

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA DE PSICOLOGÍA

Tesis previo a la obtención del Título de: PSICÓLOGO

TEMA:

“DISEÑO DE UN PLAN DE FORMACIÓN PARA LOS ACTORES DEL PROCESO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS (SRI), AGENCIA AMAZONAS Y ROCA, EN LA CIUDAD DE QUITO.”

AUTORA:

ISABEL MARGARITA POSSO GUERRERO

DIRECTOR:

Psicólogo Javier Alexander Navarrete Guerra

Quito, Septiembre 2011

DECLARACIÓN

Yo, Isabel Margarita Posso Guerrero, con número de cédula 17167271-9, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

Isabel Margarita Posso Guerrero

AGRADECIMIENTO

A mis padres, hermano y personas que han estado junto a mí apoyándome incondicionalmente en mi vida estudiantil y para la culminación de este trabajo.

A la carrera de Psicología especialmente a su directora Dra. María José Boada por brindarme la posibilidad de demostrar mi personalidad orientada a la ayuda a las personas.

A mi Director de tesis Ps. Javier Navarrete, quien me supo apoyar para la culminación de este trabajo de investigación, ya que sin mirar el tiempo me brindo la apertura, colaboración y confianza para llevar a cabo mi sueño de llegar a ser una digna profesional.

DEDICATORIA

A Dios que siempre guiara mi camino y permanecerá en mi vida.

A mis queridos padres por su intenso amor, paciencia, confianza y por haberme apoyado toda mi vida.

A mi hermano por su ayuda y apoyo.

Tabla de contenido

| | |
|--|-----------|
| DISEÑO DE UN PLAN DE FORMACIÓN PARA LOS ACTORES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | 11 |
| I. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN. | 11 |
| II. ENCUESTAS. | 14 |
| <i>Encuestas realizadas.....</i> | <i>14</i> |
| <i>Análisis de las encuestas.....</i> | <i>14</i> |
| III. INDICADORES DEL PROBLEMA. | 19 |
| IV. EFECTOS QUE GENERA. | 19 |
| V. DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PRODUCTO. | 20 |
| CAPITULO I..... | 22 |
| SERVICIO DE RENTAS INTERNAS..... | 22 |
| 1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA. | 22 |
| 1.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA..... | 23 |
| 1.3. BASE LEGAL..... | 25 |
| 1.4. ORGANIGRAMA..... | 25 |
| 1.5. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA..... | 25 |
| 1.5.1. Misión..... | 25 |
| 1.5.2. Visión..... | 26 |
| 1.5.3. Valores..... | 26 |
| 1.5.4. Políticas de la empresa..... | 27 |
| 1.5.5. Beneficios que brinda a la sociedad..... | 28 |
| 1.5.6. Agencias a nivel nacional..... | 29 |
| 1.6. TALENTO HUMANO..... | 30 |
| CAPITULO II..... | 33 |
| GESTIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL | 33 |
| 2.1. ¿QUÉ ES GESTIÓN? | 33 |
| 2.2. ¿QUÉ ES LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO? | 33 |
| 2.2.1. El talento humano y sus competencias..... | 36 |
| 2.2.2. Gestión del desempeño por competencias versus evaluación del desempeño tradicional..... | 39 |
| 2.3. ¿QUÉ ES DESEMPEÑO LABORAL? | 42 |
| 2.4. ¿POR QUÉ GESTIONAR EL DESEMPEÑO LABORAL? | 47 |
| 2.5. LAS PERSONAS..... | 49 |
| 2.5.1. Comportamiento organizacional..... | 50 |
| 2.5.2. La percepción individual y organizacional..... | 51 |
| 2.5.3. Involucramiento de los colaboradores..... | 51 |
| 2.5.4. La motivación..... | 52 |
| 2.6. DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO..... | 61 |
| 2.6.1. Rol del talento humano en los procesos de cambio..... | 63 |
| 2.7. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL..... | 67 |
| 2.7.1. Herramientas de la comunicación interna..... | 74 |
| CAPITULO III..... | 78 |

| | |
|---|------------|
| DISEÑO DE UN PLAN DE FORMACIÓN A LOS ACTORES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | 78 |
| 3.1. PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA. | 78 |
| 3.1.1. <i>Objetivos del programa.</i> | 80 |
| PRODUCTO 1..... | 83 |
| 3.2. PLAN DE CAPACITACIÓN..... | 83 |
| FORMACIÓN A EVALUADORES Y EVALUADOS DENTRO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. | 83 |
| 3.2.1. INTRODUCCIÓN | 83 |
| FORMACIÓN A EVALUADORES Y EVALUADOS DENTRO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. | 85 |
| 1. FORMAR..... | 86 |
| 2. DINÁMICAS A REALIZAR. | 88 |
| FORMACIÓN A EVALUADORES Y EVALUADOS DENTRO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. | 90 |
| 1. INSTRUCCIONES GENERALES. | 91 |
| FORMACIÓN A EVALUADORES Y EVALUADOS DENTRO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. | 92 |
| FORMACIÓN A EVALUADORES Y EVALUADOS DENTRO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. | 97 |
| FORMACIÓN A EVALUADORES Y EVALUADOS DENTRO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | 104 |
| PRODUCTO 2 | 107 |
| 3.3. MEJORAR EL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNO QUÉ SE MANEJA EN LA INSTITUCIÓN. | 107 |
| 3.3.1. MEJORAR EL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNO. | 107 |
| PRODUCTO 3..... | 124 |
| 3.4. PLAN DE CAPACITACIÓN..... | 124 |
| CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN A EVALUADORES Y EVALUADOS EN TÉCNICAS DE EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN. | 124 |
| 3.4.1. INTRODUCCIÓN | 124 |
| CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN A EVALUADORES Y EVALUADOS EN TÉCNICAS DE EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN. | 126 |
| 1. CAPACITAR..... | 127 |
| 2. DINÁMICAS A REALIZAR. | 129 |
| CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN A EVALUADORES Y EVALUADOS EN TÉCNICAS DE EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN. | 131 |
| 1. INSTRUCCIONES GENERALES. | 132 |
| CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN A EVALUADORES Y EVALUADOS EN TÉCNICAS DE EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN. | 134 |

| | |
|---|------------|
| CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN A EVALUADORES Y EVALUADOS EN TÉCNICAS DE EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN. | 138 |
| CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN A EVALUADORES Y EVALUADOS EN TÉCNICAS DE EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN. | 155 |
| 3.5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES. | 162 |
| CAPITULO IV..... | 164 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 164 |
| 4.1 CONCLUSIONES | 164 |
| 4.2. RECOMENDACIONES | 169 |
| BIBLIOGRAFÍA. | 170 |

RESUMEN:

En el presente producto se elabora un Plan de Formación para los participantes del Proceso de Evaluación del Desempeño que debe ser aplicado en el Servicio de Rentas Internas (SRI), para poder involucrar a todo el personal en el mismo y de esta manera poder encaminar objetivos hacia la estrategia propuesta por la Institución.

En el capítulo 1, se presenta una reseña histórica de la Institución, con el fin de hacer conocer cuál es su finalidad como misión, visión, objetivos políticas que se manejan dentro de la organización para poder mantener un clima organizacional seguro.

De esta manera se puede decir que el SRI es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por ley mediante la aplicación de la normativa vigente.

El manejo del Talento Humano del SRI, se considera en función de cada uno de los procesos que aplica; es decir: el análisis en la descripción de cargos, el reclutamiento del personal, el proceso de formación y la orientación a objetivos y logros institucionales.

En lo que se refiere a la Evaluación del Desempeño y su importancia dentro de esta institución es que los colaboradores tengan una visión en conjunto que permita generar condiciones, en donde el personal sea más productivo, eficiente y eficaz.

En el Capítulo 2, se tomará en cuenta la importancia de gestionar el desempeño de los colaboradores, así como también se dará a conocer cuál es la importancia de no perder la comunicación interna que es pieza clave del éxito organizacional.

De esta manera se puede decir gestión del desempeño es un proceso que permite orientar, seguir, revisar y mejorar la gestión de las personas para que estas logren mejores resultados y se desarrollen continuamente.

La gestión del desempeño basa su esfuerzo en generar un cambio en la conducta de los colaboradores, juega un papel muy importante para el cumplimiento de las metas propuestas por la organización, por el mismo hecho de que no solamente busca obtener resultados para calificar a las personas, sino más bien busca que las personas desarrollen competencias débiles, para poder obtener un rendimiento elevado que permita realizar planes de mejora de desempeño, ya que el desempeño de las organizaciones dependen mucho del desempeño del personal.

En la actualidad se ha dejado de lado la simple evaluación del desempeño en donde se entregaba un formato para calificar actitudes que debía cumplir el evaluador, y luego estas ser entregadas para decisiones futuras.

Con el paso del tiempo se ha tomado más importancia al incrementar competencias de las personas con el objetivo de beneficiarlas tanto a nivel personal como profesional, es así como la gestión del desempeño por competencias se ha ido posicionando en las organizaciones para logra objetivos propuestos.

Como bien se conoce, las personas son la parte más importante de una organización, y por ende, debe saber que cada una es diferente de otra, pero cuando existe interés por cumplir objetivos, es necesario encaminarlas con métodos adecuados para lograr mantenerlas satisfechas.

Y para lograr esto no se deben dejar de lado aspectos que aunque parezcan de mínima importancia, son los aspectos claves para el buen desempeño y rendimiento del personal.

El gestionar el desempeño por competencias trae consigo muchas ventajas para los colaboradores; ya que busca su beneficio y también contribuye al crecimiento y desarrollo de los mismos.

Solo con personas orientadas hacia su propio crecimiento personal se puede hablar de un verdadero desarrollo humano en las organizaciones; y de un desarrollo de las competencias en las personas, que permitan alcanzar las estrategias y objetivos.

En el Capítulo3, se da a conocer la propuesta “Plan de Formación para los Actores del Proceso de Evaluación del Desempeño”, con base a la teoría vista en el capítulo 2.

Este plan de formación presenta tres productos; de los cuales dos son presentados con planes de capacitación, dichos productos son:

- ✓ Formar a los evaluadores y evaluados dentro del proceso de Evaluación del Desempeño en donde se da a conocer cuáles son las actitudes que los servidores deben tener para llevar a cabo este proceso de manera óptima con la finalidad de mejorar rendimientos y generar cambios en la cultura organizacional.
- ✓ Formar y preparar a los evaluadores en técnicas de evaluación que deben evitar y métodos de retroalimentar al evaluado.

Estas dos propuestas de capacitación están compuestas por:

- ✓ Manual de Capacitación
- ✓ Manual del Facilitador
- ✓ Manual del participante.

Y la tercera propuesta es “Mejorar el plan de comunicación interno que se maneja dentro de la institución” donde se da a conocer formas de mantener a los colaboradores informados y comunicados sobre el proceso para que el personal se involucre y así poder encaminar objetivos individuales hacia uno solo propuesto por el Servicio de Rentas Internas.

En el Capítulo 4, se presentan las conclusiones y recomendaciones del presente producto.

DISEÑO DE UN PLAN DE FORMACIÓN PARA LOS ACTORES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

I. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.

El Servicio de Rentas Internas cuenta con un proceso de evaluación de desempeño regido por la LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO (LOSEP) y por una norma de evaluación.

Este proceso está definido por cuatro aspectos:

1) Definición de indicadores de evaluación de desempeño.

Los jefes inmediatos, con el apoyo de la Unidad de Administración de Talento Humano (UATHs), definen la metodología para identificar los indicadores de desempeño de puestos (actividades esenciales, procesos, objetivos, etc.), haciendo uso del formulario que es entregado por la SENRES (actualmente Ministerio de Relaciones Laborales).

2) Difusión del programa de evaluación.

La UATHs es encargada de informar los objetivos, políticas, procedimientos, instrumentos y beneficios del programa de evaluación de desempeño, comenzado por los directivos y mandos medios; llegando a todos los niveles de la institución, con el fin de lograr el involucramiento de todos los miembros de la organización.

3) Análisis de los resultados de la evaluación.

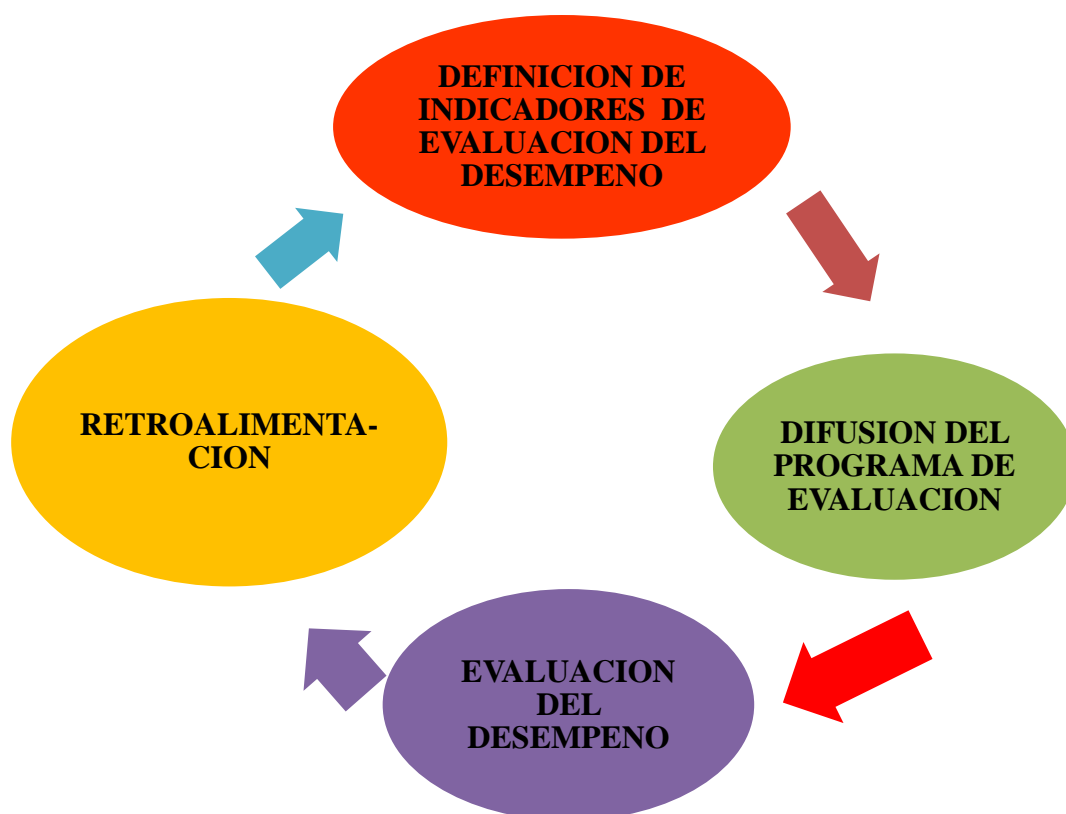
Los jefes inmediatos previo al proceso de evaluación del desempeño generan mediante entrevista con el evaluado, el espacio de participación que permite determinar correctamente las actividades esenciales, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos con sus respectivos indicadores y metas, los conocimientos, la relevancia de las destrezas de las competencias del puesto y las universales, y la

relevancia del trabajo en equipo en el FORMULARIO SENRES-EVAL-01, los mismos que deben estar alineados a los objetivos estratégicos institucionales.

4) Retroalimentación y seguimiento.

Toda institución del sector público realiza la retroalimentación y seguimiento del informe de resultados de la evaluación del desempeño.

Este proceso de Evaluación del Desempeño se muestra en el siguiente grafico.



Elaborado por: Isabel Posso

Al ser la difusión del programa de evaluación uno de los pilares fundamentales para la realización de un proceso óptimo que permite cumplir las metas propuestas por la institución, es necesario fortalecer esta etapa del proceso, con el objetivo de que los servidores aparte de que conozcan de manera más profunda acerca de cómo se realiza la evaluación de desempeño y cuáles son sus objetivos puedan involucrarse en este proceso.

Para reforzar esta etapa del proceso es indispensable formar a los evaluados y evaluadores con el fin de sensibilizar y proveer de las herramientas necesarias para que el proceso se cumpla de una manera adecuada, con el fin de que los servidores se identifiquen con los objetivos tanto del proceso de evaluación del desempeño, así como también con las metas propuestas por la organización y a la vez tomen de manera más centrada dicho proceso ya que de este dependen los resultados y beneficios de los servidores, permitiéndoles crecer no solamente como entes productivos sino como sujetos que emitan buenos resultados para la institución y de esta manera poder actuar en cuanto a mejorar el rendimiento y desempeño de los servidores.

Es importante generar una cultura organizacional dentro de la cual la comunicación y el compromiso entre jefes y subalternos, sean los pilares fundamentales para el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos por esta organización.

II. ENCUESTAS.

Las encuestas elaboradas tienen la finalidad de obtener mayor información y cumplir con los objetivos propuestos, para poder diseñar el Plan de Formación del Proceso de Evaluación de Desempeño.

- ✓ Conocer cómo se ha manejado el tema de retroalimentación dentro la institución.
- ✓ Concientizar sobre la importancia del proceso de evaluación del desempeño.

Encuestas realizadas.

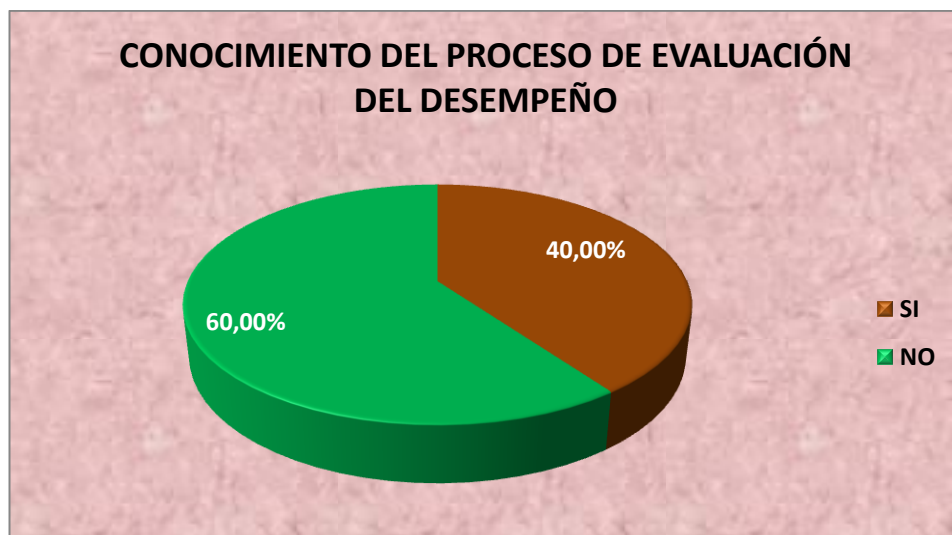
El formato de encuesta realizada se encuentra en el anexo # 2.

Análisis de las encuestas.

De acuerdo con las encuestas realizadas, se obtienen siguientes resultados:

Pregunta 1.

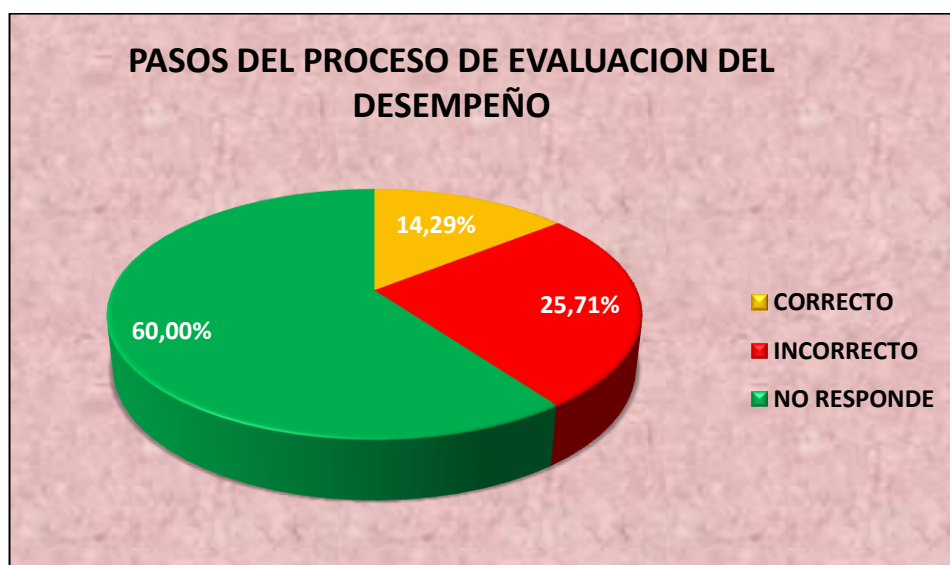
¿Conoce usted sobre el Proceso de Evaluación del Desempeño que maneja esta institución?



El 60,00 % de los encuestados correspondiente a 21 personas, no conocen acerca del Proceso de Evaluación del Desempeño, mientras que el 40,00 % (14 personas) dicen conocer sobre dicho proceso.

Pregunta 2.

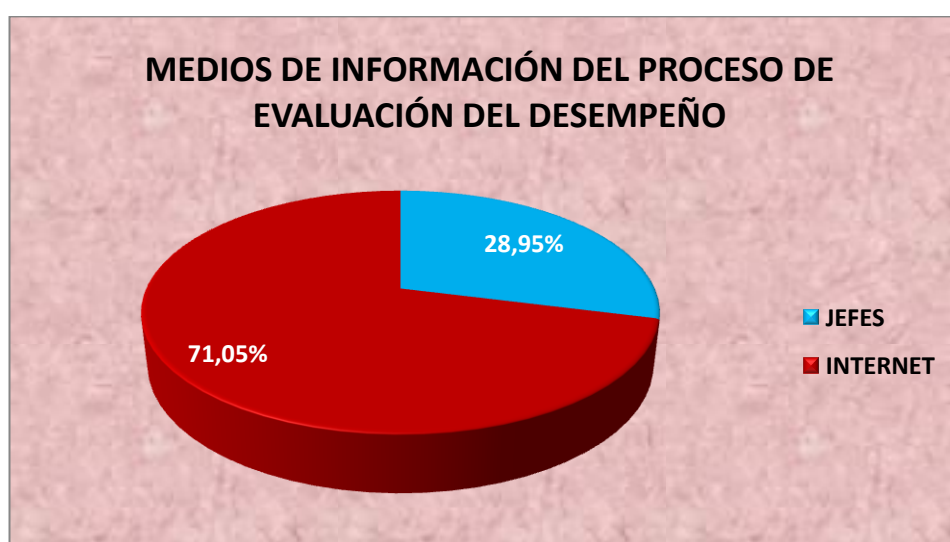
Mencione los pasos del Proceso de Evaluación del Desempeño



De las 14 personas correspondientes al 40,00 %, quienes dicen conocer el Proceso de Evaluación del Desempeño, solamente 5 saben realmente de que se trata (14,29 %); mientras que 9 personas (26,71 %) lo desconocen.

Pregunta 3.

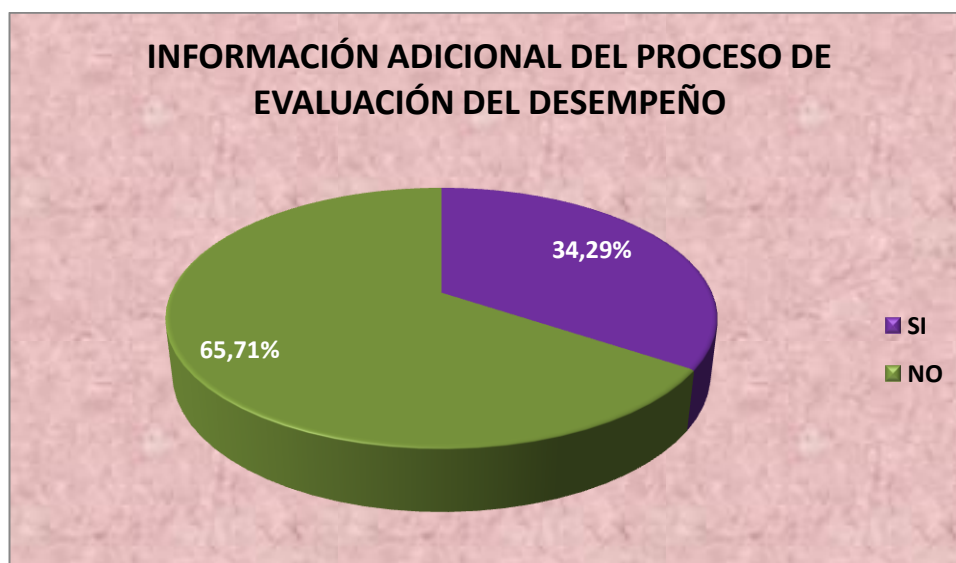
¿Por qué medio es usted informado sobre el Proceso de Evaluación del Desempeño de la Institución?



El 71,05 % de los encuestados que corresponde a 27 personas, ha recibido información sobre el Proceso de Evaluación del Desempeño vía internet, mientras que el 28,95 % (11 personas) han recibido esta información por medio de sus jefes.

Pregunta 4.

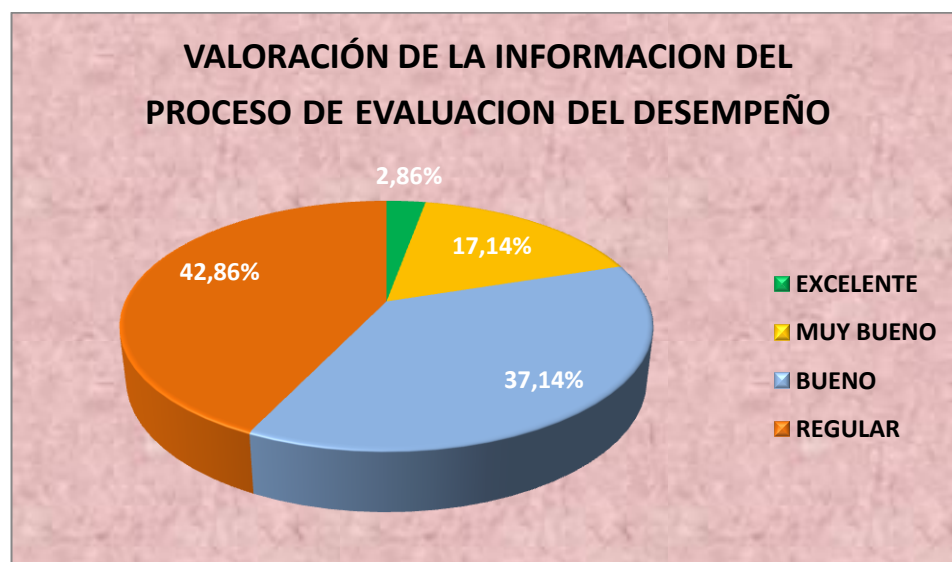
¿Ha recibido alguna información que le involucre en el Proceso de Evaluación del Desempeño?



El 65,71 % de los encuestados correspondiente a 23 personas, no ha recibido información adicional que involucre el Proceso de Evaluación del Desempeño, mientras que el 34,29 % (12 personas) si la ha recibido.

Pregunta 5.

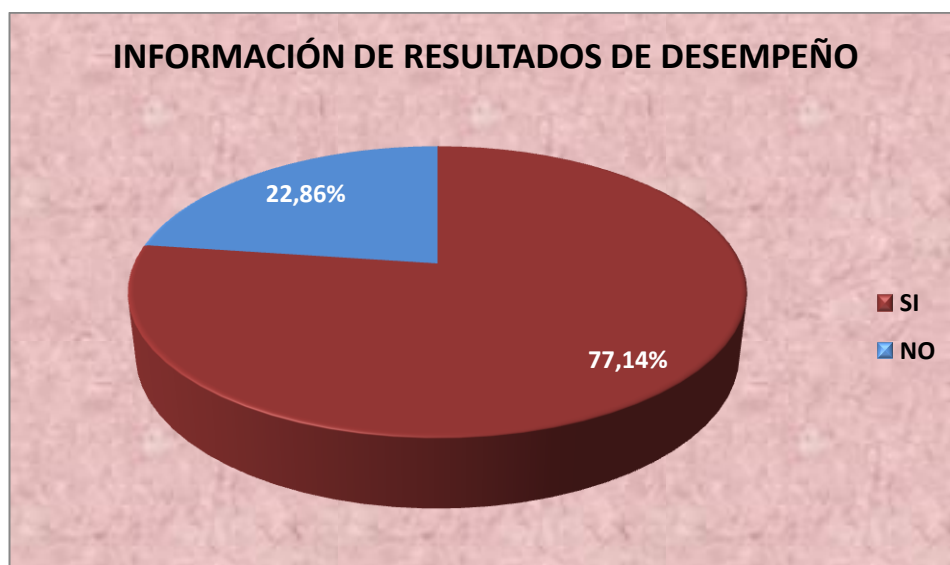
¿Cómo calificaría la forma en la que recibe información sobre este proceso?



El 2,86% de los encuestados que corresponde solamente a 1 persona calificó la forma de recibir información de este proceso como excelente, mientras que: el 17,14% (6 personas) muy bueno, 37,14% (13 personas) bueno; y 42,86% (15 personas) regular.

Pregunta 6.

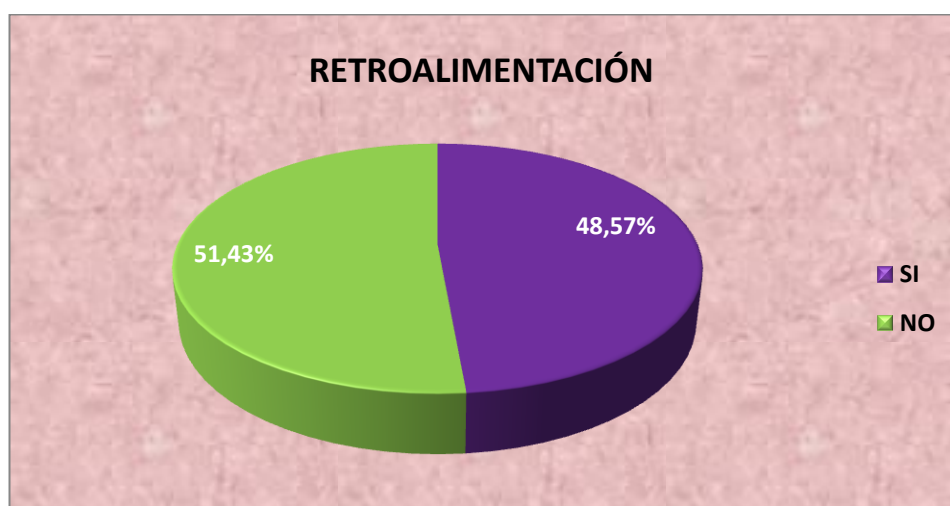
¿Es su jefe quien le hace saber sobre el resultado que obtuvo en su Evaluación del Desempeño?



El 22,86 % de los encuestados que corresponde a 8 personas no ha recibido información sobre su desempeño por parte de su jefe, mientras que el 77,14 % (27 personas) si la ha recibido.

Pregunta 7.

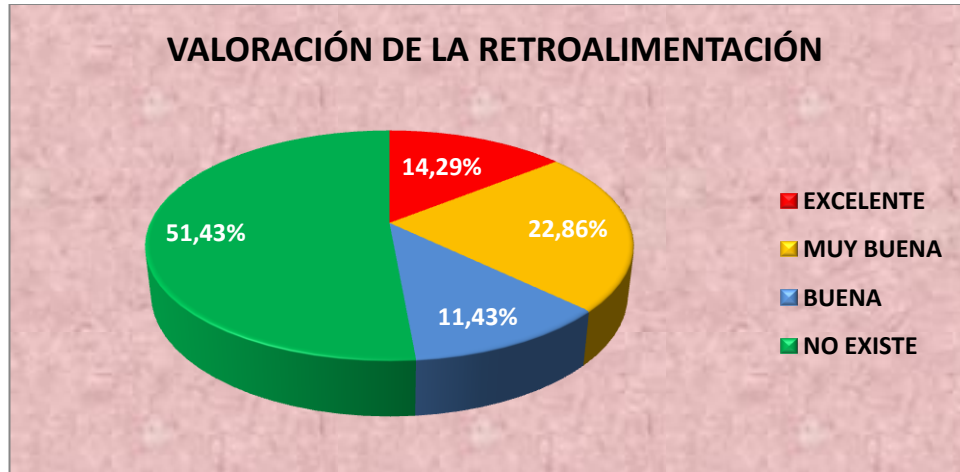
¿Ha recibido algún tipo de retroalimentación por parte de su jefe después de saber el resultado de su desempeño?



El 51,43 % de los encuestados correspondiente a 18 personas no ha recibido ningún tipo de retroalimentación por parte de su jefe, después de conocer el resultado de su evaluación del desempeño, mientras que el 48,57 % (17 personas) si la han recibido.

Pregunta 8.

Si la respuesta en la pregunta 7 fue afirmativa, la retroalimentación que ha recibido por parte de sus jefes ha sido.



Del 48,57 % de los encuestados que corresponde a las personas que respondieron que han recibido retroalimentación después de conocer el resultado de su evaluación del desempeño; catalogan a la misma de la siguiente manera: el 14,29 % (5 personas) como excelente; el 22,86 % (8 personas) como muy buena; el 11,43 % (4 personas) como buena.

III. INDICADORES DEL PROBLEMA.

1. El 60 % de las personas encuestadas no conocen el proceso de evaluación de desempeño, mientras que el 40 % dice conocerlo, de ellos solo el 14,29 % menciona los pasos de dicho proceso.
2. Los colaboradores han sido informados sobre el proceso de evaluación del desempeño por medio de los jefes (28,95 %) y vía correo electrónico (71,05%). El 34,29 % de los colaboradores (12 personas) han recibido información adicional del proceso de evaluación, mientras que el 65,71 que corresponde a 23 personas, no han recibido información adicional sobre dicho proceso.
3. El 77,14 % de los colaboradores encuestados afirma que su jefe ha dado a conocer el resultado de su evaluación de desempeño; el 48,57 % ha recibido algún tipo de retroalimentación después de conocer los resultados, de ellos, el 14,29 % consideran esta retroalimentación excelente, el 22,86 % muy buena, y el 11,43% buena.

IV. EFECTOS QUE GENERA.

1. Debido al desconocimiento acerca del proceso de evaluación del desempeño, se observa la falta de compromiso y concientización por parte de los colaboradores sobre la importancia del proceso dentro de la Institución.
2. El mismo hecho de que se haya informado por medio de correo electrónico, y que aproximadamente solo la tercera parte de los encuestados haya recibido información adicional sobre el proceso de evaluación de desempeño, indica la falta de preocupación por parte de evaluadores como de evaluados en conocer el proceso.

3. Se puede ver que no se cumple con todo el proceso debido a que más de la mitad de la muestra no ha recibido retroalimentación, y adicionalmente solo una parte la considera excelente.

V. DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PRODUCTO.

Ante la situación que presenta el Servicio de Rentas Internas es indispensable elaborar un plan de formación para los participantes del proceso de evaluación del desempeño, ya que como se puede ver dentro de esta Institución no se ha profundizado en transmitir el proceso de evaluación del desempeño, y es por esa razón no se ha tomado de manera objetiva el aspecto de una retroalimentación formalizada para todo el personal.

Es indispensable trabajar en un proceso que informe adecuadamente acerca de cómo debería actuar el funcionario o servidor, ya sea como evaluador o como evaluado, durante el proceso de evaluación y de la misma forma que es lo que se debe hacer después de haber terminado dicho proceso.

Ante esto, es necesario diseñar un plan de formación que permita dar cuenta al personal, acerca del proceso que se maneja dentro de esta institución, por medio del cual se puede crear una cultura y comportamiento organizacional adecuados, es decir que todos los servidores desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas al cambio y al compromiso.

Con la correcta elaboración de un diseño de plan de formación para los actores del proceso de evaluación del desempeño se benefician tanto la institución así como los funcionarios, ya que además de tomar de manera más objetiva este proceso, se logra involucrar a los servidores con los objetivos del mismo, permitiéndoles tomar conciencia de la importancia que tiene el proceso dentro de la Institución y cuáles son sus beneficios. Igualmente al tener más conocimiento acerca del proceso se buscan caminos para mejorar el desempeño de los evaluados a cargo, después de haber realizado una retroalimentación adecuada.

JUSTIFICACIÓN.

Después de haber terminado la carrera de Psicología en el área Laboral y Organizacional y haber adquirido conocimientos tanto prácticos como teóricos que permiten dentro de su espacio asociar todo este aprendizaje con lo que se quiere plasmar en el plan de tesis, y a la vez que se base en casos del diario vivir de la Organización escogida sin apartar el contexto en el que esta organización se desenvuelve, como los individuos que la conforman.

La importancia y motivación de proponer este tema es aportar de manera profesional con un plan en el desarrollo personal como estimulación en los colaboradores del Servicio de Rentas Internas, para mejorar el desenvolvimiento de los mismos en sus actividades habituales, encaminadas a mejorar su trato con el personal y con la sociedad.

Dentro de esto también es importante entender que el ser humano ha dejado de ser un recurso, en la actualidad se ha convertido en un elemento esencial y estratégico de la empresa, no solamente como un ente productivo, y por esta razón es importante que el servidor sea informado acerca de cuál es su aporte en el SRI al ser evaluado y de la misma manera cual es su aporte como evaluador antes, mientras y después de haber realizado una evaluación de desempeño.

Por esta razón se propone la formación del Proceso de Evaluación; el cual llega a convertirse en una herramienta que debe ser bien utilizada porque de este depende, en buena medida el éxito de las estrategias organizacionales, y también ayuda a fomentar la eficacia y eficiencia de los trabajadores.

Como se menciono anteriormente el ser humano es parte fundamental del proceso productivo y siempre se debe tener en cuenta que partir del resultado se puede mejorar y optimizar el desempeño del hombre en una organización. Otro aspecto muy importante es encontrar métodos adecuados de retroalimentación hacia el personal, buscando de esta manera que los trabajadores exploten de la mejor manera posible sus competencias para beneficio propio como también para cumplir objetivos propuestos por la Institución.

CAPITULO I

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

La historia del Ecuador menciona instituciones débiles e ineficaces en la recaudación de los impuestos, que nada o casi nada hacía para que los tributos constituyan un aporte al Estado. No se cobraba a quienes estaban obligados al pago y por ende la desigualdad social se agravó.

Sin embargo en 1997 se crea el Servicio de Rentas Internas, con el gran desafío del cambio; que no solamente involucra a la administración sino a toda la sociedad ecuatoriana. Motivo por el cual la cultura de la tributación adquiere una importancia real y se plasma como una necesidad urgente para el progreso nacional.

Como se puede ver la administración del sistema tributario es, sin lugar a duda, una de las áreas del sector público que debe ser objeto de atención prioritaria y fortalecimiento por parte del gobierno, puesto que, una buena percepción de la misma y un elevado porcentaje de cumplimiento voluntario de las obligaciones, que conllevan la aplicación del sistema fiscal, son indicadores importantes de la madurez democrática de las sociedades contemporáneas.

En el ámbito de la Administración Tributaria, se ha generado en los últimos años una nueva cultura administrativa, en la que se pasa de una administración centrada en el procedimiento a una prestadora de servicios, en donde los ciudadanos son considerados “clientes” y los valores tales como: eficacia, equidad, eficiencia, responsabilidad, receptividad a las nuevas experiencias e innovaciones cobran nuevo significado y mayor importancia.

Las administraciones tributarias deben ser flexibles e innovarse constantemente, para hacer frente a continuos cambios en el entorno, el cual juega un papel importante en aspectos como: la globalización económica, incorporación de nuevas tecnologías de la información y comunicaciones, mayor atención a los servicios al contribuyente, necesidad de mayor profesionalización del personal, interrelación de la normativa con la gestión tributaria, etc.

1.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

El Servicio de Rentas Internas nace con el objetivo de transformar y modernizar la Administración Tributaria en el Ecuador, y con el gran desafío de recaudar y administrar los ingresos por tributos de manera efectiva y eficiente para financiar en un gran porcentaje el Presupuesto General del Estado.

Desde sus inicios la Institución ha seleccionado cuidadosamente a su elemento más valioso, el Talento Humano. Es por ello, que en todos estos años el SRI ha invertido cuidadosamente en el proceso de desarrollo de su personal, en su formación, fomentando la investigación, entendiendo que los resultados del equipo benefician al país.

La nueva Institución ha dado resultados de manera inmediata en aspectos tales como atacar la evasión tributaria en algunos sectores económicos del país, y sentar las bases para alcanzar resultados a mediano y largo plazo como fomentar la cultura tributaria en el país.

Los ejes sobre los cuales se sustenta la acción de la nueva Administración Tributaria son el personal calificado y el uso de la tecnología de información. Además se plantea como objetivo convertirse en una Institución técnica con enfoque de servicio al ciudadano de manera general, y al contribuyente de manera particular.

El Servicio de Rentas Internas mejora incansablemente el servicio, capacitación y asistencia al contribuyente. Se formaron agencias y se ofrecen nuevos productos en las distintas ciudades del país, a fin de acercar los servicios tributarios a los ciudadanos.

La lucha del SRI en contra de la evasión y el fraude, no tiene tregua, su dirección apunta hacia un modelo de cumplimiento tributario orientado al pago voluntario de los impuestos; pero que a su vez exige y sanciona, con rigurosidad y sin excepciones, a quien los evade.

En este contexto, se ha delineado una nueva forma de gestión de la Administración Tributaria, y se ha escogido un modelo de gestión por proyectos; privilegiando la capacidad gerencial para la toma de decisiones, manteniendo la flexibilidad requerida en un proceso de cambio institucional. La asignación de recursos y responsabilidades en este nuevo modelo responden a la necesidad de obtención de resultados (servicios y productos) en plazos determinados.

Otros factores que se consideran dentro de la estrategia son fundamentar el control tributario en la información, y externalizar los servicios que no formaban parte de la actividad principal de la Administración Tributaria. Con estas definiciones se delinea una estructura organizacional que le permitían a la Institución alcanzar los resultados y objetivos prioritarios de corto plazo.

A través de la presión tributaria, relación entre la recaudación y el Producto Interno Bruto (PIB), se mide la eficacia de las Administraciones Tributarias.

La principal función y obligación que tiene el SRI es:

Conocer y resolver las peticiones, reclamos, recursos y dar respuestas a las consultas que se propongan de parte de los contribuyentes; y de la misma manera solicitar a los mismos información que sea de interés de la organización, emitir y anular títulos de crédito, así como también ordenes de cobro, imponer sanciones, establecer y mantener el sistema estadístico tributario.

1.3. BASE LEGAL.

Mediante Ley 41, publicada en el Registro Oficial 206 del 2 de diciembre de 1997, se crea el Servicio de Rentas Internas. El SRI es una entidad técnica, autónoma, con personería jurídica de derecho público, patrimonio y fondos propios, jurisdicción nacional y sede en la ciudad de Quito.

Su gestión está sujeta a las disposiciones del Código Tributario y la Ley de Régimen Tributario Interno. Nace con el fin de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

1.4. ORGANIGRAMA.

El organigrama del Servicio de Rentas Internas se presenta en el anexo # 1.

1.5. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

1.5.1. Misión.

“Promover y exigir el cumplimiento de las obligaciones tributarias, en el marco de principios éticos y legales, para asegurar una efectiva recaudación que fomente la cohesión social”.¹

1.5.2. Visión.

“Ser una Institución que goza de confianza y reconocimiento social por hacerle bien al país. Hacer bien al país por nuestra transparencia, modernidad, cercanía y respeto a los derechos de los ciudadanos y contribuyentes. Hacer bien al país porque contamos con funcionarios competentes, honestos, comprometidos y motivados.

Hacer bien al país por cumplir a cabalidad la gestión tributaria, disminuyendo significativamente la evasión, elusión y fraude fiscal”²

1.5.3. Valores.

El Servicio de Rentas Internas, enfoca su funcionamiento en valores como:

Vocación de servicio.

La vocación de servicio de los funcionarios del SRI es el atributo por el cual la empresa es reconocida por la comunidad estratégica, ya que refleja un modelo de gestión pública orientada al cliente, que promueve el cumplimiento voluntario de sus obligaciones tributarias.

Honestidad, ética, y probidad.

El Servicio de Rentas Internas actúa siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia, la práctica de la moral y la rectitud en el logro de los objetivos institucionales. La integridad de sus actuaciones genera confianza y credibilidad en la ciudadanía.

¹ www.sri.gob.ec

² www.sri.gob.ec

Compromiso.

Los funcionarios del SRI son conscientes de su valioso aporte para la Administración Tributaria, por lo cual se comprometen con la misión institucional, entendiendo que su esfuerzo le hace bien al país y contribuye en la construcción de una verdadera cohesión social.

Equidad.

Todos los contribuyentes merecen ser asistidos o gestionados con los mismos derechos y garantías. Los funcionarios de la Administración Tributaria en el ejercicio de sus facultades, son técnicos e imparciales.

Respeto.

El Servicio de Rentas Internas es una institución valorada por la sociedad, por su profundo sentido de respeto a los derechos de los ciudadanos, al uso de los recursos públicos con rendición de cuentas y por las relaciones cordiales entre sus funcionarios.

Trabajo en equipo.

El SRI busca tener un equipo sólido, motivado, cohesionado y respetuoso de las ideas, donde no existen barreras u objetivos desiguales. Su misión permite lograr los objetivos que la sociedad demanda, y así como también su esfuerzo en conjunto genera correlaciones que le facilitan alcanzar una visión compartida.

1.5.4. Políticas de la empresa.

Las políticas del Servicio de Rentas Internas son:

- ✓ Ejecutar la política tributaria aprobada por el Presidente de la República.
- ✓ Efectuar la determinación, recaudación y control de los tributos internos del Estado y de aquellos cuya administración no esté expresamente asignada por Ley a otra autoridad.
- ✓ Preparar estudios respecto de reformas a la legislación tributaria.

- ✓ Conocer y resolver las peticiones, reclamos, recursos y absolver las consultas que se propongan, de conformidad con la Ley.
- ✓ Emitir y anular títulos de crédito, notas de crédito y órdenes de cobro.
- ✓ Imponer sanciones de conformidad con la Ley.
- ✓ Establecer y mantener el sistema estadístico tributario nacional.
- ✓ Solicitar a los contribuyentes o a quien los represente cualquier tipo de documentación o información vinculada con la determinación de sus obligaciones tributarias o de terceros, así como para la verificación de actos de determinación tributaria, conforme con la Ley.
- ✓ Las demás que le asignen las leyes.

Dentro de sus facultades el SRI debe administrar tributos que forman parte del Presupuesto General del Estado y que se encuentran clasificados dentro de los ingresos no petroleros y estos se clasifican en:

Ingresos tributarios.

Dentro de los cuales constan los impuestos que administra el Servicio de Rentas Internas: Impuesto a la Renta Global, Impuesto al Valor Agregado (IVA), Impuesto a los Consumos Especiales (ICE), Impuesto a los Vehículos Motorizados de Transporte Terrestre y a los que administra la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE): Aranceles (que son los impuestos a las importaciones). El Impuesto a la Salida del País estuvo bajo el control del Servicio de Rentas Internas hasta marzo 2002, a partir de abril pasó al control de los Municipios de Guayaquil y Quito.

Ingresos no tributarios.

En los cuales constan las multas, intereses y los ingresos de autogestión como el cobro por la cédula de identidad o por las consultas en hospitales públicos, entre otros.

1.5.5. Beneficios que brinda a la sociedad.

El Servicio de Rentas Internas, enfoca como estrategia fundamental mejorar los niveles de prestación de servicios a la ciudadanía. En este sentido, no es posible describir el proceso de mejora en los niveles de cumplimiento de las

obligaciones tributarias de los contribuyentes del Ecuador, sin hacer referencia al amplio programa de inversión en tecnología e infraestructura física para la prestación de mejores servicios a los contribuyentes.

La sociedad ecuatoriana todavía mantiene una cultura tributaria limitada en el pago de impuestos, parcialmente por el desconocimiento de las normas, por la limitada cobertura de los servicios tributarios prestados por el SRI y la complejidad de los procedimientos.

En lo que se refiere al desconocimiento de las normas, el Servicio de Rentas Internas desarrolla varios programas de capacitación y educación, que van desde la difusión por medios masivos, charlas y seminarios de formación tributaria, hasta la celebración de un convenio con el Ministerio de Educación y Cultura para la formación sobre temas tributarios, a niños y adolescentes de los planteles educativos de todo el país.

El mejoramiento de los servicios tributarios, facilita significativamente el cumplimiento voluntario de los contribuyentes, incrementando la recaudación de impuestos, consolidando la imagen institucional y mejorando las relaciones entre la Administración Tributaria y la sociedad³

1.5.6. Agencias a nivel nacional.

En relación a la cobertura de servicios, el SRI invierte importantes recursos en mejorar y simplificar los servicios de atención a los contribuyentes, mediante la selección de funcionarios con vocación de atención al ciudadano; la instalación de oficinas en las principales ciudades de todo el país y el uso de procesos tecnificados que incluyen prestaciones por internet, campo en el cual hay que reconocer la existencia de un limitado nivel de acceso de la población.

Cuenta con 44 oficinas, distribuidas a nivel nacional; las mismas que prestan diferentes servicios a los contribuyentes.

La Administración Tributaria “on line”, las nuevas tecnologías de información, revolucionan la manera de efectuar las transacciones económicas y también los mecanismos para que el Servicio de Rentas Internas interactúe con la sociedad. En este sentido, varios países reformulan su estrategia de gestión, orientando cada vez

³ www.sri.gob.ec

mayores recursos a la automatización de procesos y prestación de servicios, tradicionalmente realizados por ventanilla, a través de portales web los cuales reducen la necesidad de nuevas oficinas para la atención presencial de los contribuyentes y la contratación de personal para sus propósitos.

1.6. TALENTO HUMANO.

Consolidar el reconocimiento del SRI en la sociedad, implica la implementación de un programa de fortalecimiento de la imagen con una mejora sustancial de las oficinas, esmero en el trato del personal hacia el contribuyente, mayor eficiencia a través de procesos y procedimientos enfocados a los servicios, mantener un absoluto respeto a los derechos de los contribuyentes y sobre todo brindar mayor transparencia de la gestión de la administración, para que la sociedad sea quien evalúe y juzgue los resultados alcanzados.

Partiendo de lo mencionado, el manejo del talento humano en el Servicio de Rentas Internas, se considera en función de cada uno de los procesos contemplados: el análisis en la descripción de cargos, el reclutamiento del personal, el proceso de formación y la orientación a los objetivos y logros institucionales.

El equipo humano que conforma el SRI incluye una combinación de personas con diferente formación académica y experiencia laboral, quienes son capaces de trabajar coordinadamente de acuerdo con las necesidades y exigencias de cada proyecto.

La selección del personal se da por medio de llamamiento a concurso de méritos, en donde después de ser receptadas las carpetas, se verifica que los candidatos cumplan requisitos de acuerdo al perfil requerido para poder continuar en el proceso de otra manera son descalificados, así pues, las personas que continúan son llamadas para ser evaluadas y después de obtener los resultados de las pruebas, se contacta a la persona que haya obtenido el mayor puntaje en todo el proceso, y es contratado ya sea por nombramiento o por contrato ocasional.

El subsistema de evaluación de desempeño, el cual es regido por la de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), se identifica como el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar el trabajo bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.

Dentro de esta norma que rige el área de Evaluación del Desempeño del Servicio de Rentas Internas, se establecen políticas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo que permiten a la Organización, como todas las instituciones del Estado, medir y mejorar el desempeño organizacional desde la perspectiva institucional, de las unidades o procesos internos, de los ciudadanos así como también de las competencias del recurso humano en el ejercicio de las actividades de cada puesto. La Evaluación de Desempeño se fundamenta en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la obtención de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas.

De esta manera se puede decir que la Evaluación del Desempeño planifica y administra un sistema periódico de evaluación, con el objetivo de estimular el rendimiento de los servidores de conformidad con el reglamento que se envía para tal propósito.

En el año 2008, el área de Evaluación de Desempeño no existía como tal dentro del SRI; el proceso de evaluación se basaba en formularios de cumplimiento anual administrados por las tercerizadoras.

Posteriormente cuando desaparece la tercerización de personal, se implementa un plan piloto de evaluación enfocado al personal que se encuentra con contrato, el mismo que toma un enfoque de 360 grados con la finalidad de hacerlo más objetivo, mejorar la confiabilidad de los resultados y medir las competencias laborales.

Partiendo de lo anterior se puede decir que la Evaluación del Desempeño en el Servicio de Rentas Internas nace como un mecanismo de rendición de cuentas programado y continuo, basado en la comparación de los resultados alcanzados con los resultados esperados por esta Institución, por las unidades organizacionales o procesos internos, así como también por los servidores, considerando las responsabilidades de los puestos que ocupan.

El objetivo de la Evaluación del Desempeño es que la Institución, las unidades o procesos internos, sus colaboradores tengan una visión en conjunto, que genere condiciones para aplicar eficientemente la estrategia institucional, con tendencia a optimizar los servicios públicos que brindan los servidores, volviéndose más productivos, incrementando al mismo tiempo la satisfacción de los ciudadanos, así como también fomentar la eficacia y eficiencia de los colaboradores en su puesto de trabajo, estimulando el desarrollo profesional y potenciando su contribución al logro de los objetivos y estrategias institucionales.

Otro aspecto de importancia es que la Evaluación del Desempeño genere una cultura organizacional de rendición de cuentas que permita el desarrollo institucional, sustentado en la evaluación del rendimiento individual, con el propósito de equilibrar las competencias disponibles del servidor con las exigencias del puesto. Actualmente en el SRI se manejan los siguientes procesos: nombramientos permanentes los cuales se expiden para llenar vacantes mediante el sistema de selección que se administra de acuerdo a la ley que lo rige; y, nombramientos provisionales, los cuales se expiden para ocupar:

- ✓ El puesto de un servidor que ha sido suspendido en sus funciones o destituido.
- ✓ El puesto de un servidor que se encuentre en goce de licencia sin remuneración. Este nombramiento no puede exceder el tiempo determinado para la licencia señalada.
- ✓ Para ocupar el puesto de la servidora o servidor que se encuentre en comisión de servicios sin remuneración o vacante.

CAPITULO II

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

2.1. ¿QUÉ ES GESTIÓN?

La gestión es quizás uno de los elementos más abstractos contenidos dentro del lenguaje gerencial moderno. Anteriormente, manejar una empresa se resumía en el cumplimiento de varios procesos administrativos fundamentales y muy precisos, a través de los cuales era posible convertir los recursos de la empresa en productos.

Se entiende a la Gestión como el ejecutar, capacidad de hacer, de unir objetivos bajo el concepto del uso eficiente de recursos y capacidades con el fin de lograr objetivos, sin dejar de lado componentes fundamentales como la estrategia, los procesos internos, la cultura, etc.

Ante esto se puede decir que la Gestión involucra un modo de proceder de una organización, con el fin de alcanzar una meta propuesta y con esto se busca también asegurar mejores resultados, su principal apoyo está en la capacidad de hacer para obtener resultados.

2.2. ¿QUÉ ES LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO?

Actualmente la inversión más fuerte de las empresas está focalizada en las personas, su capital humano, sus profesionales y la esencia del éxito empresarial. Por esta razón, el rol de los directivos está evolucionando y cambiando rápidamente. Hoy en día se asume una nueva función trascendental, continua y transversal que consiste en convertirse en “Gestores del Desempeño”.

Partiendo de lo mencionado se puede indicar que la Gestión del Desempeño es un proceso que permite orientar, seguir, revisar y mejorar la gestión de las personas para que estas logren mejores resultados y se desarrollen continuamente.

De la misma manera, consiste en todos los procesos organizacionales que determinan el desempeño de los empleados, equipos y, finalmente, de la organización.

Es indispensable mencionar, que en una empresa en donde se requiere realizar la Gestión del Desempeño, no se debe:

- ✓ Asumir que los jefes están entrenados y preparados para un proceso de evaluación
- ✓ Asumir que los procedimientos empleados son los requeridos por la organización.
- ✓ Asumir que los colaboradores conocen, entienden y comparten la utilidad del Sistema de Gestión del Desempeño.
- ✓ Asumir que se tiene claro el “para que” del proceso de Gestión del Desempeño.
- ✓ Asumir que el fin del proceso es la evaluación del desempeño, cuando realmente es el inicio del proceso de la Gestión del Desempeño.

Cabe mencionar que para cambiar este enfoque, Recursos Humanos (R.R.H.H.) contribuye a este desempeño.

En épocas anteriores Recursos Humanos era el departamento encargado de definir, diseñar, entrenar, implementar, procesar, y controlar el comportamiento de los colaboradores. Los demás miembros de la organización solamente debían realizar la evaluación y entregarla al Departamento en una fecha establecida.

De la misma manera los jefes se veían obligados en este pequeño período de tiempo en recordar cuál fue la labor realizada por el subalterno, cuánto logro, cómo lo logro, si eso era lo esperado, y sobre todo justificar ante su empleado la calificación otorgada.

Ante lo mencionado, se concluye que Recursos Humanos debía estar detrás de los jefes, solicitando la realización de la evaluación y la entrega de resultados en un tiempo determinado, para poder tomar decisiones futuras.

De esta forma ni el jefe ni el colaborador conseguían entender el beneficio del proceso de Evaluación del Desempeño, generando así inconformidad por parte de los subalternos en los resultados.

Esto es lo que se quiere evitar dentro del Servicio de Rentas Internas, que las personas se sientan perjudicadas con respecto a su calificación, como punto principal y en segundo lugar generar el compromiso por parte de todo el personal para poder de esta manera entregar a la Dirección resultados reales que permitan diseñar los programas adecuados de entrenamiento y formación; es por este motivo que Recursos Humanos juega un papel fundamental en el Proceso de Gestión del Desempeño de los colaboradores debido a que se debe proveer opciones de desarrollo para cada uno de los casos a los que se enfrentan los servidores, buscando de esta manera descubrir vías que permitan fortalecer competencias beneficiando el buen desempeño y mejorar del rendimiento del empleado dentro de su puesto de trabajo.

No solamente se debe involucrar a Recursos Humanos como el actor principal de generación de cambio; sino crear un compromiso por parte de todos los colaboradores para poder llegar a cumplir objetivos en cuanto a mejoras de rendimiento, para beneficio no solo de la Institución; sino también que este cambio genere un crecimiento tanto profesional como personal.

Como se puede ver, la Gestión del Desempeño no se preocupa solamente de los resultados obtenidos por los trabajadores; sino también por las competencias que tenga el empleado; ya que, estas son el factor principal, las cuales necesitan apoyo continuo para poder desarrollarse en la persona.

Así también, se puede mencionar que no solo se mira el “QUÉ”, expresado a través de objetivos cuantificables; sino también el “CÓMO”, el cual es un factor determinante de las competencias necesarias para cumplir los objetivos planteados, de esta manera la Gestión del Desempeño facilita el cumplimiento del trabajo estimulando la motivación en las personas.

Dentro del Servicio de Rentas Internas, es indispensable que los jefes conozcan no solamente que es lo que hacen las personas que tienen bajo su cargo, además de esto deben aprender a conocer como el empleado cumple los objetivos planteados, haciendo uso de sus competencias, y como estas pueden ayudarle a su desarrollo.

Así también se puede observar que la Gestión del Desempeño basa su esfuerzo en generar un cambio en el comportamiento de los colaboradores con la finalidad de incrementar la eficacia de la organización mediante el conocimiento y aprovechamiento de los recursos, la mejora de sus rendimientos y la orientación coordinada de estos hacia el cumplimiento de las metas establecidas por la organización.

Un aspecto muy importante que no se debe dejar de lado dentro de la Gestión del Desempeño, son las competencias de los trabajadores, las cuales son pieza clave de su desarrollo y crecimiento profesional y personal.

2.2.1. El talento humano y sus competencias.

2.2.1.1 Conceptos básicos.

Talento.

Se conoce como la capacidad para desempeñar o ejercer una actividad. Puede ser considerado como un potencial; lo es, en el sentido de que una persona dispone de una serie de características o aptitudes que pueden llegar a desarrollarse en función de diversas variables que encuentren en su desempeño.

Competencia.

“La competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en un comportamiento que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”⁴.

La competencia es conocida también como la aptitud que posee la persona y que hace que su desempeño resulte efectivo o incluso superior en relación a lo que el puesto de trabajo requiere.

⁴ ALLES, Martha, “**Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias casos**”, S.A, ediciones Granica, Año 2006, Buenos Aires-Argentina.

Se puede decir también que una competencia es una característica individual, que se puede medir y también se puede demostrar y que permite diferenciar de manera importante a las con un desempeño excelente de las que presentan desempeño normal o mínimo.

Las competencias presentes en una persona, son las que permiten un desempeño diferente en cada una, es decir, no todas las personas en su desempeño podrán ser exitosas por el solo hecho de desearlo, es necesario tener ciertas cualidades personales que le permiten realizar una actividad en forma más exitosa que otra persona.

Dentro de las organizaciones, existen competencias claves para el desempeño del puesto de las personas, y permiten generar un valor agregado a la organización.

2.2.1.2. Talento humano y gestión por competencias.

Aplicar competencias en la gestión del Talento Humano, se ha convertido en un aspecto elemental para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades de las personas, ya que incorporar competencias a un puesto de trabajo implica no solamente el preguntarse por los resultados que se desean alcanzar, sino también por las capacidades y aptitudes de la gente que ayuda a cumplir las metas propuestas por la organización.

Partiendo de lo mencionado anteriormente, se puede decir que la gestión por competencias es la herramienta que permite flexibilizar a la organización mediante un proceso de integración entre las dimensiones organizacionales considerando la gestión de las personas como principal artista en el proceso de cambio de las empresas y a la creación de ventajas competitivas de la organización.

Es una herramienta indispensable para la gestión de los colaboradores dentro de ésta Institución ya que generan valor a través de sus conocimientos, actitudes, y habilidades relacionadas entre sí, permitiendo de esta manera desempeños satisfactorios de la organización.

La Gestión por competencias es un conjunto de procesos que permiten que el Talento Humano de una organización aumente de forma significativa su satisfacción y comprometimiento con la misma, mediante su gestión de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas verdaderamente competitivas.

Ante lo mencionado, una organización debe contar con las personas que poseen las características adecuadas para contribuir con el cumplimiento de los objetivos y metas de la misma, convirtiéndose en una importante necesidad de Recursos Humanos, a través de este enfoque, se deja de percibir los cargos como unidades fijas, sino que se basan en capacidades que pueden ser utilizadas de manera transversal; es decir, las destrezas y habilidades que una persona posee para ejecutar las tareas necesarias para un puesto de trabajo, se hacen dinámicas y flexibles, con la finalidad de una lograr una satisfacción de las expectativas y necesidades que poseen tanto clientes internos como externos.

Por esta razón, el modelo de competencias, surge como una alternativa que permite lograr una gestión de Recursos Humanos que posea una mirada integral, mediante objetivos y maneras de acceso comunes, de esta manera, los diferentes procesos productivos resultan coherentes entre sí.

El Servicio de Rentas Internas, tiene implantado un modelo de gestión por competencias para facilitar el buen rendimiento de los colaboradores en sus cargos; también busca que sus habilidades y destrezas sean para sus propios beneficios como también para la organización, de la misma forma, se pretende fortalecer competencias que permitan la resolución de conflictos ante situaciones que se pueden presentar.

Para que el servidor pueda fortalecer sus competencias, el jefe debe aprender a identificarlas; para esto es indispensable que exista comunicación dentro de la institución; ya que esta permite llegar a acuerdos entre jefes y colaboradores, de esta manera tanto jefe los empleados pueden conocer más uno al otro.

2.2.2. Gestión del desempeño por competencias versus evaluación del desempeño tradicional.

La Gestión del Desempeño por competencias está tomando gran importancia dentro de la sociedad; ha dejado en el pasado a una simple evaluación de desempeño, encargada solamente de proyectar resultados que a la larga no permiten el crecimiento de la persona.

Ante esto es indispensable dar a conocer diferencias así como también ventajas y desventajas entre la Evaluación del Desempeño tradicional y Gestión del Desempeño por competencias.

“La Evaluación del Desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor.”⁵

Es decir que la evaluación del desempeño tradicional se enfoca simplemente en el hecho de recibir resultados para determinar una calificación, que podrá o no mejorarse en el próximo periodo de evaluación.

Esto hace referencia más bien al acto de evaluar el rendimiento del empleado, ante esto se cometen una serie errores como:

- ✓ Solamente se ocupa de dar resultados acerca de una serie de aspectos.
- ✓ No produce efectos de retroalimentación.
- ✓ Mide solamente ciertos indicadores.
- ✓ Ausencia de cambios.
- ✓ Actitudes personales individualismo, rutina, pasividad, desmotivación, falta de compromiso por parte del personal.

⁵ CHIAVENATO, Idalberto, Administración de recursos humanos. Evaluación del desempeño humano, Colombia 2001, p.357.

Como se puede apreciar el esquema tradicional de Evaluación del Desempeño no busca el desarrollo integral del empleado, por el mismo hecho de que solamente se mide el comportamiento del empleado con relación a ciertos indicadores del puesto y como el empleado se desempeña para cumplir objetivos del mismo. Sin importar si el empleado recibe o no retroalimentación para poder mejorar en los puntos que haya fallado, sin importar como han venido desarrollándose sus competencias, y si estas pueden ser fortalecidas para la próxima evaluación.

Partiendo de lo mencionado anteriormente, se propone a la Gestión del Desempeño por competencias como el modelo principal para poder generar cambios dentro de una organización, por medio del involucramiento de todo el personal y todo lo que este implica; por ejemplo: el uso de sus competencias para su propio crecimiento y el cumplimiento de metas propuestas por el Servicio de Rentas Internas.

La Gestión del Desempeño por competencias trae muchos beneficios tales como:

- ✓ Es una tarea de investigación con fines diagnósticos y desarrolladores.
- ✓ Genera retroalimentación enfocada a fortalecer las competencias y aumentar el rendimiento del trabajador.
- ✓ Es un proceso continuo y sistemático.
- ✓ Se toman las debilidades como oportunidades de mejora.
- ✓ Genera una cultura del debate a partir de las dudas.
- ✓ Se basa en el análisis y reflexión sobre las situaciones, para comprenderlas y buscar soluciones.
- ✓ Actitudes personales: auto-crítica, auto-motivación, crítica constructiva, alta autoestima, flexibilidad, cooperativismo, compromiso, responsabilidad.
- ✓ Genera movimiento (Pro-actividad).

De esta manera, la Gestión del Desempeño por competencias trae consigo muchas ventajas para los trabajadores; ya que busca su beneficio y también contribuye al crecimiento y desarrollo de los mismos.

Se puede decir que la Gestión del Desempeño por competencias dentro del Servicio de Rentas Internas busca beneficiar a sus colaboradores, con el fin de hacer uso de sus competencias para satisfacción propia y de la institución: y de la misma manera realizar planes de crecimiento y de mejora del desempeño laboral.

Como parte del Proceso de Gestión del Desempeño por Competencias, se diseña un plan de formación el cual es indispensable dentro de la Institución; con la finalidad de que los colaboradores no solamente conozcan sobre el Proceso de Evaluación del Desempeño; sino que se sientan involucrados dentro del mismo; de esta manera, se genera el desarrollo integral de los mismos; no solo como parte del Servicio de Rentas Internas sino también como profesionales.

Por este medio, se busca que las personas que trabajan dentro de la Institución alcancen más y mejores niveles de excelencia en su desempeño laboral, que sean más asertivos, con mayor manejo de la incertidumbre y del fracaso; y de esta manera se consolide una autoestima basada en los resultados.

Solo con personas orientadas hacia su propio crecimiento personal se puede hablar de un verdadero desarrollo humano en las organizaciones; y de un desarrollo de las competencias en las personas, que permitan al Servicio de Rentas Internas alcanzar las estrategias y objetivos.

Ahora bien, dentro de la mejora del rendimiento y el desarrollo de las competencias se puede mencionar que es un asunto que se debe trabajar entre los jefes y sus colaboradores, de la misma manera promueven un clima motivacional de apoyo al logro de las expectativas de desempeño.

La búsqueda de la mejora del desempeño individual se caracteriza por gerenciar el proceso y la conducta.

De la misma manera el mejoramiento del desempeño exige al personal competencias gerenciales sólidas y una visión del ser humano como alguien en permanente crecimiento y desarrollo.

Este aspecto de mejora del rendimiento está inmerso en la Gestión del Desempeño por competencias, dentro de esta, se concretan los objetivos entre el evaluador y el evaluado en relación con los objetivos estratégicos y las competencias.

De esta manera, los objetivos organizacionales quedan relacionados con las metas individuales de los colaboradores, el comportamiento de los empleados se direcciona hacia acciones claves que impacten los resultados de la organización, también los jefes y colaboradores llegan a acuerdos sobre las metas y comportamientos necesarios para lograrlas, se promueve una continua comunicación y apoyo gerencial dirigidos a mejorar los niveles del desempeño y a la vez permite crear un clima que apoya el crecimiento, el desarrollo y el desempeño.

2.3. ¿QUÉ ES DESEMPEÑO LABORAL?

El desempeño laboral es el esfuerzo de una persona poniendo en práctica sus habilidades, rasgos, oportunidades físicas o mentales obteniendo un rendimiento profesional, es el aspecto más importante de los trabajadores para desarrollar la efectividad y éxito de una organización determinada.

Es por esta razón que hoy en día las organizaciones ponen mayor interés dentro de este punto, mejorar el desempeño de sus empleados con programas de capacitación y desarrollo.

A la vez que estos comportamientos y actitudes que presentan los empleados pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de compromiso hacia la empresa.

Según Stoner el desempeño laboral es la manera como los miembros de una organización trabajan eficazmente para alcanzar metas comunes, sujeto a reglas básicas establecidas.

Chiavenato define el desempeño laboral cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes con los logros de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Conforme a estos conceptos, se puede decir que, el desempeño laboral es una apreciación por parte de los supervisores de una empresa de la manera cómo las personas que tiene a su cargo se desenvuelven para lograr cumplir metas u objetivos.

El desempeño laboral depende de:

- ✓ La motivación.
- ✓ La integración.
- ✓ La responsabilidad.
- ✓ La actitud.
- ✓ El liderazgo.
- ✓ El orden.

Estas actitudes cambian el funcionamiento del ser humano, dándole sentido de pertenecer a una organización.

Es importante recalcar que el desempeño laboral no solamente debe ser evaluado sino también administrado, es decir que se deben aplicar procesos mediante los cuales la Organización asegure que el empleado trabaja alineado con las metas de la Institución, así como las prácticas a través de la cuales el trabajo es definido y revisado, y de la misma manera las capacidades son desarrolladas en las organizaciones.

Como en una organización no existe un panel de control con medidores que indiquen si sus trabajadores van en la dirección correcta o no, las organizaciones tienen que construir sistemas de administración del desempeño que les permitan verificar si su personal está avanzando o por el contrario, tiene problemas que requieren acciones de mejora. Es aquí donde se puede observar la utilidad de usar la Evaluación del Desempeño de los empleados.

Cabe recalcar que la Administración del Desempeño es una de las prácticas de administración más ampliamente desarrolladas, sin embargo aún continúa siendo una fuente de fracaso para los administradores.

De esta manera se puede decir que la Administración del Desempeño tiene enfoque general cuando se integran las acciones administrativas para disminuir individual y colectivamente los desempeños no deseados e incrementar los deseados.

También pretende dejar claros los resultados esperados en términos de calidad, costo y oportunidad, tanto individual como grupal, para continuar con un proceso de seguimiento.

La Gestión del Desempeño por Competencias busca desarrollar un buen rendimiento al acompañar al empleado y plantearle mejoras en los procesos que ejecuta, o en los resultados que debe alcanzar. Para lograrlo, es necesario realizar convenios, dejando constancia de ellos, cada vez que el buen criterio administrativo así lo insinúe, o el resultado del empleado lo requiera.

Así también la Gestión del Desempeño por Competencias debe generar un ambiente en el que el empleado experimente ayuda para mejorar su desempeño al ejecutar un proceso y obtener un mejor resultado.

No debe convertirse en una herramienta más para calificarlo y castigarlo si el resultado no es el deseado, sino más bien en un proceso de mejora de rendimiento personal y profesional.

“Sí se logran beneficios en la productividad únicamente haciendo que la gente trabaje en forma más inteligente y no porque trabaje más duro, eso es suficiente y se multiplica varias veces”⁶

⁶Deming, W. Edwards,
La Nueva Economía de la Industria(2000).[http://en.wikipedia.org/wiki/W. Edwards Deming](http://en.wikipedia.org/wiki/W._Edwards_Deming)

Se ha mencionado que el desempeño laboral debe ser evaluado, tomando en cuenta que si un Proceso de Evaluación de Desempeño es bien planeado, coordinado y desarrollado provee beneficios tanto para el evaluador como para el evaluado y también para la organización.

Así también la Evaluación del Desempeño es un proceso por medio del cual se estima el rendimiento global del empleado, es un proceso sistemático y periódico de comparación entre el desempeño de una persona en su trabajo y una pauta de eficiencia definida por la conducción de la empresa.

Partiendo de lo mencionado anteriormente se puede definir qué:

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia de cada persona. La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal o informal, además también que la evaluación constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la empresa o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc.)⁷

Actualmente, la evaluación del desempeño de una persona en una empresa es de suma importancia y consiste más bien en un procedimiento esquematizado para medir y determinar el comportamiento y resultados que proyecta un individuo en su trabajo.

“Se puede decir también que la Evaluación del Desempeño es un instrumento para dirigir y supervisar al personal, es un puente entre el responsable 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 cómo hacer para mejorar los resultados”⁸

⁷ CHIAVENATO, Idalberto, Administración de recursos humanos. Evaluación del desempeño humano, Colombia 2001, p.357.

⁸ ALLES, Martha, Desempeño por competencias evaluación de 360°, Buenos Aires, Julio 2004, p.27.

La evaluación influye en el desempeño laboral brindando al individuo más seguridad en el momento de tomar las decisiones en cualquier área de la empresa.

De esta manera se puede decir que una forma de medida del desempeño laboral en el recurso humano es importante ya que busca la ocupación del trabajador de acuerdo a ciertos parámetros en las diferentes tareas que realiza dentro de la Institución.

La Evaluación del Desempeño laboral dentro el SRI, busca conocer el tipo de comportamiento del trabajador de acuerdo a ciertos parámetros que se establecen para dicho fin, como una forma de medida del rendimiento, que tiene el recurso humano en las diferentes actividades que realiza; sin embargo existen factores internos y externos que inciden en el mismo.

Dentro del Servicio de Rentas Internas, se pretende que con una evaluación eficiente se logre mejorar no solamente el desempeño de los colaboradores, sino también cambios en el comportamiento de los mismos; para ello, se debe establecer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de rendimiento de los empleados, fomentando la comunicación en la organización para que comprenda el funcionamiento del proceso de la evaluación como un sistema objetivo; y que, mediante este sistema el personal pueda conocer cuál es su desempeño real.

Cabe recalcar que el desempeño laboral tiene diferentes agentes que inciden en el mismo, como pueden ser factores motivacionales ampliamente conocidos, o la existencia de fuerzas ambientales que puedan estar afectando en el desempeño.

Cuando son ambientales, muchas veces pueden ser consideradas como evasivas para excusar la baja producción del trabajador, otras como malas condiciones de trabajo, equipos defectuosos, falta de cooperación, supervisión defectuosa, e información insuficiente obstaculiza el verdadero rendimiento del trabajador.

Toda organización debe tener algún medio para evaluar el nivel de desempeño individual y de equipos con el propósito de elaborar planes adecuados de desarrollo. Aunque la evaluación es solamente un elemento de la Gestión del Desempeño; es vital, ya que refleja directamente el plan estratégico de la organización.

El Servicio de Rentas Internas posee un formulario para evaluar a su personal, este formulario es realizado por el Ministerio de Relaciones Laborales, (MRL).

2.4. ¿POR QUÉ GESTIONAR EL DESEMPEÑO LABORAL?

Como se puede ver la Gestión del Desempeño se ha convertido en una actividad principal para promover el talento y la mejora continua en el día a día, una herramienta para convertirse en un facilitador del equipo, para mejorar los resultados estratégicos, alinear los objetivos individuales a la cultura de la Organización y conseguir el compromiso de los profesionales para convertirlos en partícipes del cumplimiento de objetivos de una empresa.

El propósito principal de la Gestión del Desempeño es incrementar la eficacia de la organización mediante el conocimiento y aprovechamiento de los recursos, la mejora de los rendimientos personales y la orientación coordinada de estos hacia los objetivos generales.

La necesidad de identificar, retener y desarrollar el talento está ligada a esta nueva responsabilidad, y promover la comunicación organizacional, los valores, transmitir la ética y seguir enfocando la acción hacia la eficiencia y consecución de resultados.

Por otro lado está unida también a los planes de carrera, a descubrir las expectativas de los profesionales para apoyarlos con formación, proponerles retos, darles tiempo y seguimiento para madurar profesionalmente y, a la vez, situarlos en la dirección apropiada dentro de la empresa para que lideren su propia carrera profesional.

Con lo mencionado anteriormente se puede decir que la Gestión del Desempeño no hace referencia únicamente a la evaluación del desempeño obtenido por el personal, involucra necesariamente una mirada a todas las acciones que realiza la organización para favorecer el cumplimiento de los resultados esperados.

En este sentido es preciso tener en cuenta que la Gestión del Desempeño comienza con el mismo proceso de selección, la identificación de los perfiles de las personas requeridas para los cargos, las acciones de formación y entrenamiento que se desarrollan, los factores motivacionales de cada una de las personas e incluso los elementos propios de la cultura empresarial que conllevan al compromiso y la motivación de las personas.

La Gestión del Desempeño por Competencias brinda muchos beneficios permitiendo el involucramiento de todo el personal para poder cumplir objetivos y metas propuestas por la Institución.

Entre los beneficios se puede encontrar que la gestión del desempeño está:

- ✓ Gestionar el proceso continuo de evaluación del desempeño: Planificación, Seguimiento, Evaluación continua y Valoración final.
- ✓ Desarrollar competencias y habilidades a nivel individual y colectivo.
- ✓ Involucra a todo el personal para encontrar las mejores soluciones en situaciones que se presenten.
- ✓ Potenciar el desarrollo de la organización mediante la formación del personal que la integra.
- ✓ Contribuir a la consolidación del enfoque estratégico de la empresa para cumplimiento de metas.

- ✓ Aportar instrumentos metodológicos para gestionar el desempeño que pueden ser creativamente utilizados por otros tipos de organizaciones.
- ✓ Elevar el desempeño de la organización, mediante la mejora del rendimiento de los colaboradores.
- ✓ Analizar la situación de la organización sobre los principales limitantes de las asociadas al talento humano y su gestión.
- ✓ Crear un plan de formación y desarrollo sobre la base de las competencias.

Dentro del Servicio de Rentas Internas la Gestión del Desempeño laboral es sumamente importante para poder incrementar el rendimiento de sus colaboradores y de la misma manera para poder encaminar los resultados de la evaluación del desempeño a planes de acción que permitan mejorar el rendimiento laboral.

2.5. LAS PERSONAS.

Son quienes planean, organizan, dirigen y controlan toda la empresa para que esta funcione de la mejor manera, es por esa razón que las personas se convierten en un recurso organizacional de suma importancia, buscando romper el esquema tradicional que son solamente medios de producción.

El talento humano se ha convertido en la parte fundamental de la organización, no constituye solamente un recurso o insumo de producción, y por esa razón cada individuo debe ser consciente que es un elemento de diagnóstico y solución de problemas para lograr un mejoramiento continuo en el trabajo que realiza en la organización, y, de esta manera permite el crecimiento y consolidación de una empresa.

Cada persona es diferente una de otra, y está sujeta a las influencias de muchas variables, que forman su comportamiento.

2.5.1.Comportamiento organizacional.

Como se conoce, las organizaciones están compuestas por personas, quienes como parte de la misma, presentan comportamientos tanto individuales como grupales.

Para poder entender de mejor manera en que consiste el comportamiento de las personas, se debe tomar en cuenta aspectos como:

- ✓ Los colaboradores sienten la necesidad de pertenecer a la organización, por ende buscan contribuir con ideas para el éxito de la Institución, es decir que cuando las ideas de las personas son tomadas en cuenta, es ahí cuando se sienten valoradas y como parte de una organización.
- ✓ Cada persona tiene una naturaleza distinta, razón por la cual sus intereses, motivaciones, estados de ánimo, etc., son diferentes de los otros individuos; pero cuando forma parte de una organización su comportamiento se adecua de acuerdo a los objetivos de la misma.
- ✓ No dejar de lado la motivación de los empleados, ya que esta es la parte fundamental para el buen rendimiento de las personas.
- ✓ Las personas desean que se valoren sus habilidades y capacidades, ya que este es el medio principal para poder desarrollarse.

Cabe mencionar que no solo basta con que existan personas para poder formar una organización, lo que realmente importa es que las personas se organicen y coordinen sus actividades, ordenando la acción conjunta hacia el logro de resultados que, aunque por razones diversas, sean considerados de interés común.

Dentro del SRI, es importante generar esa comunicación adecuada que involucre al personal como parte del proceso de evaluación del desempeño, tomando en cuenta sus inquietudes y por medio de estas poder realizar cambios para cumplimientos de las metas.

2.5.2. La percepción individual y organizacional.

Cada persona percibe la realidad de manera diferente, es por este motivo que los colaboradores que se desempeñan en una organización tienen una idea diferente sobre el trabajo, y esto es lo que forma su personalidad.

Se puede decir también que por la misma razón que todas las personas son diferentes, cada una puede percibir el trabajo de diferente manera por el hecho de las situaciones, las experiencias vividas e incluso el ambiente donde se ha desarrollado.

Este es el aspecto principal que deben conocer los jefes, que las percepciones de los trabajadores no son siempre las mismas y por esa razón deben estar preparados para reconocer las diversas percepciones.

Partiendo de lo mencionado, se puede decir que el ambiente laboral que percibe el trabajador puede llegar a influenciar en su conducta, de acuerdo a la percepción que tengan las personas de una organización, se llega a definir su “situación laboral”; y a la vez éste ambiente psicológico que percibe el empleado llega a convertirse en el “clima de la organización”.

2.5.3. Involucramiento de los colaboradores.

El involucramiento de las personas tiene una estrecha relación con el enriquecimiento de las tareas del personal y el incremento de su participación.

De esta manera se produce mayor involucramiento de los colaboradores en el Servicio de Rentas Internas, cuando se fortalece una comunicación clara de las cosas y de cómo se llevan a cabo los procesos de mejora del personal con la participación de los mismos en los objetivos de la Institución.

Como se puede ver la comunicación que se maneja dentro de las organizaciones es muy importante ya que por medio de esta se logran romper las percepciones erróneas que se tiene, y como segundo aspecto genera el involucramiento de las personas para poder alinear su comportamiento al cumplimiento de objetivos propuestos.

2.5.4. La motivación.

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo en donde logra el mayor predominio; ya que la actividad laboral ocupa la mayor parte de nuestras vidas, es necesario que las personas sean motivadas, de tal manera que no se convierta en una actividad alienada y autocrata; el estar motivado hacia el trabajo, trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como: autorrealización, mantener el autoestima, sentirse competentes y útiles.

La satisfacción de los trabajadores, tiene un valor interior que compete tanto al trabajador como a la empresa; no es beneficioso adoptar posturas utilitaristas que consideran la satisfacción laboral sólo como uno más de los factores necesarios para lograr una mayor producción, la cual es un beneficio cuyos frutos se dirigen principalmente hacia a la empresa.

De esta manera, se puede decir que se considera a la motivación como un interés o fuerza intrínseca que se da en relación con algún objetivo que el individuo quiere alcanzar. Es un estado subjetivo que mueve la conducta en una dirección particular.

Se distinguen tres elementos de la motivación:

- ✓ Desde el interior de la persona, la existencia de un deseo o necesidad.

- ✓ Desde el exterior, la existencia de una finalidad, meta u objetivo, denominado también incentivo, en la medida en que se percibe o advierte como instrumento de satisfacción del deseo o necesidad.
- ✓ Elección de una estrategia de acción condicionada por la valoración de diversas opciones que actúan orientando y limitado la conducta tendiente a procurar el incentivo requerido para su satisfacción.

Entonces, se puede decir que un organismo está motivado cuando se caracteriza por un estado de tendencia; cuando la dirección de una conducta hacia una meta determinada ha sido seleccionada de preferencia entre todas las otras metas posibles.

Esta motivación depende, en un momento dado, de los valores y estímulos que la persona desprende de su grupo de referencia, como también de lo que se le ofrece en la situación misma de trabajo.

La motivación es uno de los factores internos de mayor importancia, debido a que se considera como una actividad consciente y cuando más elevados son los objetivos que una persona desea, mayor es su nivel para ejecutarlos.

Para ello se debe:

- ✓ Definir con claridad las metas.
- ✓ Adecuar éstas a las condiciones de los trabajadores.
- ✓ Los trabajadores deben aceptarlas.

2.5.4.1. La importancia de la motivación para el talento humano.

Si bien es cierto, la motivación es un elemento importante en el desarrollo del personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, solamente de esta manera una empresa está en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

Partiendo de esto, se puede conocer la motivación como el proceso que genera en un individuo la intensidad, la dirección, la persistencia y el esfuerzo por lograr un objetivo.

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

En efecto, está relacionado con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la organización; empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones con la finalidad de realizarse profesional y personalmente, integrándolo de esta manera en la comunidad donde su trabajo cobra significado.

En el Servicio de Rentas Internas, la motivación a los colaboradores es uno de los factores más importantes dentro del desarrollo de los mismos, si no se conoce un mínimo del comportamiento de las personas, es casi imposible comprender su manera de proceder ante diversas situaciones.

En base a esto también se puede indicar que por el mismo hecho de que las personas son diferentes, las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento, así como también los valores sociales y las capacidades son diferentes y a la vez varían con el tiempo.

Aunque los patrones de comportamiento varían el proceso que los origina siempre es el mismo, es decir, siempre existe un motivo por el cual una persona decide hacer algo.

Partiendo de lo dicho, Idalberto Chiavenato (2000), define tres premisas que explican el comportamiento humano:

El comportamiento es causado.

Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.

El comportamiento es motivado.

Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.

El comportamiento está orientado a objetivos.

Existe una finalidad en todo comportamiento humano, debido a que siempre una causa lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo, es decir que en todo comportamiento existe un impulso, deseo, necesidad, etc.

Así pues por el mismo hecho de que cada persona constituye una realidad diferente de los demás; las necesidades que reclaman ser satisfechas a efectos de que el individuo logre la realización en la vida, no son siempre satisfechas de igual manera en todas las personas, debido a que cada una de ellas posee una cara emocional y vivencias diferentes las cuales indiscutiblemente están presentes en todo ser humano.

Existen diversas teorías que intentan explicar cómo actúa la motivación en la conducta humana y a la vez, como esta va consolidando el comportamiento de una persona dentro del ámbito donde se desenvuelve.

Según Abraham Maslow, las necesidades son el motor del hombre, las cuales se describen a través de una pirámide, en donde varían desde las más básicas hacia las más complejas.

Necesidades fisiológicas.

Estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas se encuentran entre otras, necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado

normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad o las actividades completas.

Necesidades de seguridad.

Incluye seguridad y protección contra daño físico y emocional. Con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas se encuentran la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, miedo a lo desconocido.

Necesidades de afiliación.

Abarcan afecto, pertenencia, aceptación y amistad.

Necesidades de reconocimiento.

Incluyen factores internos de estimación como respeto de sí mismo, autonomía y logro; comprende también factores de estima como estatus, reconocimiento y atención.

Necesidades de autorrealización.

Están representada por el impulso de llegar a ser lo que puede ser, comprende crecimiento, realización del propio potencial y la autorrealización.

En la figura 2.1 se muestra la clasificación de las necesidades, según Abraham Maslow.

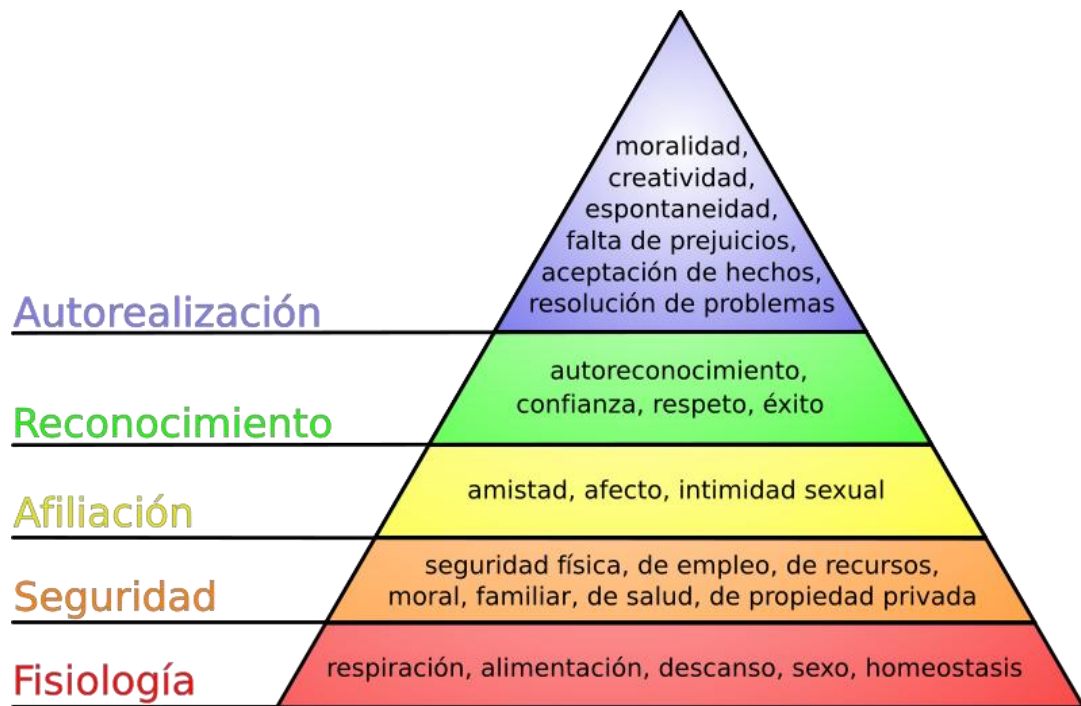


Figura 2.1. Pirámide de Maslow. Fuente: Abraham Maslow⁹

De acuerdo a lo expuesto por el autor se puede decir que conforme el ser humano satisface sus necesidades se van desarrollando deseos más elevados, lo que principalmente se intenta comprobar con esta teoría es que todas las personas tienen intenso deseo de llegar a su potencial máximo para lograr autorrealización, de esta manera se explica también que un individuo se queda en cierto nivel de necesidad hasta que ésta fuera satisfecha.

Esto implica que el ser humano no solamente reacciona ciegamente a las situaciones, sino que siempre busca dar lo mejor de él; y a la vez, en la medida que satisface su impulso de cooperación social, establece relaciones significativas con otras personas, permitiéndole ampliar su espacio de crecimiento personal.

Mientras que con respecto a la necesidad de estima se puede decir que el ser humano caracteriza dos aspectos de suma importancia para la necesidad de aprecio, estas son el auto-respeto y la estimación por los demás, es decir que el auto-respeto o autoestima incluye aspectos como: el deseo de lograr confianza, ser competente, tener habilidades, suficiencia, autonomía y libertad.

⁹ http://www.eumed.net/cursecon/2/necesidades_sociales.htm

Dentro de las organizaciones, esta necesidad de estima, es proporcionada por los reforzamientos positivos y la retroalimentación que reciben las personas ya sea de sus jefes o de sus mismos compañeros del trabajo.

Dentro de esto no se debe dejar de lado un aspecto de suma importancia como es la motivación la cual actúa como una fuerza interna de las personas para lograr una acción, pues partiendo de ésta, se puede encaminar una conducta para alcanzar un incentivo que satisface una necesidad importante para el individuo.

Clayton Alderfer, a raíz de la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, crea la teoría ERG, en la cual propone tres tipos de necesidades centrales, estas son:

- ✓ *Existencia, la cual se refiere a proporcionar nuestros requerimientos básicos de existencia material; éstos incluyen los conceptos que Maslow consideró como las necesidades fisiológicas y de seguridad.*
- ✓ *Relación, que es el deseo que tienen las personas de mantener relaciones interpersonales. Los deseos sociales y de estatus requieren interacción con los demás para ser satisfechos y se alinean con la necesidad social y el componente externo de estima de Maslow.*
- ✓ *Crecimiento: es el deseo intrínseco de desarrollo personal. Esto incluye el componente intrínseco de la categoría de la estima y las características incluidas en la autorrealización.¹⁰*

Esta teoría no asume que exista una jerarquía rígida donde una necesidad baja deba ser sustancialmente satisfecha antes de poderse mover hacia delante, así también se

¹⁰ Clayton Alderfer, Teorías Motivacionales, 2007, www.slideshare.net/ninaseele/teoras-motivacionales

opone al considerar que el individuo tiene que cubrir una necesidad de menor nivel, cuando se frustra una de mayor nivel.

Otra teoría para poder explicar cómo actúa la motivación en las personas, es la teoría de la equidad, propuesta por Stacey Adams, la cual explica el efecto que tiene sobre la motivación la comparación que los individuos hacen entre sus condiciones (en términos de los aportes que hace y los beneficios que recibe) y la de otras personas o grupos que se toman como referencias.

De esta manera las personas tienden a comparar sus aportes propios con los resultados y aportes de otras personas o grupos.

En este caso se pueden realizar comparaciones como:

- ✓ Si los aportes propios y resultados propios son iguales a los aportes y resultados de la otra persona, existe la sensación de equidad, pues de esta manera la relación entre los resultados y aportes personales es equivalente a los aportes y resultados de la otra persona y en este caso una persona se siente motivada a una conducta de elevado desempeño.
- ✓ Si los aportes y resultados propios son inferiores a los resultados y aportes de otra persona, entonces, existe una desigualdad, pues la persona se siente perjudicado, trayendo como consecuencias la desmotivación de la persona. Esto puede generar también que la persona perjudicada busque formas de compensar esta situación alterando su comportamiento.
- ✓ Y si los aportes y resultados son superiores a los de otra persona, entonces se crea como efecto que exista sentimiento de culpa, debido a que la persona asume conductas para tratar de equilibrar por medio de la disminución de sus resultados.

En el SRI, los colaboradores son valorados por sus conocimientos y aportes intelectuales, a esto cabe señalar que no solamente es el esfuerzo y las actividades que el personal realiza, existen otros factores que dan diversas modalidades a dichas actividades como son los conocimientos, habilidades, aptitudes que presente el

colaborador ante ciertas situaciones, potencialidades, etc, por medio de las cuales se puede alcanzar metas propuestas.

De esta manera los aportes que brindan los colaboradores a la Institución son de mucha importancia en la Gestión del Desempeño, ya que, por medio de estos se puede dar un valor agregado a su trabajo, y también servirá para futuras decisiones.

Es por esa razón que la Institución debe tomar en cuenta el valor agregado que las personas muestren en su desempeño para poder evaluarlos, y poder de esta manera realizar una retroalimentación adecuada que sirva para que el personal pueda salir adelante y poder mantenerse al nivel requerido por la misma, así como también tomar medida con el fin de que los colaboradores se sientan satisfechos y sean reconocidos por su trabajo.

Este es el objetivo de la Gestión del Desempeño, poder vincular los aportes que han hecho los colaboradores para poder otorgar calificaciones equitativas que no perjudiquen al rendimiento del personal, de esta manera también que los evaluados reciban una retroalimentación adecuada que permita su crecimiento tanto personal como profesional.

Es importante mencionar que este aspecto de la motivación no solamente depende de los factores externos que se le presente a una persona para poder alcanzar objetivos deseados, deben existir también factores internos que muevan a un individuo a conseguir lo que se propone y se encuentra así una fuente de energía para alcanzar el propósito planteado.

Esto tiene que ver básicamente con objetivos personales, como la auto- superación o la sensación de placer.

Como ya se mencionó anteriormente existen muchas teorías que intentan explicar lo que es la motivación, algunas se relacionan entre sí, otras difieren en sus puntos de vista, pero todas ayudan a comprender cuál es la importancia de la motivación dentro la conducta humana y en especial dentro del ámbito laboral, donde existen las relaciones interpersonales, y a la vez donde los mecanismos adecuados de

motivación juegan un papel muy importante para mejorar el rendimiento de las personas

La motivación es un proceso complejo y dinámico que depende tanto de factores internos como externos, que ubicados dentro de un contexto específico pueden afectar la conducta del individuo en un espacio de tiempo determinado, pero que además y como aspecto muy importante, constituye una base para las condiciones motivacionales de una persona.

De ésta manera se puede decir que el comportamiento humano se da en un complejo sistema social, el comportamiento del empleado depende en gran medida de la motivación de las características personales y del ambiente que lo rodea, parte de ese ambiente es la cultura social, la cual proporciona amplias pistas que determinan cómo es el comportamiento de la persona en un determinado ambiente.

2.6. DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.

Para que una organización pueda cumplir con sus objetivos propuestos, se requiere de una serie de recursos, los cuales si son administrados correctamente, permiten alcanzar las metas planteadas. Estos recursos son:

Recursos materiales.

Tales como el dinero, maquinaria, etc.

Recursos técnicos.

En los cuales se encuentran los procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

Talento humano.

Dentro del mismo se encuentran enmarcados no solamente la actividad humana como tal, sino también ciertos factores que complementan su desarrollo como pueden ser conocimientos, actitudes, comportamiento, motivación, experiencia, entre otros.

Así pues, se puede decir que el Talento Humano es la persona que ingresa a una organización, participa dentro de ella en cualquier área o nivel jerárquico, también es importante señalar que es considerado como un recurso dinámico dentro de la organización que posee una aptitud encaminada al crecimiento y desarrollo.

Actualmente, el Talento Humano cobra reconocimiento y relevancia en las organizaciones competitivas, muchas son las herramientas y técnicas utilizadas para lograr el mejor desarrollo de los colaboradores con la finalidad de generar competitividad.

Partiendo de lo mencionado anteriormente se puede decir que hoy en día gestionar el Talento Humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Por otra parte tratar acerca del Talento Humano experimenta más cambios debido a que, la gestión de éste ha sido la responsable de la excelencia de organizaciones exitosas, y del aporte de capital intelectual que simboliza, más que todo, la importancia del factor humano en plena era de información.

Las organizaciones han cambiado los conceptos y modificado las prácticas gerenciales. En vez de invertir directamente en los productos y servicios, se invierte en las personas que los conocen y saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos. Se invierte en las personas que atienden a los clientes, y de esta manera saben cómo satisfacerlos y encantarlos.

En la Gestión del Talento Humano es de gran importancia conocer que:

Son seres humanos.

Están dotados de personalidad propia profundamente diferentes entre sí, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. Son personas y no meros recursos de la organización.

Activadores inteligentes de los recursos organizacionales.

Son elementos promotores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos. Las personas son fuente de impulso propio que dinamizan la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.

Son parte de la organización.

Son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socios, las personas invierten en la organización con esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc., con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc.

2.6.1. Rol del talento humano en los procesos de cambio.

Dentro de las nuevas planeaciones estratégicas de una institución, el Talento Humano es considerado como el factor decisivo en el proceso innovador que garantiza la estabilidad y prosperidad de las Organizaciones.

Si bien es cierto, las personas son el motor principal que da vida a una organización, por este motivo es indispensable comprender que el éxito de una empresa no está ligado solamente en poseer la mejor maquinaria; sino en mantener Talento Humano productivo y capaz de adaptarse a los cambios que se generen para beneficios personales como empresariales.

De esta manera la Gestión del Desempeño dentro del Servicio de Rentas Internas, implica que los colaboradores se comprometan con los objetivos de la institución, que se puedan adaptar a los cambios; involucrándose en la toma de decisiones de la organización; brindándoles información adicional y consultándoles cómo deben desarrollarse ciertas actividades.

La clave de la Gestión del Talento Humano es la comunicación, la cual debe fluir desde los niveles superiores hasta los inferiores y viceversa.

Este es uno de los puntos más relevantes dentro del Servicio de Rentas Internas, encontrar las mejores alternativas que permiten involucrar a los colaboradores dentro del Proceso de Evaluación del Desempeño, para generar un compromiso que beneficie a la empresa y a los empleados, para incrementar su rendimiento y desarrollarse, no solamente con breves reuniones ni con una transmisión de órdenes de los superiores.

La participación activa de los colaboradores requiere la creación de grupos de reflexión para solucionar los distintos problemas y reuniones periódicas entre éstos y los gestores de la empresa.

Esta participación permite que el Servicio de Rentas Internas aproveche al máximo la preparación de su personal así como sus iniciativas y de esta manera, se fomenta, en ciertos casos, una relación de confianza entre el jefe y sus colaboradores.

Ante esto, se debe tomar en cuenta que un proceso de cambio no se puede ser autoritario ni acelerado, más bien debe generarse el ambiente de trabajo durante esta fase tranquila y flexible, con la finalidad de que todo el personal pueda avanzar sin presión.

Esta necesidad de cambio debe ser aceptada y asimilada por los principales directivos, pero también por todo el personal.

Es indispensable mencionar que no todas las personas pueden poseer una buena actitud cuando se realizan cambios dentro de la organización, por lo que; se puede decir que por naturaleza, las personas se niegan al cambio, pero lo cierto es que comprender y manejar la resistencia es un asunto vital del proceso de cambio, si se aspira a gestionar el mismo con efectividad.

La respuesta que presenten las personas ante el cambio es complejo por el mismo hecho de que no todas perciben las cosas de la misma manera, cada una puede reaccionar de diferente forma ante las situaciones de cambio; a la vez que tiene su propia respuesta ante él.

Es necesario pensar que el cambio genera crecimiento dentro de una empresa, los problemas que se presenten dentro de una organización, pueden ser vistos como oportunidades para renovar.

Esto es un aspecto muy importante que se debe tomar en cuenta dentro del Servicio de Rentas Internas, buscar que el personal se sienta motivado a esa formación en el Proceso de Evaluación del Desempeño, para de esta manera fomentar la cultura organizacional, manteniendo al personal comprometido y capaz de adaptarse a futuras situaciones.

Ante esto es necesario mencionar que existen ciertos factores motivantes por los cuales puede darse una resistencia al cambio, entre los cuales se puede encontrar:

- ✓ Miedo a lo desconocido, al fracaso.
- ✓ Falta de información. (desinformación).
- ✓ Factores históricos.
- ✓ Amenazas al estatus.
- ✓ Amenazas a los expertos o al poder.
- ✓ Clima de baja confianza organizativa.
- ✓ Reducción en la interacción social.
- ✓ Resistencia a experimentar.
- ✓ Poca flexibilidad organizativa.
- ✓ Aumento de las responsabilidades laborales.
- ✓ Disminución en las responsabilidades laborales.
- ✓ Temor a no poder aprender las nuevas destrezas requeridas.

Para evitar actitudes por parte de los colaboradores como las mencionadas, el Servicio de Rentas Internas, debe mejorar la comunicación ya que esta es sumamente importante, se debe reconocer que es una estrategia fundamental para generar cambios y es indispensable que los encargados sepan anunciar de manera efectiva al personal sobre el Proceso de Evaluación del Desempeño para que los colaboradores analicen objetivamente cual es su aporte al estar involucrados en el proceso y concienticen sobre qué es lo que se necesita por parte de ellos para mejorar el proceso.

“Un cambio puede implicar, entre otras cosas, la modificación de habilidades o competencias; esto puede trastornar de algún modo el trabajo y temporalmente reducir la efectividad o satisfacción de los empleados”¹¹

Se debe tomar en cuenta también que para generar cambios de dentro de las organizaciones es indispensable analizar las causas internas, que llevan a concebir un cambio ya que estas adquieren su particularidad en cualquier organización.

Para poder evitar que el personal se resista a fomentar el cambio de conducta dentro de la organización, es indispensable generar una cultura de comunicación que ayude a evitar los malos entendidos al momento de transmitir información sobre lo que una organización quiere realizar.

Dentro del SRI, se podría alcanzar verdadera agilidad cuando el personal es capaz de responder a los nuevos retos que se presenten y para poder generar esto, la Institución debe tomar en cuenta que:

- ✓ Las personas se desempeñan mejor cuando entienden las estrategias, relacionándola con sus tareas diarias.

- ✓ El ambiente de confianza es de vital importancia para poder involucrar a los colaboradores con cualquier cambio que se quiera realizar.

¹¹ ALLES, Martha, Comportamiento Organizacional, El Cambio en las Organizaciones, Buenos Aires, Ediciones Granica, 2007 p.27.

Se debe tomar en cuenta también que no solamente implica mejorar los procesos para adquirir resultados dentro de una organización, sino de involucrar a todos los participantes para poder alinear comportamientos y conseguir metas.

Si se encamina adecuadamente al personal de SRI, dentro del proceso de Evaluación del Desempeño, incentivando no solamente su involucramiento sino también su desarrollo profesional dentro de la institución, y así se podrá generar cambios, a la vez que se podrá incrementar el rendimiento de los colaboradores.

2.7. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

La comunicación organizacional es un instrumento útil de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones, permitiendo crear una estrecha relación entre las necesidades de la empresa con las del personal, y de esta manera encaminar objetivos que permitan el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Toda organización tiene su propia cultura que la identifica, la caracteriza, la diferencia y le da imagen; por tanto es importante conocer, expandir y consolidar, debido a que integra los comportamientos hacia metas comunes, constituye un aspecto muy importante en la realización de actividades, elaboración de normas y políticas, en fin, la cultura organizacional dirige el funcionamiento integral de una empresa señalando las prioridades y preferencias que orientan los actos de la organización.

Partiendo de lo mencionado, se puede decir que es de suma importancia no dejar de lado la comunicación organizacional como medio imprescindible para dar a conocer, expandir y consolidar esa cultura propia de cada empresa, así como también de los procesos que se manejan dentro para poder cumplir las metas propuestas.

Fernando Collado define a la comunicación organizacional como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la institución y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de

la organización, todo ello con la finalidad de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.

La creación de un ambiente comunicativo que active y anime las acciones individuales y colectivas, que integre esfuerzos, que comprometa voluntades para que se pueda fortalecer una organización tiene que ser compromiso y responsabilidad de todos los integrantes.

Toda persona comprometida con una organización, interactúa conjuntamente, desea ser aceptada y espera que sus opiniones se tengan en cuenta aunque sea por algunas personas de la empresa, pero la falta de escucha, perjudica lentamente la comunicación y el grupo como tal, pierde fuerza convirtiéndolo en sujeto fácil de agentes desestabilizadores que pueden afectar tanto a las personas como al cumplimiento de metas, pues como ya se conoce el hombre es un ser social, necesita del grupo para su subsistencia, y para desarrollarse.

La comunicación dentro de las organizaciones ha llegado a convertirse en un recurso estratégico para desarrollarse y sobrevivir dentro de una sociedad altamente competitiva, abierta, en donde las estructuras mentales cerradas, aisladas, impiden la toma de decisiones, la confrontación, el diálogo franco, la valoración de acciones individuales y colectivas; y las relaciones armónicas.

A la vez también, la comunicación organizacional permite conocer al Recurso Humano y evaluar su desempeño y productividad, y de la misma manera es fundamental para el cumplimiento eficaz de objetivos.

Es un medio que, en conjunto, permite el desarrollo de sus integrantes, así como también de la organización.

Cabe recalcar que comunicar no significa lo mismo que informar, la diferencia principal se basa en la retroalimentación (feed back) y en la importancia del mismo.

Comunicar no implica solamente hacer llegar el mensaje, dentro de este intervienen otros aspectos relacionados con las personas como son: los sentimientos, las percepciones, las intenciones, etc.

De esta manera se puede ver que este acto de comunicar es un proceso mucho más complejo en el que dos o más personas se relacionan y, a través de un intercambio de mensajes con códigos similares, tratan de comprenderse de manera que sus objetivos sean aceptados en la forma prevista, utilizando un canal que actúa de soporte en la transmisión de la información.

El arte de la comunicación hace uso de ciertos elementos entre los cuales están:

Emisor y receptor.

Es el sujeto que presenta una información, una intención, una idea, mientras que la persona que recibe el mensaje se llama receptor.

El mensaje.

Formado por las diferentes ideas o informaciones, que se transmiten mediante códigos, claves, imágenes, etc., cuyo significado interpretará el receptor.

El Código.

El código tiene que ver con el lenguaje que se utiliza, así como también un conjunto de símbolos gráficos que se utilicen para transmitir un mensaje.

El canal.

Es el portador del mensaje como el teléfono, la computadora, etc. De su selección adecuada depende en gran medida el cumplimiento de un objetivo propuesto.

La retroalimentación o feedback.

Es la información que devuelve el receptor al emisor sobre su propia comunicación, tanto en lo que se refiere a su contenido como a la interpretación del mismo o sus consecuencias en el comportamiento del que recibe el mensaje.

Es así como se maneja el proceso de la comunicación, en este caso se debe tener claro que es lo que se quiere transmitir y a la vez cuáles son los canales adecuados para comunicar al personal del SRI, sobre el proceso de evaluación del desempeño y la importancia de su aplicación.

No se debe dejar de lado la comunicación coherente, a partir de la cual se puedan tomar decisiones sobre actividades que se quiera realizar.

La comunicación organizacional permite:

- ✓ Crear una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
- ✓ Conocer ampliamente a la organización y sentirla como propia.
- ✓ Hacer públicos los logros obtenidos por la empresa.
- ✓ Reconocer públicamente el desempeño de algún empleado.
- ✓ Promover una comunicación a todas las escalas.
- ✓ Mantener constantemente informados, de manera individual y grupal, a los empleados.

Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se encuentra el sentido de formar parte de ella.

Así pues, el poder predecir e interpretar comportamientos, evaluar y planificar estrategias que movilicen el cambio, de proponer metas individuales y grupales en un esfuerzo conjunto, de beneficio común, da a través de una comunicación motivada, consentida y eficaz.

De la misma manera, la comunicación organizacional favorece un clima laboral agradable, donde se permite generar y poner en marcha los cambios que se requieren para responder con eficacia a las exigencias de la sociedad actual.

Sin comunicación no se pueden construir organizaciones. Las empresas se constituyen como unidades particulares a través de la comunicación, haciendo sentir a sus miembros en una entidad, gracias a ésta, una institución asegura su existencia en el entorno, es por esa razón que la importancia de aplicar de manera efectiva la comunicación es un reto para las organizaciones.

Ahora bien, la gestión de los procesos comunicativos, implica considerar los ámbitos y niveles de procesos que se dan dentro del sistema organizacional. Si los integrantes del grupo tienen definidas sus responsabilidades y roles, esto les permite establecer un delineamiento de trabajo flexible, en donde se dan espacios de encuentro para que haya un eficiente flujo de comunicación que indique y retroalimente los diferentes programas y dinamicen proyectos y personas.

Dentro del Servicio de Rentas Internas aumentar la eficacia del equipo humano es posible si los colaboradores están informados, conocen su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de la institución, y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos para poder cumplir metas propuestas.

Además, no se debe olvidar que la comunicación ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para las organizaciones ya que la mala comunicación dentro de esta Institución puede generar malentendidos y conflictos internos.

En el caso del rumor por ejemplo, por la misma razón que corre de persona en persona, puede ser negativo para la institución ya que crea un ambiente de tensión, expectativa y malestar entre el personal.

Esto es lo que se quiere evitar dentro del SRI, el informar adecuadamente sobre cuál es el objetivo de evaluar el desempeño de los colaboradores, si el personal no tiene un adecuado conocimiento, puede que las personas piensen que el evaluar sirve para despedir al personal.

Por esta razón es primordial no dejar de lado la comunicación adecuada, haciendo que ésta llegue cuando es necesario y en el momento oportuno.

Partiendo de lo mencionado se puede decir que una empresa se crea a través de la comunicación. El ser humano se involucra en conversaciones cuando contrata, promueve o despide personal, cuando asigna responsabilidades y cuando coordina diferentes actividades.

Ningún área dentro de una organización puede trabajar independientemente, fuera del proceso de comunicación.

La comunicación permite crear un clima organizacional con posibilidades de desarrollo, dentro del cual los colaboradores interactúan y viven el día a día con la posibilidad de transformación a través de este proceso y a la vez con actividades que fomenten un ambiente libre de tensiones negativas, por el mismo hecho de que es un medio de contacto con los otros a través de ideas, pensamientos, datos, etc ,teniendo como propósito que el receptor comprenda el mensaje de acuerdo con lo esperado por el transmisor.

De acuerdo a lo mencionado es indispensable pensar que las relaciones que se establecen en una organización, permiten establecer y marcar los desempeños laborales.

La comunicación puede ser interna cuando se realizan actividades generadas por una organización para la creación y sustento de buenas relaciones entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales; mientras que, la comunicación es externa cuando se dirige hacia el medio exterior, es decir los clientes, accionistas, etc.

El Servicio de Rentas Internas, busca fortalecer la comunicación interna para poder comprometer al personal, e involucrarlos dentro de los procesos.

Por ello, debe transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa.

La comunicación interna es hoy una opción de éxito en las organizaciones, es por esa razón que es indispensable fomentarla y fortalecerla.

Dentro de esta Institución de nada sirve implantar herramientas para mejorar la comunicación interna si éstas no nacen de una auténtica cultura empresarial convencida de la necesidad de comunicación.

Si esta filosofía no está establecida, las herramientas más eficaces no servirán y lo único que se habrá conseguido es perder tiempo y dinero.

Esta comunicación interna puede darse de dos maneras:

- ✓ Comunicación Descendente que es aquella que se realiza desde arriba hacia abajo en la jerarquía.
- ✓ Comunicación Ascendente que es aquella que se realiza de abajo hacia arriba en la jerarquía.

Como se mencionó cada tipo de comunicación interna requiere de herramientas diferentes para poder llegar al personal y viceversa, así se puede decir que :

- ✓ Para la comunicación descendente, la cual se da desde arriba hacia abajo; se pueden encontrar herramientas como los boletines informativos, comunicaciones electrónicas, periódico interno, reuniones de información.
- ✓ Mientras que para la comunicación ascendente, la cual se da de abajo hacia arriba; se encuentran la intranet, buzón de sugerencias.

Como se puede ver, los dos tipos de comunicación son de suma importancia ya que por un lado se mantiene al personal informado y por el otro, el personal se permite por medio del buzón de sugerencias eliminar inquietudes con respecto a alguna situación que se presente.

2.7.1. Herramientas de la comunicación interna.

Dentro de la comunicación, se encuentran introducidas una serie de herramientas que permiten conocer a las personas sobre lo que sucede dentro de una organización. La intranet, es la herramienta usada por el Servicio de Rentas Internas para mantener informado al personal, esta es una red privada de computadoras, que utilizan la misma tecnología que Internet, su acceso está restringido solamente a los colaboradores.

Esta herramienta de comunicación sirve para ayudar al trabajador en sus labores diarias. Si bien es cierto, es uno de los instrumentos más utilizados con una gran ventaja en la mayoría de las empresas; pero, por el mismo hecho de que se envía información, y a la vez se recibe de todos los empleados implica un bombardeo continuo de mensajes sin que se tome un criterio de interés y relevancia para la persona que los recibe.

Ante esto se puede mencionar que la intranet trae también ciertas desventajas como pueden ser:

- ✓ Falta de comunicación cara a cara.

- ✓ La motivación a través de la computadora se hace mucho más complicada, y se hace del todo necesario contar con las variables organizacionales de estilo de liderazgo ser participativo, tolerante y cercano, y valores culturales que motiven al usuario a participar en la vida de la empresa.

- ✓ Las diferentes percepciones, se puede decir que el mismo hecho que los mensajes se reciban por medio de un computador, puede generar ciertos cambios de actitud en los colaboradores de la institución, en el caso de que se dé una orden una persona puede percibir de manera diferente a lo que el jefe solicita, afectando las relaciones interpersonales.

Partiendo de los tipos de comunicación interna anteriormente mencionados, se puede decir que cada uno de estos tipos de requieren de diferentes herramientas para poder mantener al personal informado sobre los acontecimientos.

2.7.1.1. Carteleras (tablones de anuncios).

Las carteleras por lo general sirven para la comunicación descendente. La empresa baja información a través de este medio. Se informan noticias, novedades, beneficios, cambios, etc.

2.7.1.2. Buzón de quejas o sugerencias.

Es una herramienta que se utiliza para función ascendente, permite habilitar un medio de información desde la parte de abajo hacia los superiores. Esta es una forma de tomar en cuenta los comentarios del personal con relación a ciertas inquietudes, su uso es beneficioso, pero se debe tomar en cuenta que si no existe incentivo sobre su uso puede generar desmotivación en el personal.

El Servicio de Rentas Internas posee un buzón de quejas o sugerencias tanto para clientes internos como externos, a los cuales se les permite informar sobre cualquier inconveniente que hayan tenido con los colaboradores con relación a su atención, y esto se hace conocer a la Institución para tomar en cuenta en el momento de la evaluación del desempeño del colaborador.

Es necesario mencionar que no importa la herramienta de comunicación que se utilice; lo más importante es cómo se realiza el uso correcto de las mismas, para poder hacer partícipe al personal acerca de lo que se quiere comunicar.

CAPITULO 3

CUADRO DE RESUMEN DEL PLAN DE FORMACIÓN A LOS ACTORES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

| | INDICADORES DEL PROBLEMA | PRODUCTO | DESCRIPCIÓN | PROCEDIMIENTOS |
|---|---|--|--|--|
| 1 | Desconocimiento del Proceso de Evaluación del Desempeño. | Formar a los Evaluadores y evaluados dentro del proceso de Evaluación del Desempeño, para involucrarlos dentro del mismo y como parte fundamental de la institución. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Impulsar y fortalecer la comunicación Organizacional Interna. ✓ Capacitación a los Evaluadores y evaluados. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Talleres que permitan involucramiento del personal para fortalecer el clima laboral. ✓ Informar sobre los objetivos del Proceso de Evaluación del Desempeño y su importancia de realizarlo con objetividad. |
| 2 | Desinterés por parte de los colaboradores en conocer sobre el Proceso de Evaluación del Desempeño | Mejorar el Programa de Comunicación Interna que maneja la Institución para involucrar los colaboradores. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fortalecer el Programa de Comunicación que maneja la Institución. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajar en las Herramientas de Comunicación : Buzón de quejas o sugerencias (involucrar el personal, seguimiento, mejora actitudes del trabajador, reconocimiento a sus ideas) Cartelera (boletines informativos que den a conocer sobre lo que hace la institución con relación a la importancia de gestionar el talento humano y a la vez la importancia de que el personal se sienta parte del proceso de Evaluación de Desempeño. ✓ Elaboración de pantallas y fondos de escritorio con publicidad acerca del periodo de evaluación del desempeño para familiarizar al personal con el proceso. |

| | | | | |
|---|---------------------------------|---|---|---|
| 3 | Subjetividad dentro del Proceso | Formar a los Evaluadores y evaluados con el fin obtener resultados reales que beneficien al desarrollo profesional y personal de los colaboradores. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitación a los colaboradores sobre la importancia de la retroalimentación. ✓ De igual manera lograr Incentivar la comunicación Efectiva/ Asertiva. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Informar sobre la importancia de una buena retroalimentación, de igual forma el mejor método para dar feedback al evaluado. ✓ Informar sobre los errores que se deben evitar al momento de evaluar. ✓ Importancia de informar los resultados al evaluado. ✓ Después de haber sido retroalimentado el evaluado debe tener su espacio para expresar cual es su punto de vista acerca de dicha retroalimentación. |
|---|---------------------------------|---|---|---|

CAPITULO III

DISEÑO DE UN PLAN DE FORMACIÓN A LOS ACTORES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

3.1. PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA.

Hoy en día no basta solamente que las personas formen parte de una organización, es indispensable obtener de la mejor manera posible que estas mantengan un nivel elevado de desempeño para satisfacer las necesidades; de la misma manera alcanzar objetivos y metas propuestas por dicha organización.

Dentro de la Evaluación del Desempeño, no basta solamente con conocer los objetivos, el procedimiento y las instrucciones que se reciben para poder evaluar, no implica exclusivamente dar una calificación al trabajador.

El involucrarse en el Proceso de Evaluación del Desempeño implica conocer por qué y para qué sirve la evaluación del desempeño dentro de la Institución, así como también es indispensable que los trabajadores puedan desarrollar de la mejor manera sus competencias para mantener a una organización por encima de la otras instituciones, ya que como se mencionó, el ser humano no es solamente un recurso de producción, es un ser capaz de identificar sus competencias para poder hacer uso de estas de la mejor manera posible, para así poder cumplir las metas propuestas.

El presente plan de formación dirigido a los colaboradores del Servicio de Rentas Internas, busca hacerlos participes dentro del Proceso de Evaluación del Desempeño de manera que conozcan de que se trata y las actitudes que deben tener frente a este proceso, ya que como ya se mencionó, no simplemente encierra a la calificación; sino, más bien los resultados obtenidos en la evaluación; de esta manera, se puede encontrar el mejor método de retroalimentar a los evaluados para que puedan fortalecer sus competencias y crecer tanto como seres humanos como profesionales.

Un plan de formación es una actividad que está vinculada con los procesos de cambio, innovación y desarrollo de la persona como ser humano y como profesional,

debido a que una excelente información de conocimientos, con relación a un tema específico implica de por sí un tipo de cambio de los trabajadores; ya que el conocimiento es la base fundamental de los procesos de innovación y desarrollo tecnológico, se debe crear conciencia en los trabajadores con la finalidad de generar una estrategia, sin la cual aquellos procesos difícilmente podrían desarrollarse.

El plan de formación proporciona a las personas actividades que permitan el desarrollo de sus habilidades, además los procesos de formación se estructuran a través de dos componentes: capacitación y entrenamiento. En la fase de capacitación es importante brindar a los miembros de la organización, los conceptos y teorías básicas acerca de contenidos específicos sobre un tema en particular. A su vez, el entrenamiento permite poner en práctica los conceptos aprendidos anteriormente y hacerlos visibles a través de la experiencia.

El presente plan de formación está enfocado en tres aspectos primordiales los cuales son:

- ✓ Formar a los evaluadores y evaluados dentro del proceso de evaluación del desempeño, de esta manera se da a conocer cuáles son las actitudes que los servidores deben tener para llevar a cabo este proceso de manera óptima con la finalidad de mejorar rendimientos y generar cambios en la cultura organizacional. Para esto se dará a conocer un manual de capacitación, el cual constará del manual para el facilitador y manual para los participantes.
- ✓ Mejorar el Plan de Comunicación Interno que se maneja dentro de la Institución, donde se da a conocer formas de mantener al personal informado y comunicado sobre el proceso para que los colaboradores se involucren.
- ✓ Formar y preparar a los evaluadores en técnicas de evaluación que deben evitar y métodos de retroalimentar al evaluado. De la misma forma para la presentación de este punto se dará a conocer un plan de capacitación, el cual contendrá un manual para el facilitador y guía para el participante.

3.1.1. Objetivos del programa.

PRODUCTO 1.

3.1.1.1. FORMACIÓN A EVALUADORES Y EVALUADOS DENTRO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

3.1.1.1.1. Objetivo General

Formar a los evaluadores y evaluados dentro del proceso de evaluación del desempeño, con el fin de poder llevarlo de manera objetiva y de esta manera poder alinear las metas propuestas por la institución.

3.1.1.1.2. Objetivos Específicos.

- ✓ Informar a los colaboradores acerca del Proceso de Evaluación del Desempeño con el fin de involucrarlos como parte del mismo para poder llevarlo a cabo de mejor manera.

- ✓ Sensibilizar en los colaboradores la importancia que implica llevar a cabo una buena evaluación del desempeño, buscando concientizar sobre los beneficios y como esta ayuda a obtener desarrollo para los mismos y también para la institución.

- ✓ Brindar alternativas que permitan fortalecer la comunicación interna para poder encaminar a objetivos institucionales y personales hacia uno solo que permita el crecimiento tanto de la institución como del personal.

PRODUCTO 2

3.1.1.2.MEJORAR EL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNO QUE SE MANEJA EN LA INSTITUCIÓN.

3.1.1.2.1. Objetivo General

- ✓ Involucrar a los colaboradores dentro del Proceso de Evaluación del Desempeño, permitiéndoles conocer cuál es la importancia de este y cuáles son sus beneficios, con el propósito de que se lleve a cabo un proceso que brinde óptimos resultados que beneficien tanto al personal como a la institución.

3.1.1.2.2. Objetivos Específicos.

- ✓ Dar a conocer al personal sobre que es el proceso de evaluación del desempeño y su importancia de aplicarlo objetivamente en la institución, para que el personal se sienta como parte del mismo.
- ✓ Brindar alternativas que permitan mantener informados a los colaboradores acerca del proceso, y cuáles son las actitudes que deben tomar para llevarlo a cabo, con el fin de que el personal sienta interés de involucrarse.
- ✓ Concientizar en los colaboradores del SRI, sobre la importancia de llevar a cabo el proceso con éxito con el fin de que ellos se permitan fortalecer sus competencias y poder desarrollarlas para su beneficio.

PRODUCTO 3

3.1.1.3 .CAPACITACIÓN A LOS EVALUADORES Y EVALUADOS EN TÉCNICAS DE EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN.

3.1.1.3.1. Objetivo General.

- ✓ Alinear comportamientos que sean de beneficio para la institución y para el personal con el fin de que el Proceso de Evaluación del Desempeño se lleve de la manera más objetiva permitiendo a los directivos tomar decisiones correctas y poder puntualizar planes de mejora de desempeño.

3.1.1.3.2. Objetivos Específicos.

- ✓ Dar a conocer al personal técnicas que les permitan llevar a cabo una buena evaluación del desempeño con el fin de poder obtener resultados reales que puedan afectar el rendimiento de los evaluados.
- ✓ Informar a los colaboradores sobre la importancia de realizar una adecuada retroalimentación con el objetivo de que concienticen lo que esto implica para los evaluados.

PRODUCTO 1.

3.2. PLAN DE CAPACITACIÓN.

FORMACIÓN A EVALUADORES Y EVALUADOS DENTRO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

3.2.1. Introducción

Es importante mencionar que este plan de capacitación está relacionado con la teoría de Kolb, método en el cual se explica el tipo de aprendizaje que pueden tener las personas, razón por la cual se define su personalidad.

En ésta teoría se propone un proceso para integrar la solución de problemas y la formación abstracta; este proceso, según Kolb, es similar al aprendizaje que ocurre en cualquier trabajo real.

Así pues se explica que las personas aprenden por medio de las experiencias, es decir que se involucran en una actividad completamente nueva, y de esta nueva actividades se reflexione sobre lo que se ha vivido desde distintas perspectivas.

Explicado de otra manera se dice que el modelo de estilos de aprendizaje elaborado por Kolb admite que para aprender algo se debe trabajar o procesar la información que la persona recibe. Así esta teoría dice que debemos partir:

- a) De una experiencia directa y concreta.
- b) De la información que recibimos del medio, es decir cuando receptamos la información teóricamente.

Las experiencias que se tienen, ya sean vividas o abstractas, se transforman en conocimiento cuando las elaboramos de alguna de estas dos formas:

- a) Reflexionando y pensando sobre ellas.
- b) Experimentando de forma activa con la información recibida.

En la práctica, la mayoría de las personas tienen una forma de aprendizaje, así pues unas personas pueden aprender, por medio de la reflexión que hagan a las experiencias vividas, o también de manera teórica.

Se debe recordar que este plan de capacitación busca formar a las personas dentro del Proceso de Evaluación del Desempeño, y a la vez perfeccionar competencias que permitan el fortalecimiento del clima laboral y de la comunicación interna, es por esa razón que se propone la teoría de Kolb como método de aprendizaje de los colaboradores ya que es un método que se adapta al tipo de personalidad.

De esta manera las competencias a perfeccionar son:

Comunicación.

Capacidad de informar claramente y obtener información de diferentes fuentes y personas de distintos niveles; expresar claramente la información, tanto de forma oral como escrita.

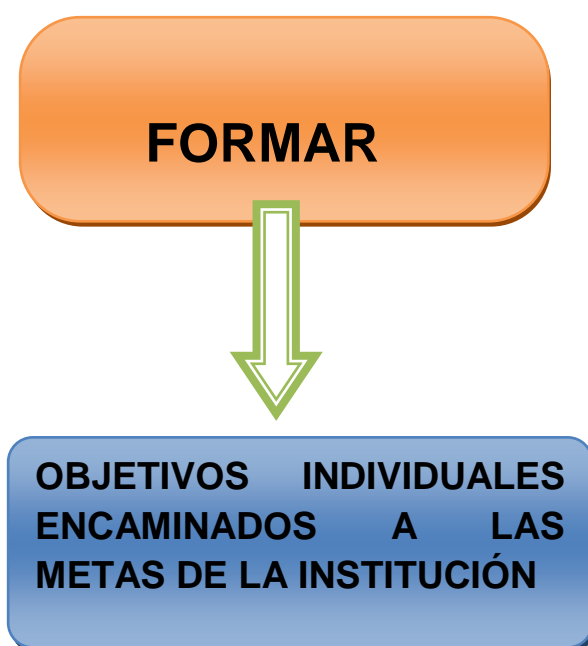
Relaciones Interpersonales.

Establecer, mantener y ampliar relaciones amigables, afables y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas. Es la habilidad que tienen los seres humanos de interactuar entre otros

Escuchar con atención.

El saber escuchar involucra muchos aspectos que debemos saber manejar a fin de optimizar resultados positivos en nuestro comportamiento y en nuestras interrelaciones de tal manera que se manifieste un clima positivo, genere confianza, respeto, interés, atención

FORMACIÓN A EVALUADORES Y EVALUADOS DENTRO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.



Como se conoce las personas son la parte más importante de una organización, presentan actitudes para desarrollar habilidades, obtener nuevos conocimientos y de la misma manera generar nuevas aptitudes y comportamientos.

La formación está enfocada principalmente en realizar procesos de transferencias, innovación y desarrollo de las personas, permitiéndoles adquirir y desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para un correcto desempeño tanto profesional como laboral.

Es indispensable que tanto evaluadores como evaluados se sientan parte del proceso de Evaluación del Desempeño, ya que no basta simplemente con recibir información de que se va a realizar dicha evaluación, y después de esto calificar y entregar un resultado.

1. FORMAR.

Formar a los colaboradores dentro del Proceso de Evaluación del Desempeño implica hacerlos partícipes del mismo; es decir, fomentar en ellos un comportamiento objetivo al ser comunicados sobre el proceso, así como también durante y después de que el mismo haya terminado.

Para formar a los colaboradores en el Proceso de Evaluación del Desempeño, se propone como estrategia principal la comunicación interna para beneficio de la empresa y como mejora de las relaciones laborales en la institución, ya que el trabajar por unir la metas de la organización con los objetivos personales a través del desarrollo de las competencias conversacionales, es decir de la comunicación, genera beneficios no solo a nivel de bienestar, clima y cultura organizacional, sino que además establece un recurso de mayor productividad para la organización porque todos los procesos están conectados con el mismo lenguaje y se trabaja por conseguir los mismos objetivos.

Para poder formar y crear personas productivas y comprometidas con la organización es necesario aplicar estrategias que permitan el aprendizaje global, no solamente actitudes que beneficien a la Institución sino lograr una formación integral del personal.

Como punto principal debe existir el compromiso por parte de los colaboradores en querer adquirir conocimientos que les permitan desarrollarse y crecer como personas y profesionalmente.

Así también debe existir el compromiso por parte de los directivos del Servicio de Rentas Internas para generar cambios que beneficien a los empleados y de esta manera llegar a acuerdos que permitan no solamente cumplir objetivos, sino también generar cambios en el proceso de comunicación y así fortalecer el clima y cultura organizacional para beneficio tanto de la organización como de sus colaboradores.

Para que una persona se sienta valorada, motivada y comprometida con la organización en la que se desempeña y a la vez ser reconocida por el trabajo que realiza, permitiéndole un desarrollo personal profesional y grupal, el principal instrumento de cambio es la comunicación interna.

Solamente con el compromiso que tenga cada persona en generar cambios de comportamiento para beneficio no solo de la persona, logrando con esto que la misma pueda tener actitudes que sean de beneficio para poder llevar el proceso de evaluación del desempeño con éxito.

Esta es la importancia de influir sobre el personal del SRI, cuando los colaboradores aceptan la responsabilidad sobre gestionar su propio aprendizaje, están dispuestos a generar cambios de comportamiento que mejoren los procesos que se manejan dentro de la institución, y sobre todo comportamientos que permitan generar cambios.

Dentro de la importancia que tiene el Proceso de Evaluación del Desempeño se puede alinear objetivos del mismo para el cumplimiento de metas propuestas por la Institución y de la misma manera incrementar mejoras de rendimiento que permitan mejoras en el desempeño de los colaboradores, fortaleciendo la cultura organizacional.

Los principales temas a trabajar en esta capacitación son:

- ✓ Comunicación Interna.
- ✓ Comunicación Efectiva.
- ✓ Aprender a escuchar con atención.
- ✓ Fortalecimiento de autoestima.

2. DINÁMICAS A REALIZAR.

DINÁMICA 1

| |
|---|
| (Ver formato en anexo #3) |
| TEMA: UNA MANO LAVA A LA OTRA. |
| <p>OBJETIVOS: Conocer el valor de la unión de un equipo de trabajo y las capacidades personales que contribuyen en ella así como también valorar tanto el aporte personal al equipo, como el de los otros integrantes.</p> <p>TIEMPO: 45 min</p> <p>MATERIAL: Hoja de contribución a los demás miembros del equipo, matriz de autoconocimiento y retroalimentación, tijeras y lápices.</p> |

DINÁMICA 2

| |
|--|
| (ver hoja de trabajo en anexo # 4) |
| TEMA: EXAMEN DEL OYENTE |
| <p>OBJETIVOS: Sensibilizar a los participantes sobre la poca práctica que se tiene en escuchar correctamente y a la vez orientar a los participantes sobre algunos detalles importantes que deben tomarse en cuenta para escuchar mejor.</p> <p>TIEMPO: 15 Min</p> <p>PARTICIPANTES: 20 Participantes, divididos en subgrupos de 5 participantes.</p> <p>MATERIAL: Hojas de Examen del oyente y lápices.</p> <p>LUGAR: Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan escribir y trabajar en parejas.</p> |

DINÁMICA 3

| | |
|--|-------------------|
| TEMA: | JACTÁNDOSE |
| <p>OBJETIVOS: Ayudar a los participantes a identificar y compartir sus capacidades personales, de la misma forma permitirles experimentar sentimientos y emociones de autoalabanza con otros participantes.</p> <p>TIEMPO: 75 Min</p> <p>PARTICIPANTES: 30 participantes. Divididos en subgrupos compuestos por 2 personas.</p> <p>MATERIAL: Ninguno.</p> <p>LUGAR: Salón amplio bien iluminado</p> | |

**FORMACIÓN A EVALUADORES Y EVALUADOS DENTRO
DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**



MANUAL DEL FACILITADOR

1. INSTRUCCIONES GENERALES.

En esta ocasión se va a transmitir y enseñar a desarrollar competencias que necesita fortalecer los colaboradores para poder formarse.

Usted dispondrá de 4 horas para dar a conocer a los colaboradores cual es la importancia de que se involucren en el Proceso de Evaluación del Desempeño y de la misma manera hacerles conocer cuáles son sus beneficios al integrarse en el mismo.

Usted como facilitador recibirá unos materiales que serán destinados a objetivos específicos:

| MATERIAL | OBJETIVO |
|--|---|
| Hoja de trabajo para elaboración de dinámica | Conocer el valor del trabajo equipo y como las capacidades individuales contribuyen al éxito de este. |
| Manual del facilitador | Preparar el curso de capacitación detallando las actividades a realizarse. |
| Manual – Guía para el participante | Entregar a los participantes para que sigan el curso para que se ingresen y participen en el mismo |

La hoja de trabajo será utilizada para la realización de la dinámica de entrada que el facilitador tendrá que realizar para lograr el rapport con los colaboradores.

De la misma forma el manual de él facilitador será de gran ayuda ya que este contiene todas las actividades que el mismo debe realizar con sus respectivas explicaciones.

Así también el manual- guía para el participante deberá ser entregado a los participantes para que sientan interés por el curso a brindarles.

El material de lectura contiene temas resumidos que usted como facilitador va a impartir a los colaboradores.

FORMACIÓN A EVALUADORES Y EVALUADOS DENTRO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.



Explicación Base:

El facilitador para iniciar la capacitación debe generar un ambiente en el lugar de realizara dicha capacitación. Para esto debe asegurarse que en el aula las sillas se encuentren ordenadas en forma de U.

El facilitador da la bienvenida a los colaboradores con mucha energía, por ejemplo:
“Muy buenos días, mi nombre es ..., para mí es un placer compartir con ustedes este curso acerca de la formación en el Proceso de Evaluación del Desempeño, en este curso nos enfocaremos en entender la importancia de alinear comportamientos para

poder satisfacer metas propuestas por la institución, y de la misma forma permitirnos conocer la importancia de la comunicación interna.”

Objetivo de Formar dentro del Proceso de evaluación del Desempeño

Objetivos

Formar a los evaluadores y evaluados dentro del proceso de evaluación del desempeño, con el fin de poder llevarlo de manera objetiva y de esta manera poder alinear las metas propuestas por la institución.

Explicación Base:

El objetivo de formar dentro del Proceso de evaluación del Desempeño es:

Formar a los evaluadores y evaluados dentro del proceso de evaluación del desempeño, con el fin de poder llevarlo de manera objetiva y de esta manera poder alinear las metas propuestas por la institución.

Aquí usted debe detallar los temas que se van a tratar, haciendo que los participantes se interesen por lo que van a recibir. Por ejemplo:

“En este curso vamos aprender la importancia de fortalecer y fomentar la comunicación interna para poder alinear los objetivos individuales a los organizacionales, y de la misma manera vamos a conocer cuáles son las actitudes

principales para poder fortalecer esta comunicación interna, permitiéndonos de esta manera poder llevar a cabo un óptimo proceso de evaluación.”

Una vez explicado el objetivo del módulo, es importante que los participantes sientan que su opinión es importante, para lo que el facilitador interactúa con los participantes y pregunta cuáles son sus expectativas, sus miedos y responsabilidades con respecto al curso que van a recibir.

El facilitador deberá registrar los intereses, miedos, responsabilidades, que mencionen los participantes en un papelógrafo, el facilitador deberá manejar de tal manera que esta información esté alineada a lo que se va a tratar en el curso.

Al finalizar el curso el facilitador hará una revisión de todas las expectativas con los participantes, confirmando que todas fueron cubiertas.

Después de dar la bienvenida y explicar el objetivo de la capacitación, es sumamente importante que el facilitador exponga las reglas bajo las cuales se manejará dicha capacitación.

Las reglas principales son:

Respeto.

El respeto incluye actitudes como prestar atención a los compañeros cuando se comunican.

Colaboración

La colaboración implica que cada persona debe integrarse al equipo de trabajo y a las actividades que se realicen, sin tener miedo a las equivocaciones permitiéndose compartir con los demás las experiencias que cada uno ha tenido en su sitio de trabajo, y como puede aplicar los nuevos conocimientos a su puesto de trabajo.

Para explicar esta regla el facilitador realizara una dinámica que se llama “Una mano va de la otra” que se la explica a continuación:

- ✓ Esta actividad requiere que las personas se conozcan.
- ✓ El facilitador Fotocopia la “Hoja de contribución a los demás miembros del equipo” y la “Matriz de autoconocimiento y retroalimentación”. Una por participante.
- ✓ El facilitador estimula la participación en esta actividad, comentando que existe una palabra llamada “unión” que, si bien es cierto tiene mucho significado en el trabajo grupal, existe poca comprensión de ella.
- ✓ El facilitador solicita a las personas que se organicen equipos de cuatro a cinco y que nombren un coordinador.
- ✓ El facilitador debe proporcionar que los equipos se constituyan entre personas que se conozcan y respeten.
- ✓ El facilitador entrega a cada participante la Hoja de contribución a los demás miembros del equipo, solicitándoles que emitan sus opiniones sobre cada uno de los participantes de su equipo, siguiendo las instrucciones que en ella se especifican. Otórgueles 15 minutos.
- ✓ Luego El facilitador debe solicitar que recorten las tablas de capacidades y carencias y la entreguen al coordinador.
- ✓ Éste las retendrá boca abajo para garantizar la reserva del contenido hasta que se le indique que las distribuya.
- ✓ El facilitador entrega a cada participante la Matriz de autoconocimiento y retroalimentación.
- ✓ El facilitador solicita que completen sólo los cuadrantes del lado izquierdo.

- ✓ De esta forma estarán primero reflexionando sobre sus propias características personales para enfrentar el trabajo en equipo.

- ✓ Cuando hayan finalizado, el facilitador solicita a cada coordinador que distribuya a sus titulares las tablas que se le había encargado retener, con las opiniones de las otras personas del equipo.

- ✓ El facilitador debe solicitar a cada participante que complete la información de los cuadrantes del lado derecho, sin omitir ninguno de los comentarios que sus compañeros hayan hecho sobre él (ella).

- ✓ El facilitador invita a los participantes a reflexionar sobre el valor del autoconocimiento y solicitar que seleccionen las características tanto positivas, como por mejorar con las que se sientan identificados y las transcriban en la última sección del formato.

- ✓ Es indispensable cuidar que no se sientan “heridos” por los comentarios menos favorables que cada cual haya recibido e invítelos a considerar esa información en sus procesos de desarrollo personal.

- ✓ Al finalizar la dinámica el facilitador debe hacer hincapié a que la colaboración es importante para poder llegar a una meta. Para ello es fundamental el conocimiento de las capacidades propias y también la disposición a modificar aquellas limitaciones que no contribuyen al logro de resultados. Bajo estas condiciones, un equipo de trabajo logra una sinergia fuertemente contribuyente al logro de sus objetivos, y al mejoramiento de las condiciones de convivencia

Después de marcar y aclarar las reglas principales dentro de las cuales se llevará a cabo la capacitación el facilitador entrara al tema propuesto.

FORMACIÓN A EVALUADORES Y EVALUADOS DENTRO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Explicación base:

El facilitador empezará hablando de la importancia de la colaboración de cada parte del equipo para el cumplimiento de metas propuestas, haciendo hincapié en que no se debe dejar de lado la comunicación, por ejemplo:

“Para lograr lo que se quiere dentro de una organización debe existir el compromiso de cada una de las personas para poder formar actitudes que permitan no solamente cumplir objetivos sino también cambios que accedan al desarrollo tanto del personal como profesionales y como personas.”

Después de una breve introducción, el facilitador entrará al tema en sí, para esto el facilitador empezará haciendo preguntas para hacer que los participantes se involucren.

Estas preguntas pueden ser:

¿Qué es para ustedes formar?

¿Cuál es la importancia de que exista comunicación en una organización?

¿Influyen las buenas actitudes al momento de comunicar?

¿Por qué es indispensable llevar a cabo una buena evaluación del desempeño?

Para que los colaboradores sientan que lo que dicen es tomado en cuenta el facilitador deberá registrar en una pizarra todo lo que vayan comentando

Al finalizar esta etapa de preguntas el facilitador hará un pequeño resumen de lo que está escrito en la pizarra y entrara a exponer el tema, por ejemplo:

“Vamos a fijarnos en las palabras que están escritas, conoceremos más a fondo cada uno de estos aspectos.”

Explicación base

Al referirnos a formar, queremos decir que buscamos que las personas adquieran nuevos aprendizajes para aumentar y adecuar su nivel de capacitación a las necesidades de la organización para la que trabajan.

Por lo tanto el resultado de la formación no debe ser solamente la adquisición de nuevos aprendizajes, su éxito se producirá en la medida en que ésta permita modificar la conducta de los individuos que participan en ella. Así pues, no es suficiente evaluar la adquisición de aprendizajes, sino que hay que evaluar también su adecuación a las necesidades de la organización y su aplicación práctica por parte de los individuos que han recibido la formación.

La formación está enfocada principalmente en realizar procesos de transferencias, innovación y desarrollo de las personas, permitiéndoles adquirir y desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para un correcto desempeño tanto profesional como laboral.

Se debe tomar en cuenta también que si se realiza una buena formación, la institución puede potenciar la eficacia y eficiencia de los participantes. Reunir a un grupo de personas en un aula e impartir un programa más o menos ajustado a sus necesidades no garantiza el éxito, lo que garantiza el éxito es la capacidad de influir sobre las personas para obtener resultados.

El éxito en cualquier actividad empresarial depende de la efectividad de las personas para conseguir los objetivos establecidos, y para cumplimiento de estas metas se requiere dar al personal la formación adecuada.

Para formar las personas dentro de un proceso es necesario fomentar en ellos un comportamiento objetivo al ser comunicados sobre dicho proceso, así como también durante y después de que el mismo haya terminado.

La formación abarca un aspecto de suma importancia que no se debe dejar de lado, esta es la comunicación interna, la cual se convierte en estrategia de cambio y de beneficios tanto para la organización como para los colaboradores.

Explicación base:

El facilitador solicitará a los participantes realizar una dinámica, con el fin de que puedan conocer cuál es la importancia de la comunicación interna y también la comunicación efectiva y cuáles son las actitudes que esta conlleva para poder mantener un clima laboral exitoso.

Esta dinámica se llama “examen del oyente”, a continuación las actividades:

- ✓ .EL facilitador debe iniciar el ejercicio con una charla previa información que provoque mayor sinceridad entre los participantes.
- ✓ Seguido el facilitador entrega la hoja de examen del oyente.(anexo)
- ✓ Los participantes trabajan en parejas
- ✓ Solicita que durante 10 minutos como máximo y con la mayor sinceridad posible se evalúen en la columna de respuestas individuales RI.
- ✓ El facilitador solicita se reúnan y se formen grupos que no deben ser mayores a 5 personas.
- ✓ Después el facilitador solicita que los grupos se den retroalimentación para corroborar o modificar por consenso las evaluaciones hechas por los participantes.
- ✓ Evitar niveles de agresión en los grupos.
- ✓ El facilitador solicita comentarios y como aplicar a la vida practica.

Explicación base:

El facilitador después de terminar la dinámica podrá hacer hincapié en la importancia que implica en una organización fortalecer y fomentar la comunicación interna.

“Como se puede ver la comunicación dentro de una organización juega un papel importante ya que para poder cumplir metas, está enfocada a cumplir un objetivo en común.”

Es indispensable recordar que la comunicación interna es la base de éxito, ya que por un lado beneficia y mejora las relaciones laborales, debido a que cuando se trabaja por unir una estrategia de la institución con los objetivos personales a través del desarrollo de las competencias conversacionales, es decir de la comunicación, trae consigo muchas ventajas no solo a nivel de bienestar, clima y cultura organizacional, sino que además establece un recurso de mayor productividad para la organización porque todos los procesos están conectados con el mismo lenguaje y se trabaja por conseguir los mismos objetivos.

Hay que recordar que cuando se habla de comunicación y en este caso de la comunicación empresarial, es necesario inclinarse por la “comunicación efectiva”. La efectividad de la comunicación depende del correcto entendimiento por cualquiera de las partes y de la misma forma la consecución de los objetivos planteados.

Es decir, el éxito de la comunicación consiste en que la persona que recibe un mensaje entienda que es lo que la otra persona quiere decir. Partiendo de esto, se puede decir que la comunicación efectiva es la parte más importante dentro de esta institución.

La comunicación efectiva dentro de las relaciones laborales juega un papel de suma importancia, debido a que no solo interviene en la motivación del personal sino también mejora el rendimiento de productividad laboral.

Cuando las personas aprenden a comunicar los mensajes de una manera adecuada, aprenden también a afianzar su identidad, libertad, autenticidad, para expresar las

cosas, generando que el autoestima de la persona se fortalezca y de ésta forma permitirse abrirse a los cambios que se presenten en la organización.

El fomentar en los participantes la comunicación efectiva ayuda de una u otra manera a que los colaboradores.

No se debe dejar de lado que la comunicación necesita de confianza para que pueda fortalecerse. Sin la confianza es imposible establecer relaciones interpersonales pertinentes para un buen desarrollo empresarial, familiar etc.

La confianza es un juicio que se ve comprometido en todos y cada uno de los actos que realiza el ser humano.

Explicación base:

El facilitador solicitará realizar una dinámica para que los colaboradores logren fortalecer su autoestima, ayudándoles identificar sus competencias y capacidades personales.

Esta dinámica a realizarse se llama “Jactándose”, y se explica a continuación:

- ✓ El facilitador presenta una charla sobre identificar, "lo que posee" y el compartir las capacidades que uno tiene (o talentos o logros) como aspectos de fuerza personal. La charla se enfoca sobre el tabú cultural contra el jactarse o auto alabarse, y se menciona el miedo de violarlo o de quedar en ridículo. La charla puede incluir la lectura del poema de Herman "Alardear" (diez minutos.)
- ✓ El facilitador pide que formen parejas. El facilitador informa que la dinámica consiste en identificar y posteriormente compartir al menos tres o cuatro áreas fuertes en las que las parejas estén dispuestas a hacer demostraciones jactándose o alardeando ante los demás miembros del grupo. Se les pide que enfoquen su atención y compartan sus sentimientos que experimentaron con anterioridad de que se suscitara la actividad del grupo. (Diez minutos)

- ✓ El facilitador dirige a los participantes para que caminen por el cuarto y compartan sus alardes con los otros. Los participantes rondan de un lado para otro para compartir jactancias con los otros. Los participantes tienen que estar conscientes de los sentimientos, reacciones y reservas que se presenten durante la experiencia. (Veinte minutos).

- ✓ Se dan instrucciones para que los participantes se reúnan con sus parejas. (Veinte minutos)

- ✓ El facilitador analiza la experiencia utilizando la siguiente guía para dar importancia a lo que dicen los colaboradores:
 - Cómo se siente al compartir sus jactancias o alardes con otros miembros del grupo
 - Cuáles alardes parecieron más fáciles y cuáles más difíciles.
 - Fue más fácil compartir con algunas personas que con otras
 - Cómo compartió sus jactancias: ¿orgullosamente? ; ¿cómo ensayo? ; con vergüenza? o ¿con gusto?
 - Creyó usted lo que decía?
 - Cuáles fueron las reacciones de los demás ante sus demostraciones? ¿En qué forma le afectaron?
 - Cómo calificaría a cada uno de sus alardes en una escala de diez puntos "libre de riesgos" (0 para el que está completamente libre, 10, para el más arriesgado)?
 - Cómo se sintió a sí mismo durante la experiencia, y cuáles son sus sentimientos acerca de usted mismo ahora?

- ✓ El facilitador conduce una discusión acerca del progreso en general, enfocándose sobre lo que las personas aprendieron o recordaron acerca de ellas mismas y cómo el aprendizaje podría tener una aplicación práctica. (Diez minutos).

Explicación Base:

El facilitador hará un resumen de todo lo que se ha visto en el curso haciendo que participen los colaboradores de manera que hayan aprendido y que puedan aplicar a su vida laboral.

El facilitador expresará sus palabras de cierre y agradecimiento al personal por haber asistido al curso.

**FORMACIÓN A EVALUADORES Y EVALUADOS DENTRO
DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**



MANUAL DEL PARTICIPANTE

El presente material didáctico es para su uso en este curso, con el fin de poder llenar sus expectativas.

SRI. CRECES TU CRECEMOS TODOS

CURSO DE CAPACITACION EN :

FORMACION A LOS EVALUADORES Y EVALUADOS EN EL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO




1)

SRI. CRECES TU CRECEMOS TODOS

OBJETIVOS :

Formar a los evaluadores y evaluados dentro del proceso de evaluación del desempeño, con el fin de poder llevarlo de manera objetiva y de esta manera poder alinear las metas propuestas por la institución.



.....

.....

.....

.....


.....

.....

2)

SRI. CRECES TU CRECEMOS TODOS

- Para lograr lo que se quiere dentro de una organización debe existir el compromiso de cada una de las personas para poder formar actitudes que permitan no solamente cumplir objetivos sino también cambios que accedan al desarrollo tanto del personal como profesionales y como personas.
- Al referimos a formar, queremos decir que buscamos que las personas adquieran nuevos aprendizajes para aumentar y adecuar su nivel de capacitación a las necesidades de la organización para la que trabajan.



.....

.....

.....

.....

.....

.....

3)

SRI. CRECES TU CRECEMOS TODOS

La formación esta enfocada principalmente en realizar procesos de transferencias, innovación y desarrollo de las personas, permitiéndoles adquirir y desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para un correcto desempeño tanto profesional como laboral.



.....

.....

.....

.....

.....

.....

4)

SRI. CRECES TU CRECEMOS TODOS



La formación abarca un aspecto de suma importancia que no se debe dejar de lado, esta es la comunicación interna, la cual se convierte en estrategia de cambio y de beneficios tanto para la organización como para los colaboradores.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5)

SRI. CRECES TU CRECEMOS TODOS

Es decir, el éxito de la comunicación consiste en que la persona que recibe un mensaje entienda que es lo que la otra persona quiere decir. Partiendo de esto, se puede decir que la comunicación efectiva es la parte más importante dentro de esta institución.



.....

.....

.....

.....

.....

.....

PRODUCTO 2

3.3. MEJORAR EL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNO QUÉ SE MANEJA EN LA INSTITUCIÓN.

3.3.1. Mejorar el plan de comunicación interno.

Como ya se mencionó, es indispensable fomentar la comunicación interna dentro del Servicio de Rentas Internas; ya que cumple la función de integrar y alinear los objetivos de los colaboradores con los objetivos de la Institución.

Es una herramienta de gestión que ayuda a conseguir resultados tanto personales como organizacionales.

Establecer una buena estrategia de comunicación dentro del Servicio de Rentas Internas ayuda a retener Talento Humano competitivo y participativo; ya que los colaboradores que se desempeñan en el SRI son una combinación de: relación con el jefe, relación con los compañeros (clima laboral) y el plan de carrera, es decir que se les presenten nuevos retos, responsabilidades junto con la formación continua para su aprendizaje.

Como ya se mencionó, no basta con tener las mejores herramientas de comunicación para involucrar al personal, lo que verdaderamente interesa es saber cómo usarlas para que el personal se sienta involucrado dentro del proceso, no solamente el momento de calificar y entregar resultados, sino conocer por qué y para qué se realiza.

Tener una estrategia planificada y bien coordinada entre departamentos no es suficiente, si no existe una relación efectiva y eficiente, el plan de comunicación interna no sirve de nada. Las herramientas a proporcionar deben ser orales, escritas y audiovisuales.

De todas maneras, teniendo o no los recursos suficientes, siempre hay un factor que los colaboradores del Servicio de Rentas Internas no deben dejar de lado; estos son: la voluntad, reuniones periódicas, la escucha y atención de las peticiones ya son una manera de proporcionar herramientas para la comunicación interna.

Todo esto permite el desarrollo y fortalecimiento de las herramientas de comunicación interna que tienen establecido esta Institución, las mismas que deben estar con relación a la política, la misión y la cultura de la empresa y de esta manera se logra que los colaboradores se identifiquen y se sientan parte del Servicio de Rentas Internas.

Partiendo de lo mencionado, se puede decir que para fortalecer el plan de comunicación sobre Gestión del Desempeño de los colaboradores se deben tomar en cuenta aspectos como:

- ✓ Mantener informados a los colaboradores de la Institución, darles voz y suministrarles herramientas para que se comuniquen es una manera de aumentar la motivación. Cuando la empresa establece las estrategias de motivación de sus colaboradores, el plan de comunicación debe tener mucha relación en ello. No solamente para comunicar cuáles son las maneras de motivar, sino también para ayudar a determinar esos mismos programas.
- ✓ Es indispensable incentivar a mejorar el nivel de rendimiento en el empleado, su especialización y de la misma manera estimular el conocimiento de nuevos comportamientos, con el objetivo de que el personal se sienta estimulado a aplicar lo aprendido en su puesto de trabajo siempre y cuando se lo mantenga motivado y pueda producir más y mejor.

Partiendo de esto, es preciso definir modos y maneras de actuar por parte de los colaboradores del Servicio de Rentas Internas, que permitan adaptar a su cultura organizacional comportamientos objetivos con la finalidad de que aprendan sobre la importancia del proceso, cuál es su papel dentro de este y por medio de este aprendizaje se pueda generar una comunicación de confianza y desarrollo.

El éxito dentro de este punto es implementar estrategias que permitan fortalecer la comunicación sobre el Proceso de Evaluación del Desempeño para beneficio de esta Institución.

Existen aspectos aplicables a la realidad de esta organización, que se caracterizan por tener interés en el desarrollo y fortalecimiento de las competencias del Talento Humano. Con el uso de estas estrategias los colaboradores son capaces de cumplir objetivos organizacionales, individuales y en equipo.

Como punto principal se tiene que una de las estrategias más importantes para el Servicio de Rentas Internas es el cuidado de la palabra (comunicación), pues de esta manera se puede ver que los contenidos en las estrategias de comunicación para procesos de evaluación son eficientes; por lo que, es necesario incluir aspectos de suma importancia como:

- ✓ Significados
- ✓ Público
- ✓ Enfoque de acción.

Significados.

Al establecer los significados la empresa se debe definir qué es el Proceso de Evaluación del Desempeño y cuáles son sus objetivos e importancia para la institución y para los colaboradores.

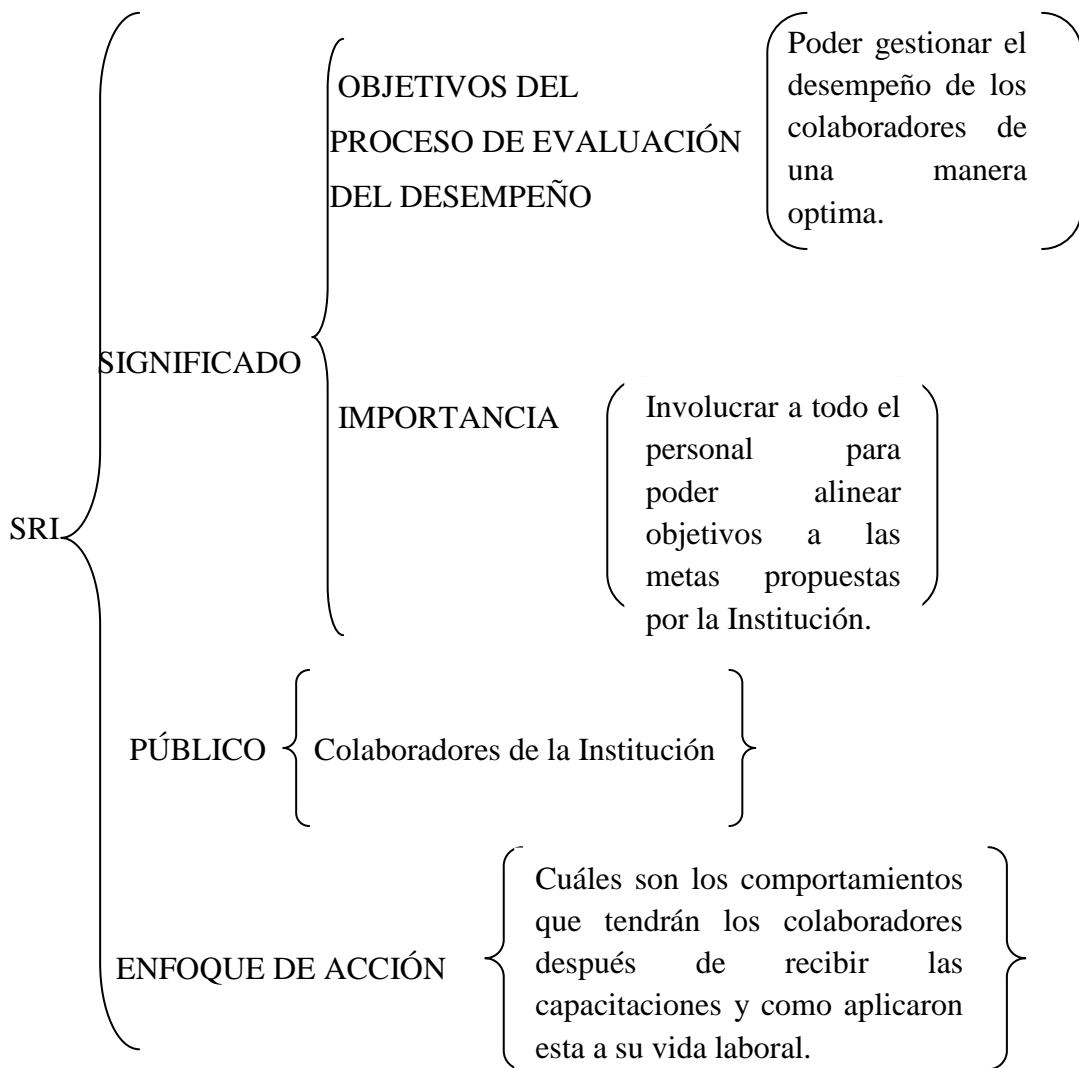
Público.

Al que va dirigido este programa de comunicación, son los colaboradores.

Enfoque de acción.

Esto se refiere a la manera de comportarse de la organización con respecto situaciones que se presenten.

Dentro del SRI, estos aspectos se manejan de la siguiente forma:



Estos son los tres aspectos fundamentales que esta institución debe tomar en cuenta para poder fortalecer su plan de comunicación y poder hacer partícipes a los colaboradores.

3.3.1.1. Herramientas de la comunicación.

El Servicio de Rentas Internas, hace uso de ciertas herramientas de comunicación las cuales son las carteleras y el buzón de sugerencias, los cuales deberían mejorar en aspectos como por ejemplo:

Las Carteleras.

Mediante su uso la institución informa a sus colaboradores a través de las cuales, se informan novedades, beneficios, cambios, etc.

Si bien es cierto el uso de esta herramienta es indispensable así como también es muy importante la actualización la cual tiene que ser periódica y debe estar ubicada en lugares estratégicos, donde las personas las puedan leer.

Esta herramienta, debe ser utilizada de manera estratégica por el Servicio de Rentas Internas para involucrar al personal en el Proceso de Evaluación del Desempeño, es indispensable ubicar los objetivos del proceso, que es lo que busca a quien va dirigido y su importancia dentro de la institución.

Ubicando las carteleras en lugares donde acuda la mayoría de los colaboradores como son el comedor, salas de reuniones, etc., de esta forma el colaborador tiene conocimiento de cuál es el papel de Evaluación del Desempeño y cuál es su aporte para la organización.

Es indispensable tomar en cuenta también los colores, que se puedan colocar para mayor visibilidad del personal, ya que si solo se ubican palabras es un limitante para llamar la atención del mismo.

Junto con la cartelera es indispensable que se trabaje con boletines informativos, los cuales son los indicados también para comunicar información sobre un tema concreto en un momento determinado, pudiendo de esta manera dirigir y controlar el foco de atención sobre temas de elección.

En este caso los colaboradores del SRI, deben hacer uso de estos boletines informativos para dar a conocer a su personal sobre el proceso de evaluación del desempeño que se maneja en la institución, y a la vez que estos se informan también se involucran con los objetivos del mismo, preparándolos para tener conductas adecuadas para con dicho proceso.

Teniendo en cuenta que los boletines informativos ayudarán dentro de la Institución a que el personal tenga conocimiento de los acontecimientos de la organización, de esta manera el área encargada de hacer conocer a los colaboradores sobre el proceso de evaluación del desempeño debe tener claro que un boletín informativo debe contener puntos clave para involucrar a las demás personas en proceso. Como se puede ver a continuación se presentan ejemplos de cómo hacer llegar la información a los colaboradores:

Ejemplo # 1

SRI.net.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

¡INFORMATE!

CUALES SON LOS PASOS DEL PROCESO DE EVALUACION ?

- DEFINICION DE INDICADORES.
- DIFUSION DEL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO
- EVALUACION DEL DESEMPEÑO.
- RETROALIMENTACION.

PERMITE

RECUERDA

ENTREGAR RESULTADOS REALES NOS AYUDA A REALIZAR PLANES DE MEJORA DE TU RENDIMIENTO

Establecer Estrategias
Implementar Planes
Desarrollar Estrategias
Definir Metas

Elaborador por: Isabel Posso

Ejemplo # 2

CONOCES CUAL ES EL PROCESO DE EVALUACION QUE MANEJA EL SRI?



INFORMATE :

RECUERDA QUE TU INVOLUCRAMIENTO ES NECESARIO PARA NOSOTROS Y LLEVARLO DE MANERA OPTIMA SOLO DEPENDE DE TI. NO OLVIDES QUE CUANDO CRECES TU, CRECEMOS TODOS

Elaborado por: Isabel Posso

Ejemplo # 3

QUE ES EVALUACION DEL DESEMPEÑO



Elaborado por: Isabel Posso

Buzón de Sugerencias.

Si bien es cierto, la Institución posee un buzón de quejas o sugerencias interno como externo. Como se mencionó anteriormente el buzón de sugerencias externo sirve para conocer si el personal comete alguna falta hacia algún contribuyente, mediante esto la institución puede ratificar su falta y tomarla en cuenta en el momento de la Evaluación de su Desempeño.

Partiendo de lo mencionado, se puede decir que el buzón de sugerencias debe ser un canal de información desde el personal de base a la línea jerárquica que permite un camino hacia la mejora continua, ya que esta herramienta habilita a un espacio de participación que permite motivar al personal y desarrollar sentido de pertenencia.

El buzón de sugerencias debe ser utilizado también para llenar los vacíos con relación a inquietudes que pueden presentar los colaboradores y no solamente con el Proceso de Evaluación, sino también le da la oportunidad de ser escuchado y permite a la vez que este se involucre con los objetivos propuestos por el SRI.

Se debe tomar en cuenta lo que opinen los colaboradores debido a que si no se da valor a lo que ellos dicen, puede provocar desinterés ante futuras sugerencias o inquietudes.

Como todo canal de comunicación, el buzón de sugerencias debe descubrir una estrategia de apropiación que permita a las personas ver la importancia del uso y apropiarlo como tal.

Se debe tomar en cuenta que el buzón de sugerencias es un medio de comunicación, mas no la comunicación en sí, por tal motivo es necesario que el flujo de la información sea de ida y vuelta es decir que es necesario que se de respuesta a las inquietudes del personal.

Solo de esta manera se podrá involucrar como parte de la institución, ya que se da importancia a sus inquietudes y a las ideas que propongan de acuerdo a un tema propuesto, logrando con esto mejorar la comunicación entre jefes y subordinados.

La intranet

Como bien se conoce la Intranet es una herramienta básica para la comunicación interna, debido a que existe gran cantidad de información que debe ser comunicada al personal del SRI.

Si bien es cierto la intranet es una de las herramientas más utilizadas, es muy ventajosa por un lado ya que agiliza el proceso de comunicación, información y conocimiento en la organización.

Ante esto, es indispensable reconocer que, utilizando estratégicamente esta herramienta se puede involucrar a los colaboradores en el Proceso de Evaluación del Desempeño.

Partiendo de esto, se puede decir que para que la comunicación sea positiva y a la vez para poder involucrar más aun a los colaboradores en el Proceso de Evaluación, es preferible que días antes de que empiece este tiempo de evaluación, se hagan ciertos cambios en la pantalla del computador, que es el medio de comunicación de uso diario del personal, de esta manera se propone que dentro de este medio de comunicación se haga llegar la información por medio de la intranet, protectores de pantalla, y también es preferible que se dé un espacio en la pantalla de escritorio de los usuarios.

De esta manera la institución también brinda mayor importancia a responder las inquietudes que salgan respecto a dicho proceso fomentando la comunicación interna, que permita cumplir objetivos.

Por el mismo hecho de que las noticias, llegan a todo el personal, se puede hacer uso de la intranet poniendo en la página principal frases relacionadas al Proceso de Evaluación, esto deberá hacerse un tiempo antes, con el fin de que el personal se vaya familiarizando con dicho proceso y a la vez vaya tomando las actitudes requeridas.

Se debe reconocer que esto no implica solamente ubicar frases sencillas que lleguen al lector, la estrategia más importante es llamar la atención de los colaboradores por medio de gráficos coloridos que sean de interés, tomando en cuenta que con esto se busca evitar que si solamente se ponen letras se corre el riesgo de provocar desinterés por parte del personal.

A continuación se presentan ejemplos en los cuales se muestra como por medio de la intranet se puede involucrar a los colaboradores, para cumplir este objetivo se propone como punto principal que días antes de que inicie el proceso de Evaluación del Desempeño, se ubiquen imágenes en la página principal del SRInet, como se mostrara en los ejemplos, de esta manera se dará importancia mayor importancia al mencionado proceso, y a la vez se les permitirá a los colaboradores informarse aun mas sobre el proceso, tomando en cuenta que esto viene de la mano también con las capacitaciones que se les dé para que se puedan formar adecuadamente.


Ejemplo # 1

The infographic features a blue header with the text "EN POCOS DIAS SE INICIARA EL PERIODO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO". Below this, a man in a suit gestures towards the text "Recordemos que: PERSONAL EVALUADO ADECUADAMENTE". A blue arrow points from this text to a list of benefits: "•SATISFACCION PERSONAL", "•PLANES DE MEJORA", "•CUMPLIMIENTO DE METAS", and "•FORTALECE COMPETENCIAS". The infographic also includes illustrations of a man thinking, a man holding a smiley face sign, and a thumbs-up gesture. At the bottom left, it says "INVOLUCRATE EN EL PROCESO DE EVALUACION".

.Elaborado por: Isabel Posso.

Como se puede ver los gráficos generan interés en las personas, esta es una forma de incentivar al colaborador a que revise aunque sea por curiosidad de que es de lo que se está hablando.

Ejemplo # 2



SE ACERCA EL TIEMPO DE EVALUAR A TU EQUIPO.

CONOCE E INVOLUCRATE:

- OBJETIVOS E IMPORTANCIA DE EVALUAR.
- CUALES SON SUS BENEFICIOS.
- ACTITUDES QUE DEBES TENER COMO PARTE DEL PROCESO.
- COMO BRINDAR RETROALIMENTACION A TU EQUIPO DE TRABAJO.

Elaborado por: Isabel Posso

Dentro de este cuadro se puede ver claramente que la persona indica cuales son los puntos más importantes que los colaboradores del SRI deben conocer para poder evaluar con eficacia. Y de esto parte también la siguiente imagen la cual publicara como pueden ir los ítems expuestos anteriormente. De esta manera se tiene:



Elaborado por: Isabel Posso

Ejemplo # 3

SRI TE COMUNICA :



SE ACERCA TIEMPO DE EVALUAR AL PERSONAL .

AYUDANOS A :

- MEJORAR AL PERSONAL**
- DESARROLLAR A TU EQUIPO DE TRABAJO**




Y NO OLVIDES QUE TU COMPROMISO NOS AYUDA A CUMPLIR NUESTRAS METAS.


Elaborado por: Isabel Posso

Ejemplo # 4

SE ACERCA EL TIEMPO DE EVALUAR EL DESEMPEÑO



AYUDANOS A MANTENER UN PERSONAL COMPETENTE Y RECUERDA QUE ACTITUDES BIEN ORIENTADAS PRODUCEN OPTIMOS RESULTADOS .



TU INVOLUCRAMIENTO EN ESTE PROCESO ES MUY IMPORTANTE PARA NOSOTROS.

Elaborado por: Isabel Posso

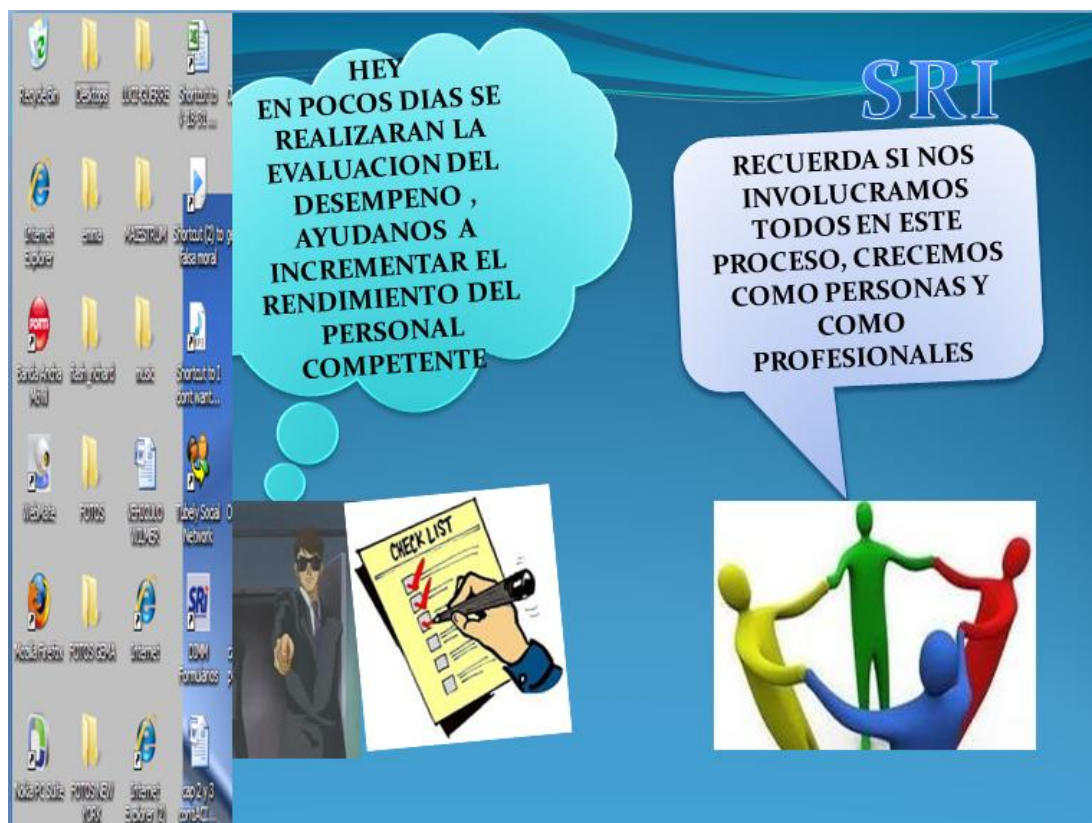
Elaboración de Fondos de escritorio.

El computador dentro de las empresas es un medio de comunicación de gran escala, ya que por medio de este se hace llegar la información a los colaboradores del SRI, de esta manera este aparato se ha convertido en una parte integrante de la vida cotidiana.

Esta es también un medio para poder involucrar y comunicar al personal de la institución sobre el Proceso de Evaluación del Desempeño.

Ante esto, se propone elaborar fondos de escritorio que deberán ser colocados días antes de que empiece el tiempo de evaluación, de esta manera el servidor al ingresar a la pantalla de escritorio de su computador, se encontrara con imágenes como las que se muestran en el siguiente ejemplo:

Ejemplo # 1



Elaborado por: Isabel Posso

Ejemplo 2:



Elaborado por: Isabel Posso.

Así debe mostrarse la pantalla de escritorio de los colaboradores en los días que dure el proceso y a la vez los días que ellos tengan que dar la retroalimentación respectiva.

Esto ayudara a que el colaborador recuerde que el periodo de evaluar al personal está por comenzar, y tomando en cuenta las capacitaciones y la preparación que se dé a este, con esta estrategia se podrá lograr que la comunicación y el involucramiento de los mismos dentro del Proceso de Evaluación del Desempeño sean exitosos.

Reuniones

Las reuniones son un espacio de comunicación para informar, reflexionar, tomar decisiones, etc.

Lo más importante es contar con el espacio adecuado y el tiempo suficiente para convocar a los principales que serán los portavoces de lo que se hable en estas reuniones.

En el caso de esta institución, los encargados deberán ser los jefes de cada regional, los cuales comuniquen a su equipo de trabajo sobre las decisiones que se tomen.

El valor de las reuniones es informar a los portavoces sobre la importancia del Proceso de Evaluación del Desempeño y cuáles son las estrategias a utilizar por la institución para involucrar a todo el personal en el proceso no solo como persona oyente sino también como colaborador activo que tome actitudes óptimas para llevar el proceso de manera adecuada y así poder cumplir metas propuestas por el SRI.

Como se conoce el contacto cara a cara es uno de los mejores métodos para transmitir información y a la vez poder dar cuenta de si la persona recibió bien el mensaje, y en caso de no ser así, poder volver a repetir .

Las reuniones permiten la comunicación de ida y vuelta permitiendo una retroalimentación sobre la información recibida, logrando con esto poder minimizar errores que perjudiquen el buen clima y cultura organizacional.

Se presenta a continuación como debería llevarse a cabo esta reunión para poder comunicar al personal sobre lo que se quiere hacer dentro de la Institución:

AGENDA DE REUNIÓN

INVOLUCRAR AL PERSONAL DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

LUGAR: Agencia Salinas y Santiago, piso #.....

HORA A REALIZARSE: 8:00 am.

ASISTENTES: Jefes de cada Regional, los cuales serán los portavoces.

OBJETIVOS:

- ✓ Dar a conocer a los portavoces como se va a manejar la información del Proceso de Evaluación del Desempeño, con el fin de que ellos comuniquen al personal de la regional a su cargo.

- ✓ Informar a los portavoces cual es la estrategia que va a ser utilizada por la institución para involucrar al personal en el Proceso, llevando a que estos tomen actitudes adecuadas que permitan llevar dicho proceso de manera óptima.

| HORA | ACTIVIDAD |
|---------------|---|
| 8:00 - 8:30 | BIENVENIDA |
| 8:30 - 9:00 | Explicación de reunión y presentación de Objetivos. |
| 9:00 - 9:20 | Explicación de objetivo numero 1 detallado. |
| 9:20 - 10:00 | Discusión y Retroalimentación del objetivo. |
| 10:00 - 10:20 | Exposición segundo objetivo detallado. |
| 10:20 - 11:00 | Discusión y Retroalimentación del objetivo. |
| | |

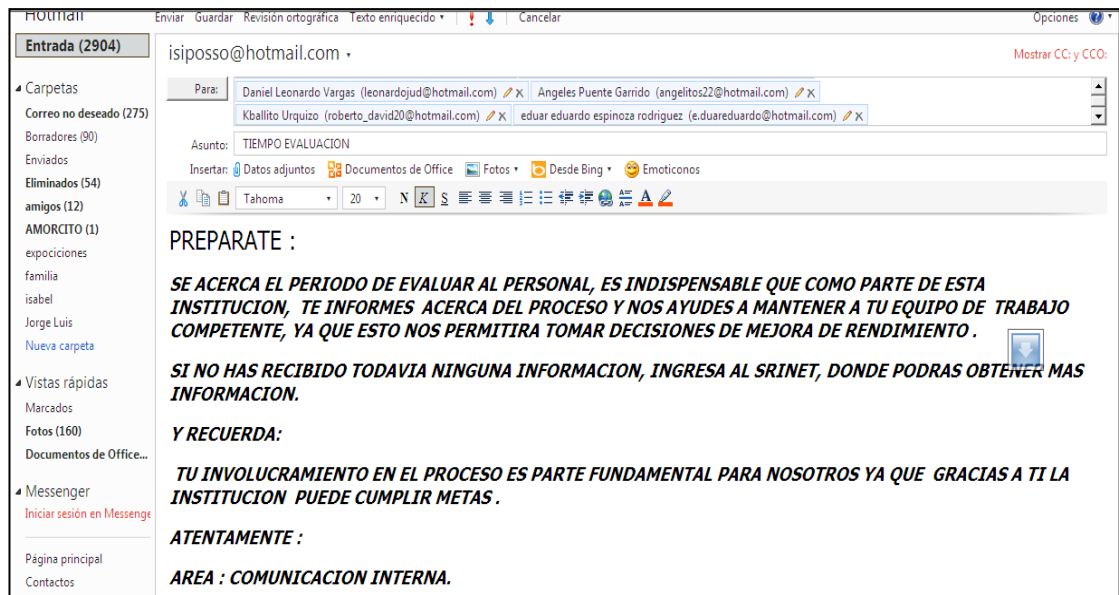
| | |
|----------------|--|
| 11:00 - 12: 00 | Acuerdos y Soluciones por parte de los portavoces. |
| 12:00 - 12:30 | Conclusiones. |

Noticias internas.

Este es otro mecanismo que puede usarse para poder mejorar la comunicación que involucre a los colaboradores no solo en el proceso de evaluación del desempeño sino también en todos los objetivos que quiera cumplir la Institución.

Las noticias internas no son solamente para mantener informados a los colaboradores sobre los cumpleaños, reuniones u otros programas que den en la institución, estas también deben ser utilizadas para comunicar al personal sobre el periodo de evaluación del desempeño, esto con el fin de que los colaboradores se vayan preparando y vayan adoptando actitudes optimas para realizar de manera adecuada dicha evaluación, para con esto permitir que los objetivos planteados por el proceso de evaluación del desempeño puedan cumplirse.

A continuación se presenta un ejemplo de cómo por medio de las noticias internas se puede hacer conocer al personal sobre este proceso:



Elaborado por: Isabel Posso

PRODUCTO 3.

3.4. PLAN DE CAPACITACIÓN

CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN A EVALUADORES Y EVALUADOS EN TÉCNICAS DE EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN.

3.4.1. Introducción

Conforme al modelo expuesto por David Kolb, el ser humano aprende de acuerdo a las experiencias, las cuales lo llevan a reflexionar sobre sus actos, llevándolo a tomar actitudes que permitan éxito y beneficios, y también aprende con base a la teoría o información que reciba de algún tema específico, que puede ser llevado a la práctica en su vida profesional y personal.

De acuerdo a esto se propone que antes de capacitar a los colaboradores dentro del Proceso de Evaluación del Desempeño, tengan claro cuál es la importancia del comunicar las cosas entre las personas, y como por medio de la comunicación y la cooperación de todo el personal se puede llegar a cumplir metas propuestas y tomar futuras decisiones.

Si bien es cierto la teoría como la experiencia son importantes para desempeñarse en un puesto y poder satisfacer necesidades de la institución, y como lo menciona el autor, las personas también aprenden por medio de las experiencias.

Ante esto, se requiere que los colaboradores experimenten debilidades que se presentan cuando se limita el acto comunicativo, y de esta manera que sean ellos lo que saquen las conclusiones que los lleve a concientizar para poder llevar esa experiencia al su lugar de trabajo.

Y por esta razón se da como prioridad a la elaboración de dinámicas y talleres, donde se da importancia al involucramiento de las personas en el acto comunicativo, y con eso poder llevar conclusiones a la vida práctica que permitan fortalecer el clima laboral y de esta manera también poder llevar a cabo un el cumplimiento de objetivos del Proceso de Evaluación del Desempeño.

Las competencias a mejorar son:

Comunicación

Comprender la comunicación como un proceso permanente de transmisión y recepción de valores, actitudes, acciones e ideas, nos permite crecer y desarrollarnos como grupos y organizaciones que tienen la firme convicción de superar las adversidades y de alcanzar más dignidad en favor de la vida.

Asertividad.

Es un sentido de igualdad fundamental en todo. Una consciencia de ser tan importantes como cualquier otra persona en la sociedad. No más importantes, pero tampoco menos, ni el mejor ni el peor. Ser asertivos implica expresar nuestros pensamientos, sentimientos y creencias de una manera directa, honesta y apropiada para la situación en que nos encontramos, escuchar el otro punto de vista, y negociar de manera que los demás colaboren por su propia voluntad. Es respetarnos nosotros y también a los demás.

Relaciones Interpersonales.

Establecer, mantener y ampliar relaciones amigables, afables y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas. Es la habilidad que tienen los seres humanos de interactuar entre otros.

CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN A EVALUADORES Y EVALUADOS EN TÉCNICAS DE EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN.

CAPACITACIÓN

```
graph TD; A[CAPACITACIÓN] --> B[Modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.];
```

Modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.

La capacitación es uno de los aspectos más importantes dentro de una organización, la cual sirve principalmente para cubrir la necesidad que tienen las empresas de mantener a su equipo de trabajo calificado y productivo.

Capacitar a los empleados en temas específicos ayuda a que los colaboradores generen actitudes, habilidades y aprovechen de mejor manera los conocimientos adquiridos, facilitando de esa manera el aprendizaje de comportamientos que favorecen a que el colaborador sea más competente y hábil.

1. CAPACITAR.

Una de las debilidades más grandes de los sistemas de evaluación es que las personas que van a evaluar solamente reciben capacitación sobre cómo realizar una evaluación eficaz, pero no son informadas sobre las actitudes que se deben tomar para que la evaluación sea eficaz en todos los sentidos.

Como ya se mencionó anteriormente la capacitación es una parte fundamental en las organizaciones, pero esta lleva una estrecha relación con el entrenamiento que se dé a los colaboradores para poder obtener comportamientos deseados, es decir que estrechamente relacionada con la teoría que se imparta, necesariamente se debe preparar a las personas para cumplir metas

Si bien es cierto que la capacitación garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona.

Bajo este esquema, la capacitación busca básicamente:

- ✓ Promover el desarrollo integral de los colaboradores, y como consecuencia el desarrollo de la organización.
- ✓ Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.

De esta manera se puede decir que la capacitación consiste en proporcionar a los colaboradores las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo, este método que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña, y por lo tanto posibilita su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial a la cual sirve.

Esta capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades.

Así pues existen muchas formas de impartir una buena capacitación, desde sugerir lecturas hasta talleres vivenciales, todos los métodos son buenos, hasta cierto punto, pero los más eficaces parecen ser aquellos que dramatizan modelos para que la persona identifique y practique los comportamientos de quienes son eficientes y tienen éxito en determinado trabajo.

Dentro de la institución no basta solamente actualizar al personal de manera teórica, es importante capacitar y formar a los colaboradores, no solamente informando la parte teórica sobre como evaluar, sino también es realizar un programa que les permita concientizar sobre el proceso de Evaluación del Desempeño, brindando ciertos parámetros que podrán servirles de ayuda, para poder generar cambios dentro de la organización.

Los principales temas a trabajar en esta capacitación para poder llevar a cabo un proceso de evaluación del desempeño optimo son :

- ✓ Comunicación
- ✓ Comunicación Asertiva.
- ✓ Errores de Evaluación del desempeño que se deben evitar.
- ✓ Métodos de Retroalimentación.
- ✓ Uso de los Resultados
- ✓ Actitudes del Evaluado.

2. DINÁMICAS A REALIZAR.

DINÁMICA 1

(ver formato, anexo #5)

TEMA: INTERCAMBIO E INFORMACIÓN.

OBJETIVO: Comprobar que la cooperación puede dar mejores resultados que el trabajo individual y aislado. Comprobar los niveles de comunicación y motivaciones en un grupo orientado hacia la tarea.

TIEMPO: 60 min

TAMAÑO DEL GRUPO: 24 personas, divididas en subgrupos de 6.

ESPACIO: Lugar amplio que permita movilizarse sin molestias.

MATERIAL: Hoja de Intercambio de Información, lápices.

DINÁMICA 2.

TEMA: COMUNICACIÓN SIN SABER DE QUÉ SE TRATA.

OBJETIVO: Ver la importancia de la comunicación para poder cumplir metas propuestas.

TIEMPO: 35 min.

TAMAÑO DEL GRUPO: 20 personas

ESPACIO: Lugar amplio que permita moverse sin molestias.

MATERIAL: Pizarrón, 2 pizarrones, marcadores, 1 pliego de papel periódico (para tapar).

DINÁMICA 3.

TEMA: ¿QUE TAL ASERTIVO SOY?

OBJETIVOS: Revisar en la propia vida experiencias de asertividad, agresividad y de no asertividad

TIEMPO: 30 Min

PARTICIPANTES: ilimitado.

MATERIAL: Ninguno.

LUGAR: Un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes

puedan estar cómodos.

Nota: Las dinámicas están planteadas de acuerdo a los temas propuestos a trabajar y fortalecer.

**CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN A EVALUADORES Y
EVALUADOS EN TÉCNICAS DE EVALUACIÓN Y
RETROALIMENTACIÓN.**



MANUAL DEL FACILITADOR

1. INSTRUCCIONES GENERALES.

En esta ocasión se va a transmitir y enseñar a desarrollar competencias que necesitan fortalecer los colaboradores para poder tomar actitudes que permitan llevar a cabo un óptimo Proceso de Evaluación del Desempeño.

De esta manera se dará a conocer a los colaboradores los errores que deben evitar en el momento de evaluar, así como también las formas de llevar a cabo una buena retroalimentación. Se pondrá en conocimiento también el espacio que debe tener el evaluado.

Usted dispondrá de 8 horas para dar a conocer a los colaboradores cual es la importancia de llevar adecuadamente el Proceso de Evaluación del Desempeño y de la misma manera que actitudes deben tener para poder retroalimentar adecuadamente

Usted como facilitador recibirá unos materiales que serán destinados a objetivos específicos:

| MATERIAL | OBJETIVO |
|------------------------------------|--|
| Hoja de Intercambio de Información | . Comprobar que la cooperación puede dar mejores resultados que el trabajo individual y aislado. |
| Manual del facilitador | Preparar el curso de capacitación detallando las actividades a realizarse. |
| Manual – Guía para el participante | Entregar a los participantes para que sigan el curso para que se ingresen y participen en el mismo |

La hoja de trabajo será utilizada para la realización de la dinámica de entrada que el facilitador tendrá que realizar para lograr el rapport con los colaboradores.

De la misma forma el manual de él facilitador será de gran ayuda ya que este contiene todas las actividades que el mismo debe realizar con sus respectivas explicaciones.

Así también el manual- guía para el participante deberá ser entregado a los participantes para que sientan interés por el curso a brindarles.

El material de lectura contiene temas resumidos que usted como facilitador va a impartir a los colaboradores.

**CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN A EVALUADORES Y
EVALUADOS EN TÉCNICAS DE EVALUACIÓN Y
RETROALIMENTACIÓN.**



Explicación Base:

El facilitador para iniciar la capacitación debe generar un ambiente en el lugar de realizara dicha capacitación. Para esto debe asegurarse que en el aula las sillas se encuentren ordenadas en forma de U.

El facilitador da la bienvenida a los colaboradores con mucha energía, por ejemplo:
“Muy buenos días, mi nombre es ..., para mí es un placer compartir con ustedes este curso acerca de la capacitación y formación a los evaluadores y evaluados en técnicas de evaluación y retroalimentación, en este curso nos enfocaremos en entender la importancia de alinear comportamientos para poder satisfacer metas propuestas por la institución, y de la misma forma permitirnos conocer cuáles son las actitudes que como jefes evaluadores debemos tener frente a la evaluación del desempeño de nuestro personal a cargo, así como también como deben ser usados los resultados y como realizar una buena retroalimentación.”

Objetivo de Capacitar y formar a los evaluadores y evaluados en técnicas de Evaluación y Retroalimentación.

Objetivos

- ✓ **Alinear comportamientos que sean de beneficio para la institución y para el personal con el fin de que el Proceso de Evaluación del Desempeño se lleve de la manera más objetiva permitiendo a los directivos tomar decisiones correctas y poder puntualizar planes de mejora de desempeño.**

Explicación Base:

El objetivo de capacitar y formar a los evaluadores y evaluados en técnicas de evaluación y retroalimentación es:

“Alinear comportamientos que sean de beneficio para la institución y para el personal con el fin de que el Proceso de Evaluación del Desempeño se lleve de la manera más objetiva permitiendo a los directivos tomar decisiones correctas y poder puntualizar planes de mejora de desempeño.”

Aquí usted debe detallar los temas que se van a tratar, haciendo que los participantes se interesen por lo que van a recibir. Por ejemplo:

“En este curso vamos aprender cual es la importancia de la comunicación para poder alinear los objetivos individuales a los organizacionales, y de esta manera poder cumplir metas propuestas. Vamos aprender también a descubrir en nosotros mismos actitudes asertivas que permitan expresar y decir las cosas a la otra persona si afectar su autoestima.”

“Se hablará también sobre técnicas que los evaluadores deben evitar al momento de calificar a los evaluados, y de la misma forma que actitudes debe tener para realizar una buena retroalimentación que pueda beneficiar tanto al evaluado como al evaluador y a la institución”.

Una vez explicado el objetivo del módulo, es importante que los participantes sientan que su opinión es importante, para lo que el facilitador interactúa con los participantes preguntándoles cuáles son sus expectativas, sus miedos y responsabilidades con respecto al curso que van a recibir.

El facilitador deberá registrar los intereses, miedos, responsabilidades, etc, que mencionen los participantes en un papelógrafo, o en el pizarrón, el facilitador deberá manejar de tal manera que esta información esté alineada a lo que se va a tratar en el curso.

Al finalizar el curso el facilitador hará una revisión de todas las expectativas con los participantes, confirmando que todas fueron cubiertas.

Después de dar la bienvenida y explicar el objetivo de la capacitación, es sumamente importante que el facilitador exponga las reglas bajo las cuales se manejará dicha capacitación.

Las reglas principales reglas son:

Respeto.

El respeto incluye actitudes como prestar atención a los compañeros cuando se comunican.

Participación.

Implica que las personas deben estar predispuestas a compartir en el grupo sus experiencias para poder generar cambios de actitud.

Cooperación.

La cooperación consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido, generalmente usando métodos también comunes, en lugar de trabajar de forma separada.

Para explicar esta regla el facilitador realizara una dinámica que se llama “Intercambio e Información” que se la explica a continuación:

- ✓ El facilitador entrega a los participantes la hoja de "Intercambio de Información" y se solicita que planteen dudas.
- ✓ El facilitador solicita que en la columna del lado izquierdo anoten la respuesta individual, dejando en blanco aquella que no tenga la seguridad de conocer la respuesta.
- ✓ Se solicita que formen grupos de 6 personas máximo y que mediante consenso con intercambio de razonamientos anoten la respuesta del grupo.
- ✓ Se informa de las respuestas correctas y se solicita que obtengan el promedio de puntuación individual y las diferencias de avance o retroceso del grupo.

Después de marcar y aclarar las reglas principales dentro de las cuales se llevara a cabo la capacitación el facilitador entrara al tema propuesto.

CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN A EVALUADORES Y EVALUADOS EN TÉCNICAS DE EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN.

Explicación base:

El facilitador empezará hablando de la importancia que tiene la cooperación para poder cumplir metas, haciendo hincapié en que no se debe dejar de lado la comunicación, por ejemplo:

“Para lograr cumplir metas dentro de una organización debe existir la participación y la colaboración de cada una de las personas para poder generar cambios de comportamientos que permitan llevar a cabo una evaluación de desempeño óptima y a la vez poder entregar resultados reales que no perjudiquen a los colaboradores y que más bien permitan elaborar planes de mejora de desempeño”

Después de una breve introducción, el facilitador entrará al tema en sí, para esto el empezará haciendo preguntas para hacer que los participantes se involucren y pongan interés en los temas a capacitar, esto sería más bien a manera de conversación.

Estas preguntas pueden ser:

¿Por qué creen ustedes que es importante capacitarse?

¿La preparación de una persona puede generar cambios en el comportamiento en aspectos específicos?

¿Que es comunicación asertiva?

¿Se puede aprender a tener actitudes asertivas?

¿Podemos expresar las cosas de buena forma por ejemplo retroalimentar adecuadamente?

Para que los colaboradores sientan que su palabra es tomada en cuenta el facilitador deberá registrar en una pizarra las respuestas que estos vayan dando a las preguntas realizadas.

Al finalizar la etapa de preguntas el facilitador hará un pequeño resumen de lo que está escrito en la pizarra y entrara a exponer el tema, por ejemplo

“Vamos a fijarnos en las palabras que están escritas, conoceremos más a fondo cada uno de estos aspectos.”

Explicación base:

Como ya lo habíamos mencionado la capacitación no implica solamente enseñar de manera teórica algún tema en específico, la capacitación viene acompañada del entrenamiento que recibe una persona para poder generar cambios de actitud.

De esta manera se puede decir que la capacitación consiste en explicar y demostrar la forma correcta de realizar una tarea, ayudar al personal a desempeñarse primero bajo supervisión y luego solo, con el fin de que este pueda afianzar sus conocimientos.

Como ya se mencionó anteriormente el capacitar no implica solamente el informar a las personas sobre la realización de la evaluación del desempeño, sino más bien comunicar adecuadamente cual es el fin y su propósito.

Explicación base:

Para profundizar en el tema de que los colaboradores se involucren dentro del proceso de evaluación del desempeño, el facilitador solicitará realizar una dinámica que permita dar cuenta de cuáles son las fallas al no comunicar adecuadamente, esta dinámica se llama “Comunicación sin saber de qué se trata”, y los detalles a continuación:

- ✓ El facilitador solicita tres voluntarios y les pide salir del salón.
- ✓ Luego llama a uno y le pide que empiece a dibujar cualquier cosa, se le puede indicar una parte del papel (abajo, el medio, arriba).
- ✓ Luego se tapa lo que dibujó con el papel periódico o cualquier otra cosa, dejando descubiertas algunas líneas.

- ✓ Al ingresar la segunda persona se le pide que continúe el dibujo.
- ✓ Luego la tercera, repitiendo el procedimiento anterior.
- ✓ Se descubre el dibujo resultante de los tres.
- ✓ La discusión parte de ver que no hubo comunicación para realizar el dibujo colectivo.
- ✓ Luego ver la importancia de conocer qué es lo que se quiere para poder llevar a cabo un trabajo conjunto, tener un acuerdo previo para alcanzar objetivos comunes

Explicación base:

Después de terminar la dinámica el facilitador hace insistencia en que los objetivos no se cumplen si no existe la comunicación adecuada, por ejemplo:

“Como pudieron notar en la dinámica no se pudo realizar un grafico razonable, por el mismo hecho de que no existió esa comunicación adecuada, para poder realizarlo, lo mismo sucede en el ámbito laboral; si no se conoce cuál es el fin, objetivos y prioridades del Proceso de Evaluación del Desempeño, es casi imposible que se pueda cumplir objetivos que la institución se propone, es por esa razón que la comunicación no se debe dejar de lado e inclusive el comunicar ayuda a alinear metas.”

Así pues se puede decir que con relación al Proceso de Evaluación del Desempeño los colaboradores deben conocer cuál es la importancia de realizarlo, y de la misma forma cuáles son sus objetivos.

Explicación base:

Después de hacer la entrada al tema de interés, el facilitador debe definir los objetivos del proceso para involucrar a los colaboradores dentro de este, por ejemplo:

“Vamos a ver cuánto conocen ustedes sobre el Proceso de Evaluación del Desempeño.”

Esto debe hacer el facilitador con el fin de llamar el interés de los colaboradores para con dicho proceso para que sean ellos mismo quienes respondan las siguientes preguntas:

- ✓ ¿A dónde se quiere llegar?
- ✓ ¿Por qué se evalúa?
- ✓ ¿Qué es lo que se evalúa?
- ✓ EL compromiso de todos puede lograr los resultados esperados por la Institución?

Después de intercambiar ideas con los colaboradores, el facilitador debe felicitar a todos por su participación, haciendo hincapié en la importancia que el Proceso de Evaluación del Desempeño tiene para la institución, tomando en cuenta las mismas respuestas que ellos han dado, de esta manera hace una recopilación de todo y le hace profundizar sobre las preguntas, por ejemplo

“Como se puede ver teniendo conocimiento sobre el proceso, son ustedes los que se involucran dentro del mismo, estoy seguro que después de conocer la importancia del proceso ustedes colaboradores del SRI, tomarán de manera objetiva dicho proceso y podrán ver cuáles son los frutos que este trae consigo, tomando en cuenta que la comunicación no se puede dejar de lado si queremos lograr cambios.”

Explicación base:

Seguido de esto el facilitador dará paso al siguiente tema que estará involucrado con los objetivos e importancia del proceso de evaluación del desempeño.

Este tema es los errores de evaluación que el colaborador debe evitar, por ejemplo:

“Bueno como todos sabemos como seres humanos tenemos ciertas inclinaciones o preferencias que debemos evitar en el momento de evaluar, esto como ya lo deben

saber viene junto con la ética del profesional para dar una calificación real, de esta manera voy a dar a conocer a continuación cuales son los principales errores que los evaluadores deben evitar para poder llevar a cabo el proceso de manera exitosa.”

Principales errores de evaluación del desempeño que se deben evitar.

Si bien es cierto, el evaluador conoce que la Evaluación del Desempeño se elude a la forma en que el trabajador realiza su trabajo, con qué grado de eficacia y eficiencia, se pretende medir por una parte la calidad y cantidad que el empleado realiza y por otra los hábitos de disciplina laboral y aptitudes del trabajador hacia la empresa.

Como se puede notar para que un proceso de Evaluación del Desempeño se lleve de manera óptima, los evaluadores deben ser capacitados y entrenados con el fin de evitar caer en errores que pueden llevar a la subjetividad al momento de evaluar y esto puede conducir a distorsiones de la calificación.

Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el evaluador no logra conservar su integridad en varios aspectos:

Los prejuicios personales.

El evaluador debe evitar crear pensamientos sean positivos o negativos de los evaluados ya que esto puede afectar el proceso de evaluación.

La tendencia a la medición central.

Es conveniente que los evaluadores eviten dar calificaciones por la media, con el fin de evitar los puntajes o muy altos o muy bajos, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.

Al colocar a todos sus evaluados en los promedios de desempeño, los evaluadores ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos, y perjudican a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo elevado.

El efecto de acontecimientos recientes.

Si se utilizan mediciones subjetivas del desempeño las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto o hacerlo desaparecer.

El efecto de halo o aureola.

Esta distorsión ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce. Este problema se presenta cuando al supervisor le toca evaluar a sus amigos o a los que no lo son.

Benevolencia o lenidad.

El evaluador asume la postura del “buena gente” y entonces solo otorgan puntajes en los niveles altos de la calificación, sin discriminar adecuadamente los factores o características del puesto que tienen bajo puntaje.

Parcialidad.

Los evaluadores califican solo para favorecer a algunos puestos, que son de su área o lo ocupan personas que son sus amigos, esta puede ser una sobre calificación.

Por similitud.

El evaluador infla la evaluación de un empleado debido a una conexión personal.

Explicación base:

Después de hacer conocer los errores de evaluación a los colaboradores el facilitador deberá realizar una retroalimentación de todo lo que revisado hasta aquí, con el fin de que los colaboradores vayan aprendiendo y lo que se ha dicho quede grabado y que de esta manera puedan aplicar lo aprendido en su vida laboral.

Esto se realiza a manera de conversación y opiniones que faciliten y brinden los colaboradores a las preguntas que haga el facilitador,

Seguido, el facilitador entrará al siguiente tema que es la comunicación asertiva, por ejemplo:

“Bueno creo que está bastante claro los errores que como seres humanos debemos evitar dentro de este proceso para poder llevarlo seriamente, evitando perjudicar a los compañeros de trabajo y así poder facilitar a la institución la elaboración de planes de mejora que satisfagan su desarrollo y crecimiento, Tengamos claro que cuando brindamos resultados reales permitimos que la empresa y que ustedes como profesionales crezcan.”

Explicación base

Para pasar al siguiente tema el facilitador solicitará realizar una dinámica que se llama “¿Que tan Asertivo soy?” se explica a continuación:

- ✓ El facilitador deberá leer unas historias, dejando un intervalo de tiempo con el fin de que los participantes puedan dar cuenta si el personaje fue asertivo, agresivo o no asertivo, así como también así como, comuniquen experiencias propias que les haya recordado y qué respuesta asertiva encuentran para el ejemplo de no asertividad y agresividad.

- ✓ **ACTITUD NO ASERTIVA:** La semana pasada mi hermano tomo 500 pesos de mi cartera sin pedírmelos; en consecuencia no puede ver la película que quería, esa noche. El acostumbra hacer cosas como éstas, pero nunca le digo nada.

- ✓ **ACTITUD HOSTIL:** Una amiga bromeaba conmigo en la oficina. Yo tenía dolor de cabeza, así que le grité que era una persona desconsiderada, inmadura, y me fui dejándola con la palabra en la boca.

- ✓ **ACTITUD ASERTIVA:** El otro día iba yo con un amigo en el coche y éste prendió un cigarro; le dije que fumar en un espacio tan reducido y encerrado me molestaba y le pedí de favor, que no fumara mientras estuviéramos dentro del coche. El apagó el cigarro.

- ✓ El facilitador solicita que se haga un autoanálisis de los comportamientos en toda su vida (trabajo hogar, etc.), individualmente, después pide que se hagan grupos para comentar y finalmente se da el espacio de reflexión para poder aplicar en la vida.

Explicación base:

Después de terminar con la dinámica el facilitador entrará al tema relacionando este con las actitudes que deben tener los colaboradores al momento de realizar una retroalimentación. Por ejemplo:

Como se puede ver la asertividad es sumamente importante para poder influir sobre las personas que nos rodean.

En algunas ocasiones la forma en la que las personas se comunican con los demás genera actitudes negativas que pueden afectar al desarrollo de la personalidad, bloqueando y limitando la capacidad para expresar ideas y sentimientos apropiadamente, estimulándolos a actuar con inseguridad, temor, torpeza y agresividad.

Esta es una manera errónea de comunicarse que crea conflictos entre los compañeros de trabajo, estas conductas pueden prevenirse si los seres humanos pusieran en práctica la comunicación asertiva.

Ante esto se puede decir que la comunicación asertiva es respuesta oportuna y directa que respeta la posición propia y la de los demás, de la misma manera es una comunicación honesta y prudente con las personas.

En el Servicio de Rentas Internas es indispensable fortalecer esta conducta en los colaboradores con la finalidad de desarrollar su capacidad para escuchar y comprender los mensajes recibidos, expresar sus sentimientos con libertad, esclarecer los mensajes confusos y además poder hacer uso de esta conducta al momento de dar una buena retroalimentación a los evaluados, trayendo como beneficio un clima laboral estable así como también mejorar las relaciones interpersonales.

Ante esto es indispensable entender que la asertividad como parte de la comunicación o como un hábito de conducta facilita la comunicación, potencializa la efectividad en la misma y ayuda a obtener respeto, atención y colaboración de los demás guardando el propio sentido de identidad, de valor e integridad y todo eso respetando en todos los sentidos a los demás.

Lo más importante de la asertividad es el sentido de autovaloración, autoestima y fortaleza que alcanza. Mientras más practica tengan en la comunicación asertiva más se afianza su identidad, autenticidad y libertad, al momento de expresar las cosas.

Los colaboradores del Servicio de Rentas Internas deben fortalecer este método con la finalidad de que se pueda comprender que es de suma importancia al momento de retroalimentar a los evaluados ya que si no se conoce como se debe llegar a las personas de una manera adecuada, es casi imposible que su rendimiento de trabajo se incremente y de la misma forma poder que los evaluados puedan desarrollarse.

Sin embargo tampoco se puede dejar de lado la comunicación efectiva que está en estrecha relación con este tipo de comunicación, ya que por un lado se busca la mejor manera de llegar al otro con respeto y por otro lado decir las cosas sinceramente y sin afectar el autoestima del otro y a la vez fortalecer la propia autoestima.

Se debe tener claro que:

- ✓ Una persona asertiva presenta libertad al momento de expresar las cosas, para decir lo que es, lo que piensa, lo que siente, y lo que dice sin lastimar a los demás. (Es empático).

- ✓ Tiene la capacidad de comunicarse con facilidad y libertad con cualquier persona, sea ésta extraña o conocida y su comunicación se caracteriza por ser directa, abierta, franca y adecuada.

- ✓ Se manifiesta emocionalmente libre para expresar sus sentimientos. Evita los dos extremos: por un lado la represión y por el otro la expresión agresiva y destructiva.

Explicación base:

Después de explicar la comunicación asertiva, el facilitador expondrá su punto de vista acerca de la importancia de que los colaboradores fomenten en su vida laboral esta tipo de comunicación .por ejemplo:

“Como se puede ver, esta es la importancia de que se fomente en el SRI este tipo de comunicaciones, las mismas que permiten no solamente favorecer un clima laboral establecido; sino también que todos se comprometan a generar valor y desarrollo para sí mismos y también para cumplimiento de metas propuestas.”

Así pues puede decirse que la asertividad dentro del ámbito laboral juega un papel de suma importancia, cuando un jefe aprende a ser más asertivo en el trabajo y se halle más dispuesto a afirmar su actuación en situaciones de cambios de conducta, mayores son los beneficios.

Otro punto de importancia para fortalecer la comunicación asertiva en los colaboradores de esta Institución, es el momento en el que se dan a conocer los resultados de los evaluados, no se debe lastimar su autoestima.

Como bien se conoce “la autoestima es la manera que tenemos de querernos, aceptarnos, respetarnos y valorarnos a nosotros mismos; se forma a partir de las relaciones que se establece con los otros”¹². Por el mismo hecho de que la autoestima se forma en relación a los otros, es de gran importancia que los evaluadores aprendan a llegar a las personas sin herir sus sentimientos ni afectar su autoestima ya que de esta depende su desarrollo.

Después de incentivar a los colaboradores en que fomenten la comunicación asertiva, facilitador dará a conocer cómo usar adecuadamente los resultados y cómo se puede retroalimentar haciendo uso de la comunicación asertiva, por ejemplo:

“Vamos a conocer ahora como interviene la comunicación asertiva como punto principal en el manejo de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño por parte de los evaluados y como segundo paso como realizar una retroalimentación adecuada ya que es el último paso de Proceso de Evaluación del Desempeño, y que se debe brindar al equipo de trabajo”.

Para hacer participar a los colaboradores, el facilitador deberá hacer la siguiente pregunta: ¿Cuál creen ustedes que sería la forma más adecuada de informar resultados?

Esto con el fin de no perder el interés y que sean los colaboradores mismos quienes dé respuestas adecuadas que darán la oportunidad de compartir luego.

Después de intercambiar un poco de información el facilitador entrará a responder la pregunta cuál es el uso de los resultados

El buen uso de los resultados.

Con relación a los resultados de la Evaluación del Desempeño se puede decir que es conveniente que estos sean comentados personalmente con el evaluado, debido a que contribuye a crear beneficios importantes para el evaluado:

¹² EGUIZABAL, ROJAS, Dr. Raúl, Autoestima. Prologo, Editorial Palomino, p.3.

- ✓ Tiene información directa sobre como es valorado su desempeño dentro de la institución. Permite al evaluado conocer cuáles son los aspectos que debe mejorar y con qué ayuda puede contar por parte de la Institución.
- ✓ Constituye para el evaluado un factor de motivación muy importante, a la vez que esto permite mejorar el grado de comunicación entre jefes y subordinados.

Si bien es cierto trabajar por resultados ha sido una forma segura para que los trabajadores se sientan comprometidos en sus responsabilidades formales del puesto; y más cuando el objetivo negociado ha sido coherente y cuantitativamente formulado según las expectativas de la empresa.

Dentro del SRI, el personal tiene compromiso moral de alcanzar objetivos propuestos, pero para esto también se necesita de la ayuda de la empresa para poder cumplirlos ya que cuando se da el compromiso de manera conjunta, se puede alinear metas individuales, esto significa que es responsabilidad de la institución el motivar al personal para poder cumplir sus metas y elevar el rendimiento de los colaboradores; de la misma forma el personal establece tiempo y forma para dar resultados para el beneficio de la organización y de ellos mismos.

Después de explicar el buen uso de los resultados y después de hacer una comparación con lo que los colaboradores respondieron y con lo explicado el facilitador pasara al siguiente punto.

Retroalimentación o feedback.

La retroalimentación o feedback, es uno de los aspectos más sobresalientes dentro del Proceso de Evaluación del Desempeño, ya que permite generar una cultura de comunicación entre el jefe y el subalterno, con la finalidad de revisar el avance de los objetivos, examinando tanto el QUÉ (logro de objetivos), y el CÓMO (comportamientos del evaluado).

El tiempo que se dedica a las personas que se tiene a cargo ayuda a identificar errores a tiempo de ser corregidos sin consecuencias graves, a reforzar los comportamientos deseados y señalar los no deseados, a dirigir el trabajo en la dirección correcta, y a crear un vínculo de interés auténtico en el desarrollo de los empleados.

En el Servicio de Rentas Internas, no basta solamente con tener los mejores programas para retroalimentar al personal, si estos programas no son difundidos de la mejor manera, por mas buenos que sean no se podrá obtener ningún beneficio.

Como se ha mencionado, es indispensable que los servidores se formen como parte del proceso, esta es la única manera de lograr las metas propuestas y elevar las competencias de los evaluados.

Se debe tomar en cuenta también que para que la retroalimentación sea efectiva y logre resultados positivos en el desempeño del colaborador, el evaluador debe estar en la capacidad de decir las cosas, es por esa razón que la retroalimentación esta en estrecha relación con la comunicación asertiva.

La retroalimentación es un mecanismo que si es realizado de una manera adecuada permite elevar el valor de las personas, en el sentido de mejorar el rendimiento y desempeño de las mismas.

De la misma forma es un beneficio para los evaluados ya que gracias a esta pueden conocer cuál es la razón de sus calificaciones, involucrándolos también a generar cambios en sus comportamientos, con el fin de que puedan mejorar en el ámbito laboral y como persona.

Ante lo mencionado se puede decir que para que los evaluadores lleven una retroalimentación efectiva deben:

- ✓ Observar las competencias claras del puesto.
- ✓ Mensaje (contenido de feedback) que se pueda transmitir de manera clara y objetiva.

La retroalimentación, es también una parte muy importante en la finalización del proceso de evaluación, ante esto, los evaluadores debe analizar el informe de desempeño con sus colaboradores, para poder explorar los aspectos de mejora y crecimiento posible.

El evaluador como jefe es el encargado de brindar a su equipo de trabajo un liderazgo eficaz; y ante esto, dentro del Proceso de Evaluación del Desempeño es el encargado de entrenar a sus colaboradores, permitiendo que puedan desarrollar sus conocimientos como sus competencias, y a la vez este crecimiento genere que puedan mejorar su rendimiento en su puesto de trabajo.

Cabe mencionar que el momento de brindar retroalimentación el jefe no puede ser amigo pero si amigable; es decir buscar las mejores formas de comunicarse con el evaluado.

El evaluador dentro del rol de jefe, no debe tener una posición jerárquica dentro de la organización, de esta manera se puede decir que dentro del Proceso de Evaluación del Desempeño, el jefe como entrenador debe ser capaz de dar aliento y reconocimiento a las personas que tiene a su cargo, además también proponer siempre y cuando sea necesario la desvinculación de los colaboradores, siempre y cuando sea de manera objetiva evitando los juicios personales que busquen afectar a un servidor.

“Los jefes, no importa su rol jerárquico cumplen un rol en relación con sus colaboradores”¹³

Partiendo de lo mencionado anteriormente, se puede decir que es de gran importancia que para que los evaluadores como jefes-entrenadores, deberán aprender a ser un coach de su equipo de trabajo.

¹³ ALLES, Martha, Comportamiento Organizacional, El poder en las organizaciones, ediciones Granica, Buenos Aires-Argentina, 2007, p.249.

Esto quiere decir que el colaborador del Servicio de Rentas Internas como jefe dentro de la organización, su función primordial es ser guía, entrenador de las personas que tiene a su cargo, permitiendo que las mismas puedan generar competencias que favorezcan a su desarrollo.

Explicación base:

El facilitador para no perder la atención de los colaboradores, es preferible que los haga participar en el siguiente punto, así puede empezar haciendo preguntas acerca de cuáles creen ellos serían las formas o métodos adecuados para retroalimentar, y de la misma forma registrar todo lo que vayan diciendo para hacerlos sentir que lo que dicen es tomado en cuenta, y después de hacer una leve conversación empezará a explicar cuáles son los métodos para retroalimentar.

Métodos de retroalimentar a los evaluados.

La retroalimentación o feedback se da a los evaluados por medio de entrevistas de evaluación, de las cuales el colaborador puede hacer uso según convenga.

El objetivo de retroalimentar no implica solamente mostrar un resultado y ya sino, este proceso se da como medio de intercambio de ideas mediante la cual el evaluador debe tener la actitud de escuchar a los evaluados, con relación a sus puntuaciones y a la vez permitir elaborar juntos compromisos de mejora de rendimiento.

Entrevista Hablar y vender.

Las habilidades que se requieren y la capacidad para persuadir al empleado a que cambie, a la vez que requiere que el empleado desarrolle nuevos comportamientos y también un hábil uso de incentivos por parte del evaluador.

Entrevista Hablar y escuchar.

Esta tiene dos partes. La primera parte implica la capacidad para exponer los puntos fuertes y débiles del desempeño del empleado durante la evaluación, y dentro de la segunda parte, se escucha lo que el evaluado expresa acerca de la evaluación.

Entrevista de Solución del Problema.

Escuchar, aceptar y responder a lo que los evaluados tengan que decir con respecto a la evaluación es un elemento esencial de este tipo de entrevista, pues de esta manera se busca incentivar el crecimiento y desarrollo del evaluado analizando los problemas, necesidades, satisfacciones y molestias que se han encontrado en su desempeño en el puesto.

Explicación base:

El facilitador cerrará este punto de la siguiente manera:

“Estas son actitudes que los evaluadores podrían adoptar al momento de retroalimentar a sus colaboradores pues de esta manera se da importancia al evaluado, ya que escuchando sus puntos de vista con relación a su desempeño se puede mejorar las relaciones interpersonales, al mismo tiempo que la comunicación”.

“ Vamos a entrar ahora a la parte final del Proceso de Evaluación del Desempeño, dentro se tomará en cuenta también a lo que los evaluados tengan que decir de acuerdo a como fueron retroalimentados. De esta manera se ha creado un formato de preguntas donde ellos pueden expresar sus puntos de vista acerca de cómo les pareció la retroalimentación.”

Explicación base:

Después de mencionar lo expuesto el facilitador debe indicar el formato de encuesta elaborado (ver anexo # 6), explicando que ese es un espacio también para el evaluado ya que el punto principal es escuchar al personal para poder resolver inquietudes y cumplir metas propuestas.

El facilitador expresará sus palabras de cierre y agradecimiento al personal por haber asistido al curso.

**CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN A EVALUADORES Y
EVALUADOS EN TÉCNICAS DE EVALUACIÓN Y
RETROALIMENTACIÓN.**



MANUAL DEL PARTICIPANTE

El presente material didàctico es para su uso en este curso, con el fin de llenar sus expectativas.


SRI. CRECES TU CRECEMOS TODOS

CURSO DE :
**CAPACITACION Y FORMACION A LOS
EVALUADORES Y EVALUADOS EN TECNICAS
EVALUACION Y RETROALIMENTACION**



1)

SRI. CRECES TU CRECEMOS TODOS



OBJETIVOS :

ALINEAR COMPORTAMIENTOS QUE SEAN DE BENEFICIO PARA LA INSTITUCIÓN Y PARA EL PERSONAL CON EL FIN DE QUE EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SE LLEVE DE LA MANERA MÁS OBJETIVA PERMITIENDO A LOS DIRECTIVOS TOMAR DECISIONES CORRECTAS Y PODER PUNTUALIZAR PLANES DE MEJORA DE DESEMPEÑO.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2)

.....

.....

.....

.....

SRI. CRECES TU CRECEMOS TODOS

REGLAS PRINCIPALES:

PARTICIPACION



RESPECTO



COOPERACION



3)

SRI. CRECES TU CRECEMOS TODOS

- Para lograr cumplir metas dentro de una organización debe existir la participación y la colaboración de cada una de las personas para poder generar cambios de comportamientos que permitan llevar a cabo una evaluación de desempeño optima y a la vez poder entregar resultados reales que no perjudiquen a los colaboradores y que más bien permitan elaborar planes de mejora de desempeño.

- Capacitación no implica solamente enseñar de manera teórica algún tema en específico, sino mas bien esta viene acompañada del entrenamiento que se dé a la persona para poder generar cambios de actitud.
- Consiste en explicar y demostrar la forma correcta de realizar una tarea, ayudar al personal a desempeñarse primero bajo supervisión y luego solo, con el fin de que este pueda afianzar sus conocimientos.



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4)

SRI. CRECES TU CRECEMOS TODOS



PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

OBJETIVOS

IMPORTANCIA

QUE BUSCA?, PARA QUE?

QUE SE EVALUA?

CUALES EL FIN?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5)

.



6)

SRI. CRECES TU CRECEMOS TODOS

COMUNICACION ASERTIVA:

- En algunas ocasiones la forma en la que las personas se comunican con los demás genera actitudes negativas que pueden afectar al desarrollo de la personalidad, bloqueando y limitando la capacidad para expresar ideas y sentimientos apropiadamente, estimulándolos a actuar con inseguridad, temor, torpeza y agresividad.
- Esta es una manera errónea de comunicarse que crea conflictos entre los compañeros de trabajo, estas conductas pueden prevenirse si los seres humanos practican la comunicación asertiva.
- Ante esto se puede decir que la comunicación asertiva es respuesta oportuna y directa que respeta la posición propia y la de los demás, de la misma manera es una comunicación honesta y prudente con las personas.

7)

SRI. CRECES TU CRECEMOS TODOS

EN ESTA INSTITUCION:



•Es indispensable fomentar estas actitudes con la finalidad de desarrollar su capacidad para escuchar y comprender los mensajes recibidos, expresar sus sentimientos con libertad, esclarecer los mensajes confusos y además poder hacer uso de esta conducta al momento de dar una buena retroalimentación a los evaluados, trayendo como beneficio un clima laboral estable así como también mejorar las relaciones interpersonales

8)

SRI. CRECES TU CRECEMOS TODOS

DEBEMOS RECORDAR QUE:

- Una persona asertiva presenta libertad al momento de expresar las cosas, para decir lo que es, lo que piensa, lo que siente, y lo que dice sin lastimar a los demás. (Es empático).
- Tiene la capacidad de comunicarse con facilidad y libertad con cualquier persona, sea ésta extraña o conocida y su comunicación se caracteriza por ser directa, abierta, franca y adecuada.
- Se manifiesta emocionalmente libre para expresar sus sentimientos. Evita los dos extremos: por un lado la represión y por el otro la expresión agresiva y destructiva.



9)

SRI. CRECES TU CRECEMOS TODOS

EL BUEN USO DE LOS RESULTADOS:

- Es conveniente que estos sean comentados personalmente con el evaluado, debido a que contribuye a crear beneficios importantes para el evaluado.
- Tiene información directa sobre como es valorado su desempeño dentro de la institución. Permite al evaluado conocer cuáles son los aspectos que debe mejorar y con qué ayuda puede contar por parte de la Institución.
- Constituye para el evaluado un factor de motivación muy importante, a la vez que esto permite mejorar el grado de comunicación entre jefes y subordinados.



10)

SRI. CRECES TU CRECEMOS TODOS

RETROALIMENTACION O FEEDBACK .

- La retroalimentación o feedback, es uno de los aspectos más sobresalientes dentro del Proceso de Evaluación del Desempeño, ya que permite generar una cultura de comunicación entre el jefe y el subalterno, con la finalidad de revisar el avance de los objetivos, examinando tanto el QUÉ (logro de objetivos), y el CÓMO (comportamientos del evaluado).
- No basta solamente con tener los mejores programas para retroalimentar al personal, si estos programas no son difundidos de la mejor manera, por mas buenos que sean no se podrá obtener ningún beneficio.



11)

SRI. CRECES TU CRECEMOS TODOS

- La retroalimentación, es también una parte muy importante en la finalización del proceso de evaluación, ante esto, los evaluadores debe analizar el informe de desempeño con sus colaboradores, para poder explorar los aspectos de mejora y crecimiento posible.
- El evaluador como jefe es el encargado de brindar a su equipo de trabajo un liderazgo eficaz; y ante esto, dentro del Proceso de Evaluación del Desempeño es el encargado de entrenar a sus colaboradores, permitiendo que puedan desarrollar sus conocimientos como sus competencias, y a la vez este crecimiento genere que puedan mejorar su rendimiento en su puesto de trabajo.
- El jefe no puede ser amigo pero si amigable; es decir buscar las mejores formas de comunicarse con el evaluado.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

12)



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

13)

SRI. CRECES TU CRECEMOS TODOS

| ENCUESTA PARA LOS EVALUADOS | |
|---|---|
| Fecha: | Agencia: |
| Nombre del evaluado: | |
| Después de haber sido retroalimentado responda las siguientes preguntas, que son creadas a medida de proceso. | |
| 1. ¿Recibió usted la retroalimentación correspondiente por su jefe? | |
| SI <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> OTRO <input type="checkbox"/> |
| 2. ¿Cómo calificó usted la retroalimentación recibida? | |
| Excelente <input type="checkbox"/> | |
| Muy Buena <input type="checkbox"/> | |
| Buena <input type="checkbox"/> | |
| Regular <input type="checkbox"/> | |
| 3. ¿Faltó su jefe sus logros en esta retroalimentación? | |
| SI <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> |
| 4. ¿Le dio su jefe la apertura para exponer puntuaciones bajas? | |
| SI <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> |
| 5. ¿Existen asuntos pendientes por su jefe de mejoras de rendimiento? | |
| SI <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> |
| 6. ¿Que recomendaciones daría usted, para poder mejorar este proceso de retroalimentación? | |
| | |

ESPACIO PARA EL EVALUADO:

ESPACIO PARA QUE EL EVALUADO EXPONGA SUS PUNTOS DE VISTA ACERCA DE CÓMO LE PARECIÓ LA RETROALIMENTACIÓN REALIZADA POR SU JEFE, DE ESTA MANERA TAMBIÉN SE RETROALIMENTA AL JEFE.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

GRACIAS.

PRESUPUESTO:

Para la elaboración del presupuesto de este producto, a manera general se tomo en cuenta lo siguiente:

| Nº | EGRESOS MENSUALES | MONTO EN \$ |
|-----------|--------------------------|--------------------|
| 1 | COMPRA DE FLASH | 15.00 |
| 2 | COPIAS | 150.00 |
| 3 | MOVILIZACIÓN | 170.00 |
| 4 | INTERNET | 70.00 |
| 5 | IMPRESIONES | 60.00 |
| | TOTAL DE EGRESOS | 465.00 |
| | TOTAL INGRESOS | 800.00 |
| | DIFERENCIA | 335.00 |

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

En la actualidad ya no tiene tanta importancia una simple evaluación del desempeño, donde se realiza el simple acto administrativo de aplicar un formato establecido para informar si empleado cumple o no con las características de personalidad deseadas por la organización, hoy en día el gestionar el desempeño de las personas, ha sido encaminada a la estrategia de la organización, permitiendo el desarrollo de las mismas y sobre todo sus competencias, las cuales junto con las personas son la clave para lograr el éxito.

La Gestión del Desempeño basa su esfuerzo en generar un cambio en la conducta de los colaboradores con la finalidad de incrementar la eficacia de la organización mediante el conocimiento y aprovechamiento de los recursos, la mejora de sus rendimientos y la orientación coordinada de estos hacia el cumplimiento de las metas establecidas por la organización.

La Gestión del Desempeño juega hoy en día un papel muy importante para el cumplimiento de las metas propuestas por la organización, por el mismo hecho de que no solamente busca obtener resultados para calificar al personal, sino mas bien busca que las personas desarrollen competencias débiles, para poder obtener un rendimiento elevado que permita realizar planes de mejora de desempeño.

Dentro del SRI los colaboradores juegan un papel muy importante por el mismo hecho de que son el centro de atención para lograr cambios y cumplir objetivos propuestos, para esto se debe permitir que la mayoría de los colaboradores accedan a los conocimientos, para poder mantenerse en el mundo competitivo.

Estas competencias son las aptitudes que poseen las personas y que hacen que su desempeño resulte efectivo o incluso superior en relación a lo que el puesto de trabajo requiere.

Dentro de esto se puede decir que la Gestión del Desempeño por competencias permite que la persona aumente de forma significativa su satisfacción, mediante su gestión de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas verdaderamente competitivas.

Estas exigencias del medio organizacional que obligan al cambio y fortalecimiento de competencias que conllevan al personal a orientarse hacia una cultura del desarrollo, dentro de esto es indispensable mencionar que estos cambios empiezan por la innovación del rol que deben jugar los colaboradores del SRI tanto como jefes evaluadores y como evaluados y esto solamente se puede lograr alcanzando y fortaleciendo el aprendizaje participativo.

Las personas son la parte más importante de una organización, y por esa razón una organización debe saber que cada una es diferente de otra, pero cuando existe interés por cumplir objetivos, es necesario encaminarlas con métodos adecuados para lograr mantenerlas satisfechas. Y para lograr esto no se deben dejar de lado aspectos que aunque parezcan de mínima importancia, son los aspectos claves para el buen desempeño y rendimiento del personal.

La motivación, juega un papel muy importante debido a que en la forma que el personal sea motivado dentro de las organizaciones, pueden generar conductas que beneficien tanto a la persona como a la organización, pero si una persona no tiene esa motivación, o ese motor que le mueva hacer las cosas pues entonces no se podrá cumplir objetivos.

Los colaboradores como jefes evaluadores deben contar con sistemas de motivación que cubran las expectativas de los miembros de la institución.

Es necesario tener estrategias motivacionales para que las personas se involucren y se comprometan. Para esto se debe tomar en cuenta que no es indispensable tener muchos recursos monetarios o materiales, en su lugar se debe crear hábitos institucionales en los que diariamente se valore el esfuerzo del colaborador y sobre todo se humanice el trato en la relación laboral, un simple impulso a la persona por su buen trabajo es un detalle que anima al miembro del grupo y más si quien la proporciona tiene una jerarquía importante en la organización, hay que pensar en que entre más confianza y reconocimiento se le proporcione al personal del SRI se involucrarán y se sentirán comprometidos por responder eficientemente en las tareas encomendadas.

Otro punto de relevancia es tiene la comunicación organizacional que se maneja dentro de la organización para encaminar a todo el personal hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos en la organización y de la misma forma permita el fortalecimiento del clima y cultura organizacional.

Dentro del Servicio de Rentas Internas es indispensable fortalecer la comunicación interna por medio de la cual se busca que todos los niveles de la empresa se sientan protagonistas y no sólo espectadores, ya que al conocer lo que hace y lo que piensa hacer la organización, se sentirán que forman parte de ella, o sea, lo que comúnmente se dice: "ponerse la camiseta de la empresa".

La comunicación es la base de toda interrelación, es importante considerarla como la llave que atraerá la atención de los colaboradores y será la constante que les permitirá involucrarse con las tareas que día a día surgen en los procesos de trabajo.

Ante esto hay que aclarar que entre más directa y oportuna sea el contacto que se tenga con sus empleados, favorecerá a la eliminación de rumores que provocan inestabilidad en el desempeño laboral. Y es importante recordar que mientras más personal sea la comunicación, se logrará interpretar la respuesta que proporcionen las personas.

La comunicación interna es un elemento útil de trabajo que permite el cruce de la información en las organizaciones, en este caso permitiendo crear una estrecha relación entre las necesidades del SRI con las del personal, y de esta manera encaminar objetivos que permitan el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Es indispensable crear un ambiente de comunicación que active y anime las acciones individuales y colectivas, que comprometa voluntades para que se pueda fortalecer una organización que tiene que ser compromiso y responsabilidad de todos los integrantes.

Partiendo de la comunicación, dentro de la cual se permite el flujo de la información adecuada hacia el personal, se puede decir que este es el punto de partida para poder involucrar a los colaboradores dentro del proceso de Evaluación del Desempeño.

Involucrar a los colaboradores dentro del Proceso de Evaluación del Desempeño incluye el que se ellos conozcan el por qué y para qué de la evaluación del desempeño dentro de la Institución, y que este conocimiento permita que los colaboradores como jefes evaluadores realicen la evaluación de manera óptima y objetiva que permita conocer resultados reales que generen cambios exitosos en el personal evaluado, con la ayuda de una buena retroalimentación que los incentive a mejorar su rendimiento.

Hay que tomar en cuenta también que una persona cuenta con grandes potencialidades, el saber detectarlas y aprovecharlas será una de las grandes responsabilidades de la organización para poder considerarlas en sus actividades de desarrollo.

Proponer transformaciones en el entrenamiento tanto en fortalecer habilidades como profesionales y personales, traerá como resultado un crecimiento total de los colaboradores, y sus consecuencias se verán reflejadas en una mayor seguridad para realizar eficientemente el trabajo una mayor satisfacción en su crecimiento profesional, lo que permitirá la satisfacción del personal y se sentirá comprometido a trabajar y colaborar en el desarrollo de mayores responsabilidades laborales, y rendir de mejor manera.

Por esa razón es indispensable formar a los colaboradores del SRI, dentro del Proceso de Evaluación del Desempeño, con el fin de que como punto principal puedan conocer la importancia de entregar una calificación real que no perjudique al evaluado, y que a la vez permita realizar planes de mejora, con el fin de poder fortalecer competencias para beneficio propio de y de la Institución.

De esta manera también se debe formar dentro del Proceso de Evaluación del Desempeño para hacer conocer al personal cuales son las actitudes que los jefes como evaluadores deberían tener al momento de evaluar, y a la vez para brindar una adecuada retroalimentación que no involucre solamente la intranet sino una retroalimentación en donde se mire al evaluado para poder llegar acuerdos acerca de que se podría hacer para mejorar rendimientos.

La ética juega un papel muy importante en la formación de los colaboradores del SRI ya que de ellos depende que el evaluado pueda mejorar su rendimiento y a la vez que los resultados que se obtengan sean conocidos por el evaluado, y con la ayuda de la retroalimentación se pueda generar un compromiso por parte tanto de evaluador y evaluado para mejorar desempeño y cumplir metas.

4.2. RECOMENDACIONES

Después de fortalecer esa comunicación interna dentro de la cual se haya permitido encaminar al personal hacia el cumplimiento de objetivos del Proceso de Evaluación del Desempeño, involucrándolos adecuadamente dentro del mismo, los colaboradores podrán realizar planes de mejora de rendimiento, con el objetivo de poder encaminar a los colaboradores no solamente al cumplimiento de las metas, sino también fortalecer esas competencias que permitan convertir al personal del SRI en buenos líderes que guíen a su equipo de trabajo por el camino del éxito y la satisfacción personal y profesional, encontrando las salidas adecuadas para lograr superar situaciones de dificultad que puedan afectar el clima laboral.

Para poder lograr que los colaboradores del SRI se conviertan en buenos líderes es indispensable aplicar técnicas que permitan la innovación integral de los colaboradores, de manera que por medio de estas técnicas el colaborador se permita crear comportamientos que beneficien a su equipo de trabajo, para ser guía de ellos y llevarlos por los caminos adecuados para cumplimiento de metas propuestas.

La técnica conocida como coaching, es uno de los planes de acción que generar cambios y éxitos tanto a nivel personal como a nivel organizacional, logrando influir en el personal para éste aprenda a ser buen líder de su equipo de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA.

- ✓ ALLES, Martha, **“Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias casos”**, S.A, ediciones Granica, Año 2006, Buenos Aires-Argentina.
- ✓ CHIAVENATO, Idalberto, Administración de recursos humanos. Evaluación del desempeño humano, Colombia 2001.
- ✓ DEMING,W. Edwards, “La Nueva Economía de la Industria” (2000).[http://en.wikipedia.org/wiki/W. Edwards Deming](http://en.wikipedia.org/wiki/W._Edwards_Deming)
- ✓ ALLES, Martha, Desempeño por competencias evaluación de 360°, Buenos Aires, Julio 2004.
- ✓ http://www.eumed.net/cursecon/2/necesidades_sociales.htm.
- ✓ ClaytonAlderfer,“TeoríasMotivacionale”,2007,
www.slideshare.net/ninaseele/teoras-motivacionales.
- ✓ ALLES, Martha, Comportamiento Organizacional, El Cambio en las Organizaciones, Buenos Aires, Ediciones Granica,2007.
- ✓ GUADALUPE FERNÁNDEZ, Plácido Fajardo, “Las competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos”, Ediciones Deusto, 2004.
- ✓ FERNÁNDEZ LÓPEZ, Javier, “ Gestión por Competencias”, dónde las grandes ideas encuentran expresión, Edición Pearson Educación, 2006.

- ✓ RODRÍGUEZ MANSILLA, Darío, “Gestión Organizacional, Elementos para su estudio”, Editorial Plaza y Valdez, 2004.

- ✓ STEPHEN P, Robbins, “Comportamiento Organizacional, 10ma Edición”, Editorial Pesaron Educación, México, 2004.

- ✓ BÁEZ, Carlos Julio,” La Comunicación Efectiva”, Editorial Buho, Republica Dominicana, 2000.

- ✓ EGUIZÁBAL, ROJAS, Dr. Raúl, Autoestima. Prologo, Editorial Palomino.

- ✓ OCAMPO RAMÍREZ, Noel, “Método de Comunicación Asertiva, el método que acerca a las personas”, Editorial trillas, 2000.

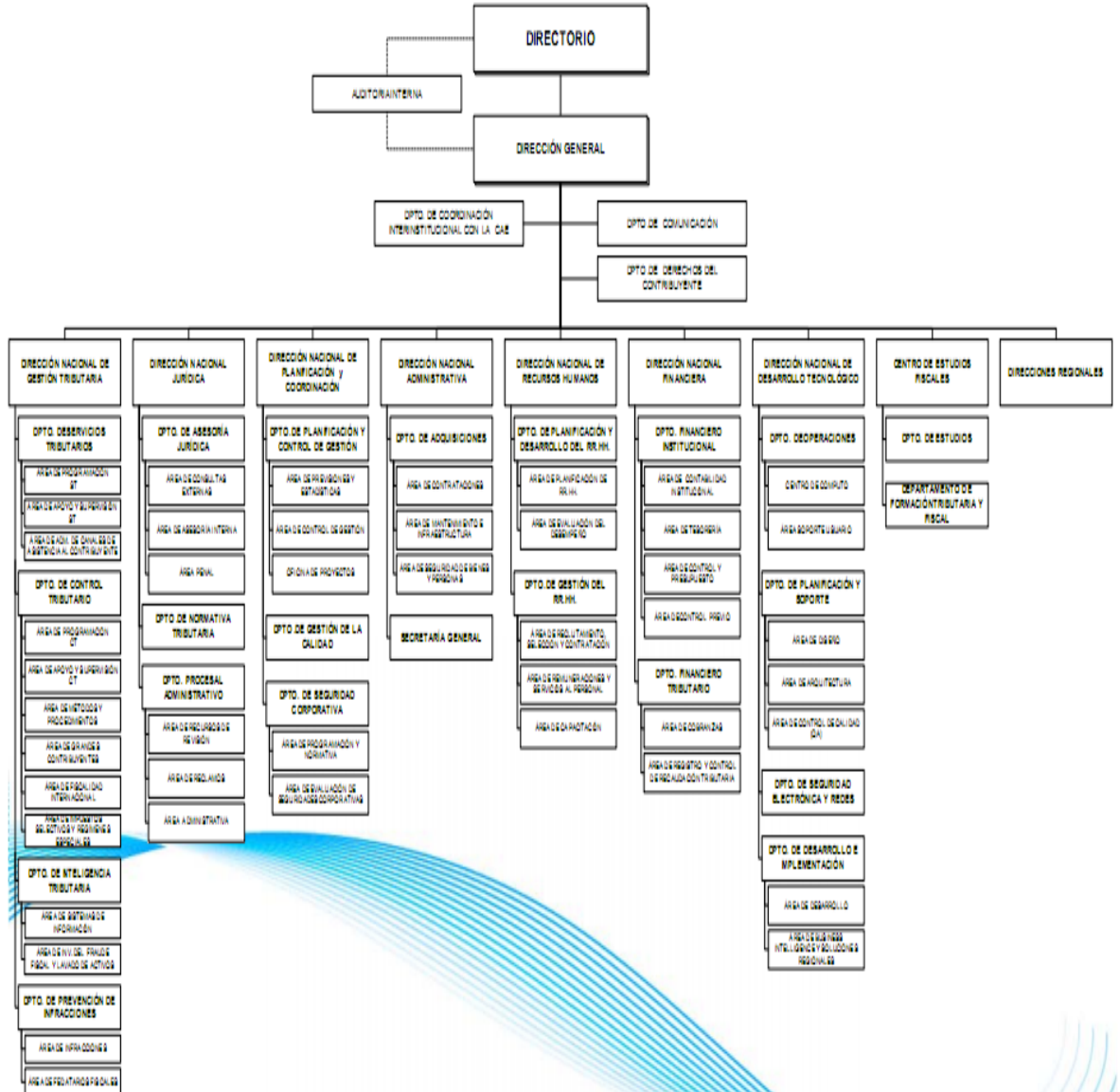
- ✓ LEVY LEVOYER, CLAUDE, “Gestión por competencias”, Como analizarlas, evaluarlas y desarrollarlas, 2000.

ANEXOS

ANEXO # 1

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL - ADMINISTRACIÓN NACIONAL



ANEXO # 2

FORMATO ENCUESTA REALIZADA

ENCUESTA:

1. ¿ Conoce Usted cual es el proceso de Evaluación de Desempeño que se maneja en esta Institución?

SI

NO

2. Mencione los pasos del Proceso de Evaluación de Desempeño.

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

3. ¿Por qué medio es Usted informado sobre el proceso de Evaluación del desempeño de la institución?

.....
.....

.....

4. ¿Ha Recibido usted alguna capacitación para que se involucre en el proceso de la Evaluación del desempeño?

SI

NO

5. ¿Cómo calificaría Usted la forma en la que recibe información sobre este proceso?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- No conoce el proceso

6. ¿Es su jefe quien le hace saber sobre el resultado que obtuvo en su evaluación del desempeño?

SI

NO

7. Ha recibido algún tipo de retroalimentación por parte de su jefe, después de saber el resultado de su desempeño, Explique .

SI

NO

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

8. La retroalimentación que ha recibido por parte de sus jefes ha sido:

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

MUCHAS GRACIAS ..

ANEXO # 3

HOJA DE AUTOCONOCIMIENTO Y RETROALIMENTACION.

En los cuadrantes del lado izquierdo, registra las capacidades y carencias que crees que tienes para trabajar en equipo. Luego que tus compañeros te entreguen sus opiniones, registra en los cuadrantes del lado derecho lo que ellos piensan respecto de tus capacidades y dificultades.

Características personales en el trabajo en equipo.

Mi nombre es: _____

| Capacidades, cualidades | Capacidades, cualidades |
|-------------------------|------------------------------------|
| Percepción de mí mismo | Percepción de otros respecto de mí |
| ----- | ----- |
| ----- | ----- |
| ----- | ----- |
| Carencias, dificultades | Carencias, dificultades |
| Percepción de mí mismo | Percepción de otros respecto de mí |
| ----- | ----- |
| ----- | ----- |
| ----- | ----- |

Ahora, haz un resumen de las características personales que sientes que mejor te representan.

Las fortalezas que tengo para trabajar en equipo, son: _____

Las debilidades en que debo complementarme con otros o superar, son: _____

ANEXO # 4

DINAMICA: EXAMEN DEL OYENTE.

FORMATO DE DINAMICA.

| HOJA DE TRABAJO | | | | | | |
|--|----------------|--|---------------|--|----------|--|
| "EXAMEN DEL OYENTE" | | | | | | |
| Esta lista de comprobación le ayudará a calificar sus propios hábitos de escuchar. | | | | | | |
| Trate de responder a cada pregunta de modo objetivo con una "X" en la columna correspondiente: | | | | | | |
| Quando toma usted parte en una entrevista o conferencia de grupo: | Por lo general | | Algunas veces | | Rara vez | |
| 1.- ¿Se prepara usted físicamente sentándose frente al locutor y cerciorándose de que puede oír? | | | | | | |
| 2.- ¿Observa al locutor al mismo tiempo que lo escucha? | | | | | | |
| 3.- ¿Decide juzgando por la apariencia y modo de expresarse del locutor si lo que tiene que decir vale la pena o no? | | | | | | |
| 4.- ¿Escucha buscando primordialmente ideas y sentimientos subyacentes? | | | | | | |
| 5.- ¿Determina la tendencia propia de usted y trata de justificarla? | | | | | | |
| 6.- ¿Mantiene su mente en lo que está diciendo el locutor? | | | | | | |
| 7.- ¿Interrompe inmediatamente que oye una manifestación que usted considera está equivocada? | | | | | | |
| 8.- ¿Se cerciora usted antes de responder que ha comprendido el punto de vista de la otra persona? | | | | | | |
| 9.- ¿Trata de decir usted la última palabra? | | | | | | |
| 10.- ¿Hacer un esfuerzo consciente para evaluar la lógica y credibilidad de lo que oye usted? | | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|

ANEXO # 5

DINAMICA : INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN

FORMATO DE DINAMICA.

| HOJA DE TRABAJO | | |
|--|-----------------|----------------|
| INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN | | |
| Escriba en el espacio libre lo que usted crea que está (o debe estar) entre el primero y el último elemento. | | |
| EJEMPLO: | | |
| Noche | Alba | Día |
| África | Estrecho de sue | Asia |
| Pliego | | Resma |
| Europa | | África |
| Electrón | | Molécula |
| Becerro | | Toro |
| Centro | | Circunferencia |
| Venus | | Marte |
| Muslo | | Pierna |
| Sargento | | Capitán |
| Incisivo | | Molar |
| Día | | Mes |
| Francia | | España |
| Niño | | Adulto |
| Enfermedad | | Salud |
| Azul | | Índigo |
| Estomago | | Intestino |
| A.M. | | P.M. |
| Gusano | | Mariposa |
| Bueno | | Óptimo |
| Vida | | Muerte |
| Alfa | | Gamma |
| Año | | Década |
| Argentina | | Chile |
| Colombia | | Costa Rica |
| Oído | | Boca |

| | | |
|--------------------|--------------------|----------------|
| Fe | | Caridad |
| México | | Estados Unidos |
| Siete | | Caballo |
| Macho | | Hembra |
| Hexágono | | Octágono |
| Boca | | Estomago |
| Puntuación: | Individual: | De grupo: |

Respuestas:

1. 10 HOJAS
2. MEDITERRÁNEO
3. ÁTOMO
4. NOVILLO
5. RADIO O CÍRCULO
6. TIERRA
7. RODILLA
8. TENIENTE
9. COLMILLO
10. SEMANA
11. ANDORRA O PIRINEOS
12. ADOLESCENTE
13. CONVALECENCIA
14. MORADO
15. PILORO
16. MEDIO DÍA - 12 HORAS
17. CRISALIDA
18. MEJOR O SUPERIOR

19. AGONÍA O

20. REPRODUCCIÓN

21. BETA

22. LUSTRO

23. ANDES

24. PANAMÁ

25. MEJILLA

26. ESPERANZA

27. RÍO BRAVO O COLORADO

28. SOTA

29. HERMAFRODITA

30. HEPTÁGONO

31. ESÓFAGO

ANEXO # 6

ENCUESTA DE SATISFACCION PARA LOS EVALUADOS.

ENCUESTA PARA LOS EVALUADOS

Fecha:

Agencia.....

Hora:

Nombre del evaluador:

Después de haber sido retroalimentado responda las siguientes preguntas, que nos ayudaran a mejorar el proceso.

1. ¿Recibió usted la retroalimentación correspondiente por su jefe?

SI

NO

OTRO

.....

2. ¿Cómo calificaría usted la retroalimentación recibida?

Excelente

Muy Buena

Buena

Regular

3. ¿Felicito su jefe sus logros en esta retroalimentación?

SI

NO

4. ¿Le dio su jefe la apertura para exponer puntuaciones bajas?

SI

NO

5. ¿Existen acuerdos propuestos por su jefe de mejora de rendimiento?

SI

NO

6. ¿Qué recomendaciones daría usted, para poder mejorar este proceso de retroalimentación?

.....

.....

