

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**CARRERA:
PSICOLOGÍA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:
PSICÓLOGA**

**TEMA:
SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL DISEÑO DEL PROCESO Y
ELABORACIÓN DEL MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR
COMPETENCIAS EN LA COMPAÑÍA CARGOALLIANCE CIA. LTDA., EN
QUITO, DE MARZO A JULIO DEL 2019.**

**AUTORA:
PRISCILA BELÉN CAJAS LASCANO**

**TUTORA:
JOHANNA VALERIA SEGOVIA MARIN**

Quito, agosto de 2020

Cesión de derechos de autor

Yo, Priscila Belén Cajas Lascano con documento de identificación N° 1724247042, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del trabajo de titulación intitulado: “Sistematización de la experiencia del diseño del proceso y elaboración del manual de evaluación del desempeño por competencias en la Compañía Cargoalliance Cia. Ltda., en Quito, de marzo a julio del 2019”, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicóloga, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



Nombre: Priscila Belén Cajas Lascano
Cédula: 1724247042
Fecha: 18 de agosto del 2020



CERTIFICADO

Quito, 01 de marzo del 2019

Señores. -
Universidad Politécnica Salesiana
Director de Carrera de Psicología
Gino Grondona Opazo
Presente. -

De mi consideración, mediante el presente certifico que la Srta. Priscila Belén Cajas Lascano con C.I. 1724247042, luego de la autorización de la Presidencia de la Compañía, realizó su trabajo de titulación: **"Sistematización de la experiencia del diseño del proceso y elaboración del manual de evaluación del desempeño por competencias en la Compañía Cargoalliance Cia. Ltda., en Quito, de marzo a julio del 2019"**. Es importante mencionar que la autorización para la elaboración del trabajo de titulación, la información y procedimientos de la Compañía pueden ser utilizados para fines estrictamente académicos de la Universidad Politécnica Salesiana y Señorita en mención para su proceso de titulación.

Atentamente,

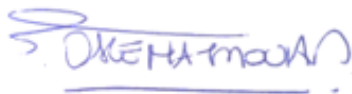
Andrés Felipe Cajo Sánchez
Presidente
CargoAlliance CIA LTDA

RUC 1792675782001

Declaratoria de coautoría del docente

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el proyecto de Sistematización de la experiencia del diseño del proceso y elaboración del manual de evaluación del desempeño por competencias en la Compañía Cargoalliance Cia. Ltda., en Quito, de marzo a julio del 2019, realizado por Priscila Belén Cajas Lascano, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, agosto 2020

A handwritten signature in blue ink, reading "J. SEGOVIA MARÍN", with a horizontal line underneath.

Johanna Valeria Segovia Marín
CI:1717518227

Dedicatoria

Dedico este trabajo a Dios y a mis padres, por llenarme de fortaleza, por hacer de mi día a día un espacio de aprendizaje y sobre todo por su apoyo incondicional; gracias a todos los que me acompañaron en esta etapa de mi vida.

Los quiero.

Contenido

Introducción.....	1
Plan de sistematización.....	3
1. Datos informativos del proyecto	3
1.1. Nombre del proyecto.....	3
1.2. Nombre de la institución.....	3
1.3. Tema que aborda la experiencia.....	3
1.4. Localización	4
2. Objetivo de la sistematización.....	5
3. Eje de la sistematización.....	5
4. Objeto de la sistematización	10
5. Metodología de la sistematización.....	14
6. Preguntas clave	18
7. Organización y procesamiento de la información	19
8. Análisis de la información	20
Experiencia de la sistematización.....	23
1. Justificación	23
2. Caracterización de los beneficiarios	25
3. Interpretación.....	26
4. Principales logros del aprendizaje	29

Conclusiones.....	¡Error! Marcador no definido.
Recomendaciones	34
Bibliografía.....	35
Anexos	37

Índice de figuras

Figura 1. Localización de la compañía CargoAlliance.....	4
Figura 2. Evaluaciones 90°-180°-270°-360°.....	11
Figura 3. Escala de evaluación sugerido para el desempeño.....	12
Figura 4. Escala de evaluación sugerido para competencias.....	12

Índice de tablas

Tabla 1. Cuadro de consolidación de la experiencia.	15
Tabla 2. Información demográfica de beneficiarios.	25

Índice de anexos

Anexo 1. Formulario de evaluación del desempeño.....	37
Anexo 2. Formulario de evaluación de competencias.....	38

Resumen

En el presente documento se describe la sistematización de la experiencia sobre el diseño y elaboración de un manual de evaluación del desempeño por competencias para CargoAlliance Cía. Ltda., una compañía ecuatoriana dedicada a ofrecer servicios de transporte de carga pesada a nivel nacional, garantizando calidad y seguridad a lo largo de toda la operación logística. La compañía actualmente cuenta con una estructura orgánica, perfiles de puesto, proceso de reclutamiento y selección, pero no cuenta con un proceso de evaluación del desempeño, por lo que se inicia con la elaboración de un manual de evaluación del desempeño por competencias para que las personas responsables del área de Recursos Humanos puedan implementarlo a futuro.

Para lograr el objetivo de elaborar el diseño y el manual de evaluación del desempeño se realizó el levantamiento de información sobre la gestión de recursos humanos referente a este tema y se trabajó directamente con el Presidente de la compañía, pues de él nace la idea de trabajar en implementar procesos de gestión del talento, a fin de mejorar la administración del recurso humano.

La metodología que se utilizó en la sistematización de este proyecto fue de tipo cualitativa, pues esta nos permitió identificar objetivamente las experiencias obtenidas. Después de haber cumplido con todas actividades propuestas se obtuvo el documento y se presentó a Presidencia el manual de evaluación del desempeño por competencias; la perspectiva a futuro en cuanto al uso del manual permitirá que la evaluación del desempeño aporte a la obtención de resultados reales y objetivos a fin de que los jefes de áreas puedan trabajar en actividades de desarrollo de personal, capacitaciones técnicas, planes de incentivos, promociones, etc. y tareas de cada uno de los puestos y con ello el exitoso desempeño en cada una de sus funciones.

Palabras claves: evaluación del desempeño, competencias, perfil de puesto, manual.

Abstract

This document describes the systematization of the experience on the design and elaboration of a performance evaluation manual by competencies for CargoAlliance Cía. Ltda., an ecuadorian company dedicated to offer heavy cargo transportation services at a national level, guaranteeing quality and security throughout the logistics operation. The company currently has an organizational structure, job profiles, recruitment and selection process, but does not have a performance evaluation process, so it begins with the development of a performance evaluation manual by competencies for people responsible for the area of Human Resources can implement it in the future.

In order to achieve the objective of elaborating the design and the performance evaluation manual, information was collected on human resources management in relation to this topic and work was done directly with the President of the company, since from him the idea of working on implementing talent management processes, in order to improve human resources administration, was born.

The methodology used in the systematization of this project was of a qualitative type, since it allowed us to objectively identify the experiences obtained. After completing all the proposed activities, we obtained the document and presented to the Presidency the performance evaluation manual by competencies; the future perspective regarding the use of the manual will allow the performance evaluation to contribute to obtaining real and objective results so that the heads of areas can work on personnel development activities, technical training, incentive plans, promotions, etc. and tasks for each of the positions and with it the successful performance of each of their functions.

Keywords: performance evaluation, competencies, job profile, manual.

Introducción

La gestión de este proyecto se realizó en base a la necesidad de la Compañía CargoAlliance de implementar un diseño y manual de evaluación de desempeño por competencias, para esto la recolección de información que se obtuvo fue de suma importancia para poder generar un manual acorde a la necesidad de la compañía y que su diseño sea manejable para el área de Recursos Humanos.

El resultado obtenido de la elaboración del diseño del proceso de evaluación del desempeño fue el manual, un documento físico o digital en donde se encontrará el objetivo del mismo, el alcance, los responsables, la políticas y pasos a seguir para ejecutar la evaluación de desempeño y tomar acciones en cuanto al desarrollo de fortalezas, habilidades y competencias en el tiempo que la compañía considere pertinente. En la actualidad las compañías buscan nuevas formas de motivar a sus colaboradores, pues con el paso del tiempo se han visto obligadas a mejorar sus procesos en los diferentes ámbitos, considerando que el principal recurso de una compañía es el talento de los empleados y la compañía CargoAlliance busca adaptarse a la nueva realidad organizacional apostando a la identificación del desempeño en sus colaboradores.

La evaluación del desempeño según Mondy y Noe (2005) dice que:

Es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos. Aunque la evaluación del desempeño de equipos es fundamental cuando éstos existen en una organización, el enfoque de la evaluación del desempeño en la mayoría de las empresas se centra en el empleado individual. Sin importar el énfasis, un sistema de evaluación eficaz evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos (p.252).

La experiencia en la elaboración de la propuesta de trabajo al Presidente de la Compañía CargoAlliance sobre el diseño y manual de evaluación del desempeño hizo que lo aprendido

académicamente se aplique en este proyecto y se fortalezca el conocimiento en base a la práctica obtenida, además que trabajar con el líder de la compañía fortaleció la gestión de la elaboración del proyecto, pues la participación de él hizo que cada gerente de área se involucre y conozcan cuáles son los beneficios de implementar un manual para evaluar desempeño en cada uno de sus colaboradores y dar importancia que por medio de este proceso se podrán identificar colaboradores con alto potencial e implementar planes de desarrollo o de incentivos.

Plan de sistematización

1. Datos informativos del proyecto

1.1. Nombre del proyecto

Sistematización de la experiencia del diseño del proceso y elaboración del manual de evaluación del desempeño por competencias en la compañía CargoAlliance CIA. LTDA. en Quito, de marzo a julio del 2019.

1.2. Nombre de la institución

La organización donde se realizó el proyecto de intervención fue en la Compañía CargoAlliance CIA. LTDA.

1.3. Tema que aborda la experiencia

El tema que se abordó en la experiencia de sistematización se centra en la psicología organizacional, puntualmente en los procesos de gestión de talento que tiene la compañía CargoAlliance, la propuesta fue realizar el diseño del proceso y elaboración del manual de evaluación del desempeño por competencias basado en la necesidad de establecer una guía que permita implementar e identificar en los colaboradores el nivel de desempeño de acuerdo al cargo y obtener una mejora permanente de resultados de la organización (Alles M. , 2005).

Para el desarrollo de la propuesta, se utilizó la metodología basada en el modelo de competencias, pues este propone que se debe identificar competencias de cada puesto de trabajo, permitiendo conocer “lo que cada individuo aporta al ejercicio de una misión que le ha sido encargada para realizarla lo mejor posible” (Alles, 2005, p.30).

1.4. Localización

Las oficinas de la Compañía CargoAlliance Cia. Ltda. se encuentran ubicadas en la provincia de Pichincha, ciudad de Quito.

Mapa de ubicación



Figura 1. Localización de la compañía CargoAlliance.
Tomado de google maps (2019)

2. Objetivo de la sistematización

El objetivo de la sistematización es reconstruir las experiencias observadas durante la implementación del proyecto en la organización.

La experiencia en la gestión de proponer y desarrollar un proyecto de intervención para la organización, significa aplicar todo lo aprendido teóricamente en el período académico y confrontarlo con las experiencias vividas en el proceso de implementación del mencionado proyecto, situación que arrojará resultados, posiblemente los previstos según la teoría, u otros no previstos, que aportarán nuevos conocimientos con los que se podrá modificar o ampliar la teoría conocida, para mejorar los planes de acción que se aplicarán más adelante en otros proyectos de similares características y obtener resultados más eficientes y concisos.

Como menciona Jara (2010), la sistematización de la experiencia “obtener aprendizajes críticos de nuestras experiencias” (p.3).

3. Eje de la sistematización

El eje de la sistematización se centró en el modelo de competencias, pues en base a este se propuso el diseño del proceso y manual de la evaluación del desempeño por competencias, este modelo señala que el análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal, sin embargo, en esta intervención también es exponer cómo la evaluación del desempeño por competencias apalanca al desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora constante de resultados de la compañía y el aprovechamiento adecuado del recurso humano (Alles M. , 2005).

Las áreas de Recursos Humanos en las compañías son de importancia, pues la misma debe estar conformada por profesionales que analizan el comportamiento humano dentro de las compañías, ser un aliado de la gestión estratégica. “Muchos administradores, presidentes,

generales, gobernadores o supervisores han tenido éxito incluso con planes, organizaciones o controles inadecuados. Triunfaron porque tuvieron el don de contratar a las personas indicadas para los puestos correctos y porque supieron motivar, evaluar y desarrollar” (Dessler, 2009, p.3), entonces es importante recalcar que todo partiría desde la actitud de líder para aportar aprendizajes y desarrollar habilidades en cada uno de sus trabajadores.

Robbins (2004) comenta que:

Los primeros psicólogos industriales/organizacionales se ocuparon de problemas de fatiga, aburrimiento y otros factores concomitantes a las condiciones de trabajo, que pudieran impedir el desempeño eficiente. En épocas más recientes, sus contribuciones se han ampliado para incluir el aprendizaje, la percepción, la personalidad, la capacitación, la eficacia en el liderazgo, las necesidades y fuerzas motivacionales, la satisfacción en el trabajo, los procesos de toma de decisiones, las evaluaciones de desempeño, las mediciones de actitud, las técnicas de selección de empleados, el diseño de trabajos y la tensión en el trabajo (p.20).

La administración de recursos humanos es importante para las compañías y para cada gerente, los errores comunes que se comenten a partir del recurso humano según Dessler (2009) son:

- Contratar a la persona equivocada para un puesto
- Tener una alta rotación de empleados
- Que su personal no haga su mejor esfuerzo
- Perder tiempo en entrevistas inútiles
- Que su empresa sea demandada por acciones discriminatorias
- Que su compañía sea acusada de prácticas inseguras de acuerdo con las leyes federales de seguridad laboral

- Que sus empleados consideren que sus sueldos son injustos y desiguales respecto a los de otros empleados de la empresa
- Permitir que la falta de capacitación afecte la eficacia de su departamento
- Cometer cualquier práctica laboral injusta (p.3)

Por ello “la administración estratégica de recursos humanos implica formular y ejecutar políticas y prácticas de recursos humanos que produzcan empleados con las habilidades y las conductas que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas” (Dessler, 2009, p.86), pues una de las funciones esenciales no solo se centra en la selección y capacitación del personal, sino también en la planeación de carreras laborales del trabajador, desarrollo de competencias y evaluación del desempeño (Mondy & Noe, 2005).

Las organizaciones actualmente buscan mejorar sus procesos de administración de personal, los jóvenes no solamente buscan un reconocimiento remunerativo, si no, que les atrae los ambientes de trabajo en donde se reconozca sus fortalezas y se desarrolle sus habilidades a fin de poder brindarles promociones, asenso y reconocimientos.

“Los jóvenes profesionales que se incorporan al mercado laboral pertenecen a generaciones que poseen particularidades valoraciones y prioridades en la vida, incorporan muy naturalmente las nuevas formas de comunicar y son habilidosos con la tecnología” (Alles, 2014. p.42).

Al ser personalidades que buscan una cultura flexible, las compañías se pueden ver obligadas a crear áreas de confort, como: “oficinas bien ambientadas, e incluso, con la oferta de beneficios adicionales para los colaboradores, como gimnasios o espacios descontracturados para pequeñas pausas en la tarea” (Alles, 2014. p.42).

La experiencia dentro de organización fue interesante y contribuyó al ámbito académico, pues al tener claridad que todo proceso tiene un punto de partida en la cual se inicia con identificar las necesidades, ventajas, desventajas, participantes directos e indirectos, alcances,

responsables y sobre todo llegar a concluir y revisar si los resultados fueron positivos o qué oportunidades de mejora se debe trabajar con planes de acción.

La gestión de recursos humanos por competencias en la actualidad da un valor agregado a las compañías, pues las competencias están catalogadas como comportamientos indispensables que permitirán alcanzar los resultados (Alles M. , 2005).

La evaluación del desempeño permitirá definir objetivos generales e individuales en cada uno de los colaboradores, por ello es indispensable que cada colaborador conozca claramente lo que debe hacer, de modo que tenga la idea de que contribuye a lograr los objetivos de la organización, y no sólo logrará que la persona realice mejor la tarea o la actividad, indirectamente también logrará que se sienta mejor en los ámbitos a nivel personal y profesional (Alles M. , 2005).

La evaluación del desempeño es una herramienta que permite identificar el nivel de cumplimiento y de competencias que tienen los colaboradores al ejecutar sus funciones, así mismo la retroalimentación dentro de este proceso en una técnica que apoyará en la relación con el jefe, equipo, compañeros y clientes de trabajo, pues con esto se dará a conocer lo que la compañía espera de él en su puesto de trabajo, por ello los evaluados prefieren “estar seguros de la confidencialidad del sistema y de la credibilidad del consultor” (Alles, 2005. p.160).

La evaluación del desempeño tiene un relacionamiento directo con los distintos procesos de Recursos Humanos. Fundamentalmente ligada al desarrollo de los empleados.

Muchas empresas, cuando inician un esquema de gestión de recursos humanos por competencias lo hacen a partir de la evaluación del desempeño. Si de la dirección estratégica de recursos humanos se trata, es imprescindible que la misma se expanda a todos los subsistemas en relación con el personal (Alles, 2005, p. 20).

Por ello la evaluación del desempeño es uno de los subsistemas más importantes dentro de la gestión de recursos humanos.

La evaluación del desempeño es útil para: Generar programas de desarrollo y promociones, generar programas de remuneración variable basados en objetivos individuales y grupales, conocer las brechas que existen entre el desempeño y comportamiento ideal en relación al real que alcanza el colaborador, identificar y conocer las fortalezas y puntos a mejorar en cada uno de los colaboradores, generar planes de acción y de seguimiento, identificar necesidades de capacitación para apalancar el desarrollo de personal, identificar high potential (Alles M. , 2005).

En cuanto a las competencias, estas ayudan a los colaboradores y brindan parámetros específicos de conductas que pueden “realizar (o evitar) si quieren tener éxito en su trabajo. Si un empleado conoce las competencias requeridas para su puesto y en la correspondiente apertura en grados puede verificar, analizar y controlar sus propias conductas con lo requerido” (Alles, 2005, p. 48).

Las personas que desean incorporarse a una organización buscan tener la oportunidad de poner en práctica sus “conocimientos, habilidades y capacidades. Muchos prefieren que se les asignen labores que ofrezcan un reto y asumir responsabilidades. Los líderes efectivos reconocen estas peculiaridades en sus empleados y las utilizan como cimientos para construir la motivación de su personal” (Summers, 2006, p. 135).

Es importante considerar que, al ser una evaluación, no todos los colaboradores se sentirán seguros, al contrario, habrá colaboradores intrigados, por lo que es indispensable utilizar técnicas de acercamiento y retroalimentación adecuados.

Parte de este proceso es considerar que las personas que tendrán el rol de evaluar deben estar entrenadas y familiarizadas con las técnicas a utilizar al momento de calificar, pues deben ser objetivos y realistas.

4. Objeto de la sistematización

El objeto de la sistematización fue el diseño del proceso y manual de evaluación del desempeño por competencias para la compañía CargoAlliance, pues la importancia de realizar el proceso y el manual es que estos permitan ser una guía para los responsables del área de Recursos Humanos en la implementación del subsistema de evaluación del desempeño.

“En el entorno actual, que se basa en el desempeño, los patrones esperan naturalmente que sus equipos de administración de recursos humanos proporcionen evidencias medibles de su eficiencia y eficacia” (Dessler, 2009, p.15).

Por ello la evaluación del desempeño tiene varios beneficios a la hora de implementarla, según Alles (2005):

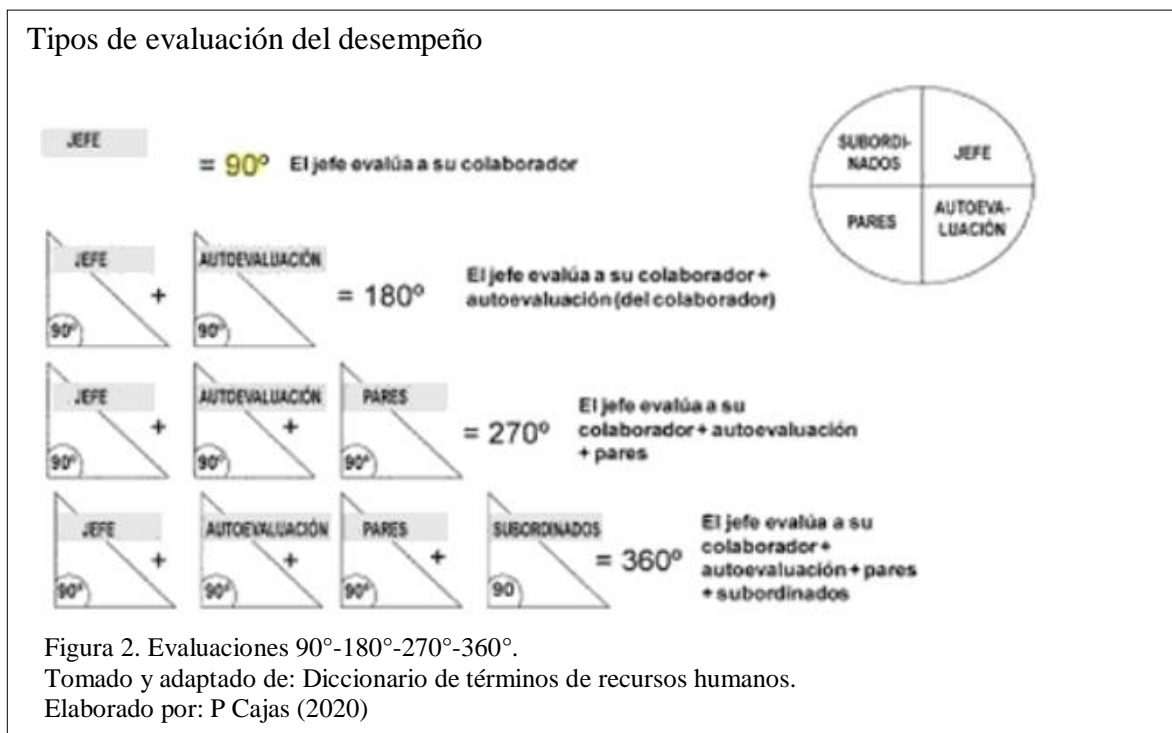
- Detectar necesidades de capacitación
- Descubrir personas claves para la organización
- Descubrir que su colaborador desea hacer otra cosa
- Motivar a las personas al comunicarles un desempeño favorable o involucrarlas en los objetivos de la empresa
- Mejora la actuación futura de las personas
- Mejora los resultados de la empresa (p.28)

La metodología más utilizada para evaluar el desempeño fija:

Objetivos operativos medibles para cada empleado, y por otro se evalúan los comportamientos de éstos. Con esta simple división se pueden conectar los objetivos y su grado de cumplimiento, por un lado, y el sistema de compensaciones, por el otro, además de determinar variables o cualquier otro método que se desee aplicar. La segunda parte de la evaluación le dará información para el desarrollo de su personal. En este esquema simple, la

primera parte le dirá el qué (lo que deben hacer los empleados, a través de la fijación de objetivos) y la segunda el cómo (que necesita el empleado para cumplir los objetivos; por ejemplo, características de personalidad o competencias) (Alles, 2005, p.227, 228).

Existen varios tipos de evaluación del desempeño, la definición de éste depende de los involucrados a evaluar.



“Las evaluaciones jefe-empleado pueden ser incompletas, ya que toman en consideración una sola fuente. Las fuentes múltiples pueden proveer un marco más rico, completo y relevante del desempeño de una persona” (Alles, 2005, p.145).

Es recomendable realizar una evaluación completa en donde intervengan varios evaluadores, la evaluación de 360° “consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional” (Alles, 2005 p.146).

Una vez establecido el tipo de evaluación que se desea trabajar, se debe de definir las escalas de medición de acuerdo a los resultados que se quieran obtener pues estas permiten “adjudicar un valor a un conjunto de expresiones o juicios, que pueden ser positivos, neutros o negativos” (Fleitman J, 2007, p.124).

Los niveles que se proponen tienen una diferencia, debido a que por un lado se evalúa desempeño y por otro lado competencias.

Análisis de rendimiento (en base a los objetivos)

Estos objetivos ponderados serán evaluados en relación con el grado de consecución: por ejemplo, en una escala de 1 a 5.

1. Supera ampliamente.
2. Supera.
3. Alcanzó el objetivo.
4. No alcanzado por poco margen.
5. No alcanzado.

Figura 3. Escala de evaluación sugerido para el desempeño.

Adaptado de: 5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos

Elaborado por: P Cajas (2020)

Análisis de competencias

Para ello se sugiere también utilizar una escala de 1 a 5 como la siguiente:

1. Excelente.
2. Muy bueno.
3. Normal (se entiende como normal el desempeño esperado para la posición).
4. Necesidad de desarrollo.
5. Necesidad de mejora urgente.

Figura 4. Escala de evaluación sugerido para competencias.

Adaptado de: 5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos

Elaborado por: P Cajas (2020)

La compañía actualmente busca realizar e implementar procesos de administración del talento y desarrollo de personal, este tipo de guías o herramientas de gestión en CargoAlliance no se han propuesto, por ello no tienen un proceso, ni un manual de evaluación del desempeño. Las organizaciones han venido trabajando en implementar procesos en cada una de sus áreas y

esto implica que creen manuales, sin embargo "su elaboración todavía no es una práctica común dentro de las organizaciones, esto se debe a tres causas principalmente:

1. Que no sean muy conocidas las técnicas y metodologías para elaborar manuales,
2. Que no reciban la importancia y el apoyo de los niveles directivos y
3. Que la elaboración y desarrollo de manuales requiere de tiempo de parte de los responsables de cada área, y éste a veces es muy escaso" (Álvarez, 1996, p.23)

La compañía CargoAlliance busca implementar manuales como una herramienta de guía a los responsables del proceso de evaluación del desempeño por competencias por lo que corrobora la idea de que "cada vez se descubre más la necesidad e importancia de tener y usar manuales, sobre todo, manuales de políticas y procedimientos que le permitan a una organización formalizar sus sistemas de trabajo" (Álvarez, 1996, p.24). Durante el periodo establecido se alcanzó con el objetivo de la sistematización, se llevó a cabo investigación en textos para el diseño de la propuesta. Para identificar el diagnóstico del escenario actual de la compañía, pues se tuvo que iniciar con varias reuniones con el Presidente, a fin de determinar las actividades y tareas pertinentes para la elaboración del proceso y manual.

El fin de generar estos documentos es que una vez que se ejecuten beneficie tanto a la Compañía como a los colaboradores, y se trabaje de forma correcta en la administración de recursos humanos. La evaluación no solo tiene el interés de identificar los niveles del desempeño de forma general "sino en el desempeño del cargo, en el comportamiento de rol del ocupante del cargo" (Chiavenato, 2000, p.356), por ello el manual que se realizó propuso incluir y evaluar competencias.

5. Metodología de la sistematización

La metodología que se utilizó en la sistematización es la cualitativa, pues esta permite estudiar “experiencias subjetivas de forma objetiva, y sugiere que está mejor entendida como una interacción entre dos (o más) personas” (Packer, 2018, p.7), en la reunión de diagnóstico de la compañía, el Presidente supo manifestar la experiencia que está teniendo en el manejo de personal y sus procesos relacionados, para consolidar la experiencia se realiza el siguiente cuadro:

Tabla 1.

Cuadro de consolidación de la experiencia del proyecto

Actividades	Fechas	Medios de verificación	Medios de recopilación de la información	Frecuencia de recopilación	Responsable de recopilación y análisis de la información
Reunión con Presidencia para revisión de necesidades y procesos de talento humano que se llevan a cabo en la Compañía.	15 -03-2019	Acta de reunión suscrita por el Presidente y Consultor de GDT de la Compañía (hora, fecha, firmas).	Entrevistas y reuniones de trabajo	Semanal	Consultor de GDT
Revisión de la propuesta del Diseño del proceso y elaboración del manual de	29 -03-2019	Acta de reunión suscrita por el Presidente y Consultor de	Entrevistas y reuniones de trabajo	Semanal	Consultor de GDT

evaluación del desempeño por competencias.		GDT de la Compañía (hora, fecha, firmas).		
Revisar con Presidencia cómo se definirían las competencias y criterios de evaluación.	12-04-2019	Acta de reunión suscrita por el Presidente y Consultor de GDT de la Compañía (hora, fecha, firmas).	Entrevistas y reuniones de trabajo	Semanal Consultor de GDT
Identificar con Presidencia la metodología a aplicar 90, 180, 270 o 360.	26-04-2019	Acta de reunión suscrita por el Presidente y Consultor de GDT de la Compañía (hora, fecha, firmas).	Entrevistas y reuniones de trabajo	Semanal Consultor de GDT
Elaborar el formato o formulario de Evaluación del desempeño por competencia y revisar con presidencia a fin de aprobar los formatos.	10-05-2019	Acta de reunión suscrita por el Presidente y Consultor de GDT de la Compañía (hora, fecha, firmas).	Entrevistas y reuniones de trabajo	Semanal Consultor de GDT

Realizar la definición del alcance del proceso, políticas y lineamientos, responsables, autoridades involucradas.	23-05-2019	Acta de reunión suscrita por el Presidente y Consultor de GDT de la Compañía (hora, trabajo fecha, firmas).	Entrevistas y Semanal	Consultor de GDT
Presentación de proceso y manual de evaluación del desempeño por competencias (documento)	05-07-2019	Acta de reunión suscrita por el Presidente y Consultor de GDT de la Compañía (hora, fecha, firmas).	Reunión de Mensual	Consultor de GDT

Nota: La información detallada se refiere a las actividades y controles realizados en la elaboración del diseño y proceso del manual de evaluación del desempeño.

Elaborado por: P. Cajas (2020)

Una de las técnicas que se utilizó para la obtención de información fue las diferentes entrevistas que se llevaron a cabo con el Presidente puntualmente, pues esta técnica de investigación es muy utilizada “en la mayoría de las disciplinas empíricas. Apelando a un rasgo propio de la condición humana, nuestra capacidad comunicacional, y permite que las personas puedan hablar de sus experiencias, sensaciones e ideas” (Yuni y Urbano, 2026, p.81).

6. Preguntas clave

Para la sistematización de la experiencia se tiene que generar interrogantes que permitan ser una guía en la elaboración del proyecto de sistematización, las preguntas son:

Preguntas de inicio:

1. ¿Qué motivó a realizar la propuesta el diseño del proceso y manual de evaluación del desempeño por competencias?

2. ¿Quiénes serán los actores principales que participarán en las diferentes etapas en el levantamiento de información y necesidades para el proceso?

3. ¿Cuál será el involucramiento de los actores principales en la generación de información para diseñar el proceso?

Preguntas interpretativas:

1. ¿Por qué es importante conocer si la Compañía tiene otros procesos de recursos humanos implementados?

2. ¿Cómo se organiza la participación del Presidente de la Compañía para validar la información en cuanto a la elaboración del manual?

3. ¿Cómo contribuye a los responsables de gestión de talento el documento con el diseño del proceso y manual de evaluación del desempeño por competencias?

Preguntas de cierre:

1. ¿Cuál fue la expectativa generada en el Presidente de la compañía ante la culminación del diseño del proceso y manual de evaluación del desempeño por competencias?

2. ¿Cuál fue el impacto de la propuesta culminada en los trabajadores?

3. ¿Cómo se visualiza el Presidente de la compañía a futuro implementando el proceso y manual realizado?

7. Organización y procesamiento de la información

En cuanto a la organización y procesamiento de la información pertinente para llevar a cabo la propuesta, se determinó y se ejecutaron varias actividades:

1. En cuanto a la experiencia sobre el diseño del proceso de evaluación del desempeño por competencias se realizó:

- a. Reunión con Presidencia para revisión de necesidades y procesos de talento humano que se llevan a cabo en la compañía.
- b. Organización y revisión de información levantada y realizar la presentación sobre la evaluación del desempeño en las compañías: descripción general, tipos, criterios de evaluación, beneficios, tiempos, costos.
- c. Reunión con Presidencia para realizar la presentación general.
- d. Exposición de la propuesta de trabajo al Presidente.
- e. Definición de objetivos, alcance del proceso, políticas y lineamientos.
- f. Definición de responsables y autoridades que se involucrarán en el proceso.
- g. Elaboración del desarrollo del proceso, es decir definir pasos a seguir para la ejecución.
- h. Reunión con presidencia a fin de exponer los avances.
- i. Elaboración del flujograma correspondiente al proceso y flujo de aprobación del manual.
- j. Elaboración de los formularios de evaluación del desempeño por competencias y revisar con presidencia a fin de aprobar los formatos generales.

Importante considerar que se realizó tres propuestas referentes al plan de trabajo y fueron presentadas a presidencia, eligiendo la tercera, pues las actividades se adaptan y se ajustan a la información y realidad de la compañía y permitieron conocer desde adentro cómo una organización empieza a tener la necesidad de establecer y organizar sus procesos.

Al tener las reuniones con la presidencia de la compañía para la presentación del status de avance de las actividades, las misma se iban adaptando de acuerdo a la realidad del día a día en la compañía.

8. Análisis de la información

El manual del desempeño por competencias que se realizó, inició con la definición de objetivos adaptados a la visión de la compañía en cuanto al manejo de personal; la información que se desarrolló en el manual intenta ser clara y concisa, ya que es un documento que facilitará la ejecución de la evaluación del desempeño por competencias, esta responsabilidad fue asignada a los responsables del área de Recursos humanos de la compañía.

Después de la definición de los objetivos, con presidencia se llegó a establecer cuál sería el alcance, las políticas y los lineamientos de este proceso, es importante definirlos pues serán las reglas que se deben cumplir durante la aplicabilidad de la evaluación. El alcance se refiere específicamente a cuántos colaboradores será aplicable la evaluación, definiendo así mismo, cuáles son las excepciones, pues en ciertos casos se tiene personal temporal, en periodo de prueba y pasantes.

Las políticas y los lineamientos son las directrices específicas que se deben cumplir para llevar a cabo una buena ejecución del proceso, incluyendo algún tipo de sanción en caso de que no realicen la evaluación el colaborador, o que el jefe de área se rehúse a calificar o dar el seguimiento pertinente.

Se realizó el levantamiento de los responsables y autoridades en ejecutar la metodología, elaboración de formularios, resultados de evaluaciones, informes consolidados de resultados, presentación de resultados a presidencia, seguimiento en la ejecución de los planes de acción por área.

También se detalla el desarrollo del proceso, que son los pasos puntuales a seguir con una consecución cronológica, lo cual permitirá a los responsables de recursos humanos realizar de forma ordenada la aplicación de la evaluación. Así mismo se realizó el diagrama de flujo del proceso de evaluación realizado, este es una representación gráfica del desarrollo de un proceso, pues las ventajas de este son: descripción grafica de las etapas del proceso, identifica clientes internos o externos de un proceso, pues identificar oportunidades de mejora en el desarrollo del proceso, facilita el entrenamiento a los involucrados de forma gráfica (Álvarez, 1996).

Una de las actividades que se propuso para elaborar el manual de evaluación del desempeño por competencias, fue elaborar los formatos de evaluación tanto de desempeño y de competencias, estos de forma general serán válidos como una guía, sin embargo, se podrán actualizar una vez se quiera aplicar y ejecutar el proceso.

La elaboración del manual ayudó a organizar la administración de recursos humanos y así optimizar sus procesos, minimizando la pérdida de recursos, específicamente la evaluación de desempeño permitirá identificar las brechas existentes en desempeño y competencias del perfil real del colaborador con el perfil ideal del puesto de trabajo.

CargoAlliance está buscando una organización en sus procesos, la elaboración del manual del desempeño será el primero en documentarse, pues el departamento de recursos humanos está iniciando su gestión en la compañía, a esto Álvarez (1996) refiere que:

Es el mejor momento (sin vicios ni malas costumbres) para definir y proponer la mejor forma de trabajar, en segundo lugar, los manuales pueden acelerar que el personal de nuevo ingreso o promovido se adapte rápidamente a la cultura de la organización, y, en tercer lugar, el manual irá creciendo al mismo ritmo del departamento u organización (p. 52).

Segunda parte:

Sistematización de la experiencia

1. Justificación

La sistematización de la experiencia se realiza sobre el proyecto planteado, la cual este proyecto nace de la necesidad de implementar nuevos procesos en el área de recursos humanos, pues las actividades identificadas que se llevan a cabo dentro del área sin ninguna documentación es el reclutamiento y selección de personal de acuerdo a las vacantes que se generan, y no cuentan con un proceso de evaluación del desempeño, el Presidente afirmó que quiere implementar el proceso de evaluación de desempeño, es así que la propuesta que se hace al presidente de la compañía, fue diseñar el proceso y elaborar del manual de evaluación del desempeño por competencias.

“Las evaluaciones de desempeño a través de la fijación de objetivos y competencias pueden constituir a su vez una formidable herramienta, camino o vía para un cambio cultural de la organización” (Alles, 2005, p.20).

El manual es una de las “mejores herramientas para administrar una organización, sirven para transmitir completa y efectivamente la cultura organizacional a todo el personal de nuevo ingreso y documenta la experiencia acumulada por la organización a través de los años en beneficio de sí misma” (Álvarez, 1996, p.49) y la evaluación del desempeño por competencias tiene como objetivo evaluar los conocimientos, las habilidades, la actitud y comportamientos a la hora de realizar las diferentes actividades que corresponden a su puesto de trabajo; al ser un proceso que se diseñó y que se documenta por primera vez en la compañía, el Presidente participó activamente en cada una de las actividades.

La intención de la propuesta fue generar un involucramiento con una compañía donde la gestión de Recursos Humanos por competencias no se encuentra definida en cuanto a la metodología, por ello el modelo aplicado en este proyecto fue el modelo de competencias que comúnmente se habla en las organizaciones, pues este “permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional” (Alles, 2015, p.23).

La contribución general del manual del desempeño por competencias es que al momento de aplicarla y ejecutarla permitirá obtener resultados, en donde todos podrán conocer sus niveles de desempeño y competencias, y con esto iniciar procesos de desarrollo del perfil blando y duro, y generar planes de incentivos de acuerdo a los objetivos planteados, es decir que se podrá dinamizar las políticas de beneficios y oportunidades de crecimiento.

La compañía actualmente desea mejorar sus procesos de administración del talento, buscando nuevas propuestas a fin de brindar mejores condiciones a los colaboradores y con esto mi aporte en este ámbito considero que fue de mucha importancia, pues al conocer la teoría del proceso hizo que se cubriera la necesidad que el Presidente de la compañía tenía.

La experiencia y conocimiento del tutor académico, aportó a darme cuenta, que, si bien es cierto que el proceso ayuda a estructurar y sistematizar, también debe adaptarse a los objetivos de la organización para que la herramienta sea efectiva y que los resultados permitan trabajar en las fortalezas y oportunidades de mejora. Pues en la práctica obtenida en la elaboración del diseño y manual de la evaluación de desempeño hizo que me diera cuenta que es sumamente importante poder relacionarme con profesionales del ámbito laboral, pues estos aportan a generar nuevas formas de gestionar en recursos humanos.

2. Caracterización de los beneficiarios

CargoAlliance es el beneficiario directo, pues busca ser una de las compañías de servicios de transporte pesado con procesos claros y estratégicos en la administración de personal y administración operacional del giro de negocio.

El diseño del proceso fue en primera instancia apalancar la gestión de recursos humanos, siendo el área responsable de todos los procesos de administración de talento, el mismo está conformado por:

Beneficiarios directos:

Tabla 2.

Información demográfica de beneficiarios

Área	Beneficiarios	Sexo	Edad promedio	Formación académica
Recursos Humanos	3	Femenino	24 - 29 años	Estudiantes universitarios
Gerencias	3	Masculino	29- 35	Graduados de la universidad

Nota: La información detallada se refiere a los beneficiarios que forman parte de la Compañía CargoAlliance. Elaborado por: P. Cajas (2020)

El personal encargado del área de recursos humanos con el manual del desempeño por competencias podrá revisar el documento y aplicarlo en cualquier momento.

Existió una acogida positiva por parte de los beneficiarios del manual del desempeño por competencias, en donde el Presidente se compromete a implementarlo.

El Presidente de la compañía se mostró agradecido con la gestión de elaboración del manual de evaluación del desempeño por competencias, pues cuando este se ejecute, el propósito es involucrar a todos los trabajadores y conozcan cuáles son sus fortalezas y oportunidades de mejora en cada una de las funciones que realizan.

El involucramiento directamente con el Presidente de la compañía, reforzó el conocimiento de que los líderes de las compañías deben de tener una visión no solo en los negocios, sino que deben tener una mirada en el personal que son parte de la compañía, trabajar y desarrollar el talento de las personas permitirá que se alcancen los resultados de forma eficaz.

Los responsables del área de recursos humanos de la compañía realizan sus actividades en base a la demanda que se les presenta en el día a día en cuanto al personal, el relacionamiento que se tuvo con los miembros fue de gran importancia pues ayudaron a manejar la relación con el Presidente y con alguno de los gerentes que tenían la expectativa de la propuesta.

3. Interpretación

El proceso y elaboración del manual del desempeño por competencias se lo elaboró en cinco meses y permitió que se ejecuten las actividades planteadas en el plan de trabajo para alcanzar con el objetivo, y es aquí en donde se responde a las interrogantes que se planteó al momento de iniciar este proyecto:

¿Qué motivó a realizar la propuesta el diseño del proceso y manual de evaluación del desempeño por competencias?

La motivación principal para realizar la propuesta de trabajo y presentar al Presidente de la Compañía CargoAlliance fue generar un proyecto en donde se pueda plasmar los conocimientos adquiridos, liderar las actividades y ver como resultado tangible el manual de evaluación del desempeño por competencias a manera de documento físico o digital.

¿Quiénes serán los actores principales que participarán en las diferentes etapas en el levantamiento de información y necesidades para el proceso?

Los participantes principales que intervinieron en la elaboración del diseño y del manual de evaluación del desempeño fue el presidente, el gerente de operaciones, el gerente comercial y el equipo de Recursos Humanos.

¿Cuál será el involucramiento de los actores principales en la generación de información para diseñar el proceso?

Los principales actores apoyaron y facilitaron la recolección de información, así mismo fue a quienes se les explicó cuáles son los beneficios de esta propuesta de trabajo a fin de que todo este proceso sea transparente y claro.

¿Por qué es importante conocer si la Compañía tiene otros procesos de recursos humanos implementados?

Fue importante que al momento de levantar la información se conozca con qué procesos de Recursos Humanos gestiona la Compañía, ya que cada uno de estos en su momento se relacionan con el proceso de evaluación de desempeño por competencias, es decir que para iniciar un diseño de evaluación se debe tener claridad en cuanto a competencias y funciones de cada uno de los puestos de trabajo, así también tener claro cuál es el objetivo de implementar esta evaluación.

¿Cómo se organiza la participación del Presidente de la Compañía para validar la información en cuanto a la elaboración del manual?

El Presidente de la Compañía tuvo un involucramiento directo en cada una de las actividades para realizar el diseño y la elaboración del manual, pues el revisaba, daba

seguimiento y aprobaba cada avance, en ciertas ocasiones el trabajo se vio retrasado debido a los viajes que se le presentaban, sin embargo todo salió en el tiempo establecido.

¿Cómo contribuye a los responsables de gestión de talento el documento con el diseño del proceso y manual de evaluación del desempeño por competencias?

El manual presentado como resultado final, contribuirá a la gestión diaria del Área de Recursos Humanos, pues en este documento se especifica cuáles son los pasos a seguir en la implementación de la evaluación del desempeño por competencias.

¿Cuál fue la expectativa generada en el Presidente de la compañía ante la culminación del diseño del proceso y manual de evaluación del desempeño por competencias?

La expectativa que se generó en el Presidente fue positiva, pues la compañía tenía una necesidad en establecer un diseño y elaboración de un manual de evaluación del desempeño por competencias, para así implementarlo a futuro e identificar los niveles de desempeño en cada uno de los colaboradores y trabajar en cada uno de los planes de acción que se establezcan a fin de mejorar la calidad de gestión y resultados.

¿Cuál fue el impacto de la propuesta culminada en los trabajadores?

El impacto de los trabajadores al momento de culminar la propuesta inicial de trabajo también fue positiva, pues se les comentó que la Compañía cuenta ya, con un manual de evaluación del desempeño, sin embargo, algunos se sintieron inquietos ya que en la Compañía los colaboradores nunca han sido evaluados ni se ha dado seguimiento a cada uno en el cumplimiento de sus funciones.

¿Cómo se visualiza el Presidente de la compañía a futuro implementando el proceso y manual realizado?

Pues el Presidente considera que al momento de implementar el proceso y el manual de desempeño conseguirá resultados en donde le permitirá tener identificado los niveles de cumplimiento de sus colaboradores en cada una de sus actividades, así mismo trabajar sobre los resultados no tan positivos a fin de iniciar un proceso de desarrollo de habilidades y competencias.

La propuesta logró obtener en la compañía acogida, ya que este tiene como finalidad de encaminar el cumplimiento de objetivos a nivel de áreas y organización.

El discurso propositivo que se dio a las autoridades fue que este documento es la base que permitirá implementar planes de desarrollo, entrenamiento de capacidades técnicas, incentivos, beneficios no monetarios, promociones o ascensos, descubrir e identificar personas claves, y con esto generar una motivación intrínseca en los trabajadores cuando se ejecute la evaluación de desempeño por competencias.

La sistematización de la experiencia concluye con el documento físico o digital del manual con la aprobación de la autoridad máxima de la Compañía.

4. Principales logros del aprendizaje

Al elaborar la propuesta de trabajo referente al proyecto de titulación de diseñar y elaborar un manual de evaluación del desempeño por competencias se plantearon varios objetivos:

Objetivo General:

Diseñar el proceso y elaboración del manual de evaluación del desempeño por competencias en un 100% en la compañía CargoAlliance Cia. Ltda. en el periodo de marzo a julio de 2019.

Objetivos Específicos:

Realizar y proponer actividades que permitan llevar a cabo el diseño del proceso y manual de evaluación del desempeño por competencias.

Realizar y proponer un formulario general de evaluación del desempeño con el fin de que este pueda adaptarse a futuro en la implementación del proceso.

El diseño del proceso y elaboración del manual de evaluación del desempeño por competencias en la compañía CargoAlliance Cia. Ltda. permitieron organizar, proponer y realizar actividades que permitan llevar a cabo cada uno de los objetivos, además de proponer un formulario general de evaluación del desempeño con el fin de que este pueda adaptarse a futuro en la implementación del proceso.

En cada una de las actividades se fueron presentando oportunidades de aprendizaje y de conocimiento en cuanto al desarrollo de la información basado en la necesidad de la compañía.

Existieron algunos inconvenientes referentes a la falta de tiempo por parte del presidente, pues a la hora de coordinar las reuniones de aprobación de información o formatos con él, este se encontraba de viaje fuera de la ciudad por lo que algunas de las actividades se retrasaron en su revisión, sin embargo, no fue un impedimento para culminar el diseño del proceso.

La apertura de la compañía en acoger mi propuesta, me ayudó a fortalecer mis competencias en cuanto a la autonomía, liderazgo, trabajo en equipo y conocimiento técnico de procesos de gestión de talento; así mismo el apoyo del Presidente de la compañía fue de suma importancia para que el proyecto se lleve a cabo y culmine con éxito.

Cada una de las actividades planteadas contribuyeron óptimamente al cumplimiento de la elaboración del documento con el proceso de evaluación de desempeño la cual dará el inicio de

poder establecer actividades de entrenamiento y desarrollo, con el fin de promover el crecimiento de los trabajadores, fortalecer las bases de la compañía y desarrollar estrategias que conviertan a la misma en un lugar ideal para laborar.

El saber comunicar adecuadamente a los trabajadores involucrados directamente fue de suma importancia, pues al no hacerlo se pudo haber generado una negativa en la aceptación del proyecto, sin embargo, las reuniones de trabajo fueron importantes para esclarecer inquietudes, el Presidente de la compañía jugó un papel importante, se involucró y fue partícipe en cada una de las actividades.

Fue muy satisfactorio que el proyecto sea el primero en implementarse en la compañía, los resultados han fortalecido mi seguridad en cuanto al aporte que puedo generar partiendo de una necesidad cumpliendo con las expectativas en el resultado final.

Mi experiencia a trabajar de la mano con el Presidente fue interesante, ya que pude conocer como un líder debe tener la capacidad de mantener a sus colaboradores con un sentido de bienestar, manejar las operaciones de forma responsable y puntual y mantener a los clientes satisfechos con el servicio que ofrecen.

Uno de los logros de aprendizaje de gran importancia en la experiencia de sistematización fue conocer a profundidad que en una compañía, el área de Recursos Humanos es imprescindible que maneje una gestión por procesos, ya que estos permitirán alinear a los trabajadores al cumplimiento de sus funciones, responsabilidades, actividades o tareas; el diseño del proceso y elaboración del manual del desempeño que se realizó será la guía y la base para así iniciar una etapa de organización interna, cubriendo las necesidades de las autoridades de la compañía.

Considero que este proyecto ha aportado positivamente en mi conocimiento, pues se pudo generar desde la iniciativa actividades para el levantamiento de información, atención a los requerimientos de la autoridad, generar un impacto positivo.

Es importante mencionar que la experiencia obtenida en la organización CargoAlliance CIA.LTDA aportó a reforzar el conocimiento referente a la evaluación del desempeño por competencias en cuanto a la definición, metodología, ventajas de la misma; por lo que el trabajo en el campo laboral al momento de proponer implementar subsistemas de Recursos Humanos implica gestionar con análisis y asesorar a los involucrados con criterio y argumentos claros.

Conclusiones

- La propuesta del diseño del proceso y elaboración del manual del desempeño por competencias se la culminó con éxito en la compañía CargoAlliance, pues este permitirá fortalecer la administración de recursos y sus procedimientos.
- El manual de evaluación del desempeño permitirá guiar de forma organizada a las personas responsables del área de Recursos Humanos de la Compañía CargoAlliance.
- Las actividades que se propusieron para realizar el diseño y manual de la evaluación del desempeño se cumplieron en su totalidad y se obtuvo el documento entregable, esto ayudará a que la Compañía CargoAlliance tenga una gestión organizada.
- Los formularios que se proponen en el manual de evaluación de desempeño son formatos generales que servirán de guía para aplicarlo o adaptarlo de acuerdo a la necesidad que se genere a futuro al momento de ejecutar el proceso.
- La apertura por parte de las autoridades es de suma importancia para la ejecución de proyectos y alcanzar resultados que beneficiará a todos los colaboradores y a las áreas involucradas en liderar el recurso humano.
- La experiencia obtenida en la sistematización del diseño y manual de la evaluación de desempeño aportó a que se conozca ampliamente la metodología por competencias, que no solo se puede aplicar en un proceso de evaluación, si no que puede ser un modelo de gestión de un área de recursos humanos.

Recomendaciones

- El proceso de evaluación del desempeño que se propuso en la compañía, se considera como uno de los más cruciales dentro de la gestión, pues es recomendable seguir trabajando en la implementación de otros procesos que apalanquen la gestión de recursos humanos en general.
- Hacer uso del manual del desempeño por competencias como herramienta de trabajo, pues con los resultados después de la ejecución se podrá identificar fortalezas y oportunidades de mejora en los colaboradores de la organización, y trabajar en los planes de acción en donde todos los miembros que conformen los diferentes equipos de trabajo de involucren.
- Apoyar de forma continua al personal responsable de los procesos de talento humano a fin de que no se genere una discontinuación en la implementación de nuevas opciones de proyectos, procesos y manuales.
- Continuar con la acogida o apertura de talentos que necesitan desarrollar el conocimiento teórico, pues cada compañía se maneja de forma diferente y tiene necesidades diferentes que aportará a que los estudiantes amplíen su conocimiento.

Referencias

- Alles, M. (2005). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2005). *Desempeño por Competencias: Evaluación 360°*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos; casos, gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias: La trilogía*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2011). *Diccionario de términos de recursos humanos.: Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2012). *Diccionario de términos de recursos humanos*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/gabrielaalanis1447/diccionario-de-trminos-de-recursos-humanos>
- Alles, M. (2014). *Marca Recursos Humanos, La: Cómo lograr prestigio dentro de la organización*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de RR.HH. Vol I - 3a ed.: Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Álvarez, M. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México: Panorama editorial.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia, Bogotá: Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos; Décimo primera edición*. México: Pearson Educación.

- Fleitman, J. (2007). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. México: Editorial Pax México.
- Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de recursos humanos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Jara, O. (16 de Julio de 2010). *La sistematización de experiencias: aspectos teóricos y metodológicos*. Matinal, Revista de Investigación y pedagogía, 1.
- Mondy, R., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson educación.
- Packer, M. (2018). *La ciencia de la investigación cualitativa*. Bogotá: Uniandes.
- Reyes, A. (2004). *Administración del Personal (volumen 2)*. México: Grupo Noriega Editores.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall Hispanamerica.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- S, R. (1998). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall Hispanamerica.
- Summers, D. (2006). *Administración de la calidad*. México: Pearson educación.
- Summers, D. (2006). *Administración de la calidad*. México: Pearson educación. México: Pearson educación.
- Yuni, J., & Urbano, C. (2006). *Técnicas Para Investigar 2*. Córdoba: Brujas.

Anexos

Anexo 1. Formulario de evaluación del desempeño

GESTIÓN DE TALENTO Evaluación del Desempeño Formulario de Evaluación de Funciones CargoAlliance CIA. LTDA						
90 <input type="checkbox"/> 180 <input type="checkbox"/> 270 <input type="checkbox"/> 360 <input type="checkbox"/> JEFE <input type="checkbox"/> AUTOEVALUACIÓN <input type="checkbox"/> PAR <input type="checkbox"/> SUBORDINADO <input type="checkbox"/>						
Nombre del evaluador:			Nombre del evaluador:			
Cargo del evaluador:			Cargo del evaluado:			
N°	EVALUACIÓN FASE 1: DESEMPEÑO O RENDIMIENTO: Evalúa el pasado generalmente por periodos: (Un año, semestre o trimestre), evalúa el nivel de desempeño de las funciones y responsabilidades a cargo.	SUPERA AMPLIAMENTE	SUPERA	ALCANZÓ EL OBJETIVO	NO ALCANZADO POR POCO MARGEN	NO ALCANZADO
1	FUNCIONES 1					
2	FUNCIONES 2					
3	FUNCIONES 3					
4	FUNCIONES 4					
5	FUNCIONES 5					
6	FUNCIONES 6					
7	FUNCIONES 7					
8	FUNCIONES 8					
9	FUNCIONES 9					
10	FUNCIONES 10					
Fecha de evaluación: _____ Firma de evaluador:..... Firma de evaluado:.....						

Anexo 2. Formulario de evaluación de competencias

EVALUACIÓN FASE 2: COMPETENCIAS (SOFT SKILLS) : Evalúa los comportamientos frecuentes requeridos para desempeñar las funciones	
COMPETENCIA 1	
<p>GESTIÓN DE TALENTO Evaluación del Desempeño Formulario de Evaluación de Competencias Cargo Alliance CIA. LTDA</p> <p style="text-align: center;"> 90 <input type="checkbox"/> 180 <input type="checkbox"/> 270 <input type="checkbox"/> 360 <input type="checkbox"/> JEFE <input type="checkbox"/> AUTOEVALUACIÓN <input type="checkbox"/> PAR <input type="checkbox"/> SUBORDINADO <input type="checkbox"/> </p> <p>Nombre del evaluador: _____ Nombre del evaluado: _____ Cargo del evaluador _____ Cargo del evaluado: _____</p>	
Def.	Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.
A	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
B	Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y su equipo ciertos parámetros que se deben alcanzar. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos, por ejemplo compara su rendimiento actual con otros pasados y trata de superarlos.
C	Hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras, aún cuando no siempre tengan impacto organizacional. Siempre trata de mejorar la calidad, la satisfacción del cliente interno o externo dependiendo su área de gestión, aún cuando el mantenimiento de su estandar de trabajo no siempre sea estable.
D	Intenta realizar bien o correctamente el trabajo. Expresa frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo (por ejemplo: lamenta haber perdido el tiempo y quiere que no vuelva a repetirse) aunque no realice mejoras concretas.
<p>Fecha de evaluación: _____ Firma de evaluado: _____ Firma de evaluador: _____</p>	