. • Retroalimentación. • Control 	<ul style="list-style-type: none"> • Dinamismo. • Responsabilidad. • Selección. • Habilidades. • Aspectos corporativos.

Fuente: (las autoras, 2019).

6. Resultados

6.1 Caracterizar las Habilidades Requeridas Según el Cargo Ocupado por los Empleados de Almacenes Alkosto S.A.

6.1.1 Encuesta de Evaluación de Desempeño por Competencias.

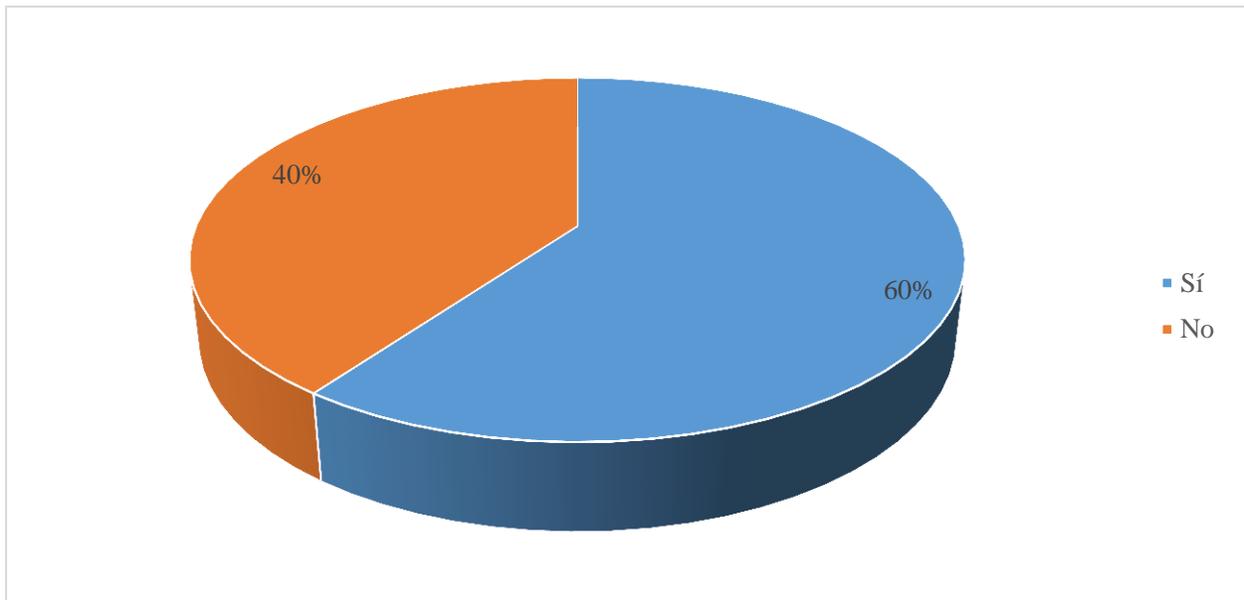


Figura 11. ¿Tiene usted conocimiento qué es una competencia?

Fuente: (Las autoras, 2019).

Dada la pregunta ¿Tiene usted conocimiento qué es una competencia? Los encuestados manifiestan: sí, el 60%; no, el 40%. La respuesta a dicha pregunta permite evidenciar la importancia del conocimiento con respecto a la competencia. Sin embargo, lograr analizarla conlleva a mejorar el potencial de la empresa; comprender y sobrevivir en el mundo de los negocios, cada vez más agresivos, haciendo más fácil la solución de problemas que enfrenta la empresa con los clientes y por ende comprender mejor las expectativas, gustos y preferencias, con miras a establecer óptimos resultados acorde con el entorno.

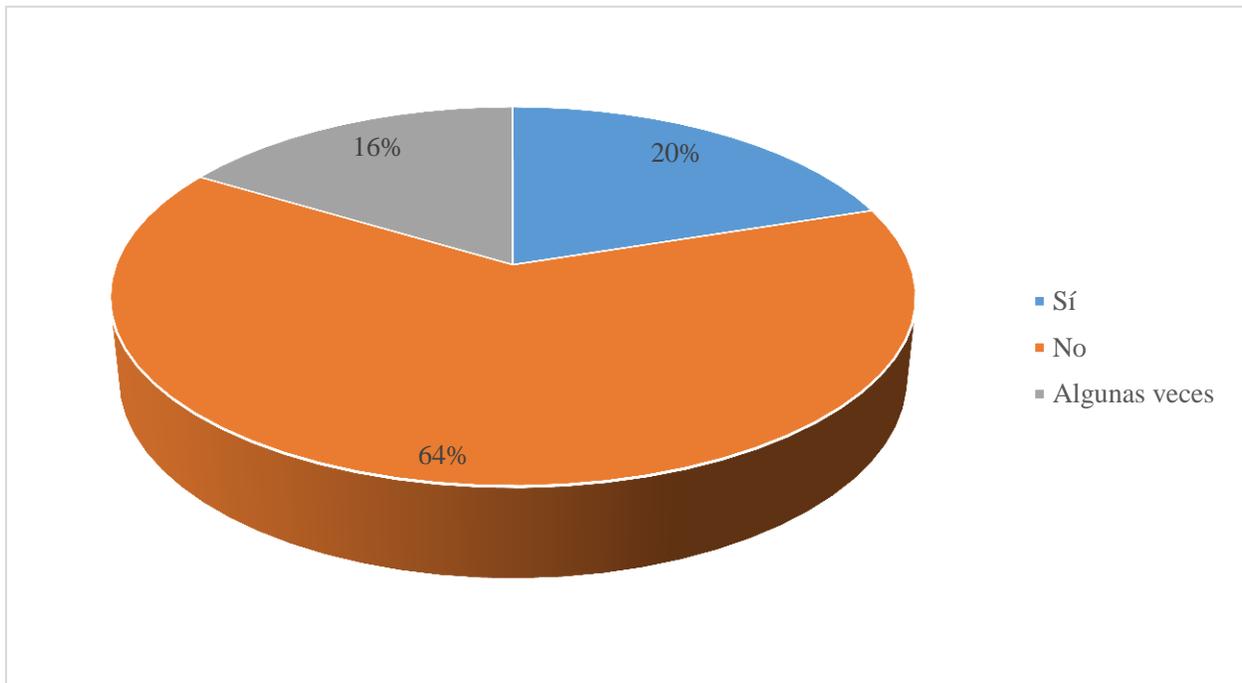


Figura 12. ¿La empresa lleva a cabo permanentemente evaluación de desempeño por competencias?

Fuente: (Las autoras, 2019).

En la pregunta ¿La empresa lleva a cabo permanentemente evaluación de desempeño por competencias? Los encuestados manifiestan: sí, el 20%; no, el 64%; algunas veces, el 16%. Lograr llevar a cabo de manera permanente la evaluación de desempeño por competencias, es un factor clave para la organización, si se tiene en cuenta que ayuda a implementar y ejecutar tanto sus aspectos corporativos (misión, visión, principios y valores), como su cultura organizacional y las competencias laborales que se llevan a cabo en cada una de las áreas funcionales y puestos asignados. Su propósito permitirá mejorar el desarrollo integral del talento humano, incorporando para ello una excelente planificación y por ende una gestión del talento humano que tenga en cuenta permanentemente la evaluación de desempeño, y que lleva inmerso la conducta, alternativas de solución de conflictos, desarrollo de la efectividad, cumplimiento de objetivos, desarrollo personal, trabajo en equipo, construcción de valores, capacidades, habilidades y destrezas.

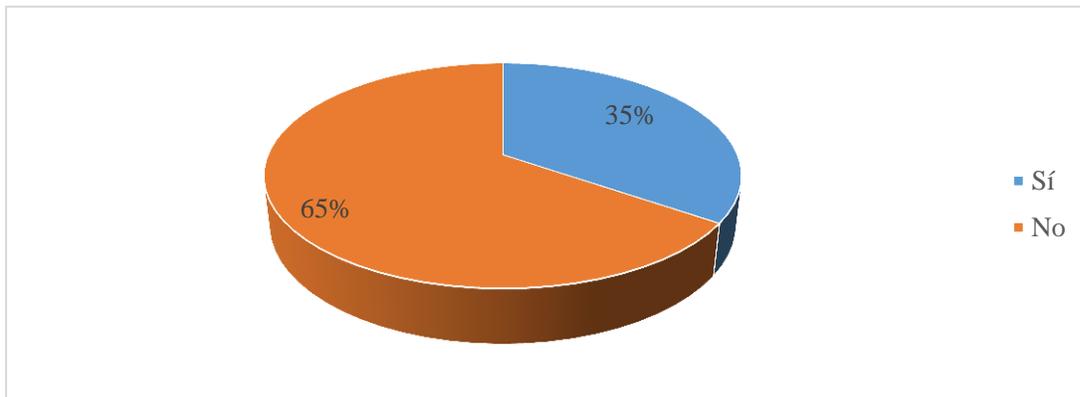


Figura 13. ¿Utiliza adecuadamente sus fortalezas personales, para desarrollar sus labores?
Fuente: (Las autoras, 2019).

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Utiliza adecuadamente sus fortalezas personales, para desarrollar sus labores? Los encuestados manifiestan: No, el 65%; si, el 35%. La no utilización de las fortalezas personales en el desarrollo de las labores, se presenta como una debilidad a nivel de la empresa. De ahí, la importancia de adaptar y anticiparse a los cambios, planeando adecuadamente sus estrategias y coordinando pertinentemente el potencial del talento humano, a partir de estrategias que permitan el logro de objetivos y metas organizacionales y empresariales.

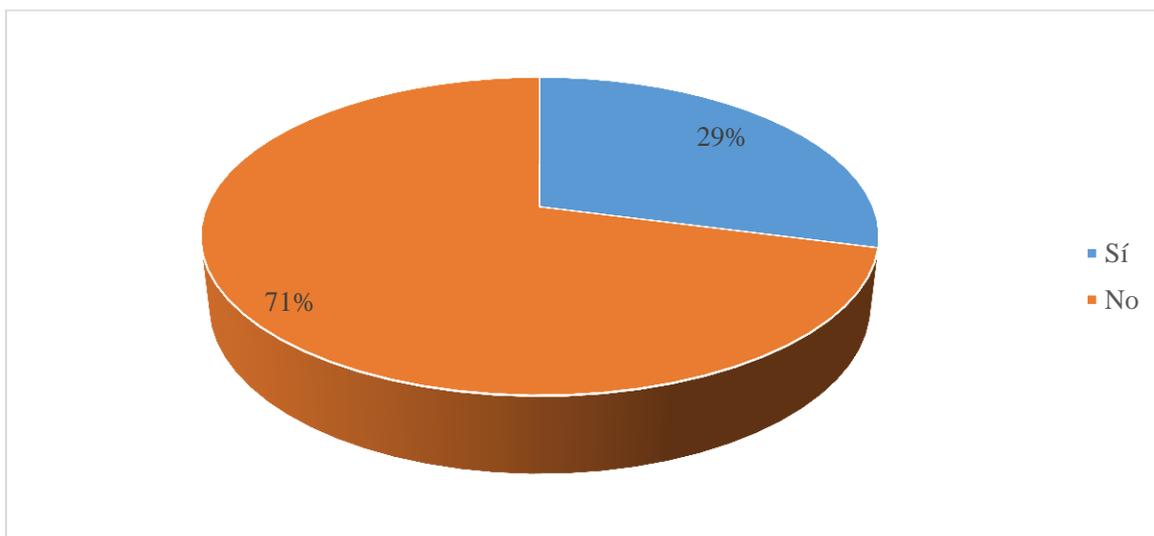


Figura 14. ¿Cree usted que tiene los conocimientos técnicos necesario para ejercer su labor?
Fuente: (Las autoras, 2019).

En la pregunta ¿Cree usted que tiene los conocimientos técnicos necesario para ejercer su labor?. Manifiestan: sí, el 29%; no, el 71%. El no tener claros el tipo de conocimientos necesarios para desarrollar las labores en forma eficaz, es una desventaja, ya que esta se

enfrentaría a no identificar las fuerzas y debilidades que presentan el talento humano que la integra y por ende limita potencializar su aprovechamiento. Además ante posibles errores en los procesos, es de difícil identificación el origen y corrección de los mismos. Ya que se considera que con la capacitación dada al inicio de su labor en el cargo, es suficiente para el logro de los objetivos.

Por otra parte, para los directivos es benéfico tener claras las competencias y conocimientos del capital humano, ya que va a poder evaluar mejor y de manera el desempeño, ayuda a establecer indicadores para evaluar y mejorar estándares de desempeño del trabajador; fomentar una comunicación asertiva y proactiva, planificar y organizar cada una de las áreas generando la mayor sinergia organizacional, como también disminuir la rotación del equipo de trabajo, ayudando al desarrollo del talento humano, logrando compromiso y un ambiente dentro de un clima propicio.

Los beneficios para la empresa conllevan a establecer estándares y de expectativas de desempeño individual. Alinear las metas, optimizar los niveles de desempeño, reconocer el buen desempeño laboral de sus colaboradores, identificar oportunidades de crecimiento, recompensar el esfuerzo y lograr plena satisfacción del talento humano hacia la empresa.

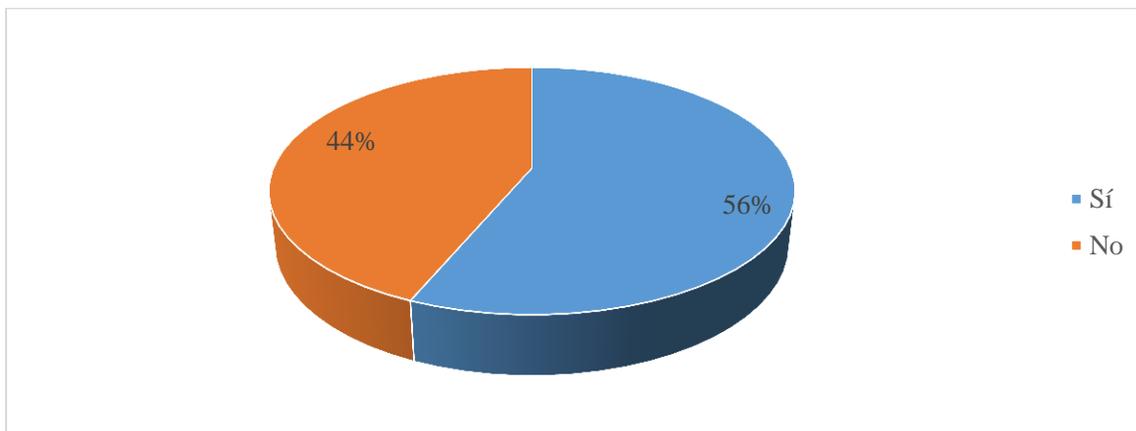


Figura 15. ¿Al realizar sus labores, utiliza herramientas tecnológicas que favorezcan el avance adecuado para el logro de objetivos?

Fuente: (Las autoras, 2019).

En relación a la pregunta ¿Al realizar sus labores, utiliza herramientas tecnológicas que favorezcan el avance adecuado para el logro de objetivos? Los encuestados manifiestan: sí, el 56%; no, el 44%. La figura permite evidenciar que la utilización de herramientas tecnológicas, aportan en su desempeño laboral permitiendo resultados eficaces y eficientes, tener este tipo de herramientas le permite al empleado y hacer más con menos, con el propósito de seguir siendo competitivos y productivos, teniendo como base el direccionamiento estratégico de la empresa en función de la mejora continua en su desempeño integral. También ayuda a la imagen empresarial, eficiencia operativa, cumplimiento de objetivos y metas, empoderamiento, trabajo en equipo, seguimiento del ciclo de servicio y solución de conflictos entre otros.

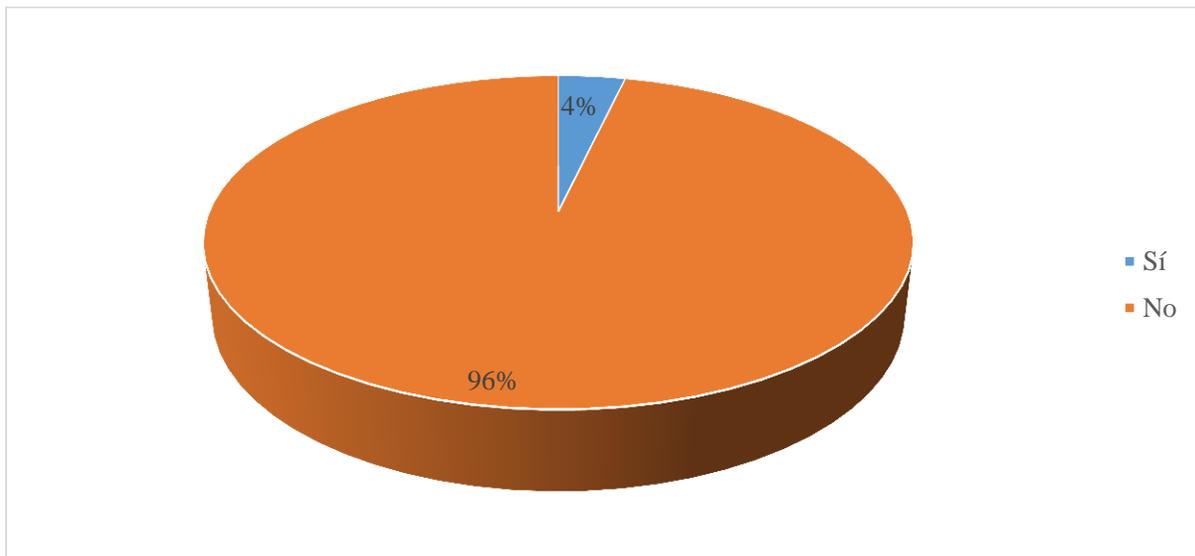


Figura 16. ¿Usted considera que requiere habilidades creativas e innovadoras, para desarrollar sus labores?

Fuente: (Las autoras, 2019).

Dada la pregunta ¿Usted considera que requiere habilidades creativas e innovadoras, para desarrollar sus labores? Los encuestados manifiestan: sí, el 4%; no, el 96%. La figura muestra el desconocimiento de la participación activa del individuo para poder lograr los objetivos de su cargo, situación que merece establecer desafíos respecto al desarrollo de habilidades y competencias del talento humano, la creatividad e innovación que puedan aportar los integrantes del equipo de trabajo, generarían oportunidades de mejorar a nivel operativo de la empresa y permitirían desarrollar el máximo de potencial del personal.

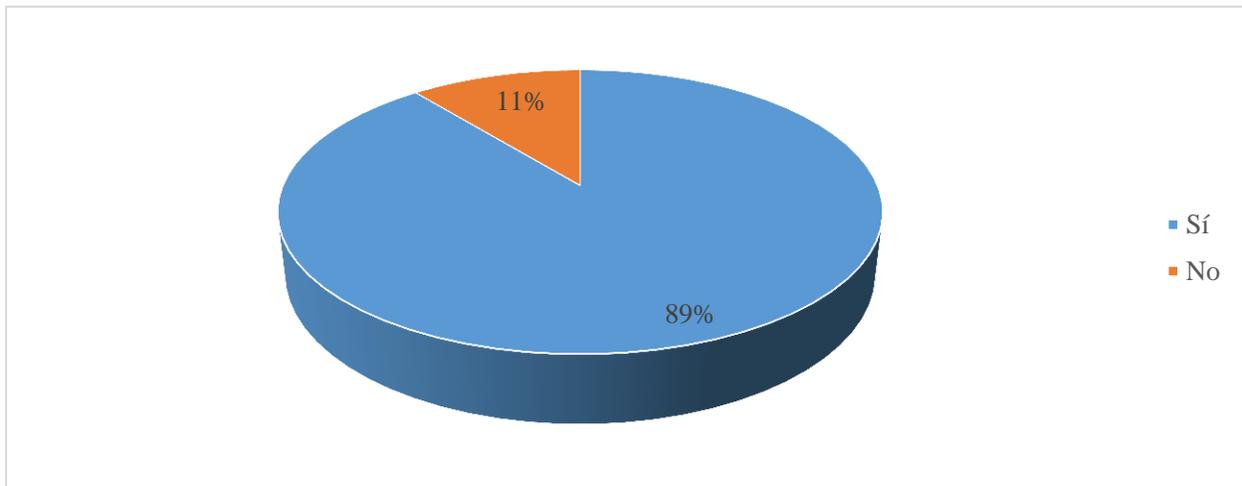


Figura 17. ¿Considera usted que los aspectos económicos (remuneración) son clave fundamental para estar motivado laboralmente?

Fuente: (Las autoras, 2019).

En la pregunta ¿Considera usted que los aspectos económicos son clave fundamental para estar motivado laboralmente? Los encuestados manifiestan: sí, el 89%; no, el 11%. El factor salario o remuneración es un aspecto clave y fundamental si se tiene en cuenta que motiva al trabajador, se establece equidad interna, competitividad externa, reconocimiento de las aportaciones y vinculación con el reclutamiento profesional que merece y mejora la gestión del factor retributivo, para la consecución de objetivos tales como: aumentar la efectividad del mismo, e incrementar la satisfacción reduciendo el conflicto laboral, frente a tan álgido factor.

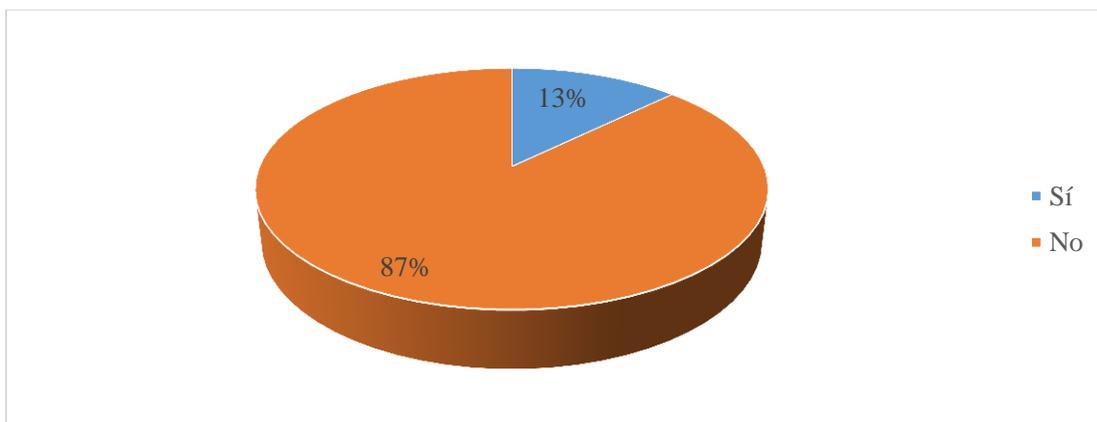


Figura 18. ¿La empresa ofrece oportunidades de progresar para mejorar el desempeño laboral?

Fuente: (Las autoras, 2019).

De acuerdo a la pregunta ¿La empresa ofrece oportunidades de progresar para mejorar el desempeño laboral? Los encuestados manifiestan: sí, el 13%; no, el 87%. Es importante que la

empresa ofrezca oportunidades para mejorar y alcanzar los objetivos esperados en el tiempo adecuado y con talento humano de alto rendimiento, que le permita llevar a cabo planes estratégicos efectivos para lograr metas globales de la empresa en el tiempo y forma deseada. Incluye además, alcanzar un alto nivel de desempeño y productividad, con base en las siguientes características: saber escuchar, ser proactivo, responsabilidad, manejo del tiempo, establecer objetivos propios, retos en las actividades difíciles y compromiso con el desarrollo personal.

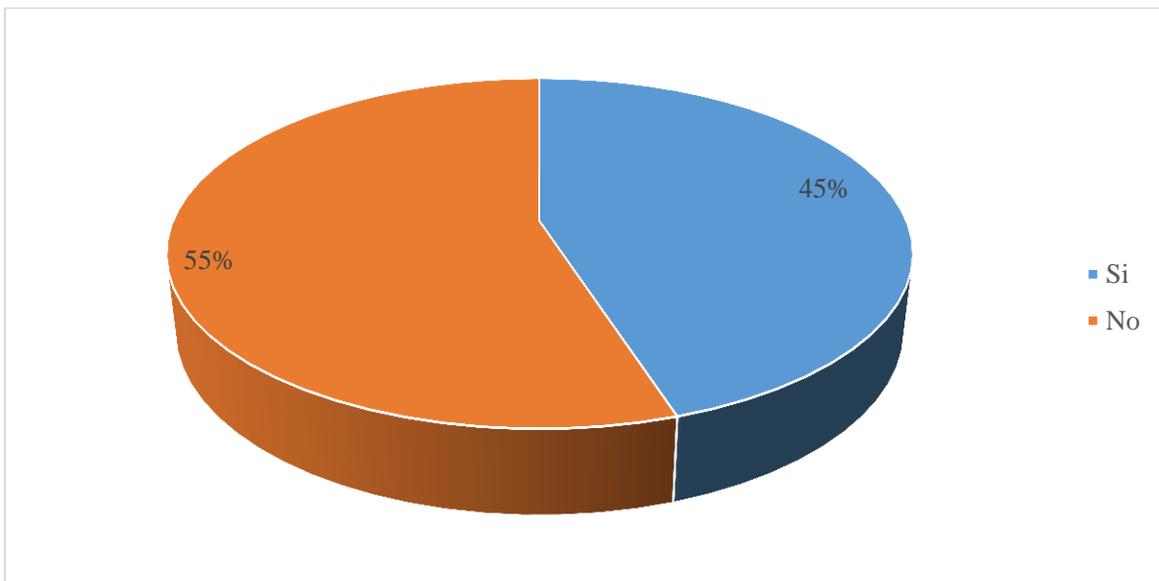


Figura 19. ¿Tenía conocimientos previos o experiencia en labores iguales o similares a las que desarrolla en Alkosto?

Fuente: (Las autoras, 2019).

En la pregunta Tenía conocimientos previos o experiencia en labores iguales o similares a las que desarrolla en Alkosto? Los encuestados manifiestan: sí, el 45%; no, el 55%. Establecer la experiencia y conocimientos previos del colaborador, al designarle las labores, permitirá establecer si tiene las competencias requeridas para un desempeño eficaz en el cargo designado.

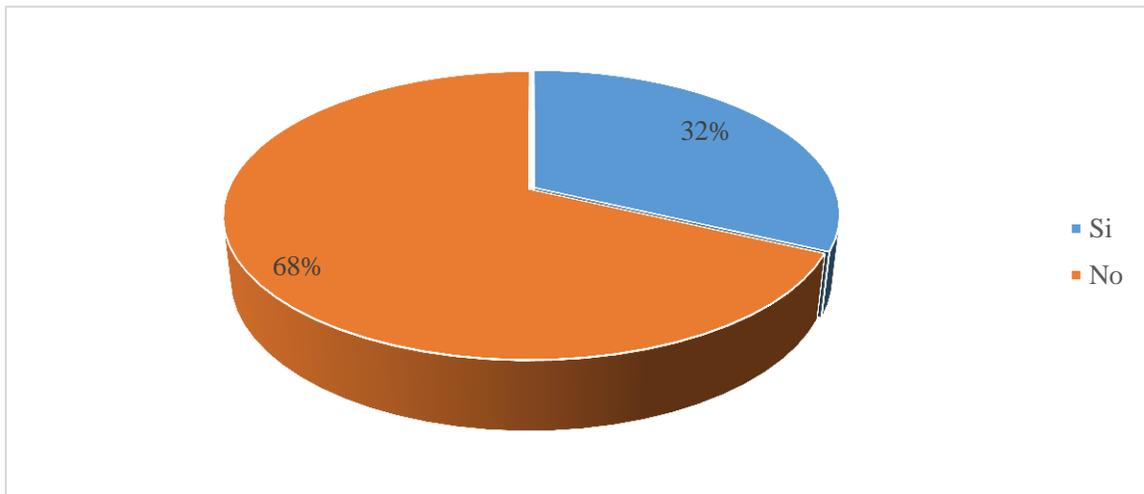


Figura 20. ¿Considera usted adecuados los niveles de liderazgo de la compañía?

Fuente: (Las autoras, 2019).

Dada la pregunta ¿Considera usted adecuados los niveles de liderazgo de la compañía? Los encuestados manifiestan: Si en un 32%; No, en un 68%. Es importante que la compañía permita desarrollar niveles de liderazgo a las personas a cargo de los equipos de trabajo, que permita desarrollar una comunicación asertiva y un nivel de seguimiento y control de las actividades y labores realizadas. La deficiencia en el nivel de liderazgo, podría generar una disminución la moral de los empleados. La moral es la base de la motivación y esa motivación es un componente clave para la productividad.

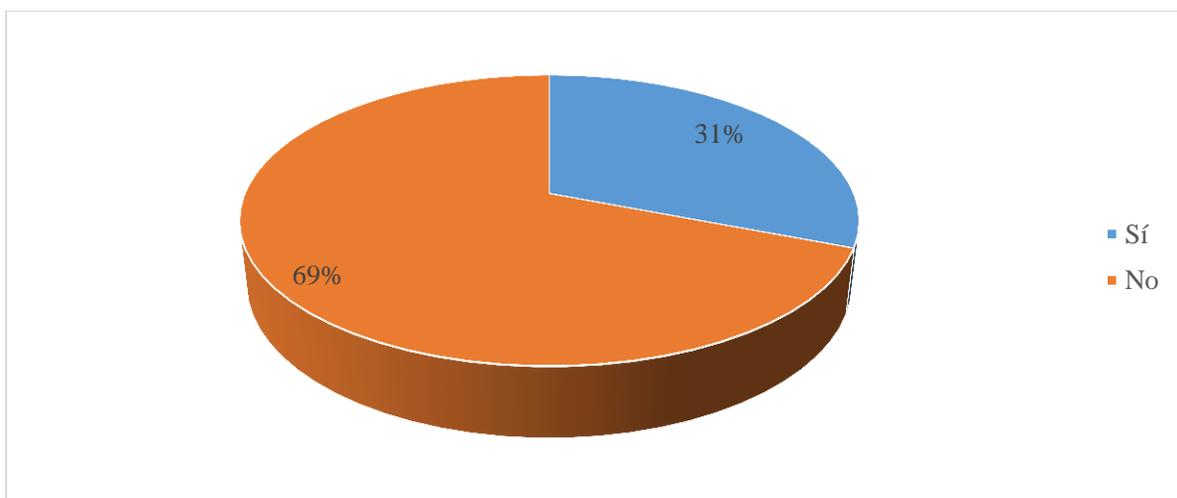


Figura 21. ¿Considera que los conocimientos son los necesarios para el desempeño de su labor?

Fuente: (Las autoras, 2019).

En cuanto a la pregunta ¿Considera que los conocimientos son los necesarios para el desempeño de su labor? Los encuestados manifiestan: sí, el 31%; no, el 69%. La importancia de llevar a cabo una evaluación preliminar de los conocimientos del colaborador, permite reforzar los temas débiles y aprovechar las fortalezas que posee en sus conocimientos, para el desempeño de las labores asignadas y de esta forma conseguir el logro de los objetivos del cargo en forma efectiva.

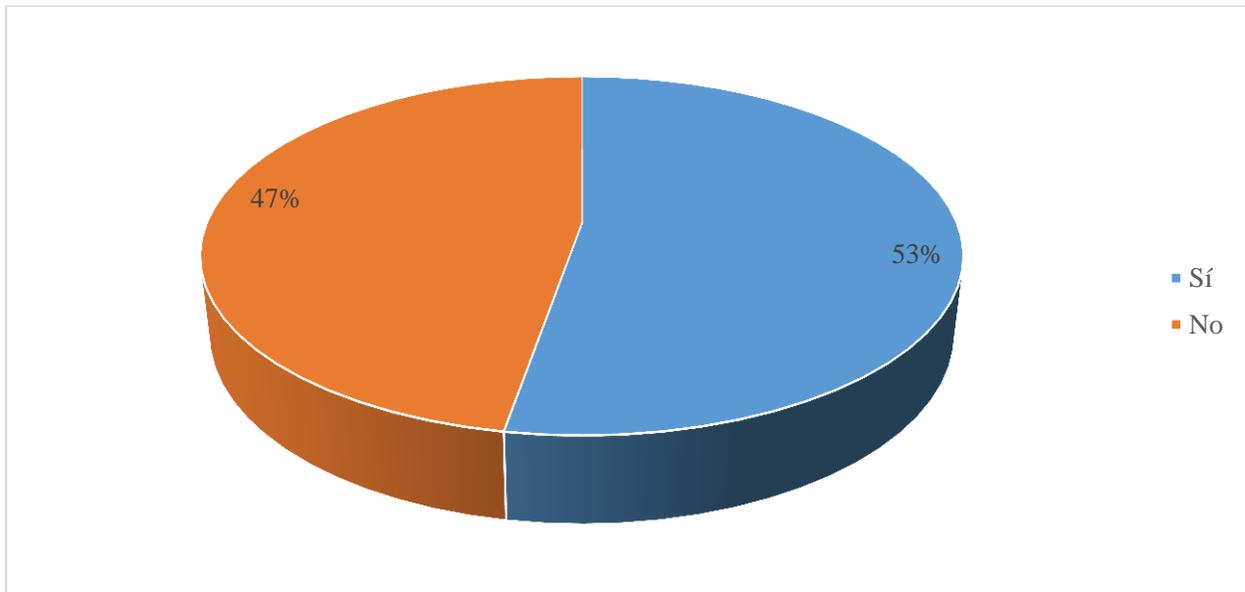


Figura 22. ¿Existe una comunicación asertiva y proactiva, dinámica y armónica a nivel interno de la empresa?

Fuente: (Las autoras, 2019).

En la pregunta ¿Existe una comunicación asertiva y proactiva, dinámica y armónica a nivel interno de la empresa? Los encuestados manifiestan: sí, el 53%; no, el 47%. El factor de comunicación asertiva y proactiva permitirá establecer una relación en cada una de las áreas funcionales y así lograr el cumplimiento de objetivos y metas de una manera dinámica y activa, productiva y competitiva, eficaz y eficiente, sincronizando cada una de las áreas funcionales para alcanzar lo que desea la empresa, en el corto mediano y largo plazo.

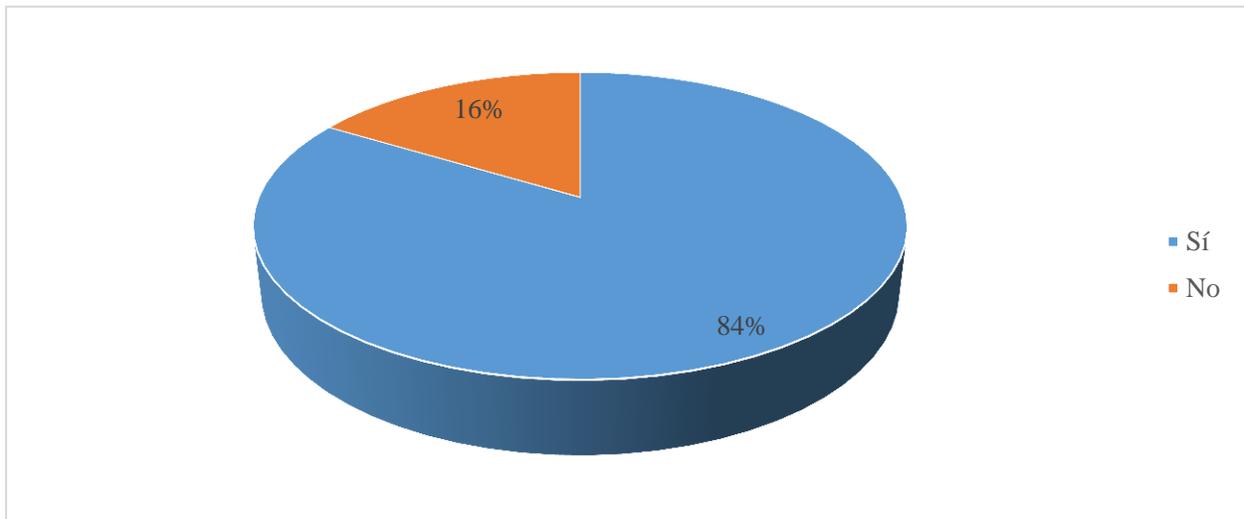


Figura 23. ¿Cree usted poseer habilidades, destrezas para desarrollar sus tareas?

Fuente: (Las autoras, 2019).

De acuerdo a la pregunta ¿Cree usted poseer habilidades, destrezas para desarrollar sus tareas? Los encuestados manifiestan: sí, el 84%; no, el 16%. La figura indica como fortaleza del talento humano, poseer habilidades y destrezas en la ejecución de sus actividades; sirviendo de puente para llevar a cabo las cualidades personales y profesionales, dentro de un ambiente organizacional propicio, productivo, investigador, innovativo; donde cada uno de los colaboradores potencialice su capacidad empresarial desarrollando y construyendo iniciativa empresarial a nivel individual y grupal.

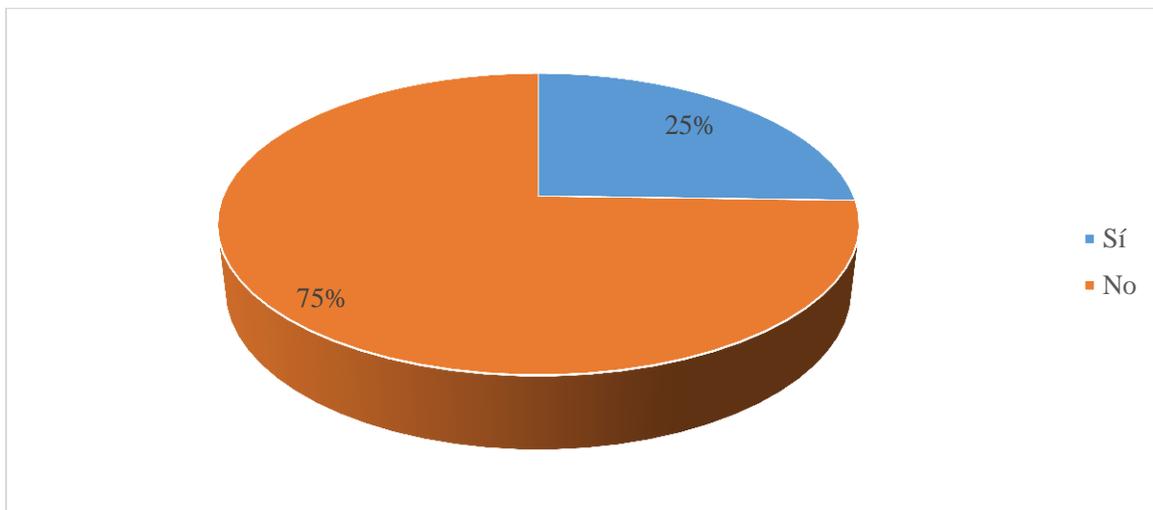


Figura 24. ¿Requiere algunas condiciones intelectuales especiales para desarrollar su trabajo?

Fuente: (Las autoras, 2019).

Dada la pregunta ¿Se siente capacitado para realizar una evaluación de desempeño por competencias? Los encuestados manifiestan: si, el 25%; no, el 75%. La falta de reconocer las condiciones intelectuales requeridas para desarrollar una labor, puede generar deficiencias operativas en el logro de los objetivos. Identificando sus capacidades, valorando la gestión, generando comportamientos exitosos, adaptabilidad al cambio, trabajo en equipo eficaz y por ende procesos, imagen empresarial, retener el mejor talento humano, capacitación y desarrollo, donde la gestión por competencias, será la clave entre el área de recursos humanos, la gerencia y directivos.

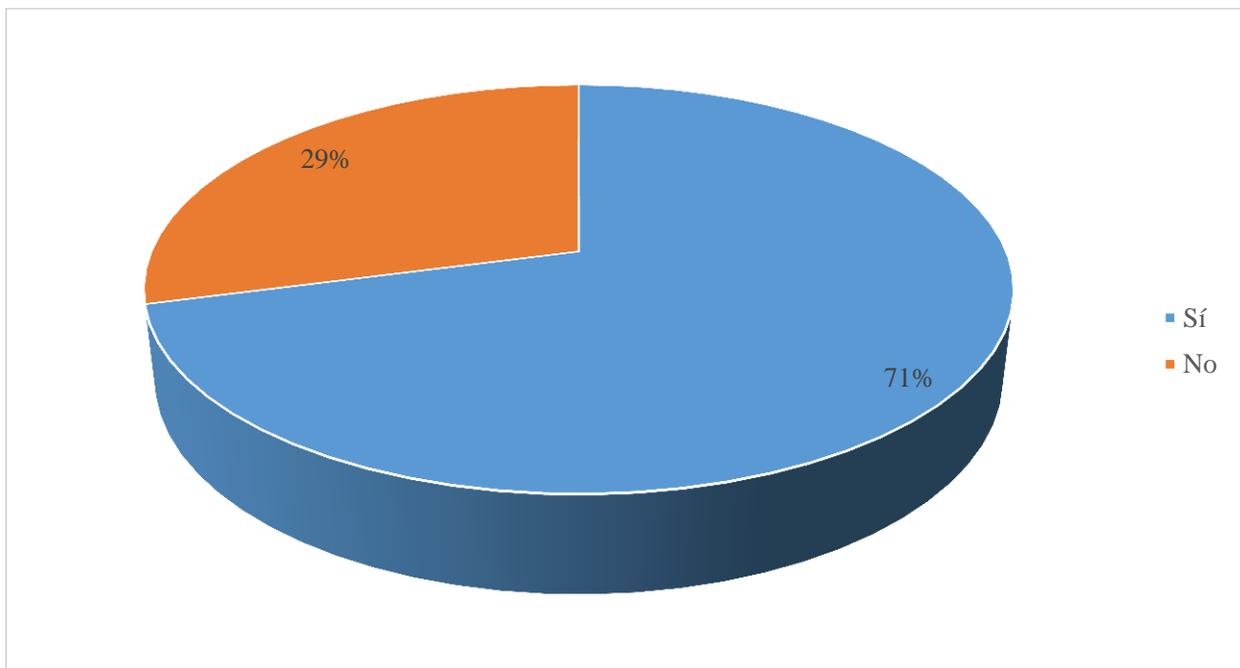


Figura 25. ¿Se siente usted comprometido con su trabajo y la empresa?

Fuente: (Las autoras, 2019).

Con respecto a la pregunta ¿Se siente usted comprometido con su trabajo y la empresa? Los encuestados manifiestan: sí, el 71%; no, el 29%. El estar comprometido con el trabajo y la empresa, por parte del talento humano, genera riesgos, sueños, niveles de productividad, sacrificios y lucha. La decisión de mejorar todos los días les permitirá una mayor sostenibilidad en el mercado. También juega un papel clave la actitud, la toma de decisiones y trabajar con la mayor pasión posible.

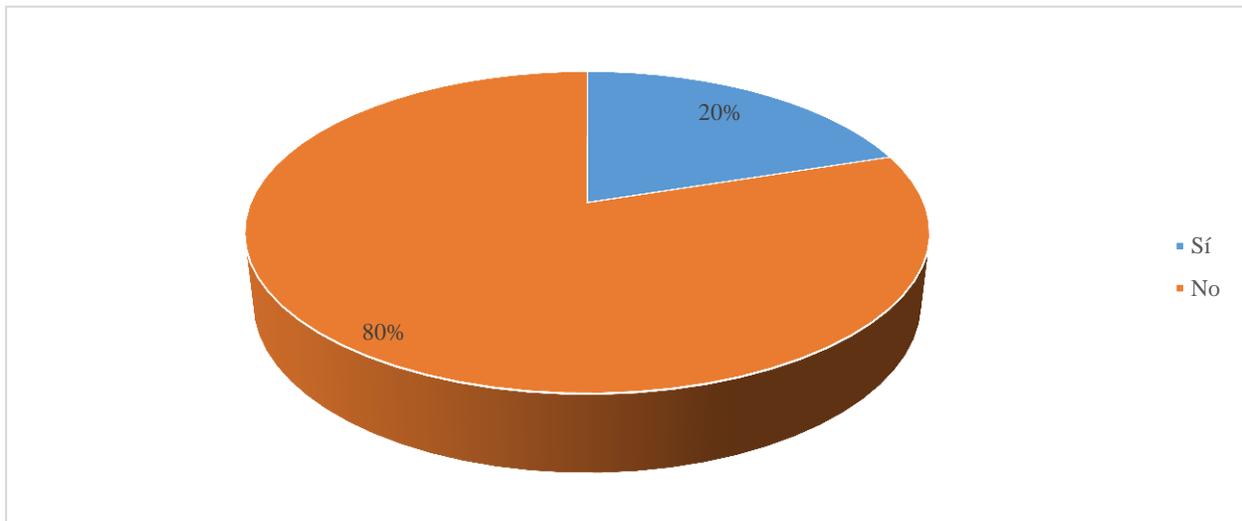


Figura 26. ¿Trabaja en equipo con otras personas para conseguir metas comunes?

Fuente: (Las autoras, 2019).

Con respecto a la pregunta ¿Trabaja en equipo con otras personas para conseguir metas comunes? Los encuestados manifiestan: sí, el 20%; no, el 80%. El no lograr trabajar en equipo para adquirir las metas y objetivos propuestos, implica el cumplimiento de los mismos. Hoy en día en el mundo de los negocios, el trabajo en equipo permite mejores decisiones, ser más eficaz y eficiente, maximizar los servicios, efectividad, mercadeo de los productos, alta capacidad gerencial, liderazgo y estrategias para vencer la resistencia al cambio.

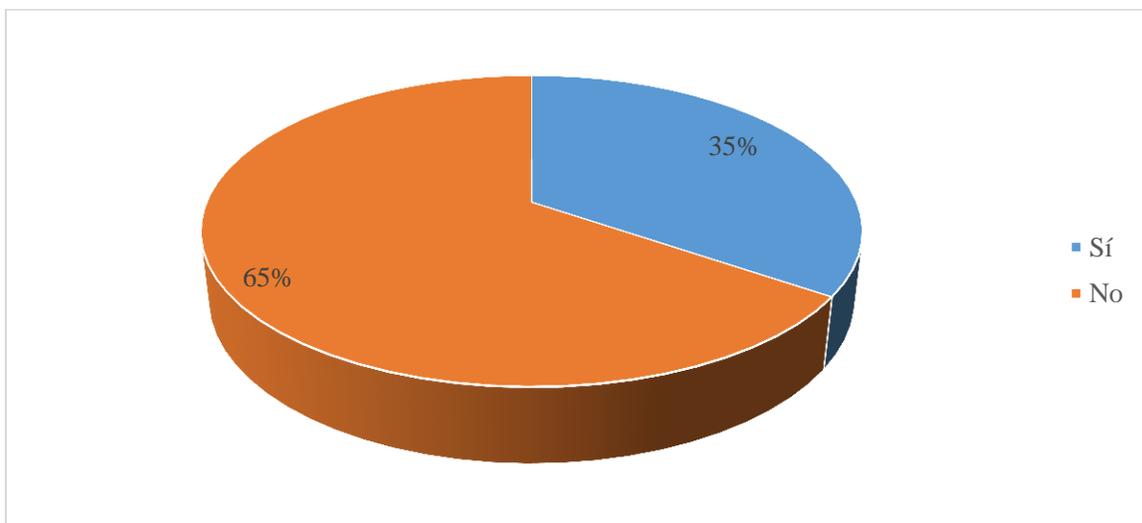


Figura 27. ¿Busca explorar y abrir oportunidades que generen nuevas perspectivas para los procesos que manejan?

Fuente: (Las autoras, 2019).

Dada la pregunta ¿Busca explorar y abrir oportunidades que generen nuevas perspectivas para los procesos que manejan? Los encuestados manifiestan: sí, el 35%; no, el 65%. Dar la oportunidad al talento humano de buscar, explorar y abrir oportunidades es de utilidad en el clima de las operaciones que se lleven a cabo, seleccionando al personal más pertinente que conlleve a establecer habilidades y capacidades, actitudes y valores como requisitos fundamentales para el éxito empresarial, planeando, definiendo y promoviendo el logro de los objetivos, metas y proyectos que tenga establecido la empresa.

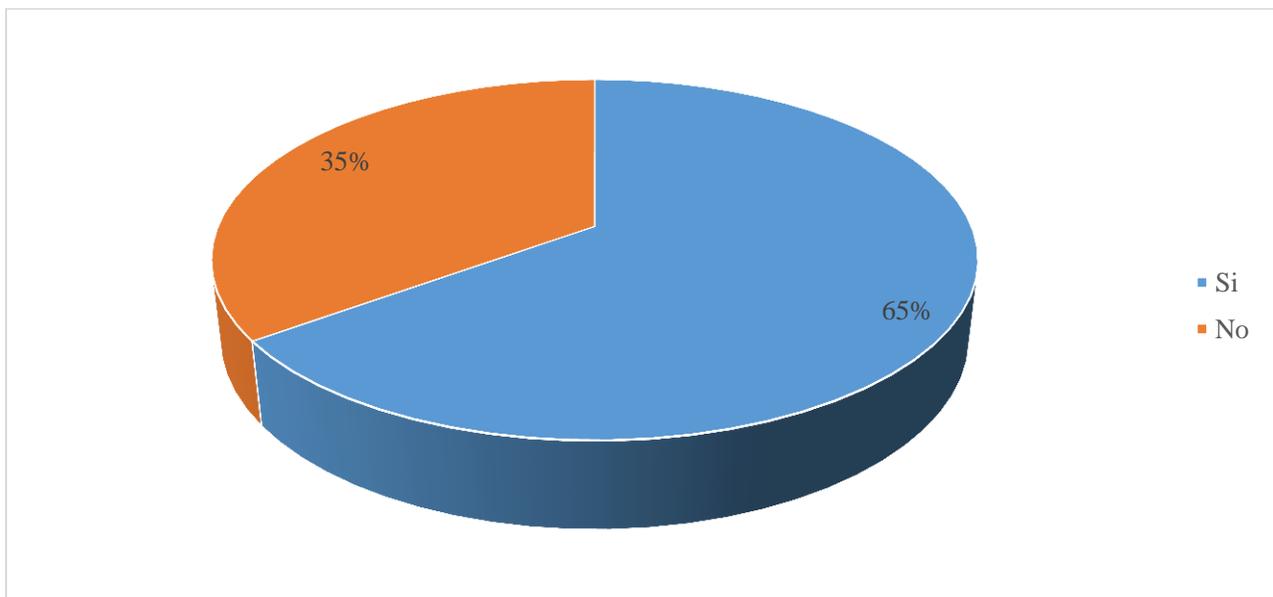


Figura 28. ¿Considera usted que tiene la capacidad de adaptación requerida, para trabajar en Alkosto, en donde surgen imprevistos y hay que buscar soluciones rápidas y dar continuidad al proceso?

Fuente: (Las autoras, 2019).

Dada la pregunta ¿Considera usted que tiene la capacidad de adaptación requerida, para trabajar en Alkosto, en donde surgen imprevistos y hay que buscar soluciones rápidas y dar continuidad al proceso? Los encuestados manifiestan: si en un 65%, no en un 35%, aunque el porcentaje no está bajo, si es susceptible a mejoras. En el mundo de negocio actual, la parte del comercio se genera en un entorno cambiante que evoluciona pasos agigantados, es necesario que todo el capital humano tenga fácil adaptabilidad y un buen adecuado manejo de situaciones difíciles.

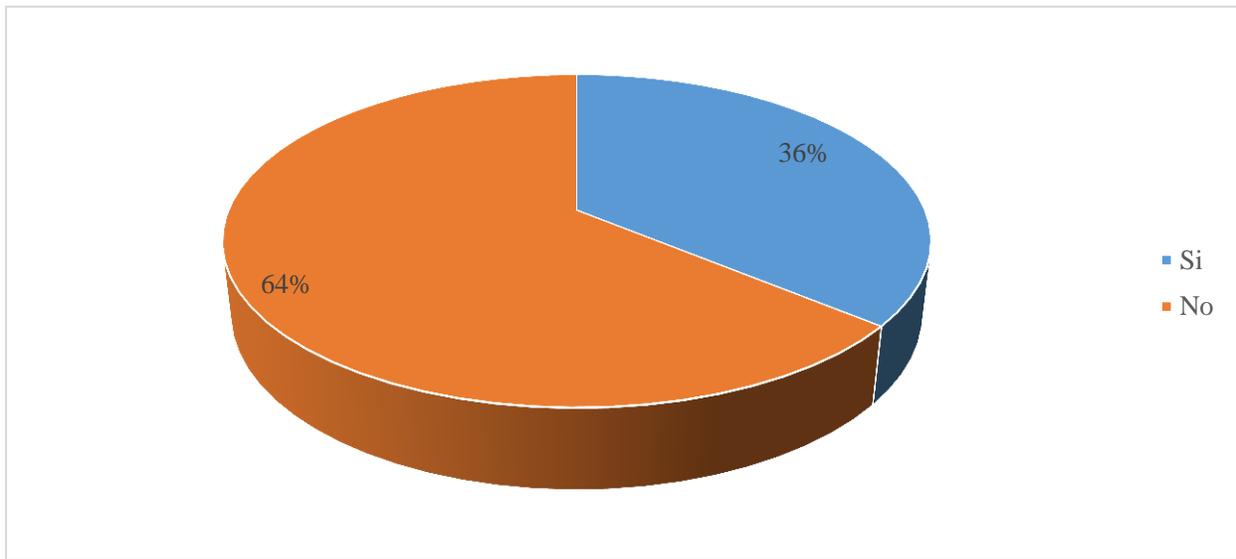


Figura 29. ¿Al finalizar su labor, recibe algún tipo de retroalimentación por parte de su jefe, respecto al resultado obtenido?

Fuente: (Las autoras, 2019).

Dada la pregunta ¿Al finalizar su labor, recibe algún tipo de retroalimentación por parte de su jefe, respecto al resultado obtenido? Los encuestados manifiestan: si en un 36%, no en un 64%, la ausencia de retroalimentación al personal, puede generar demora en toma de correctivos. Realizar una retroalimentación oportuna, incrementa el rendimiento de los trabajadores y logra retener el talento humano en las compañías.

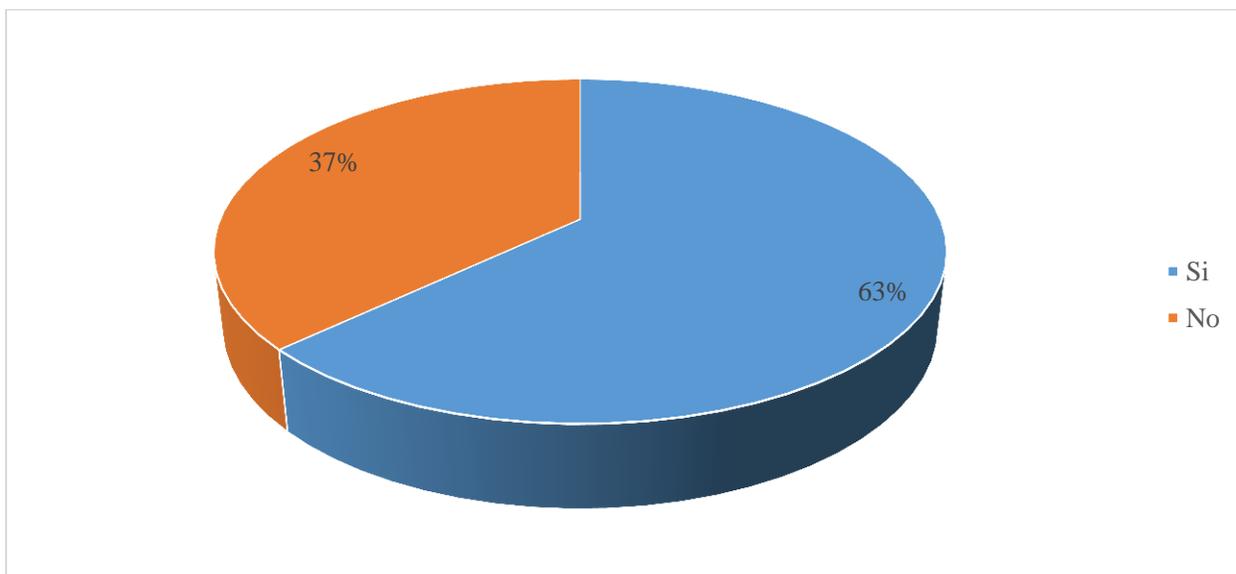


Figura 30. ¿Recibe la capacitación adecuada para realizar sus labores?

Fuente: (Las autoras, 2019).

Dada la pregunta ¿Recibe la capacitación adecuada para realizar sus labores? Los encuestados indican: Si en un 63%, no en un 37%. De acuerdo a los resultados, se encuentra que existe una posibilidad de mejorar en el ámbito de implementación de capacitaciones inherentes a la entrega del cargo de los colaboradores, El desarrollar programas adecuados de capacitación al personal, tiene los siguientes beneficios: Ayuda en la orientación de nuevos empleados, hace viables las políticas de la organización, convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar, asegura el logro de los objetivos empresariales.

6.1.2 Lista de Verificación.

El objetivo principal de la lista de verificación es realizar una observación directa sobre el puesto de trabajo que permita conocer algunos detalles del mismo en función de realizar la descripción detallada de algunas funciones y responsabilidades.

Comportamiento	Sí	No
1. Cuenta con los elementos necesarios para la realización de su labor.	X	
2. Realiza movimientos repetitivos.		X
3. Manifiesta agotamiento físico o mental realizando su labor.	X	
4. Utiliza adecuadamente sus elementos de protección personal.		X
5. Interactúa frecuentemente con otros compañeros de su grupo de trabajo.	X	
6. Se observan discusiones o pleitos en el sitio de trabajo.		X
7. Se observa interés y premura por realizar las tareas asignadas.	X	
8. Presta interés a las indicaciones que recibe de su jefe o compañeros.	X	
9. Asiste a las capacitaciones que programa la empresa.		X
10. Su jefe inmediato manifiesta que siempre cumple con los objetivos de su cargo.		X
11. Respeta los conductos regulares para gestionar los asuntos referentes a su cargo.	X	
12. Se preocupa por mantener en condiciones de aseo su sitio de trabajo.	X	
13. Anima a sus compañeros al logro de los objetivos.		X
14. Muestra interés por dar indicaciones y calificar el trabajo de sus colaboradores.		X
Observaciones generales de lo analizado:		

Fuente: (Las autoras, 2019).

6.2 Determinar las Aptitudes de los Empleados de Almacenes Alkosto S.A Bogotá

Teniendo en cuenta la aplicación de la encuesta y la lista de verificación, permite determinar que tanto las actitudes y aptitudes, deben estar encaminados, a los siguientes aspectos.

- a) Capacidad de aprendizaje.
- b) Capacidad laboral.
- c) Detectar oportunidades.
- d) Pensar en grande.
- e) Pensar en riesgo.
- f) Capacidad de comunicar.
- g) Toma de decisiones.
- h) Habilidad para comunicar.
- i) Capacidad de sentido común.
- j) Persistencia e iniciativa.
- k) Autoconfianza optimismo y disciplina.
- l) Motivación al logro.
- m) Toma de riesgos razonados.
- n) Ética y responsabilidad social y empresarial.
- o) Honestidad, respeto y lealtad.
- p) Deseo de superación y adaptabilidad.
- q) Colaboración y apoyo.
- r) Relaciones interpersonales efectivas.
- s) Liderazgo visionario.
- t) Sistema de evaluación y seguimiento.
- u) Trabajo en equipo.
- v) Estándares de productividad y rendimiento.
- w) Resultados y recompensas.

x) Comunicación e identidad.

6.3 Identificar los Conocimientos de los Empleados de Almacenes Alkosto S.A Bogotá

El trabajo de campo mediante la aplicación de la encuesta, conlleva a evidenciar amplio desconocimiento por parte de los empleados en aspectos básicos tales como:

- a) Falta de análisis de la competencia.
- b) Evaluación de desempeño por competencias.
- c) Sub beneficios de la evaluación.
- d) Desconocimiento sobre el modelo de evaluación de 360° la relación entre gerencia, directivos, colaboradores y clientes, debe ser excelente en un 100%.
- e) La empresa debe ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo para mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores; como también llevar a cabo análisis de competencias conductuales, que le permitan ser más eficaz y eficiente en sus operaciones.

En este mismo orden y sentido analizar las competencias que presentan los colaboradores y si cumplen la capacidad de aprendizaje, colaboración, dinamismo y energía, liderazgo, productividad, responsabilidad y trabajo en equipo. El conocimiento sobre el factor planificación y proceso de vinculación de personal, debe ser una prioridad clave y fundamental para alcanzar los objetivos y metas de la empresa; incluye además la existencia de una comunicación asertiva y proactiva, donde el talento humano genere todas sus potencialidades, habilidades, aptitudes y destrezas, sintiéndose comprometido con su trabajo y la organización, a partir de su direccionamiento estratégico y aspectos corporativos.

6.4 Determinar los Lineamientos para Diseñar el Modelo de Evaluación por Competencia para Almacenes Alkosto S.A Bogotá

La primera consiste en la evaluación de objetivos individuales y tiene un valor del 60%, por cuanto es el resultado real o evidente del funcionario en su puesto de trabajo. En la segunda

etapa se evalúa el nivel de desarrollo que tiene el evaluado de las competencias asociadas a cada cargo en particular divididas en competencias generales y específicas, y tiene un valor del 40% (Ver Figura 31).



Figura 31. Peso de las Fases de la Evaluación.

Fuente: (Alles, 2015).

El resultado de la ponderación de los objetivos (Fase Uno), más el resultado de la ponderación de las competencias (Fase Dos), será el puntaje total obtenido por el funcionario en su Evaluación de Desempeño. Fase Uno (60%) + Fase Dos (40%) = 100%.

Igualmente, se acordó establecer una escala de uno (1) a cien (100) puntos, para el total de la Evaluación de Desempeño, asignándoles los criterios de Excepcional, Destacado, Estándar y Bajo, de acuerdo al puntaje total obtenido, distribuidos en la escala como se indica en la Tabla 1.

Tabla 3

Escala de Puntaje Total de la Evaluación de Desempeño.

CRITERIO	PUNTAJE OBTENIDO
EXCEPCIONAL: El funcionario supera todas las expectativas, siempre da el máximo rendimiento en el trabajo, alcanza logros extraordinarios.	90 – 100
DESTACADO: Supera los objetivos y metas propuestas.	80 – 89
ESTÁNDAR: Los resultados son los esperados para el cargo que ocupa. Su desempeño es razonable.	70 – 79
BAJO: No cumple con los parámetros establecidos para el cargo.	0 – 69

Fuente: (Alles, 2015).

Se considera resultado de Evaluación de Desempeño Excepcional, al funcionario que obtenga como resultados puntajes comprendidos entre 90 y 100 puntos. Esto indicara que esta persona obtiene máximos logros en su desempeño y supera todas las expectativas en su trabajo.

Se considera resultado de Evaluación de Desempeño Destacado, al funcionario que obtenga como resultados puntajes comprendidos entre 80 y 89 puntos. Esto indicara que esta persona supera mínimamente los objetivos que le han sido asignados.

Se considera resultado de Evaluación de Desempeño Estándar, al funcionario que obtenga como resultados puntajes comprendidos entre 70 y 79 puntos. Esto indicara que esta persona cumple con los objetivos que le han sido asignados.

Se considera resultado de Evaluación de Desempeño Bajo, al funcionario que obtenga como resultados puntajes comprendidos entre 0 y 69 puntos. Esto indicara que esta persona no cumple con los objetivos que le han sido asignados. Necesita un plan de mejoramiento.

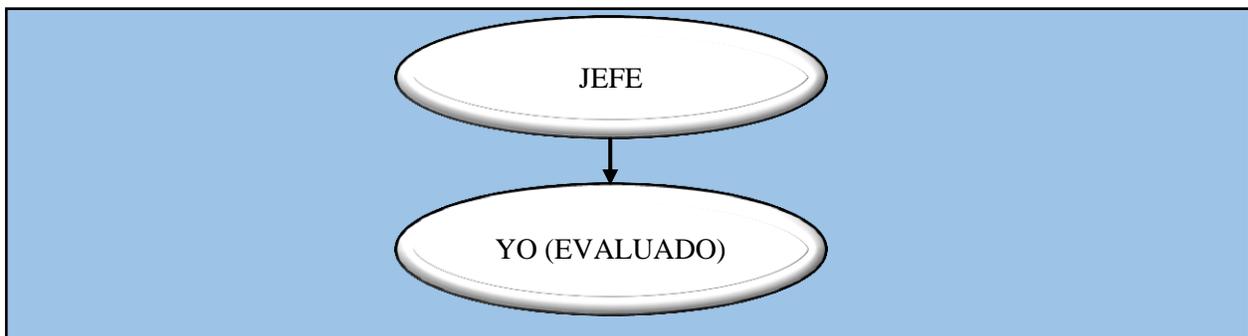


Figura 32. Evaluación de desempeño: el evaluado y su jefe directo.
Fuente: (Alles, 2015).

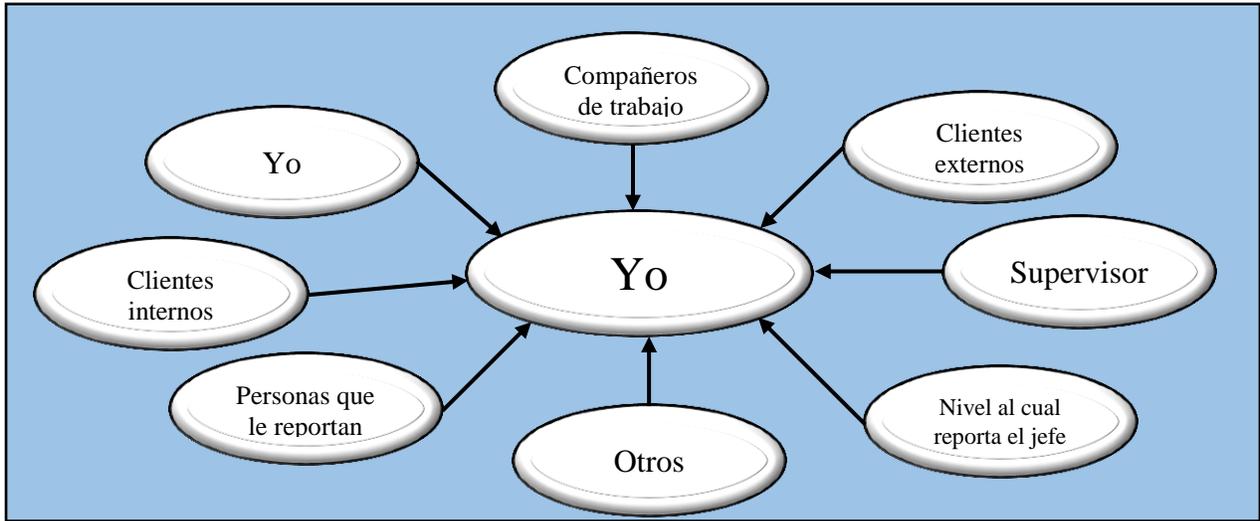


Figura 33. 360° Feedback.

Fuente: (Alles, 2015).

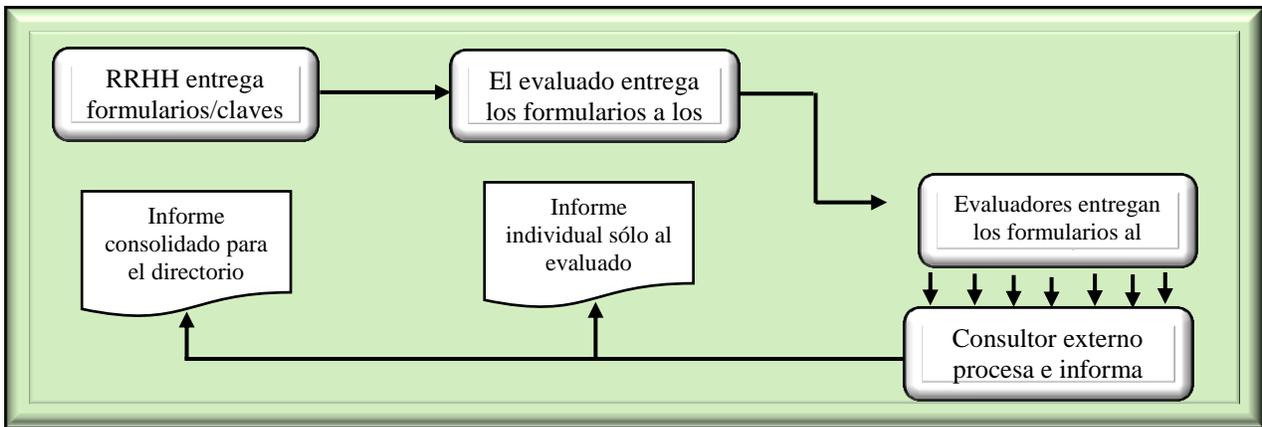


Figura 34. Diagrama del proceso de evaluación de 360°.

Fuente: (Alles, 2015, p. 332).

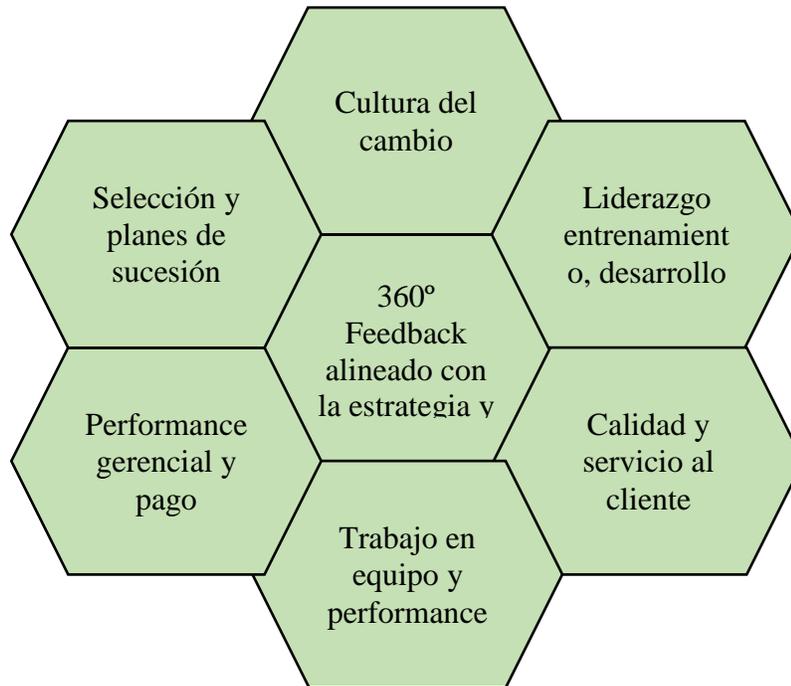


Figura 35. Integración de 360° a la estrategia de Recursos Humanos
Fuente: (Alles, 2015, p. 333).

Tabla 4

Competencias Generales.

Competencias Generales:	
Modalidad de Contacto	Calidad de trabajo
Iniciativa	Comunicación
Dinamismo y energía	Capacidad de planificación y de organización
Compromiso	Colaboración

Fuente: (Alles, 2015).

Tabla 5

Competencias Específicas.

Competencias Específicas:	
Habilidad de Liderazgo	Aprendizaje continuo
Pensamiento estratégico	Alta adaptabilidad – flexibilidad.
Orientación al resultado	Capacidad de planificación y de organización
Franqueza – confiabilidad	Iniciativa – autonomía
Orientación al cliente	Pensamiento analítico

Fuente: (Alles, 2015).

Se definieron criterios de evaluación para calificar el desarrollo de competencias que se pueden observar o evidenciar durante el ejercicio de las labores cotidianas de un funcionario, quedando así:

Tabla 6

Niveles de Desempeño.

DESCRIPCIÓN	NIVEL	%
EXCEPCIONAL: Máximo Dominio de la competencia. Demuestra logros extraordinarios en TODAS las manifestaciones de su trabajo, tiene un desempeño raramente igualado por otras personas que ocupan cargos de comparable complejidad de actuación y responsabilidad.	A	100%
DESTACADO: Los resultados superan lo esperado. Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera lo razonable en las diferentes manifestaciones de su trabajo. La persona muestra de forma regular logros significativos.	B	75%
ESTÁNDAR: Se entiende como el esperado para la posición. La persona cumple claramente todas las exigencias principales del cargo. Refleja un desempeño riguroso, el esperado del que tiene conocimiento, formación y experiencia apropiados para el puesto. Es el estándar mínimo para el cargo.	C	50%
BAJO: No cumple con los parámetros establecidos para el cargo. La persona no cumple completamente con los parámetros y necesidades del cargo, la persona necesita capacitación y compromiso urgentes.	D	5%

Fuente: (Alles, 2015).

La escala de nivel de desempeño contempla calificación de:

A: EXCEPCIONAL. Cuando se demuestra máximo dominio de la competencia, y el Diccionario de Competencias ofrece una apertura en grados de cuatro o cinco comportamientos que permiten evidenciar la competencia, tiene una calificación del 100%.

B: DESTACADO. Los resultados superan lo esperado pero sin ser excepcional, igualmente tiene una apertura en grados que permite evidenciar la competencia, tiene una calificación de 75%.

C: ESTÁNDAR. Es el esperado manejo de la competencia apenas esperado para el cargo. De igual manera tiene una apertura en grados que evidencian el comportamiento y tiene una calificación de 50%.

D: BAJO. No cumple con lo que se espera para el cargo, se evidencia en la apertura de grados y tiene una calificación de 25%.

El evaluador solo deberá marcar un nivel por competencia.

Cada empleado será evaluado por diferentes grupos: jefes, subordinados, compañeros del mismo nivel o pares, y la autoevaluación. Cada evaluado obtendrá un total de cuatro calificaciones finales (una correspondiente a cada evaluador). La calificación de cada grupo deberá multiplicarse por su respectiva ponderación (esto se hace porque no todos los evaluadores poseen el mismo conocimiento sobre el desempeño del empleado, la ponderación garantiza que la evaluación sea más justa), la cual se presenta a continuación:

Tabla 7

Porcentaje asignado a los evaluadores.

EVALUADOR	PORCENTAJE
Jefe inmediato, o superiores	40%
Subordinados	30%
Compañeros del mismo nivel o pares	20%
Autoevaluación	10%

Fuente: (Alles, 2015).

Se le dio mayor peso a la evaluación del jefe porque es quien conoce en detalle las actividades que realiza su subordinado. A los subordinados el segundo peso ya que estos observan y dan evidencia del desempeño de su jefe. En tercer lugar a los pares, ya que en un momento dado pueden tratar de favorecer al compañero con la puntuación y afectar el resultado de la evaluación. En último lugar la autoevaluación ya que el funcionario tiende a sobre dimensionar o minimizar su trabajo. Al finalizar, de la multiplicación de las calificaciones por su respectiva ponderación, se obtiene una calificación final, la cual podrá analizarse con base en la siguiente escala:

Tabla 8

Niveles obtenidos de acuerdo al puntaje.

CRITERIO	PUNTAJE OBTENIDO
EXCEPCIONAL	90 – 100
DESTACADO	80 – 89
ESTÁNDAR	70 – 79
BAJO / NECESITA MEJORAR	0 – 69

Fuente: (Alles, 2015).

De acuerdo al puntaje final obtenido por el funcionario en el dominio de las competencias se considera:

- a) Excepcional, al funcionario que obtenga como resultados puntajes comprendidos entre 90 y 100 puntos. Esto indicara que esta persona tiene máximo dominio de la competencia y presenta resultados pocas veces igualado.
- b) Destacado, al funcionario que obtenga como resultados puntajes comprendidos entre 80 y 89 puntos. Esto indicara que esta persona tiene el dominio de la competencia lo que le permite superar los objetivos y metas establecidos.
- c) Estándar, al funcionario que obtenga como resultados puntajes comprendidos entre 70 y 79 puntos. Esto indicara que esta persona tiene el dominio esperado de su competencia lo que debe permitirle alcanzar sus objetivos.
- d) Bajo, al funcionario que obtenga como resultados puntajes comprendidos entre 0 y 69 puntos. Esto indicara que esta persona no tiene las competencias requeridas para el puesto, y necesita un plan de mejoramiento.
- e) Los funcionarios deben obtener una nota mínima de 70 puntos para considerar que el nivel de la competencia es un nivel aceptable.

En cuanto a las competencias específicas se refiere a aquellas que aplican únicamente a un área específica de la empresa, y que son factores distintivos o diferenciadores del cargo.

Tabla 9

Formato de evaluación de desempeño de objetivos.

Formato de evaluación de desempeño de objetivos			
Versión	Abril 2019	Oficina de Gestión Humana	
Nombre del evaluado	Jefe inmediato		
Cargo	Gerente		
Jefe inmediato	Junta Directiva		
Periodo de evaluación	Abril 2019		
Objetivo de gestión	Peso de acuerdo a la importancia del objetivo	Nivel de consecución A, B, C, D	Puntaje
Ejecutar disposiciones tratadas por la Junta Directiva.	20%	C= 50% $20 \times 0.5 = 10$	10
Orientar estratégicamente la gestión administrativa.	20%	B = 75% $20 \times 0.75 = 15$	15

Definir políticas y directrices para la gestión del talento humano.	45%	C = 50% $45 \times 0.5 = 22.5$	22.5
Lograr resultados coherentes con el direccionamiento estratégico de la empresa.	15%	B = 75% $15 \times 0.75 = 11.25$	11.2
	100%		58.7%
Puntaje alcanzado en el logro de objetivos	Porcentaje de la evaluación	Ponderación	Total puntaje fase uno
58.7%	100%		

Fuente: (Alles, 2015).

Con base en los resultados obtenidos de las dos fases, se evidencia que la suma porcentual del 100%, y el resultado fue la evaluación del trabajador.

7. Conclusiones

La empresa Alkosto S.A., requiere del proceso de evaluación de desempeño por competencia, aplicando para ello el modelo de evaluación de 360°, lo cual es una herramienta de desarrollo de competencias; con amplios beneficios. Donde el colaborador puede verse a través de la mirada de los otros. Dicha evaluación de 360°, se puede agrupar en pequeños grupos, logrando analizar profundidad la mirada de otros, sobre el evaluado. Así mismo, el diagrama del proceso de evaluación de 360°, conlleva a revisar y definir con el consultor externo los requerimientos necesarios, para llevar dicho proceso; culminando con un informe consolidado a la empresa, respecto al grado de desarrollo de las competencias de los evaluados.

En ese mismo orden de ideas, la integración 360°, alineada con la estrategia y cultura tendrá una herramienta para definir y determinar gradualmente la cultura del cambio, liderazgo, calidad y servicio al cliente, trabajo en equipo, selección y planes de sucesión, entre otros. Incluye además, compañeros de trabajo, clientes internos y externos, supervisor, nivel al cual reporta el jefe y personas que la reportan.

La aplicación del formato de evaluación de desempeño de objetivos realizado en la oficina de gestión humana del Almacén Alkosto – Bogotá, evaluado por el jefe inmediato de la misma, muestra en los objetivos de gestión un puntaje alcanzado en el logro de los mismos de 58.7%. Lo que significa que el nivel obtenido reporta bajo y necesita mejorar. Es decir, los funcionarios indican que no tienen las competencias requeridas para el puesto y requieren un plan de mejoramiento.

8. Recomendaciones

- a) Es importante que el talento humano cumpla con los parámetros establecidos para el cargo, además de capacitarse y compromisos para con la organización.
- b) El talento humano debe reflejar un desempeño riguroso, con conocimiento, formación y experiencia pertinente para cada puesto.
- c) Desarrollar trabajo en equipo para facilitar la relación interpersonal y comprender los resultados obtenidos.
- d) Es importante el proceso de retroalimentación y entrenamiento utilizando para ello, sección de asesoría, evaluación y seguimiento mínimo dos veces al año, que permita el desarrollo de planes de mejora y acciones en cada una de las áreas que se vienen presentando deficiencias.
- e) Dar a conocer a todos los colaboradores el modelo 360° y sus respectivas fases de evaluación, señalando la escala de puntaje total de la evaluación de desempeño, diagrama de proceso del mismo e integración del modelo a la estrategia de recursos humanos, especificando las competencias generales y específicas.

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. A. (2005). *Autoempleo: una salida frente al desempleo*. Primera edición. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Alles, M. A. (2011). *Selección por competencias*. Cuarta edición. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica.
- Alles, M. A. (2015). *Dirección estratégica de RRHH. Gestión por competencias*. Tercera Edición. Buenos Aires, Argentina. Editorial Granica.
- Arias, F. (1989). Una investigación sobre la escala de satisfacción marital. *Revista Latinoamericana de psicología*, 21(1), pp. 423-436.
- Arias, L. F. y Heredia, V. (2015). *Administración de recursos humanos. Para el alto desempeño*. Sexta edición: México: Editorial Trillas.
- Ávila, H. L. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. Eumed- Net.
- Becerra, M. y Campos, F. (2012). *Enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos*. (Monografía de grado). Disponible en: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116913/Memoria%20MBecerra%20FCamos.pdf?sequence=1>
- Boué, R. (1995). El ISPJAE en búsqueda de la excelencia de su claustro. *Revista Cubana de Educación Superior*, 3(1). La Habana, Ed. CEPES, Universidad de la Habana.
- Camejo, A. J. (2008). El modelo de gestión por competencias y la evaluación de desempeño en la gerencia de los recursos humanos. *Entelequia: Revista interdisciplinar*, 8(1), pp. 97-115. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3122421>

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Tercera edición. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Coens, T. y Jenkins, M. (2001). *¿Evaluaciones de desempeño? Por qué no funcionan y cómo reemplazarlas*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Cuestas, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Primera Edición. Bogotá, D.C. Colombia: Ecoe ediciones.
- Díaz, M. (2004). *La gestión del potencial humano en las organizaciones. Una propuesta metodológica desde la psicología*. Tesis de doctorado. La Habana: Universidad de la Habana.
- Erez, M. y Zidon, A. (1984). Effect of goal acceptance on the relationship of goal difficulty to performance. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), pp. 69-78.
- García, G., Bolívar, J. E. y Roa, R. I. (2018). *Gerencia integral para el siglo XXI*. Primera edición. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- García, R. C. (2015). *Metodología de la investigación*. Primera edición. México D.F. Editorial Trillas.
- Gómez, C. M. y Mendoza, L. K. (2013). *Modelo de gestión por competencias para a empresa ACMED S.A.S.* (Monografía de grado). Universidad de Cartagena. Disponible en: <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/445/1/TEISIS%20DE%20GRADO%20-%20MODELO%20DE%20GESTI%C3%93N%20POR%20COMPETENCIAS%20PARA%20LA%20.pdf>

- Gutiérrez, E. (2016). *Competencias gerenciales: habilidades. Conocimientos y aptitudes*. Segunda edición. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (1998). *Administración*. Séptima edición. México, D.F.: International Thomson Editores.
- Iafrancesco, V. G. (2003). *La investigación en educación y pedagogía. Fundamentos y técnicas*. Primera edición. Bogotá, D.C. Colombia. Editorial Magisterio.
- Interconsulting Bureau, S. L. (2015). *Planificación y gestión de recursos humanos*. Primera edición. Bogotá: Ediciones de la U.
- Katz, D. y Kahan, R. (1977). *Psicología social y de las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Lerma, H. D. (2016). *Metodología de la investigación. Propuesta anteproyecto y proyecto*. Quinta edición. Bogotá, D.C. Colombia. Ecoe Ediciones.
- Locke, E. A. y Latham, P. G. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Londoño, O. M., Henao, R. y Posada, J. S. (2010). *Propuesta de modelo de gestión por competencias para mejorar la productividad de las empresas en Antioquia*. Maestría en Administración. Universidad de Medellín. Disponible en: <http://docplayer.es/13125286-Propuesta-de-modelo-de-gestion-por-competencias-para-mejorar-la-productividad-de-las-empresas-en-antioquia.html>
- Manjarrés, A., Castell, R. y Luna, C. (2013). Modelo de Evolución del desempeño basado en competencia. *Ingeniare*, 8(15), pp. 11-29 Universidad Libre-Barranquilla. Disponible en: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:_3sGi_XJg7sJ:revistas.unilibre.edu.co/index.php/ingeniare/article/download/598/462+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co

- McCall, M. W. (1998). *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders*. Boston: Harvard Business School.
- Monje, C. A. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Universidad Surcolombiana.
- Peña, F. G. (2014). *Propuesta de diseño de un modelo de evaluación de desempeño basado por competencias que permita calificar el talento humano de la organización Codelca*. (Monografía de grado). Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Disponible en: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2814/1/80248293.pdf>
- Pérez, J. y Gardey, A. (2008). *Definicion.de: Definición de variable*. Recuperado de: (<https://definicion.de/variable/>)
- Peter, L. J. y Hull, R. (2009). *The Peter Principle: Why things always go wrong*. Harper Collins Publishers.
- Punnet, B. J. (1986). Goal Setting: an extension of the research. *Journal of applied psychology*, 71(1), pp. 171-172.
- Rojas, M. D. (2017). *Ingeniería administrativa: contabilidad y finanzas, marketing, producción y gestión del talento humano*. Primera edición. Bogotá: Ediciones de la U.
- Torres, J. L. y Jaramillo, O. L. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano*. Primera edición. Barranquilla: Ediciones de la U.
- Torres, J. L. (2002). *Manual para el estudio del trabajo*. Barranquilla, Colombia: Ediciones Uninorte.

Urdaneta, O. (2001). *El desarrollo del capital humano en el escenario de la globalización*. Tercera edición. Madrid; 3R Editores.

Vicente, A. J., Sánchez, C. y Luna, M. S. (2014). Evaluación del desempeño por competencias. *Salud y Administración*, 1(2), pp. 43-53. Disponible en: http://www.unsis.edu.mx/revista/doc/vol1num2/A5_Desempeno_Comp.pdf

Apéndice

Apéndice A. Formato de evaluación de desempeño por competencias.

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR

Programa de Administración de Empresas

Modalidad a Distancia y Virtualidad

Villavicencio- 2019

1. ¿Tiene usted conocimiento qué es una competencia?

a. ____ Sí.

b. ____ No.

2. ¿La empresa lleva a cabo permanentemente evaluación de desempeño por competencias?

a. ____ Sí.

b. ____ No.

3. ¿Utiliza adecuadamente sus fortalezas personales, para desarrollar sus labores?

a. ____ Sí.

b. ____ No.

4. ¿Cree usted que tiene los conocimientos técnicos necesario para ejercer su labor?

a. ____ Sí.

b. ____ No.

5. ¿Al realizar sus labores, utiliza herramientas tecnológicas que favorezcan el avance adecuado para el logro de objetivos?

a. ____ Sí.

b. No.

6. ¿Usted considera que requiere habilidades creativas e innovadoras, para desarrollar sus labores?

a. Sí.

b. No.

7. ¿Considera usted que los aspectos económicos (remuneración) son clave fundamental para estar motivado laboralmente?

a. Sí.

b. No.

8. ¿La empresa ofrece oportunidades de progresar para mejorar el desempeño laboral?

a. Si.

b. No.

9. Tenía conocimientos previos o experiencia en labores iguales o similares a las que desarrolla en Alkosto?

a. Sí.

b. No.

10. ¿Considera usted adecuados los niveles de liderazgo de la compañía?

a. Sí.

b. No.

11. ¿Considera que sus conocimientos son los necesarios para el desempeño de su labor?

a. Sí.

b. No.

12. ¿Existe una comunicación asertiva y proactiva, dinámica y armónica a nivel interno de la empresa?

a. Sí.

b. No.

13. ¿Cree usted poseer habilidades, destrezas para desarrollar sus tareas?

a. Si

b. No.

14. ¿Requiere algunas condiciones intelectuales especiales para desarrollar su trabajo?

a. Sí.

b. No.

15. ¿Se siente usted comprometido con su trabajo y la empresa?

a. Sí.

b. No.

16. ¿Trabaja en equipo con otras personas para conseguir metas comunes?

a. Sí.

b. No.

17. ¿Busca explorar y abrir oportunidades que generen nuevas perspectivas para los procesos que manejan?

a. Sí.

b. No.

18. ¿Considera usted que tiene la capacidad de adaptación requerida, para trabajar en Alkosto, en donde surgen imprevistos y hay que buscar soluciones rápidas y dar continuidad al proceso?

a. Sí.

b. No.

19. ¿Al finalizar su labor, recibe algún tipo de retroalimentación por parte de su jefe, respecto al resultado obtenido?

a. Sí.

b. No.

20. ¿Busca explorar y abrir oportunidades que generen nuevas perspectivas para los procesos que manejan?

a. Sí.

b. No.

Gracias por su colaboración

Apéndice B. Lista de verificación.

OBSERVACIÓN EN CAMPO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

El objetivo principal de la lista de verificación es realizar una observación directa sobre el puesto de trabajo que permita conocer algunos detalles del mismo en función de realizar la descripción detallada de algunas funciones y responsabilidades.

Cargo: _____

Comportamiento	Sí	No
1. Cuenta con los elementos necesarios para la realización de su labor.		
2. Realiza movimientos repetitivos.		
3. Manifiesta agotamiento físico o mental realizando su labor.		
4. Utiliza adecuadamente sus elementos de protección personal.		
5. Interactúa frecuentemente con otros compañeros de su grupo de trabajo.		
6. Se observan discusiones o pleitos en el sitio de trabajo.		
7. Se observa interés y premura por realizar las tareas asignadas.		
8. Presta interés a las indicaciones que recibe de su jefe o compañeros.		
9. Asiste a las capacitaciones que programa la empresa.		
10. Su jefe inmediato manifiesta que siempre cumple con los objetivos de su cargo.		
11. Respeta los conductos regulares para gestionar los asuntos referentes a su cargo.		
12. Se preocupa por mantener en condiciones de aseo su sitio de trabajo.		
13. Anima a sus compañeros al logro de los objetivos.		
14. Muestra interés por dar indicaciones y calificar el trabajo de sus colaboradores.		
Observaciones generales de lo analizado:		

Fuente: (Las autoras, 2019).