

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA DE PSICOLOGÍA

Tesis previo a la obtención del Título de: PSICÓLOGO

TEMA:

“DISEÑO DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
POR COMPETENCIAS PARA LA INSTITUCIÓN FONDO
ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO (FEPP) OFICINA
CENTRAL.”

AUTOR:

JHONNY PAUL VARELA CHAMORRO

DIRECTOR:

Dr. Juan Rommel Samaniego Franco

Quito, Octubre 2011

ÍNDICE

AGRADECIMIENTO

DEDICATORIA

ÍNDICE

PLAN DE TESIS

ANTECEDENTES	I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	II
JUSTIFICACIÓN	IV
DELIMITACIÓN ESPACIAL	V
OBJETIVO GENERAL	V
OBJETIVO ESPECIFICO	V
HIPÓTESIS	VI
MÉTODOS	VI
TÉCNICAS	VII

CAPITULO 1

RESUMEN EJECUTIVO	1
-------------------	---

CAPITULO 2

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 Gestión de Recursos Humanos por competencias	5
2.1.1 ¿Qué son las competencias?	8
2.1.2 Componentes de las Competencias	18
2.1.3 Tipos de competencias	21
2.1.4 Evaluación del Desempeño por Competencias	25
2.2. Subsistemas que integran el Sistema de Gestión de Recursos Humanos	28
2.2.1 Planificación de los recursos humanos	32
2.2.2 Clasificación de puestos	36

2.2.3 Selección de personal	40
2.2.4 Evaluación del desempeño	44
2.2.5 Capacitación y desarrollo de personal	48
2.3 Métodos de Evaluación del Desempeño	51
2.3.1 Método de evaluación por puntos	52
2.3.2 Método de evaluación del desempeño por competencias	53
2.3.2.1 Método de evaluación 90 grados	55
2.3.2.2 Método de evaluación 180 grados	57
2.3.2.3 Método de evaluación 360 grados	58
2.3.3 Comparación entre el enfoque tradicional y el enfoque de competencias	67

CAPITULO 3

DIAGNOSTICO SITUACIONAL DEL FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO (FEPP)

3.1 Análisis Organizacional	69
3.1.2 Antecedentes Históricos Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP)	72
3.1.3 Para quién trabaja el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP)	73
3.1.4 De los niveles administrativos	79
3.1.5 Atribuciones y deberes	82
3.1.6 Del departamento de personal	83
3.2 Estructura Organizacional interna	86
3.2.1 Visión	87
3.2.2 Misión	87
3.2.3 Objetivos	88
3.2.4 Código ético	89
3.2.5 Estatuto	107

CAPITULO 4

PROPUESTA DEL MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

4.1 Diagnóstico situacional	119
4.2 Descripción	122
4.2.1 Determinación de la necesidad	123
4.3 Elaborar el perfil de competencias	124

4.4 Identificar las actividades esenciales del puesto	125
4.4.1 Metodología para identificar competencias	132
4.4.2 Metodología para identificar los conocimientos	134
4.4.3 Metodología para identificar destrezas	135
4.4.4 Metodología para identificar otras competencias	136
4.5 Otros aspectos relevantes del perfil	137
4.6 Revisar la información recolectada	138
4.7 Propuesta de la elaboración del subsistema de evaluación de desempeño por competencias	145
4.7.1 Objetivos del subsistema de evaluación del desempeño	145
4.7.2 Políticas de responsabilidad con la evaluación del desempeño por competencias	146
4.7.3 Definiciones del proceso de evaluación de competencias	148
4.7.4 Funciones de responsabilidad del subsistema de evaluación del desempeño por competencias	150
4.7.5 Descripción del método	152
4.7.6 Etapas del proceso de evaluación del desempeño	157
4.7.7 Tabulación de resultados de las evaluaciones	160
4.7.8 Informe Final	165

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA ANEXOS

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Este documento contiene información confidencial y es de uso exclusivo de la Institución Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (Fepp) Oficina Central. Se considera propiedad intelectual de Jhonny Paul Varela Chamorro, sin previa autorización escrita de la Institución y del autor, no podrá ser puesta a disposición de personas diferentes del destinatario y/o las personas de la Empresa que este designe para propósitos específicamente relacionados con la aceptación de la misma. Queda prohibida su reproducción o publicación total o parcial.

Quito, Octubre 2011

Jhonny Paul Varela Chamorro
1716957335



DEDICATORIA

Con ingente humildad a “Yo Soy” por darme la vida, salud y fortaleza en cada alba, a mi hermano Christian por su confianza y apeo en mí, a mis padres Miguel Varela y Susana Chamorro por su incondicional puntal, a mis tíos Neptali y Homero Chamorro ejemplo de constancia, responsabilidad, valores y humildad



AGRADECIMIENTO

Especial y profundo agradecimiento a “Yo Soy” por su iluminación y bendición, a mi hermano Christian Varela Chamorro, mis padres Miguel y Susana por sus consejos, apoyo, preocupación y dedicación, a todo el personal GSFEPF Oficina Central por darme la apertura y permitirme realizar el presente trabajo, a amigos Profesionales que me impartieron sus conocimientos y experiencia, a todos ellos Gracias por la ayuda en la búsqueda de ser mejor cada día.



CAPITULO 1

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo principal de este trabajo, es la propuesta de la elaboración del subsistema de evaluación de desempeño por competencias, el mismo que pretende contribuir al desarrollo organizacional y potencializara cada uno de los colaboradores de la Institución Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (Fepp) Oficina Central, de esta manera se logrará ejecutar la implantación y posterior aplicación de un cultura de evaluación de desempeño con fines de mejora en el avance de la gestión del Talento Humano, el mismo que se verá reflejado en un estado posterior con la obtención de resultados positivos para el desarrollo de la organización.

En la actualidad para manejar de forma adecuada a una organización, es de primordial importancia conocer profundamente la dinámica del Talento Humano de la empresa, ya que esta es la razón fundamental y más importante que determinará el éxito o fracaso de la organización. Para un mejor entendimiento de lo ya mencionado y de acuerdo a las últimas tendencias, es importante conocer el significado de la Gestión del Talento Humano, el mismo que se refiere al aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades y habilidades de los colaboradores.

Estas capacidades y habilidades, denominadas en la actualidad competencias, se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al

conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo forman y lo potencializan para hacer efectivo la realización de sus funciones en el puesto de trabajo.



Las anteriores definiciones que usaban el termino recursos humanos, estaba destinado a concebir al trabajador como una herramienta o instrumento de producción, sin tomar en consideración que el trabajador es el principal gestor que da movimiento y acción a toda la organización. En sentido más estricto del término, el capital humano no es realmente capital del todo. Dicha terminología fue introducida para hacer una comparación didáctica, útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.), para aumentar la productividad del trabajo y de la inversión en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.

Para reconocer y fomentar el desarrollo del talento humano dentro de la organización, es necesaria la utilización de varias técnicas de medición situacional como lo es la Evaluación de Desempeño, tomando como base a las competencias que permitirán profundizar la Alianza Estratégica empresa-trabajadores al generar mejor Talento Humano con las opciones de desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad.

En la empresa Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (Fepp) Oficina Central, se ha evidenciado la carencia de una herramienta de evaluación del desempeño por competencias a su personal, por lo cual se ha visto necesario implementar esta técnica para hacer una revisión general del estado en el que se encuentran cada uno de los colaboradores que laboran en las distintas áreas o unidades que conforman la mencionada organización.

Con este fin se propone el diseño de un Modelo de Evaluación del Desempeño basado en la metodología 360 grados, lo cual nos evidenciara la carencia o el bajo desarrollo de las competencias de cada uno de los colaboradores, lo cual directamente afecta al desempeño de las actividades laborales que realiza y por ende a la organización.

La Evaluación del Desempeño por Competencias es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes del trabajador, analizando la calidad y empeño de cada uno de los colaboradores requerida para tareas específicas. Esta técnica igualmente es importante porque permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo, y en principio a elaborar planes de mejora. Estas mejoras no solo están llevadas a una técnica de control o de evaluación, su utilización también determina ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o reubicarlos.

Además, la integración del proceso de evaluación de desempeño es una herramienta para el desarrollo y fortalecimiento del desempeño eficaz del personal en base a competencias, surge entonces la concepción de incluir una evaluación de desempeño por competencias a la gestión del Talento Humano como mecanismo efectivo de evaluación a su personal, no sólo de diagnóstico del mismo, sino también en la búsqueda de desarrollo de los trabajadores, con la finalidad de alcanzar altos niveles de satisfacción y motivación laboral.

El contenido del trabajo está distribuido por cuatro capítulos determinados de la siguiente manera; Resumen Ejecutivo, Fundamentación Teórica, Diagnostico Situacional del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (Fepp) Oficina Central, por último y el más significativo, la propuesta del Manual de Evaluación del Desempeño por Competencias.

Posteriormente a este trabajo se encuentran inmersos y efectuados cuatro instrumentos de importancia para realizar el subsistema de evaluación de desempeño por competencias como son; El levantamiento de Perfiles por Competencias; Las Competencias Organizacionales, Técnicas y Humanas, determinadas anteriormente en trabajo en conjunto con la Dirección Ejecutiva del GSFEP. Para la realización de esta investigación, por consiguiente la tercera herramienta es el Manual de Evaluación de Desempeño y como aporte del autor, se realizara la Evaluación de Perfiles y de Actividades Esenciales, que ayudara a determinar y conocer las dificultades que impiden realizar un desempeño eficiente y eficaz de sus funciones.

La evaluación de los diferentes Perfiles y de las actividades esenciales es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos, siendo de importancia las diferentes actividades las que denotan y forman el perfil.

Luego de la aplicación de los diferentes formularios de evaluación de desempeño, las evaluaciones se presentarán al personal para brindar la retroalimentación necesaria y dar seguimiento a las acciones de mejora, orientadas en el conocimiento y disminución de brechas que denote la evaluación del desempeño, se presenta además, las conclusiones y recomendaciones que se derivan de la realización del presente trabajo, para conocimiento e implementación dentro de la organización con el objetivo de adquirir una cultura de cambio y mejora continua.

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

El avance tecnológico y cultural en la actualidad no solo ha afectado a la población, de igual manera a las organizaciones que a su vez ha llevado a buscar actualización en el conocimiento de las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, actualización en las nuevas formas de comercialización (como por ejemplo la web); actualización de sus productos, bienes o servicios, y por ende este cambio también afecta a su talento humano en la búsqueda constante cambio, una de las ventajas para las organizaciones es la adaptación al cambio en su organización. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún valorizadas o motivarles conforme a un Sistema de Competencias.

La administración de Recursos Humanos, depende de la situación organizacional, el ambiente de trabajo, el nivel tecnológico utilizado, de las políticas de la organización, de la calidad que se desea obtener de sus productos, bienes y/o servicios y de la cantidad de Talento Humano.

A medida que estos factores varían, cambian las técnicas de administración; es decir, las organizaciones tienen un desarrollo dinámico, flexible a los cambios constantes que sucede en su entorno. La administración del talento humano, ayuda a establecer situaciones favorables de trabajo para que la persona llegue a alcanzar sus objetivos personales, garantizando el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían desempeñar sus funciones dentro del puesto de trabajo y por ende alcanzar los objetivos iniciales de la organización.

Existen empresas que proporcionan su propia metodología, diseño y medición del desempeño para sus trabajadores, tomando como referencia el análisis por competencias; la principal razón por la cual las organizaciones generan y evalúan por competencias, se debe a que éste método se focaliza en la manera de cómo se desempeña la persona en su puesto de trabajo, es decir, se evalúa la capacidad de un individuo que tiene para aplicar un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño de sus funciones laborales.

David McClelland, precursor en el estudio de las competencias, catedrático de psicología en la Universidad de Harvard, publica en el año 1973 un artículo llamado “examinar competencias más que examinar la inteligencia”¹. Por lo cual los exámenes académicos tradicionales no garantizan el desempeño en el trabajo ni el éxito en la vida que en frecuencia se minimiza la capacidad intelectual de minorías étnicas, mujeres y grupos vulnerables en el mercado laboral.

La gestión de talento humano bajo la aplicación de competencias es una nueva tendencia aplicada con mucho éxito en empresas, instituciones, públicas o privadas de vanguardia con el fin de mejoramiento organizacional, es así que el propósito general de este enfoque es contribuir con la productividad y competitividad de las organizaciones, mediante la potenciación, motivación y desarrollo de su capital humano.

Conocer el hecho de que la gestión por competencias es el enfoque que utilizan las llamadas organizaciones de vanguardia, es considerar que dichas identidades se caracterizan por una fuerte orientación a lograr el máximo desempeño en cualquier aspecto de su gestión. Esto instruye que adoptar el enfoque de competencias, supone un

¹GOLEMAN, Daniel y CARY Cherniss, *Inteligencia Emocional en el trabajo: Como seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*, Editorial Kairos, Barcelona 2005, p., 136

compromiso institucional serio con el desarrollo continuo y óptimo desempeño por parte de sus trabajadores en forma conjunta.

Con la finalidad de mantener un nivel de competitividad alto, las organizaciones están constantemente a ajustar sus objetivos en forma permanente, tratando de alinear la estrategia de la empresa entre desempeños y metas, por lo cual es necesario contar con la descripción general de los cargos también conocidos como perfiles de competencias, de esta forma se cuenta con un marco referencial del perfil amplio que pueda llegar a enriquecer el desempeño en el trabajo tanto en los niveles administrativos como operativos.

De igual manera McClelland, aborda el concepto de competencia relacionado con la “motivación humana más que el intelecto”². Por consiguiente, la motivación es el interés recurrente en un individuo que sirve para lograr objetivos, también es un incentivo que energiza y orienta comportamientos, que en principio ayudará a elaborar planes de mejoramiento, vía de acciones, que establezcan un conocimiento compartido acerca de lo que se debe conseguir y de cómo se va a conseguir, junto con una dirección del talento humano que incremente las posibilidades de lo que se puede alcanzar.

La gestión por competencias tiene como objetivo, orientar a las personas al cumplimiento eficaz de proyectos de solución de problemas y a la promoción de la creatividad, su aplicación, por tanto debe servir como un medio de retroinformación y la capacidad real de manifestar desacuerdos con los resultados obtenidos en la evaluación, convirtiendo a este subsistema en un proceso dinámico y permanente, que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto e identificar las capacidades de un trabajador.

²ALLES, Martha, *Selección por Competencias*, 1era. Edición, Editorial Granica, Buenos Aires,2006, p., 34

El desarrollo de una gestión por competencias en una organización está destinado a ser una “herramienta de desarrollo del capital humano”³ que coadyuva directamente a la planificación estratégica de la organización, ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia, y el requerido por el puesto que ocupan, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido, llevando esto a impulsar el desarrollo organizacional y humano.

El propósito de la elaboración del subsistema de evaluación de desempeño y su aplicación en las organizaciones es el de reconocer los conocimientos, características y habilidades individuales que cada trabajador posee, para ello es necesario identificar los distintos tipos de métodos a implantar en la organización. En la práctica, las organizaciones combinan varios métodos de evaluación del desempeño, no existe una norma o una receta que indique de cómo se debe integrar dicha evaluación pero si de cómo puede estar orientada, sus normas, procedimientos, recomendaciones que sea aplicativo para las organizaciones interesadas que no solo será para la evaluación del desempeño sino que desglosara datos para el uso de sus diferentes subprocesos departamentales, reclutamiento, selección, capacitación, evaluación de cargos, entre otros que fortalecerán las organizaciones, en todo su conjunto permitiendo una adecuada toma de decisiones.

2.1.1 ¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS?

La búsqueda de un fortalecimiento y progreso organizacional muchas de las empresas demandadas con la necesidad y exigencias del consumidor, van en la búsqueda de mejorar la productividad y competitividad, y sobre todo, por el desarrollo de tecnología

³ALLES, Martha, *Desarrollo del Talento Humano: Basado en Competencias*, 1era. Edición 2da reimp, Editorial Granica, Buenos Aires,2006, p., 174

y conocimientos aplicados en todos los niveles productivos, que a su vez afecta directamente al desarrollo personal que es el motor de la organización.

El modelo de Competencias en la actualidad es un tema de debate debido a la variedad de perspectivas y conceptualizaciones que existe para definirlos y utilizarlos. Algunos modelos de evaluación de desempeño por competencias se centran solo en el análisis del exterior que tienen las organizaciones y por ende al personal que labora, esto exige que el personal que trabaja y desempeña sus funciones en dichas organizaciones genere o desarrolle nuevas competencias que el individuo debe integrar como propulsor humano en las organizaciones.

La palabra competencia fue introducida por primera vez en textos de psicología, cuando David McClelland profesor de psicología de la Universidad de Harvard, publicó en 1973 un artículo llamado “examinar competencias más que examinar la inteligencia” (Cfr. Supra). En éste argumentó, él autor resumió varios estudios que demostraron que las pruebas de aptitud, usadas tradicionalmente por los psicólogos para predecir desempeños, no lo hacían en realidad, lo que lo llevó a medidas más profundas que denominó Competencias.

Martha Alicia Alles, nacida en Buenos Aires Argentina, consultora latinoamericana en el campo de recursos humanos y autora de más de 28 libros sobre la temática señala en sus obras que en el análisis de David McClelland sobre motivación humana, se explican tres factores de motivación que son la base sobre la que se desarrolla el concepto de competencia laboral. A continuación se describen dichos factores⁴.

⁴ALLES, Martha, Op. Cit., p., 142

Los logros como motivación: Esto significa tener el interés por hacer algo mejor. La gente orientada al logro, prefiere desempeñarse en actividades que le permiten mejorar personal y profesionalmente. No se sienten atraídas hacia empleos donde las situaciones se tornan muy fáciles; prefieren tener la responsabilidad personal por el resultado. Gustan de recibir información acerca de cuán bien trabajan.

El poder como motivación: La gente que se siente motivada por este factor poder, asocia su trabajo con actividades competitivas y asertivas con el objeto de lograr prestigio y reputación.

La pertenencia como motivación. Es la necesidad de estar con otros, de pertenecer a un grupo determinado.

Sin embargo, Martha Alles menciona las motivaciones en base a otros autores, como “elementos de competencia laboral”⁵, lo cual no determina ser suficientes, ya que éstas deben combinarse con otras características y capacidades personales como aptitudes, actitudes para poder enfrentarse a sus actividades diarias en el ámbito laboral.

Ante lo expuesto es preciso buscar otros elementos de competencia que definan mejor el concepto y que predigan el grado de éxito de un individuo en una organización; de igual manera se menciona en otra investigación realizada en Estados Unidos a través del autor Richard Boyatzis, Catedrático en conducta de las organizaciones (Facultad de Administración de la Case Western Reserve University) en la que a principios de los ochenta, precisamente a éste autor, se le encomendó la tarea de encontrar un modelo genérico de competencia laboral. Él propuso definir “competencia como características

⁵ALLES, Martha, *Gestión por competencias: el diccionario*, 2da. Edición, Editorial Granica, Buenos Aires 2005, p., 21.

en un individuo”⁶, que se relacionan causalmente con el desempeño efectivo o superior en el puesto. Bajo esta óptica, las competencias se agruparon en cinco grupos que son los motivos, rasgos de personalidad, habilidades y conocimientos, percepción de uno mismo y el rol social que el individuo desempeña en su medio.

Años más tarde, la investigación de Richard Boyatzis fue retomada por los autores Lyle M. Spencer y Signe M. Spencer, que de aquí en adelante se les denominara Spencer y Spencer, fueron quienes definieron modelos genéricos de competencia para profesionales del área de ventas, gerentes y capacitadores. Ellos definieron el concepto de competencia como “una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación”⁷

Estos autores explican que una característica subyacente, es una parte profunda de la personalidad que se manifiesta en situaciones y desafíos laborales. En lo que respecta a la parte de causalmente relacionada, significa que la competencia origina el comportamiento y el desempeño. Como estándar de efectividad, se entiende que la competencia predice quién hace algo bien y quién pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. Como ejemplos de criterios se tienen: el volumen de ventas o el número de clientes que compran un servicio.

Característica Subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

⁶CALDERÓN, Gregorio y CASTANO, German, *Investigación en Administración en América Latina*, Editorial Edigraficas, Colombia 2005, p., 362

⁷ALLES, Martha, *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°*, Editorial Granica, Buenos Aires 2005, p., 78

Causalmente Relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien y quien pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

Continuando con los autores Spencer y Spencer, en conclusión determina que las competencias son, características fundamentales del hombre e indican "formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo"⁸.

Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Spencer y Spencer señalan que son cinco los principales tipos de competencias:

1. Motivación: Son los intereses que una persona desea consistentemente. Las motivaciones dirigen y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros; como por ejemplo, las personas motivadas se fijan objetivos y se hacen responsables por alcanzarlos.

2. Características: Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Ejemplo: la resistencia y buenos reflejos, son competencias importantes en un boxeador.

⁸ALLES, Martha, *Diccionario de Comportamientos. Gestión por competencias: como descubrir las competencias a través de los comportamientos*, 1era. 2da reimp, Editorial Granica, Buenos Aires, 2005, p., 26

3. Concepto de uno mismo: Son las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

Ejemplo: la confianza de poder desempeñarse bien en una situación de trabajo.

4. Conocimiento: Se define como la información que una persona posee sobre áreas específicas, como por ejemplo el conocimiento que posee un cardiólogo acerca de los síntomas de un infarto.

5. Habilidad: La capacidad de desempeñar una tarea física o mental. Ejemplo: la habilidad de un cardiólogo para colocar un marcapasos.

En síntesis, para Spencer y Spencer las competencias se pueden clasificar en⁹:

Competencias de logro y acción: Orientación al logro, preocupación por el orden, calidad y precisión iniciativa, búsqueda de información.

Competencias de ayuda y servicio: Entendimiento interpersonal, orientación al cliente.

Competencias de influencia: Influencia de impacto, construcción de relaciones, conciencia organizacional.

Competencias Gerenciales: Desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación, liderazgo.

⁹SPENCER, Spencer, Lyle M. by Spencer. Signe Competente at Work New York: Editorial Wiley, 1993



Competencias Cognoscitivas: Pensamiento analítico, razonamiento conceptual, experiencia técnica/profesional/ de dirección.

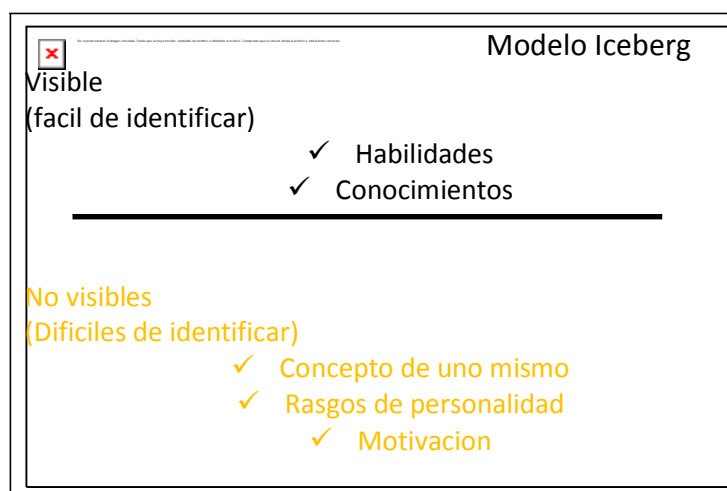
Competencias de eficacia Personal: Autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento ante los fracasos, flexibilidad.

Es importante señalar que de estos cinco grupos, se diferencian aquellas competencias fáciles de detectar, como lo son las habilidades y conocimientos, y las difíciles de detectar, como la motivación, el concepto de uno mismo o los rasgos de personalidad. “Las primeras competencias citadas, son relativamente más fáciles de desarrollar mediante el entrenamiento o capacitación. Las segundas resultan difíciles de evaluar y desarrollar, puesto que se necesita que el individuo se abra a la posibilidad de ser analizado mediante pruebas psicológicas”¹⁰.

Para facilitar el estudio de la competencia laboral, los autores mencionados diseñaron el “Modelo del Iceberg”¹¹, donde muestran precisamente las competencias citadas. A continuación se presenta el esquema en donde las competencias de fácil detección y desarrollo aparecen en la superficie, mientras que las de difícil detección y desarrollo, aparecen en el fondo.

¹⁰PAREDES, Leandro C., *Cómo y Cuándo Aplicar El Outdoor Training*, Capital Humano, 153, p., 54-57

¹¹ALLES, Martha, *Diccionario de Comportamientos. Gestión por competencias: como descubrir las competencias a través de los comportamientos*, 1era. 2da reimp, Editorial Granica, Buenos Aires, 2005, p., 29



Fuente: El Autor

Cabe destacar que todas las personas tienen competencias y conocimientos independientemente en el rol que se encuentre, las competencias pueden ser adquiridas o propias (innatas) lo cual definen el perfil de la persona, siendo este adecuado o no al elaborar una tarea o actividad, es importante mencionar que la metodología de competencias “no tiene por objeto estudiar el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona; solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la organización”¹².

La definición de competencias viene arraigado desde la conceptualización de diferentes autores, sin embargo una de la más compleja señala que una competencia es el conjunto de habilidades, conocimientos, destrezas y características conductuales que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo generan un desempeño óptimo al realizar las funciones. Es aquello que distingue el rendimiento excepcional de lo normal y que se observa directamente a través de las conductas de cada colaborador, en la ejecución diaria de sus funciones.

¹²ALLES, Martha, *Selección por Competencias*, 1era. Edición, Editorial Granica, Buenos Aires, 2006, p., 150

Aplicado a nuestro trabajo, competencia es un comportamiento superior en relación con un estándar de éxito en un puesto o situación determinados.

Es conveniente clasificar el tema de competencias desde la perspectiva de los autores en lo cual encierra mejor aún el tema para su comprensión; Los trabajos realizados por Martha Alles, Spencer y Spencer determinan que las competencias se organizan primeramente como logros y acciones, en las que se identifica la preocupación por el orden, la calidad y precisión en el trabajo, la iniciativa y la búsqueda de información.

Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, actitudes o valores, de uno mismo, conocimiento o capacidades cognoscitivas o de conducta, cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar la cual genere alguna diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente, adecuado entre los trabajadores eficaces e ineficaces. Es una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

Son comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces frente a un hecho determinado. Más allá del conocimiento que posea, una persona puede actuar o no en relación con ese conocimiento, en una determinada situación.

Competencias: Es el conjunto de habilidades, actitudes, destrezas, conocimientos, intereses, entre otros, que permitan al trabajador tener un desempeño óptimo en su

puesto de trabajo, que puedan ser medidas y controladas y que de esta forma diferencia a un trabajador distinguido.

Habilidades: Es la capacidad y facilidad adquirida que tiene el empleado para ejecutar labores, tareas o acciones en manera destacada, con base en los conocimientos y práctica para realizar una tarea.

Actitudes: Disposición interna de las personas para hacer lo que está previsto o dejar de hacer lo que no se debe, para realizar determinado tipo de labores, tareas o acciones, que se generan por las motivaciones y conocimientos del individuo.

Destrezas: Precisión necesaria para ejecutar las tareas propias de una ocupación, de acuerdo con el grado de exactitud requerida. Se adquiere con la experiencia a través de entrenamiento intenso.

Conocimiento: Es la información que se adquiere en forma teórica o empírica, principios, conceptos e información relevante que sustenta y se aplica en las labores, acciones o tareas al desarrollar su desempeño laboral de forma competente.

Intereses: Predisposición de hacer proactivamente las acciones o funciones que tiene a cargo un individuo en su puesto de trabajo

No obstante del valor de estos aportes, existen imprecisiones con relación al concepto de competencia planteamiento original de McClelland por cuanto en los modelos existentes se consideran a veces aptitudes, actitudes, conocimientos, habilidades u otros atributos

como una suma de componentes que igualmente aparecen desdoblados en las destrezas y capacidades.

2.1.2 COMPONENTES DE LAS COMPETENCIAS

La introducción de la gestión de competencias, entre otros enfoques, viene a dar directamente como respuesta a estos cambios, posibilitando elevar a un grado de excelencia a las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el quehacer de la empresa.

Sobre esta concepción se basa esencialmente la gestión de competencias, persiguiendo aumentar el nivel de desempeño del trabajo ya sea en términos de productividad o calidad del trabajo.

El perfil de competencias, es la descripción que se hace de las características genéricas y técnicas que requieren las personas para un desempeño superior en un cargo y en una categoría profesional. Estas competencias deben ser claramente definidas y deben guardar relación con la misión y estrategia de la organización

Las competencias deben ser consideradas como un conjunto de conocimientos, aptitudes y destrezas necesarios para llegar a ciertos resultados requeridos en diferentes circunstancias, lo cual permite tener la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado.

Un enfoque basado en competencias tiene como marco de referencia el desempeño de las mejores personas en el puesto. Las organizaciones pueden mejorar su desempeño

general al contratar candidatos que posean esas competencias. “Por extensión, para que una persona muestre los comportamientos que componen las competencias incluidas en los perfiles requeridos (por su trabajo o por las situaciones personales que afronta), es necesaria la presencia y conjunción de los siguientes elementos; Saber, Saber Hacer, Saber Estar, Querer Hacer, Poder Hacer”¹³.

Saber: Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales). Es decir la experiencia es esencial.

Saber hacer: Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, sociales y cognitivas, y deben ser interactuadas como utilización para analizar situaciones, tomar decisiones, entre otras.

Saber estar: Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.). Es decir, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias, actitudes como elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado

Querer hacer: Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se tratan de factores de carácter interno y/o externo a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia.

¹³LOPEZ, Carlos, *El enfoque de competencias en la gestión de recursos humanos*, 07-2002, <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/enfcompgesrrhh.htm>

Poder hacer: Conjunto de factores relacionados con dos cuestiones fundamentales: lo individual y lo situacional. El primer punto de vista se refiere a la capacidad personal, es decir, las aptitudes y rasgos personales que se contemplan como potencialidades de la persona. Y desde el punto de vista situacional que comprende el grado de favorabilidad del medio, es decir, diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado. Es válido destacar la disponibilidad o no de medios y recursos que faciliten o dificulten el desempeño de la competencia.

Todos ellos en su conjunto nos llevan a la competencia que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño de las personas en su ámbito personal y/o profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales.



Fuente: El Autor

Como se detalló, la competencia está determinada de los componentes que lo contienen que a su vez surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo. Igualmente, implica una mirada a las condiciones del individuo y disposiciones con las que actúa, es decir, al componente actitudinal y valorativo (saber ser) que incide sobre los resultados de la acción.

Bajo simplificación la competencia es un saber hacer frente a una tarea específica, la cual se hace evidente cuando el sujeto entra en contacto con ella. Esta competencia supone conocimientos, saberes y habilidades que emergen en la interacción que se establece entre el individuo y la tarea y que no siempre están de la mano.

Abordar el enfoque de competencias es dar un viraje hacia los resultados de la aplicación de esos saberes, habilidades y destrezas. En otras palabras, las competencias se refieren a un saber hacer en contexto. Por ello, la competencia se demuestra a través de los desempeños de una persona, los cuales son observables y medibles y, por tanto, evaluables.

2.1.3 TIPOS DE COMPETENCIAS

La conceptualización de las competencias formulada anteriormente como el conjunto de habilidades, actitudes, destrezas, conocimientos, intereses, entre otros, que permiten al trabajador tener un desempeño óptimo en su puesto de trabajo, que puedan ser medidas y controladas y que de esta forma diferencia a un trabajador distinguido, de un trabajador meramente hacedor de su trabajo.

Bajo esta conceptualización las competencias van a partir de la propia acción y del contexto de la persona en su lugar de trabajo, las competencias van más allá de la mera especialización técnica para incluir dimensiones relacionales y sociales. Dicho de otra forma, el comportamiento técnico y metodológico ha de completarse con comportamiento personal y social. La consecuencia también afecta al ámbito de las capacidades en las que habrá de incidirse, apostando en la línea de la cooperación y participación en la organización.

Es importante reconocer que para la formación de las competencias la alta dirección de la organización o algún empoderado defina qué tipo de competencias espera de sus departamentos, áreas, colaboradores, entre otros, para alcanzar sus metas y las incluya dentro de los estándares para facilitar su conocimiento y capacitación.

Para un desempeño laboral competente, la persona recurre a una combinación de los siguientes tipos de competencias, aplicados a problemas y situaciones concretas de su trabajo:

Esta asunción, en la línea del autor alemán G. P. Bunk, nos lleva a considerar una tipología de las competencias profesionales en torno a “competencia técnica, competencia metodológica, competencia social y competencia participativa”¹⁴, cuya resultante final integrada nos lleva a la competencia de acción, que como tal es inseparable.

En este sentido, siguiendo con el referido autor, cabe destacar que:

¹⁴MASTACHE, Anahí, *Formar personas competentes: Desarrollo de competencias tecnológicas y psicosociales*, 1era. Edición 1era reimpresión, Editorial Noveduc libros, Buenos Aires 2009, p., 45

Competencia Técnica: Representa el conjunto de conocimientos y criterios procedimentales e instrumentales que permiten desarrollar correctamente la actividad laboral en base de acciones razonadas y sistemáticas que viabilizan la contribución profesional productiva.

Competencia Metodológica: Es aquel que sabe reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, que encuentra de forma independiente vías de solución y que transfiere adecuadamente las experiencias adquiridas a otros problemas de trabajo.

Competencia Social: Representa a las cualidades que permiten establecer relaciones interpersonales socialmente adecuadas y técnicamente productivas con compañeros, usuarios internos y externos. La persona entiende su organización como una comunidad de trabajo e interactúa reconociendo el valor de todos(as) quienes son parte de su ámbito laboral.

Competencia Participativa: Es aquel que sabe participar en la organización de su puesto de trabajo y también de su entorno de trabajo, es capaz de organizar y decidir, y está dispuesto a aceptar responsabilidades.

El antecedente que facilita el reconocimiento de esta metodología se deriva en el uso en el cual se va implantar el tipo o creación de competencias para una misma o diferente ocupación según sea el caso, sin dejar de lado la decisión de la organización esto puede diferir en que la empresa en particular puede definir tus propias competencias en base a su razón de ser.

Para la elaboración de este manual contaremos con tres tipos de competencias de las diferentes tipologías antes mencionadas como son las Competencias Organizacionales, Técnicas y Humanas, de igual manera como soporte al trabajo usaremos la conceptualización de determinadas competencias del diccionario de la autora Martha Alles, con la cual define y describe en su libro “Diccionario de Competencias La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas”¹⁵. El autor tomará de base dicha denominación y conceptualización de las competencias para adaptar y dar ajuste a la realidad de la organización FEPP detallaremos cuales son las competencias que daremos uso en este presente trabajo.

EL GSFEP define la siguiente clasificación de competencias que se harán uso en este manual:

Competencias Organizacionales: Denominadas también cardinales lo cual significa que todo el personal de la compañía deberá tener estas competencias y las mismas deben ser contempladas como base para todos los subsistemas.

Competencias Técnicas o de Conocimiento: Destrezas, habilidades y conocimientos técnicos necesarios para desarrollar las funciones esenciales específicas de una clase de puesto.

Competencia Humanas: Hace referencia a aquellos aspectos que permiten a la persona, a través de la comunicación y de una actitud activa, colaborar, cooperar, de forma comunicativa y constructiva, con otros sujetos, pudiendo manifestar, de este modo, un entendimiento interpersonal y un comportamiento orientado al grupo.

¹⁵ALLES, Martha, *Diccionario de Competencias La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas*, Editorial Granica, Buenos Aires 2009, p., 45

2.1.4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Uno de los grandes retos de las organizaciones es adaptarse a la modernidad y las nuevas tendencias de cambio a las condiciones de mejoramiento del desempeño de su personal en casos específicos. Una de esas nuevas tendencias de cambio en el campo de los recursos humanos, se manifiesta en un modelo gerencial para atender las necesidades del personal, en el cuál se pueda integrar todos los aspectos que componen las demandas del modelo, significativas en los modelos que es necesario particularizar para implementar una evaluación del desempeño.

Es importante que toda empresa adopte un método de evaluación del desempeño en sus empleados, con el fin de mejorar la productividad y el desarrollo personal, ya que de esta forma la empresa ayudará a retroalimentar a su personal y a ella misma en cuanto a conocer la calidad del desempeño que tiene cada puesto. La evaluación del desempeño, constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño permite a la gestión del Talento Humano evaluar sus procedimientos. “Una evaluación desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil del puesto. Solo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal, en relación con algo, en este caso “ese algo” es el puesto que ocupa”¹⁶.

La Evaluación del Desempeño es un proceso sistemático y periódico para evaluar el desempeño de individuos y grupos. Con el fin de lograr este efecto, es necesario que se planifique el proceso, se establezcan los objetivos generales, se formulen las políticas de evaluación y se integre el sistema con otros subsistemas de recursos humanos

¹⁶ ALLES, Martha, *Desempeño por Competencias; evaluación de 360 grados*, Ediciones Granica, Buenos Aires Argentina 2004, p., 31

La evaluación no debe ser vista como un fin en sí misma, sino como un elemento vital en un conjunto más amplio de prácticas administrativas y de recursos humanos que unen los objetivos de la organización, el desempeño del personal su desarrollo y la compensación.

“Si bien su uso más conocido o extendido está en relación con aspectos salariales y/o de promoción o despido existen otros aspectos tan importantes como estos no siempre reconocido o presente tanto en evaluados como en evaluadores, la evaluación de desempeño como herramienta de desarrollo”¹⁷.

Dar a los empleados la oportunidad de conocer los diferentes beneficios de la evaluación del desempeño, es generar una identificación personal y humana al trabajador es por esto que hay varias razones y perspectivas del uso de la evaluación de desempeño tales como.

- Planear carreras para el personal.
- Detectar necesidades de capacitación
- Mejorar el rendimiento del empleado
- Proporcionar al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado.
- Determinar promociones.
- Encontrar una persona para un puesto

¹⁷Idem., p., 31

- Motivar a las personas a comunicarles su desempeño e involucrándoles en los objetivos de la organización (retroalimentación).
- Tomar decisiones de retener o despedir.

Para tomar decisiones sobre salarios y promociones

En la anterior cita se expresa una idea sobre la manera en cómo debe ser enfocado este sistema, no desde la perspectiva de la evaluación, sino desde la gestión, es decir que el enfoque tradicional de recursos humanos puso énfasis excesivo en lo que era una etapa de un proceso mayor, pues si se ve las cosas desde la perspectiva de la evaluación, limita seriamente los alcances del sistema ya que crea falsa presión en la evaluación, cuando lo que interesa es el desempeño.

El objetivo general de cualquier Sistema de Evaluación del Desempeño, es mantener e incrementar los niveles de desempeño de todos los que hacen la organización. La evaluación de competencias o destrezas la establecemos si las personas tienen las competencias necesarias para desempeñar un cargo, actividad. Incluye la evaluación de conocimientos y destrezas.

Las destrezas son conductas adquiridas por la experiencia y la práctica. Dado el carácter claramente sobre el entendimiento sobre las competencias, se las puede evaluar con cualquiera de las opciones mencionadas. Cuando las empresas implementan un esquema de gestión por competencias, se preguntan: Cómo están mis ejecutivos, gerentes y demás colaboradores en su desempeño y en relación con las competencias si los trabajadores las cubren, deberé reemplazarlos, es posible entrenarlos, muchas de estas preguntas sólo pueden responderse si la institución realiza evaluaciones por competencias.

Esto no significa que la institución cambie a sus directivos y otros colaboradores si el resultado no es el esperado. Simplemente sabrá qué debe hacer: entrenar, cambiar de puesto a algún colaborador o, cómo desarrollar en el futuro a su personal.

Contar con un subsistema de evaluación de desempeño por Competencias permite a la gestión del Talento Humano evaluar sus procedimientos. Los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones y adiestramiento y desarrollo del recurso humano requieren información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño. La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo tanto para el trabajador como para la organización.

2.2. SUBSISTEMAS QUE INTEGRAN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. Tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta.

El talento humano es aquel capital que produce o es capaz de producir, mediante la operación diaria o la innovación, los más altos beneficios tanto para la persona como para la compañía a la cual ofrece sus servicios. Hoy en día se reconoce al conocimiento

como talento o capital humano, es quien puede multiplicar el recurso financiero a través de sus decisiones y acciones.

Para poder ser competentes dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio. Para lograr esto se debe “trabajar de forma íntegra con las otras áreas puede aportar ideas y soluciones que luego incidirán en los subsistemas de recursos humanos y en forma directa del personal”¹⁸.

En la actualidad el trabajador dejó de ser un recurso, por lo que este apelativo ya no es utilizado desde que fue tomado en cuenta el valor del ser humano como tal y es este mismo quien que puede generar sostenibilidad y ventaja competitiva a la empresa. Los cambios más significativos en los últimos años es el paso de la fuerza física a la especialización del conocimiento, del autoritarismo a la participación, las transformaciones de los sistemas políticos y de gobierno, el cambio global, el trabajo en equipo, el compromiso y la responsabilidad social y ecológica. Las distintas transformaciones que llevan a cabo las organizaciones que buscan el éxito, partiendo de nuevas filosofías con nuevos enfoques y que se conforman a partir de nuevos grupos humanos, renovados, con conocimientos actualizados y cuyo aprendizaje son constantes.

La dinámica del cambio en el desarrollo organizacional, mantiene que para conseguir efectivamente la alta producción empresarial, es necesario la existencia de líderes con nuevos estilos y enfoques de dirección, que motive un desempeño laboral eficaz y eficiente. Para que todas estas aspiraciones se concatenen con precisión, es

¹⁸ALLES, Martha, *Dirección Estratégica de RR.HH; Gestión por Competencias 2ª ed, 2ª reimp*, EdicionesGranica, Buenos Aires Argentina 2008, p., 30.

imprescindible que el talento humano perciba un clima de integración, desarrollo, compromiso, reconocimiento y satisfacción.

Su finalidad principal dentro de la gestión en las empresas u organizaciones, es la planificación del Talento Humano, en búsqueda de una optimización de los recursos que poseen las organizaciones, de manera que la institución genere un desarrollo integral, siendo este un “enfoque especial de cambio organizacional en que los propios empleados formulan el cambio necesario y lo implementan”¹⁹.

Como conocimiento, el conjunto de los subsistemas de recursos humanos es una función especializada, formada por un conjunto de técnicas normas, principios y procedimientos, que aplicadas a los grupos humanos nos permite alcanzar objetivos y metas deseadas; encargándose de planear, organizar, proponer, dirigir y controlar los programas, políticas y procedimientos a obtener, desarrollar y retener la cantidad y calidad del Talento Humano que una empresa u organización requiere para su eficiente funcionamiento.

Su importancia radica en mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización; tomando como referencia los distintos niveles estratégicos, sociales, culturales, etc. en donde se encuentra desarrollando dicha institución.

Para una adecuada administración de los recursos humanos, tenemos que cohesionar la filosofía institucional, con las distintas aspiraciones de cada persona; esto no quiere decir que la razón de ser de la organización debe ser modificada por un agente interno, se hace referencia a las diferentes estrategias que se deben utilizar para impulsar un desarrollo

¹⁹IDALBERTO Chiavenato, *Gestión del talento humano: El Nuevo Papel de los recursos Humanos en las Organizaciones*, EditorialMcGraw-Hill, Bogotá D.C. 2005, p., 343







armónico entre, las necesidades internas, externas y los agentes endógenos que están afectando a la organización de una forma directa o indirecta.

La alineación estratégica del Talento Humano con la organización, no se debe basar exclusivamente a procesos formales y estructurados. Se tiene que manejar modelos flexibles, perceptivos y adaptables, buscando propiciar un impulso hegemónico al desarrollo organizacional. Para ello tendrá que tener en cuenta la cultura organizacional, comunicación organizacional y todos sus elementos, sistemas de motivaciones que no se basan únicamente en una gratificación, material o tangible, entre otros. Su gestión no solo reflejan las intenciones y propósitos de la gerencia de la empresa, también reflejan la preocupación por el cumplimiento de las demandas de la organización.

Es evidente que no se puede analizar de una manera aislada la gestión del talento humano, porque se encuentra englobada en el contexto general de la gestión integral de los recursos humanos y, por lo tanto, la gestión del talento se tiene que ver desde esa perspectiva y en cada uno de los procesos que la gestión integral del recurso humano implica.

La gestión del talento humano inicia desde las prácticas de reclutamiento y selección de personal que incluyen los análisis de puestos, descripción del puesto, los medios de selección y la contratación, porque en estos procesos se pueden identificar los nuevos talentos y las formas específicas y programadas sobre las que se pueda llevar a cabo la atracción y posteriormente la retención de dichos talentos. Otros procesos posteriores a considerar son: la capacitación y desarrollo, las remuneraciones, la motivación, la evaluación del desempeño junto con el reconocimiento y el desarrollo de carrera.

Admisión de Personas, que tiene que ver con el reclutamiento y selección.

-  Aplicación de Personas, que incluye los procesos para guiar y orientar a las personas tanto en los aspectos generales de la organización (misión, visión, objetivos, metas), así como la información necesaria sobre sus responsabilidades en el cargo que debe desempeñar. Aquí incluye el diseño, descripción y análisis de puestos y la evaluación del desempeño.
-  Compensación de Personas, que es el elemento fundamental en la gestión de las personas en términos de retribución, retroalimentación o reconocimiento de su desempeño en la organización.
-  Desarrollo de Personas, que tiene que ver con la capacitación, entrenamiento y progreso del personal.
-  Mantenimiento de las condiciones laborales, que se refiere al manejo adecuado de las condiciones labores que favorezcan la calidad de vida y su permanencia en la organización.
-  Monitoreo de Personas, Registro y seguimiento de toda la información relacionada con el personal.
-  A continuación abordaremos la vinculación teórica de la gestión de talentos en cada una de las etapas de la administración de recursos humanos.

2.2.1 PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Es el estudio cuantitativo y cualitativo de las necesidades de recursos humanos que a corto, mediano y largo plazo puede tener una organización para obtener resultados, determinando la situación histórica, actual y proyectada de los recursos humanos, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función a su estructura. No se debe olvidar que las empresas u organizaciones dependen para su funcionamiento, evolución

y logros de objetivos, primordialmente del elemento humano o capital intelectual con que cuenta.

“Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras. La planeación le permite al departamento suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado”²⁰.








Como las condiciones en los ambientes externo e interno pueden cambiar rápidamente, el proceso de planeación de recursos humanos debe ser continuo. Las condiciones cambiantes podrían afectar la organización entera, lo que requeriría una modificación extensa de las proyecciones.

La administración del Talento Humano tiene como una de sus tareas proporcionar la capacitación humana, requerida por las necesidades de los puestos o de la organización. Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden apoyar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

La planeación del Talento Humano es el proceso por el cual la alta dirección determina los propósitos y objetivos globales y la forma en que deben alcanzarse. La planeación de recursos humanos tiene una importancia vital porque los principales desafíos para implantar estrategias se relacionan con los aspectos de la estabilización de la fuerza de trabajo para facilitar la implantación de las estrategias corporativas.

²⁰LÓPEZ Carlos, *Qué es la planeación de recursos humanos?*, 02-2001, <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/no10/planeacinrrhh.htm>

Objetivos de la Planeación del Talento Humano

-  Satisfacer las necesidades individuales, organizacionales y nacionales.
-  Relacionar el Talento Humano con las necesidades futuras de la empresa, con el fin de recuperar al máximo de personal.
-  Acoplar o ajustar las habilidades de los empleados a las necesidades de la empresa subrayando el futuro en lugar del presente.
-  Prever la demanda de mano de obra, o cuántos trabajadores necesitará la empresa en el futuro.
-  Efectuar una planeación en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario, ya que los cambios en el ambiente de los recursos humanos son continuos.
-  Realizar una planeación del Talento Humano sistemática en el sentido de que sea organizada y conducida con base en una realidad entendida.
-  Identificar las oportunidades y peligros que surjan en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

Este proceso sistemático que dentro del marco de las estrategias y planes organizacionales, permite disponer de personas necesarias para la organización además de dar soporte a la misma, con las competencias adecuadas, para alcanzar en el plazo y forma fijada, los objetivos planteados, contrastando las necesidades detectadas con las

capacidades internas e identificar acciones para cubrir esas diferencias, estableciendo la plantilla cuantitativa y cualitativa organizacional, a fin de disponer del personal necesario.

Con el fin de hacer las proyecciones de disponibilidad, el gerente de recursos humanos bajo propia deducción de necesidad o de jefatura observa tanto las fuentes internas (personas empleadas actualmente) como las fuentes externas (mercado de trabajo). Cuando se han analizado los requerimientos y la disponibilidad de personal, la empresa puede determinar si tendrá un exceso o una escasez de empleados. Deben encontrarse formas de reducir el número de empleados si se proyecta un excedente.

“El planeamiento de los recursos humanos es un tema de la dirección de la empresa. No es posible que sea únicamente responsabilidad del área de recursos humanos. Las otras áreas deben apoyar y participar. Juntos deberán dedicar tiempo y esfuerzo a la formación de la organización”²¹. Por lo cual el punto de partida lógico para la planeación estratégica, es identificar la misión, los objetivos y las estrategias de la organización, por lo cual engloban el fin de la institución, la situación y la condición presente de una empresa pueden excluir ciertas estrategias e incluso, pueden dictar un curso concreto de acción. Toda organización cuenta con una misión, visión, objetivos y estrategias, aun cuando la preparación, redacción y transmisión de estos elementos no hayan sido diseñadas de manera consciente.

La respuesta a la interrogante de ¿hacia dónde va la organización? puede estar determinada, en gran medida, por la trayectoria que ha seguido previamente la organización. El proceso de la planeación estratégica es dinámico y continuo. El cambio

²¹ALLES, Martha, *Dirección Estratégica de RR.HH; Gestión por Competencias 2ª ed, 2ª reimpr*, EdicionesGranica, Buenos Aires Argentina 2008, p., 31.

sufrido por uno de los componentes básicos del modelo puede requerir, a su vez, un cambio en uno o todos los demás componentes.

Por ejemplo, un giro en la economía podría representar una gran oportunidad y requerir un cambio de los objetivos y las estrategias a largo plazo, la incapacidad para alcanzar los objetivos anuales podría requerir un cambio de política; un competidor importante podría anunciar un cambio de estrategia que, a su vez, exija un cambio de la misión de la empresa. Por consiguiente, las actividades para formular, poner en práctica y evaluar las estrategias deben ser continuas y no limitarse al fin de año, semestre o período. En realidad, el proceso de la planeación estratégica no termina nunca.

2.2.2 CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

La descripción y el conocimiento de los puestos de trabajo en la Institución es de importancia por detallar y retomar información referente a lo que es el perfil, por lo cual, “una adecuada definición del puesto, con su correspondiente descripción, no solo facilita la búsqueda de un nuevo colaborador, sino que será un documento imprescindible cuando se quiera hacer un jobposting (auto postulación laboral), una promoción interna, una búsqueda en el mercado, la evaluación de desempeño del ocupante de la posición y de las restantes funciones del área”²².

Inmerso a la clasificación de puestos se encuentra el perfil del puesto por competencias, como ya se mencionó con anterioridad, es necesario que la organización haya implementado un modelo integral de gestión por competencias, en caso contrario no se tendrá un perfil por competencias.

²²ALLES, Martha, Op. Cit. p., 132

El uso de la metodología en este trabajo, sirve para elaborar los perfiles en base a competencias laborales de departamentos, áreas u otras unidades organizativas. Los perfiles o modelos de competencias son el núcleo o punto de partida de la administración del Talento Humano por competencias y a su vez es esencial para la finalidad de este producto la evaluación del desempeño.

“El perfil del puesto por competencias es un modelo conciso, fiable y valido para predecir el éxito en el puesto. Las competencias están estrechamente relacionadas con la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa e implican las características personales causalmente ligadas a resultados superiores en el puesto”²³.

En el momento de recolectar la información sobre el perfil del puesto, la empresa ha implementado un esquema de gestión por competencias, se partirá del descriptivo de puestos donde, junto a otro tipo de información, estarán consignadas las diferentes competencias y los niveles o grados requeridos para cada una. Con esta información deberá preguntarse al ejecutivo cuáles son las competencias con mayor relevancia e importancia en la institución. Esta información será de mucha utilidad, luego, para la elaboración del formulario de evaluación de desempeño por competencias.

La necesidad de tener de forma detalla, descriptiva y de conocer los diferentes perfiles que engloba a la institución, el autor de este trabajo, realiza el levantamiento de perfiles de la Oficina Central en la Institución GSFEPP como herramienta necesaria para continuar con la elaboración del subsistema de evaluación del desempeño por competencias, por consiguiente los perfiles y su contenido daremos a conocer en el capítulo cuatro, empero cave dar a conocer que lo esencial de los perfiles son las actividades de trabajo que hacen que se lleve este nombre.

²³ALLES, Martha, *Elija al mejor. Como entrevistar por Competencias 2ª ed, 2ª reimp*, EdicionesGranica, Buenos Aires Argentina 2004, p., 113.

Las actividades detalladas en los diferentes perfiles, se ha optado por determinar las actividades esenciales, en la manera de ser más objetivos al realizar el trabajo por lo cual se tomara como base la aplicación del Teorema de Pareto 80-20 en los puestos de trabajo; es decir el Diagrama de Pareto, es un histograma especial, en el cual las frecuencias de ciertos eventos aparecen ordenadas de mayor a menor, es decir: “el 80/20, plantea que el 80% de los resultados o beneficios se obtienen del 20% de nuestros esfuerzos. De la misma manera, el 80% de nuestras actividades nos generan solo el 20% de las satisfacciones en la vida”²⁴.

En redacción y la forma de cálculo para determinar las actividades esenciales, he tomado como referencia la metodología que ha sido utilizada en empresas de vanguardia por la consultora Paredes y Asociados, herramienta que permite “generar perfiles con la mayor rapidez posible, y que además se basa en el uso de conceptos y técnicas de validez comprobada, encaminadas a asegurar la calidad de los resultados”²⁵, adaptándose así a la realidad del GSFPEP, por ser estándar y de fácil aplicación.

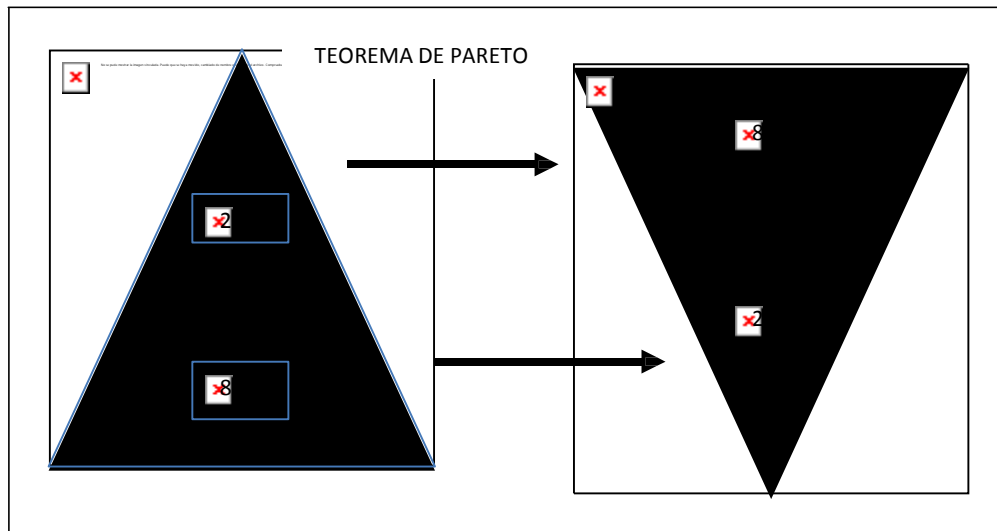
Su utilización en el campo laboral ha brindado respuestas a las diferentes necesidades institucionales para la selección del problema y para determinar los problemas más importantes. También se utiliza para la implementación de la solución para conseguir el mayor nivel de mejora con el menor esfuerzo posible, obteniendo un ahorro de costes considerable a partir de la planificación de la resolución de problemas ya que distingue entre los pocos elementos esenciales de los muchos secundarios.

La siguiente figura ilustra el Teorema de Pareto que utilizaremos y detallaremos como ejecutar el levantamiento de perfiles, que a su vez resaltara las actividades esenciales y

²⁴AVANZO, María Laura, *La importancia del principio de Pareto*, lunes 13 de septiembre de 2010, <http://d2deados.blogspot.com/2010/09/la-importancia-del-principio-de-pareto.html>

²⁵PAREDES, Alfredo, *Manual de Administración de Recursos Humanos por Competencia*, Paredes & Asociados Cía. Ltda., Quito, 19 de Marzo de 2007, p., 2.

que conjuntamente con las competencias técnicas darán soporte a las actividades esenciales, que en conjunto concluiremos con el perfil por competencias.



Fuente: El Autor

En su forma más general específicamente para este trabajo, el teorema dice: "el 80% de los resultados dependen del 20% de las causas y el 80% de causas restantes genera apenas un 20% de los resultados". La idea es que los trabajadores identifiquen ese 20% de actividades críticas (causas) que generan el 80% de los resultados para la organización.

Aunque la descripción y el análisis de puestos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, se diferencian entre sí: la descripción se orienta al contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y porqué lo hace), en tanto el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los puestos, con el propósito de compararlos.

La descripción del puesto consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del puesto (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos de puesto (porqué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprende. Es necesario describir un cargo, para conocer su contenido.

2.2.3 SELECCIÓN DE PERSONAL

Desde el punto de vista tradicional el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal tiene como función principal la incorporación de personal eficiente, eficaz y productivo, para que cubran los puestos vacantes en la organización. Es en síntesis, el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico, que demuestre poseer los mejores niveles de competencias requeridas para ejercer el puesto, mediante la aplicación de técnicas selectivas.

Para Alvaro de Ansorena Cao, “el éxito de un proceso de selección depende de que incluya el menor número de pasos, y recomienda simplificar al máximo las operaciones por realizar cuando se trata de proveer de nuevos profesionales a las áreas que la componen (se refiere a las organizaciones). La satisfacción de los candidatos suele dañarse al hacerles participar en procesos extremadamente complejos y prolongados”²⁶.

²⁶DE ANSORENA CAO, Álvaro, *15 pasos para la selección de personal con éxito*, Ediciones Paidós, Barcelona, 1996. Tomado de ALLES, Martha, *Selección por competencias*, p., 174

Es por esto que el objetivo de una selección eficaz es hacer corresponder las características de un individuo (capacidad, experiencia, etc.) con los requisitos del trabajo que se va a realizar. En efecto, pero para lograr lo anterior es necesario primero establecer lo que la organización está buscando con relación a las necesidades y requisitos del puesto y esto se logra a través del análisis de puestos, proceso que comprende la evaluación de actividades inherentes al mismo.

Esto permite caracterizar el perfil idóneo que involucra la definición de conocimientos, habilidades y capacidades que debe tener el empleado que desempeñe dicho puesto. Para la admisión de personas incluye el reclutamiento y selección de personas. En esta etapa de reclutamiento, selección y contratación y con los perfiles de puesto bien determinados se inicia la gestión de talentos con su identificación y atracción.

En esta etapa se propone el establecimiento de registros que permitan dar seguimiento a los posibles talentos detectados y que posteriormente serán sujetos a programas de capacitación y desarrollo y de evaluación del desempeño pero además la implementación de un programa de retención de talentos que garantice su permanencia y continuidad en la organización y que involucre remuneraciones, prestaciones extraordinarias, plan de carrera, etc.

De manera específica las competencias son clave en procesos como el reclutamiento y selección de personal. Pero para poder implementarlas es necesario comenzar con este paso y paralelamente, definir la visión de la empresa; es decir hacia donde se quiere ir en un plazo corto, mediano o largo. En segundo término la misión y objetivos, que significa los fines que se persiguen y la forma de alcanzarlos.

Si bien para la definición del perfil por competencias se parte del descriptivo de puestos basado en este sistema, será importante, en el momento de recolectar información sobre la selección que realizar, identificar cuáles de todas las competencias que integran el descriptivo son más importantes en el momento actual, no para dejar de lado las restantes, sino para focalizar en ellas las preguntas en la entrevista de selección.

La selección de personal por competencias laborales se lleva a cabo desde el esquema del uso de las competencias. Que se adjudican a un perfil y los perfiles en base a competencias, indican y dan a conocer cuáles competencias y a qué niveles deben cubrir los candidatos que son evaluados al momento de hacer selección. Lo que se espera de las distintas acciones realizadas en el proceso de selección es generar los perfiles de competencias de los candidatos y ver su futuro potencial en base a preguntas que determinaran un comportamiento, traducido esto a competencias.

Es evidente que las competencias señaladas para selección, serán evaluadas en el grupo de candidatos. En cambio, las competencias marcadas para capacitación deberán convertirse en insumos para el sistema de capacitación y desarrollo. La selección basada en competencias examina si las descripciones propuestas han permitido seleccionar candidatos competentes para el puesto. El procedimiento para examinar la validez de los perfiles consiste en evaluar el desempeño del candidato seleccionado en los tres y seis primeros meses de trabajo, específicamente se evalúa el desempeño en las actividades esenciales del puesto y se compara esta información con las predicciones de desempeño que se hicieron del candidato durante la selección.

La selección de personal por competencias: Se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos. Dentro de los métodos que introduce están las entrevistas por competencias “es un diálogo que se sostiene con un

propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar”²⁷, la cual es una parte del proceso de selección, y es necesario contar con un perfil de competencias específico para el puesto a cubrir, con esto se pretende que el candidato evidencie, ya sea de forma directa o indirecta los elementos de competencia necesarios que permitan determinar si es competente o no para el puesto al que aspira, la cual también permitirá centrarse en hechos concretos, analizar características de personalidad, capacidades, habilidades, actitudes, valores y comportamientos.

Para ello se vale de preguntas que indagan competencias, conocidas como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales. En general los instrumentos serán: pruebas de personalidad, cuestionarios, para medir competencias conductuales y se puede aplicar la evaluación en 360 grados, “consiste en que un grupo de personas evalúe a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos, estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional”²⁸

Los pasos a seguir en la selección de personal por competencias, permitirán guiar a mejores resultados el proceso de reclutamiento y selección de personal. “En los puestos complejos, las competencias son más importantes que las habilidades relacionadas con la tarea, la inteligencia o las credenciales, para predecir un desempeño superior”²⁹. Lo cual quiere decir que las actitudes y comportamientos que tenga la persona para efectuar su trabajo serán indicadores para desempeñar su trabajo eficientemente.

La finalización del proceso de gestión por competencias laborales dará como resultado final, al personal calificado con mayores competencias, para la realización de las tareas

²⁷ALLES, Martha, *Elija al mejor: como entrevistar por competencias*, Ediciones Granica, Buenos Aires Argentina 2005, p., 18

²⁸ALLES, Martha, *Desempeño por competencias: Evaluación 360°*, Ediciones Granica, Buenos Aires Argentina 2005, p., 177

²⁹ALLES, Martha, *Gestión por Competencias el Diccionario*, Ediciones Granica, Buenos Aires Argentina 2005, p., 26

que determinado puesto requiere, nos permitirá analizar su efectividad y la posibilidad de obtener personal idóneo para la institución.

La gestión del Talento Humano por competencias es un proceso de única realización que compromete a todas las áreas de la institución y que abarca todos los aspectos de la misma. En todo caso, para poder realizar un proceso de selección basado en competencias, la empresa debe hacer explícito un modelo de gestión por competencias, vinculado a la voluntad de la dirección y con una clara especificación de las competencias que, en ese caso, se convierten en un lenguaje común entre la dirección y los colaboradores y de igual manera, en el orientador del proceso de selección y de gestión del talento humano.

2.2.4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

“El análisis del desempeño de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejorapermanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos³⁰.”

Es en el rendimiento del personal donde se llega a conocer la veracidad y objetividad de este proceso, va a repercutir de una forma directa en la motivación del personal, provocando una resistencia mayor o menor a futuras evaluaciones. Su aplicación y sus resultados son válidos para una decisión en la compensación, promoción o alguna decisión directiva.

³⁰ALLES, Martha, *Desempeño por competencias: Evaluación 360°*, Ediciones Granica, Buenos Aires Argentina 2004, p., 27

La retroalimentación en un proceso de evaluación es medular, tanto para el evaluado como así también para el departamento de personal y los niveles de dirección, conocer el estado de alcance de los objetivos planteados en las diferentes áreas, ya sea mediática, continua o procesual; el establecimiento de parámetros estandarizados de evaluación facilita la objetividad de la misma, es por ello que en lo posible debemos basarnos en mediciones de carácter cuantitativo.

Existen diferentes tipos de evaluaciones a ser aplicadas en las instituciones, pero vamos a regirnos al modelo 360 grados. La particularidad y los beneficios de este tipo de evaluación, se vale de diferentes y variadas fuentes de información. “Esta diversidad de información puede aportar una visión más realista de las cosas, pero plantea el problema de tener que conciliar la dispersión de los criterios”³¹.

Si bien nos encontramos con una amplia gama de variables que se presentan en este tipo de evaluaciones, empero su éxito en la aplicación, radica en la correcta concordancia y referencialidad de cada perspectiva, soportada en una ponderación establecida claramente en base a los objetivos requeridos en el momento del planteamiento de la evaluación.

El subsistema de evaluación de desempeño en recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo, tratando de elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente, la evaluación de personal no solo hace saber a los colaboradores cuál es su nivel de cumplimiento, sino que influye en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorará su rendimiento.

³¹DOLAN, Simón L, *La Gestión de los Recursos Humanos: Preparando Profesionales para el Siglo XXI*, 2da Edición, Editorial Mc Graw Hill, Madrid-España, 2003, p., 230

La herramienta surge como un sistema mediante el cual, el empresario puede apreciar la integración de las personas en sus puestos, mejorar su actuación futura, y con ello, mejorar los resultados de la empresa. Otro uso importante de la evaluación del personal, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus funciones y proponer los cambios necesarios que afecten al comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

Es importante que toda empresa adopte un método de evaluación del desempeño de sus empleados, con el fin de mejorar la productividad y el desarrollo personal, ya que de esta forma la empresa ayudará a retroalimentar a su personal y a ella misma en cuanto a conocer la calidad del desempeño que tiene cada puesto. La evaluación del desempeño, constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

Otro factor que fortalece este tipo de evaluación es la retroalimentación que se presenta y con ello la disminución en el establecimiento de los prejuicios por parte del evaluado, ya que es la percepción de varias personas y no solo de una. “Este sistema de evaluación parece conectar con la filosofía de la gestión de la calidad total y generar un mayor nivel de satisfacción de los evaluados”³²

En muchas ocasiones una evaluación del desempeño ayuda a que el personal aprenda de sus errores y sus aciertos; esto ayuda a la empresa a saber quiénes pueden ascender, acceder a capacitaciones. Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño permite a la gestión del Talento humano evaluar sus procedimientos.

³²Idem., 245

Los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones y adiestramiento y desarrollo del Talento Humano requieren información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño. La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son:

- ☛ La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- ☛ Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- ☛ Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño
- ☛ El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores

El papel del evaluador debe considerarse como la base para aconsejar mejoras

Como conocemos en los procesos tradicionales de evaluación de desempeño, únicamente el superior inmediato realizaba la evaluación de cada uno de sus subordinados, que algunas veces se veía influida, tanto positiva como negativamente, por aspectos subjetivos de la persona que no tenía relación directa con su desempeño en el puesto de trabajo.

Para obtener una visión más global y objetiva para este trabajo se ha implantado la metodología en la institución lo que se denomina evaluación de 360° (grados). Desde el enfoque de las competencias, este método consiste en implementar un cuestionario confidencial por parte de todas las personas relacionadas con el evaluado, internas o

externas. Dicho cuestionario busca conseguir información acerca del desarrollo de las competencias para el puesto de trabajo de una manera objetiva y completa. Esto es, los superiores, compañeros, subordinados, agentes externos y alguna persona que tenga relación profesional con el puesto, evalúan a la persona en relación con las competencias necesarias en sus actividades.

2.2.5 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL

La función de la capacitación “consiste en mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que los recursos humanos estén formados y preparados para superarse continuamente³³. Por lo cual este proceso sistemático y continuo a través del fin de tratar de modificar o desarrollar las competencias y comportamientos de los trabajadores a través de distintas acciones formativas, dentro del marco definido por los objetivos y planes estratégicos de la institución.

De la misma manera cómo podemos determinar la capacitación permite desarrollar, fortalecer al trabajador, adquirir, activar o inhibir competencias en función de los objetivos estratégicos de la organización, es decir comprende la adquisición de nuevas competencias requeridas por el talento humano, para alcanzar la eficacia y excelencia en la realización de sus funciones y responsabilidades.

Ninguna organización puede alcanzar el éxito sin cierto grado de compromiso y esfuerzo de sus miembros, sobre todo en un mundo como el de hoy donde los retos de competitividad, intensificados por la globalización de los mercados, obligan a las empresas e instituciones a aprovechar en mayor grado la iniciativa y creatividad de sus colaboradores.

³³ALLES, Martha, *Dirección Estratégica de RR.HH; Gestión por Competencias 2ª ed, 2ª reimp*, Ediciones Granica, Buenos Aires Argentina 2008, p., 251.

La capacitación o formación de una persona, ya sea en conocimientos concretos o en competencias puede ser este un idioma, ya se trate de una actividad formativa o de un programa de desarrollo, siempre deberá ser con relación de las necesidades de la organización y en particular del puesto

El desarrollo del potencial humano implica no simplemente pensar en términos de aumento de la cantidad y la calidad del capital inteligente o recurso humano. Esta labor debe abarcar otros frentes. El verdadero desarrollo humano es aquel que también se dirige a alcanzar y defender la equidad, generar empleo, proteger el medio ambiente, aumentar los niveles de educación, salud y nivel de vida de las personas, pensando no solo en el presente sino en las generaciones futuras.

Este rubro es de gran importancia para la mayoría de las organizaciones y en el cual invierten dinero. La mayor parte de la capacitación se enfoca al desarrollo, actualización y mejoramiento de capacidades técnicas de los empleados cobrando especial relevancia en la actualidad por el desarrollo de nuevas tecnologías y cambios en modelos organizacionales y de producción.

Es evidente que la competitividad exige un alto rendimiento y si la capacitación resulta necesaria para todo el personal en fortalecer los conocimientos, más necesaria resulta para el personal el “desarrollo de competencias que implica cambio de comportamientos”³⁴ en el trabajador. De acuerdo a lo anterior, la gestión del talento humano debe incluir un programa permanente de capacitación y de desarrollo de talentos que permita la actualización de los conocimientos y el incremento en las competencias de quienes marcaran la diferencia.

³⁴ALLES, Martha, *Desarrollo del talento humano: Basado en Competencias 1ª ed, 2ª reimp*, EdicionesGranica, Buenos Aires Argentina 2005, p., 62.

Los programas de desempeño y desarrollo deberán estar enfocados desde luego al mejoramiento de la persona que se evidenciará en el hacer de sus funciones generando un alto desempeño. La capacitación que propicia un incremento en el desarrollo profesional de los talentos, representa por sí misma un factor importante de motivación por la superación personal, la perspectiva de beneficios presentes y futuros y por la seguridad de la estabilidad laboral.

“Cuando se hace referencia a la necesidad de capacitar en materia de competencias se utiliza el termino desarrollo como una forma de incluir dentro del mismo concepto tanto la capacitación como el entrenamiento”³⁵. El enfoque tradicional de la capacitación y desarrollo lo considera un modelo rígido y estandarizado que no toma en consideración a las necesidades organizacionales y de las personas, es decir, no contempla la planificación en cuanto a la pertinencia de considerar los diferentes procesos.

El enfoque moderno busca incentivar la creatividad y el desarrollo de las diferentes habilidades de los empleados. Se plantea la importancia de conocer las necesidades e intereses de todas las personas con proyección al futuro. Este enfoque considera no solo el desarrollo personal sino también el desarrollo organizacional para lograr un desarrollo integral debidamente enfocado a las posibles necesidades futuras de la organización.

Sabemos que la tecnología avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero vemos también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización. Además en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que

³⁵Idem., p., 62

tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias.

La gestión por competencias hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional. “La formación en competencias, por su parte, puede darse en las etapas iniciales, pero en general se verifica en etapas posteriores. No se destina a personas que se están integrando a la empresa sino a aquellas que ya ocupan un puesto en ella, con el objetivo de hacerles más eficaces”³⁶. Todo esto permite profundizar la planificación estratégica de la institución con los trabajadores al generar mejores Talentos Humanos con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad.

2.3 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Existen diferentes metodologías de evaluaciones de desempeño que las organizaciones la usan como herramienta para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse, canalizarse y evaluar a sus trabajadores, la forma o método que utilicen es de importancia ya que cada organización deliberará cual método es mejor para su empresa bajo su necesidad para mejorar el desempeño humano en las organizaciones.

Algunos de los métodos utilización en las organizaciones son:

³⁶Idem., p., 65

2.3.1 MÉTODO DE EVALUACIÓN POR PUNTOS

Es el que mide el contenido de los puestos de acuerdo con la importancia de los diferentes componentes o factores del mismo reflejado en una escala de puntaje numérico.

Este método ideado por Merrill R. Lot en el año 1925, es el primer método de carácter analítico y en la actualidad el menos utilizado por las empresas. “Es una técnica cuantitativa en donde se asignan valores numéricos (puntos) a cada elemento o aspecto del cargo y se obtiene un valor total por la suma de valores numéricos”³⁷. Siendo uno de los métodos aritméticos y complejos, al medir el contenido y desempeño de los puestos de acuerdo con la importancia de los diferentes componentes o factores del mismo, reflejada en una escala de puntaje determinada por los altos niveles jerárquicos.

El sistema de puntos es un procedimiento cuantitativo para evaluar los puestos que determina el valor relativo del puesto al calcular el total de puntos que se le asignan. La ventaja principal del sistema de puntos es que brinda un sistema refinado para evaluar mejor que los sistemas de jerarquización o clasificación, por lo que puede generar resultados con mayor validez y menos manipulables. Permite la valoración del puesto mediante la acumulación de las puntuaciones de cada uno de sus factores principales o componentes, y según el nivel de intensidad o la presencia de cada uno de tales factores en el puesto. El punto es el valor de relación.

El sistema de puntos permite evaluar en forma cuantitativa con base en los factores o elementos llamados por lo general “factores compensatorios que lo constituyen, estos son; requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades implícitas y condiciones de

³⁷LÓPEZ, Carlos, *En qué consisten los métodos de frases descriptivas y elección forzada?*, 2001, <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/no7/frasesdescriptivas.htm>.

trabajo”³⁸, que en un puesto supone suelen ser los factores importantes más comunes que sirven para calificarlo como más o menos importante que otro.

El número de factores compensables que emplea una organización depende de la naturaleza de ésta y de los puestos por evaluar. Una vez seleccionados los factores compensables, se les asignan pesos específicos de acuerdo con la importancia relativa para la organización. Por ejemplo, si la responsabilidad se considera en extremo importante, se le podría asignar un peso de 40%. A continuación, se divide cada factor en un número de grados. Éstos representan los diversos grados de dificultad que se asocia con cada factor.

El sistema de puntos como su nombre lo especifica, requiere el uso de un manual de puntos, que contiene una descripción de los factores compensables y los grados en que estos factores pueden existir en los puestos. Así mismo, un manual indicará, por lo general mediante una tabla la cantidad de puntos que se asignan a cada factor y a cada uno de los grados en que éstos se dividen. El valor en puntos que se asignan a cada puesto representa la suma de los valores numéricos de los grados para cada factor compensable que posee el puesto.

2.3.2 MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

La evaluación del desempeño “es un instrumento para dirigir y supervisar personal”³⁹, además de una apreciación sistemática y dinámica, que busca medir el desempeño y comportamiento de un individuo o un equipo, en relación a lo que se espera de él en el

³⁸LÓPEZ, Carlos, *En qué consisten los métodos de frases descriptivas y elección forzada?*,2001, <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/no7/frasesdescriptivas.htm>

³⁹ALLES, Martha, *Desempeño por Competencias; evaluación de 360 grados*, Ediciones Granica, Buenos Aires Argentina 2004, p., 27

puesto de trabajo, tomando en cuenta que el desempeño humano en el cargo encierra innumerables factores o condiciones situacionales que varían de persona a persona.

La evaluación del desempeño por competencias permite demostrar la existencia del comportamiento adecuado y está basado en la evaluación de habilidades y destrezas concretas más que en criterios generales de apreciación global. Esto resulta más objetivo que las evaluaciones tradicionales ya que generalmente las evaluaciones hacen juicios globales basados en factores generales y comunes, más que diseñar instrumentos que detallen las competencias exitosas específicas requeridas por la empresa. El rol del evaluador ya no es juzgar el desempeño sino, identificar la presencia o ausencia de las competencias.

Esto nos lleva a enfatizar la importancia del enfoque de competencias como estrategia pertinente para enfrentar los desafíos de las organizaciones en la actualidad. Dichaperspectiva permite focalizar los esfuerzos en la identificación de cuáles son los mejores comportamientos para el éxito del negocio, más que en medir y controlar el funcionamiento diario de tareas de naturaleza común.

Las competencias se determinan para la organización en su conjunto y posteriormente por área o nivel según lo determine la gerencia, en función de ellos se evaluará a las personas involucradas, es decir que sólo tomará en cuenta las competencias relacionadas a la persona evaluada y en el grado en que son requeridas por el puesto.

La objetividad del proceso se ancla en la “utilización de una adecuada herramienta de evaluación, que constara de un formulario y un instructivo”⁴⁰ de Evaluación del Desempeño en que a cada competencia evaluada se le asocian categorías de conductas,

⁴⁰Idem., p., 30

desde las que existen y de las que carecen, por lo que el rol del entrevistador es diferenciar qué nivel de conducta es el más frecuente en un trabajador y no juzgar cualitativamente su desempeño.

Los sistemas de evaluación de desempeño basados en competencias incorporan a los distintos métodos de evaluación tradicionales, es decir aquellas conductas del trabajo necesarias para realizar tareas específicas. Una evaluación del desempeño es efectiva se basara en el análisis de la actuación de las personas en los puestos y en su constante desarrollo, según parámetros predeterminados y objetivos para que proporcionen información medible y cuantificable.

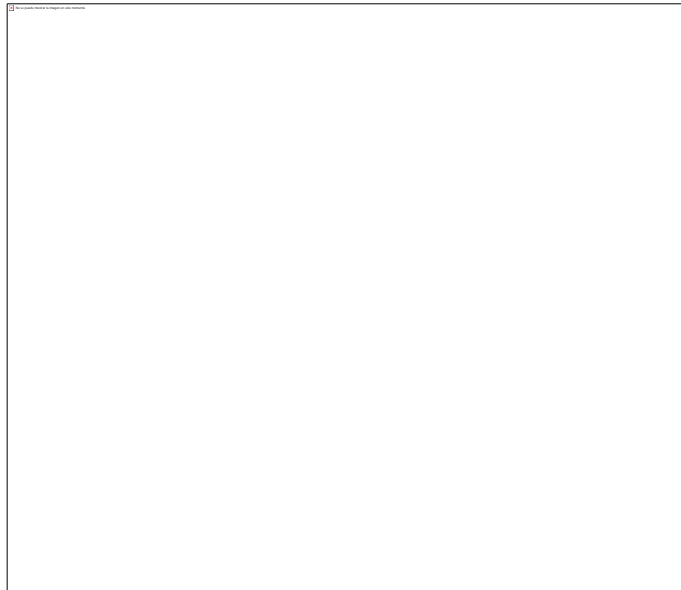
La retroalimentación, como parte de la Evaluación del Desempeño, es esencial ya que es necesario dar a conocer y “decir al empleado como está haciendo las cosas, será su mejor arma para una buena relación con su equipo, con su personal”⁴¹, es decir cuáles han sido sus fortalezas y debilidades dentro del desempeño de sus tareas y el contexto organizacional, lo que será de gran utilidad para el desarrollo de principios de acción que mejoren la gestión en conjunto.

2.3.2.1 MÉTODO DE EVALUACIÓN 90 GRADOS

La evaluación de 90 grados es una herramienta, que se utiliza para analiza a una persona o situación a nivel laboral en correspondencia con las personas que se ubican en un nivel jerárquico superior hacia un inferior, es decir, jefes hacia subalternos, dicha evaluación no es muy utilizada por las empresas ya que no genera valores representativos y se le relaciona más con los valores subjetivos y conductuales de un trabajador.

⁴¹Idem., p., 17

En el momento de la evaluación del desempeño de 90 grados a un grupo de trabajo, en el supuesto de que dichos miembros no mantengan una relación personal o laboral positiva con los integrantes del equipo, estos a su vez pueden generar una baja puntuación en la evaluación de desempeño; este hecho radica generalmente en que los superiores evalúan su amistad o afinidad hacia ese trabajador, lo cual deja de lado la verdadera razón de la evaluación de 90 grados que es evaluar el desempeño del trabajador al realizar correctamente sus funciones.



Fuente: El Autor

“La evaluación del desempeño propiamente dicha, que en ocasiones se denomina evaluación de 90°. En esta evaluación, se combinan objetivos y competencias. El cumplimiento de objetivos se relaciona con aspectos remunerativos y las competencias se evalúan para su desarrollo.

Las evaluaciones de 360 grados y 180 grados, son metodologías cuyo propósito abarca un mayor nivel de resultados y objetivos que la organización puede obtener según lo

comentado en este trabajo, estos dos tipos de evaluaciones en base a competencias generan y dan opciones para su desarrollo al personal”⁴².

2.3.2.2 MÉTODO DE EVALUACIÓN 180 GRADOS

La evaluación de 180° está considerado según la autora Martha Alles, como la manera “en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares yeventualmente los clientes. Se diferencia de la evaluación de 360° en que no incluye el nivel de subordinados”⁴³.

La implantación del método de evaluación de 180 grados es altamente recomendable para socios de una sociedad de personas como, por ejemplo, grandes estudios profesionales de abogados, contadores, entre otros. En este tipo de organizaciones no existen jefes o nivel superior a los socios, aunque en muchos de ellos exista un representante.

Es decir que la evaluación de desempeño de 180 grados es una herramienta para el crecimiento de las personas cuyo único objetivo es el desarrollo de las competencias de sus participantes. Dicha metodología aplicada a diferentes tipos de organizaciones abarca la evaluación general desde la autoevaluación, grupo de clientes, grupo de socios y subordinados, con lo que se enfocaría el método de 180 grados.

Hay instancias a pensar que aquel que ha llegado a la categoría de socio en alguna organización profesional ya no tiene cosa alguna para mejorar. Si bien es cierto que muchos de ellos tienen un alto nivel técnico en su especialidad, también es igualmente

⁴²ALLES, Martha, *Gestión: La evaluación de desempeño alineada a la Estrategia*, 2003, <http://datospymes.com.ar/archivo/modules/news/article.php?storyid=858>

⁴³ALLES, Martha, *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°*, Editorial Granica, Buenos Aires 2005, p., 213

verdad que muchos deben mejorar otras competencias. Esto es absolutamente posible ya que hace unos años, cuando estos socios fueron junior, en estos mismos grandes estudios no se seleccionaba a los ingresantes por competencias y aún hoy algunas organizaciones no lo hacen aún.

Por lo tanto, no es en pérdida de los valores personales de los socios la aplicación de una evaluación de 180 grados e igualmente no es en pérdida de su valía si de la misma surge que deba mejorar una competencia u otra, reconocerlo es no sólo un desafío sino una oportunidad de crecimiento personal.



Fuente: El Autor

2.3.2.3 MÉTODO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS

La evaluación de desempeño de 360 grados, “es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede

incluir otras personas como proveedores o clientes”⁴⁴, con esta metodología la evaluación de 360 grados es una forma de evaluar que rompe con el paradigma de que el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que le conocen y lo ven actuar en su entorno laboral.

La evaluación de 360 grados, como comúnmente se le conoce, es un instrumento muy versátil que conforme a las empresas puede ser aplicado a muchos otros aspectos dentro de la organización. Es una manera sistematizada de obtener opiniones de diferentes personas, respecto al desempeño de un colaborador en particular, de un departamento o de una organización, ello permite que se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño maximizando los resultados integrales de la empresa.

La expresión proviene de cubrir los 360 grados que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral. La expresión 360 grados se usa también para indicar cuando los empleados brindan retroalimentación al jefe sobre el desempeño de este último. La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas.

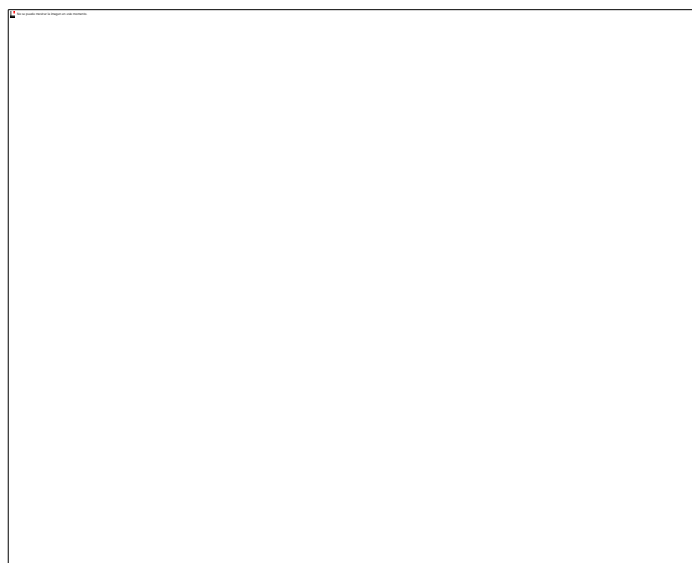
Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes:

1. Medir el Desempeño del personal
2. Medir las Competencias
3. Diseñar Programas de Desarrollo.

⁴⁴Idem., p., 145.

Este último punto está ligado con el verdadero objetivo de la evaluación de desempeño de 360 grados, siendo “una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos”⁴⁵, su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra. Ambos reconocen el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones.

Como el nombre lo indica, la evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc. Si bien en sus inicios esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias, y otras aplicaciones administrativas (forma parte de la compensación dinámica).



Fuente: El Autor

⁴⁵Idem., p., 142.

En esa misma línea el factor humano busca obtener una abierta retroalimentación sobre su desempeño laboral y a su vez exteriorizar su percepción sobre él y de los demás, sin que ello tenga que generar algún tipo de diferencia y barrera para continuar con su actividad. Es por esto que aplicar la evaluación de 360 una empresa u organización le está proporcionando a su personal una formidable herramienta de autodesarrollo.

Con la finalidad de obtener un mayor impacto y ganar credibilidad, las empresas hacen bien en evaluar a sus directivos. Las personas con posiciones gerenciales, equipos, aquellos profesionales sin personal a cargo, la gente de ventas así como los grupos de soporte son candidatos viables para la aplicación de la evaluación 360 grados. La consecuencia de ello llevará al empresario a generar un abierto y proactivo interés por conocer el nivel de opinión, percepción y desempeño de todos y cada uno de los integrantes de la empresa.

El camino que se debe seguir en un proceso de evaluación de 360 grados según la autora Martha Alles y que por consiguiente el autor hará uso de esos pasos que a su vez serán reformados a la realidad institucional del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio, son los siguientes:

DEFINIR LAS COMPETENCIAS

Como anteriormente se redactó, el autor utilizara para este trabajo quince Tipos de Competencias divididas en tres grupos de 5, es decir; cinco Organizacionales, cinco Técnicas y cinco Humanas, por lo cual para hacer valido el uso de estas competencias se trabajó con el alto directorio del GSFEPP, y se establecieron las siguientes competencias con las descripciones correspondientes que se darán a conocer en el capítulo cuatro de manera más detallada.

DISEÑO DE LA HERRAMIENTA

La elaboración del formulario de evaluación de desempeño se realizó con el criterio y metodología de 360 grados, cuenta con un encabezado y tres puntos primordiales como son: 1. Datos generales, 2. Instrucciones y 3. Competencias, su diseño se realizó bajo parámetros de uso exclusivo para el GSFEPP conociendo su realidad institucional.

Los formularios completos son devueltos directamente al evaluador que está llevando adelante el estudio. El cuestionario es devuelto directamente al área de Personal o Recursos Humanos puede causar nerviosismo o desconfianza en cuanto al uso que se le dará al mismo, por ello es importante definir el procedimiento a seguir, así como brindar una abierta y clara información sobre el curso de acción a nivel de los involucrados, quienes satisfechos con el manejo de la metodología ofrecerán comentarios favorables al resto de las personas.

ELECCIÓN DE LAS PERSONAS

La evaluación de desempeño por competencia se la realizara a todo el personal de planta de la Oficina Central, que corresponde a: Director, Subdirector, Coordinadores, Asistentes.

Una vez que se ha evidenciado a quiénes evaluar por dicha metodología, se precisa asegurar la confidencialidad y el anonimato de aquellas personas que den esta retroalimentación. Los participantes además deben autoevaluarse. El jefe directo estará incluido.

LANZAMIENTO DEL PROCESO

Los involucrados son los evaluadores y los evaluados. Deben conocer cómo funciona el sistema y cuál es el rol de cada miembro en el mismo con el fin de evitar errores y malgastar el tiempo en el momento de poner en práctica la evaluación. En este paso se recomienda también hacer una prueba piloto con una muestra de los futuros evaluados con el fin de detectar algún fallo de comprensión

RELEVAMIENTO Y PROCESO DE LOS DATOS

Los datos levantados en la evaluación de desempeño a los trabajadores de la Oficina Central se los maneja de manera reservada con el directorio para evitar cualquier tipo de inconveniente hasta presentar datos finales.

COMUNICACIÓN A LOS INTERESADOS

Los datos obtenidos en la evaluación de desempeño se darán a conocer a todo el personal GSFEP, con el fin de dar seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación) que generalmente en otros procesos o modelos se deja como actividad secundaria. En la gestión por competencias, el seguimiento y retroalimentación están revestidos de una importancia decisiva ya que se centra en el acompañamiento de la evaluación a través del futuro desempeño.

INFORMES

Se realizara un informe para los trabajadores implicados en la evaluación dando a conocer de forma detallada los valores obtenidos en el proceso. La persona que reciba la retroalimentación, será la primera en ver los resultados y no deberán circular copias de la

información de cada uno. Los resultados deben identificar asuntos de importancia, identificar las fortalezas y las necesidades de desarrollo y proveer de elementos para el análisis de cada pregunta que esté incluida en el cuestionario. De esta forma los participantes pueden obtener un vistazo rápido de sus resultados y sacar sus propias conclusiones a medida que examinan el informe con más detalle.

Para completar este modelo no se puede dejar de lado el seguimiento y mejoramiento continuo que es la Retroalimentación o Feed Back siendo este el último paso del subsistema de evaluación del desempeño, que generalmente en otros procesos o modelos se deja de lado como actividad secundaria.

La Retroalimentación (Feed-Back) es una técnica muy necesaria para explicar claramente a los colaboradores lo que se espera de ellos, “no solo permite conocer los resultados sino también expresar su opinión, realizar consultas y lo más importante analizar juntos, el jefe y el empleado, los problemas actuales para establecer metas futuras en forma conjunta”⁴⁶, para la consecución de los objetivos y valorar los logros en función de sus aportes.

En la gestión por competencias, el seguimiento y retroalimentación están revestidos de una importancia decisiva ya que se centra en el acompañamiento de la evaluación a través del futuro desempeño del personal, por lo cual previamente se da a conocer los resultados alcanzados por el evaluado, pero es de importancia dar a conocer dicha información de una forma natural y entendible por lo cual el presente autor sugiere pasos sencillos que permiten sostener una retroalimentación con el personal de manera fluida y objetiva.

⁴⁶Idem., p., 252.

Planificar la Retroalimentación

Para dar retroalimentación o feedback es aconsejable establecer una reunión en un ambiente adecuado y con cierta anticipación. Esto no es preferible hacerlo de manera sorpresiva, porque permite que tanto la persona evaluada como su evaluador tengan el tiempo oportuno de prepararse emocionalmente para este momento.

Al tratarse de un tema de suma importancia (tanto para el evaluado como para el evaluador y en definitiva para la organización), no debería realizarse de manera improvisada.

Comunicación Apropiaada.

Se debe tener en cuenta que independientemente de los resultados alcanzados por el evaluado, es de importancia mantener un respeto y una comunicación entendible, ya que el nivel cultural y/o académico es diferente de cada individuo, por lo cual es de importancia, usar un lenguaje sencillo al dar a conocer los resultados como los compromisos que espera la Institución por parte del evaluado.

Retroalimentación Completa

La Retroalimentación debe ser completa. Nadie hace todo bien o todo mal. No debemos solo mostrar puntos débiles, sino mostrar también puntos fuertes, débiles que será necesario desarrollarlos. Además debemos intentar dar un feedback lo más específico posible. Cuanto más concreto seamos, mayor provecho obtendrá la persona que recibe el feedback.

Así, en lugar de decir: “A veces no te expresas claramente...”, habría que mencionar en qué aspecto exactamente la persona ha sido imprecisa y por qué hemos tenido problemas

para entenderle. Por otro lado, tampoco es del todo productivo decir “creo que hiciste un trabajo excelente”. Es mejor enumerar las cosas concretas que la persona hizo bien (cumplir fechas, comunicar entusiasmo a sus compañeros, mantenerse dentro del presupuesto, etc.).

Ser Objetivo y Descriptivo

Es importante ser objetivo y descriptivo en vez de generar juzgamiento. Se puede destacar el efecto que el trabajo generó en nosotros, y no focalizarse tanto en la percepción buena o mala que genere. Por ejemplo, decir: “Es incorrecto manejar al equipo de esta manera”, es una generalización que puede ser cierta o no dependiendo del caso. Sin embargo, decir: “El equipo no estaba al tanto del plan de proyecto”, puede servir para que la persona se dé cuenta de aspectos a mejorar sin sentirse atacado.

Uso correcto del feedback

Relacionado con el punto anterior, vale la pena recordad que el objetivo de dar retroalimentación o feedback, NO ES descargar nuestro enojo. Es de importancia que la otra persona mejore o desarrolle y esto beneficie al equipo de trabajo y a la Institución. Aquel que utiliza su posición de poder para desquitarse con un trabajador a cargo, no solo está perjudicando a la persona y a la compañía, sino que no está desempeñando un buen papel de líder.

Es posible que resulte necesario ser firme en algunos casos, pero si el objetivo final no es lograr que el empleado mejore su desempeño, el feedback no está cumpliendo su propósito fundamental.

Compromiso

Al final de la entrevista, es recomendable pedirle a la otra persona: “me gustaría que me transmitas lo que entendiste de este encuentro”. Esto nos dará la posibilidad de corregir y completar algún aspecto que no haya sido comunicado o interpretado correctamente. Es de importancia preguntar “¿cuál es su compromiso para el mejoramiento de su desempeño?, ¿qué puedo hacer o que mejorar para alcanzar un óptimo desempeño?”

El modelo de evaluación elegido debe garantizar objetividad en el uso de la herramienta, para generar confianza y credibilidad en los resultados. En este sentido, la recomendación, para promover que el sistema de medición tenga un impacto positivo en las personas y en la organización, es implementar acciones concretas de acuerdo a los resultados obtenidos.

En concreto, la evaluación de 360 grados es un medio que recoge información trascendente, obtenida de los propios evaluados, de los jefes, los subordinados, los pares y aún de los clientes internos y externos en el caso que los haya, ofreciendo una fotografía del desempeño del personal explorado, la cual nos permite ver en donde se necesita hacer algo para mejorar.

2.3.3 COMPARACIÓN ENTRE EL ENFOQUE TRADICIONAL Y EL ENFOQUE DE COMPETENCIAS

A continuación se realiza una comparación entre la evaluación del desempeño por puntos y la evaluación del desempeño por competencias, con la finalidad de dar a conocer los beneficios y la importancia de general una evaluación de desempeño bajo la realización de competencias.

Enfoque Tradicional Enfoque De Competencias

ENFOQUE TRADICIONAL	ENFOQUE DE COMPETENCIAS
Selección poco eficaz. Alta subjetividad de requisitos contaminantes: edad, sexo.	Selección eficaz. Se selecciona por competencias y no por criterios irrelevantes.
Pobre concepción limitada sobre el desempeño laboral.	Utiliza una teoría muy clara sobre el desempeño y sus causas. Esto se materializa en perfiles integrales de competencias.
Concepción limitada sobre el desarrollo profesional (concebido especialmente en números de cursos, requisitos formales, etc.).	Amplia concepción sobre el desarrollo profesional. La capacitación con cursos es sólo una modalidad de desarrollo. No es la única ni la más importante.
Centrada en lo forma (número de contrataciones, número de cursos, etc.)	Centrada en lo esencial: mejorar los niveles de desempeño y satisfacción.
Poca importancia a la retroalimentación.	Alta importancia a la retroalimentación y elaboración de planes individualizados de desarrollo.
Diseñada pensando en el puesto de trabajo como la única unidad de análisis.	Flexible, se adapta a cualquier tipo de unidad organizativa: puesto, proceso, equipo, proyecto, etc.

Fuente: El autor

CAPÍTULO 3
DEL FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO
(OFICINA CENTRAL)

3.1 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

La Institución Fondo Ecuatoriano PopulorumProgressioFepp(Oficina Central), empresa de identificación y razón social, situada en la ciudad de Quito, no cuentan con una herramienta de evaluación del desempeño del capital humano como indicador de su eficiencia y eficacia, necesaria en estos tiempos para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores.

La institución en el mes de agosto del año dos mil diez cumplió cuarenta años de fundación con lo que subscriben que; “Cuando los años que se cumplen son cuarenta, es oportuna una pausa de reflexión para evaluar el camino hecho y los resultados conseguidos y para tomar decisiones de cara al futuro”

La preocupación de la estabilidad personal y emocional en el trabajador ha llevado a la institución a generar evaluaciones de rendimiento pero de limitados rasgos en el personal con el fin de motivarlo y la reafirmación de principios y valores de la cual está al margen la empresa y así obtener metas eficientes a la calidad laboral mas no propia del personal de la Oficina Central.

El talento humano es un ente muy importante y valioso para el desarrollo de una organización, siendo las personas claves para el éxito de ella en un mercado tan competitivo. Si bien, los objetivos de las organizaciones, son los resultados representados por el aporte y ayuda a los más necesitados, se debe cuidar la parte

esencial que es el componente humano, el cual con dedicación y voluntad se esfuerza para cumplir las grandes metas laborales.

Para ello es necesario que el Psicólogo Organizacional conozca los diversos procesos y herramientas que le permitan establecer pautas orientadas a la evaluación de desempeño laboral para poder conocer el desempeño de los trabajadores dentro de las organizaciones, así traer beneficios para la empresa y el trabajador en su área o departamento que rinde sus funciones permitiendo al evaluador o institución conocer el estado laboral de su personal.

Muchas empresas en la actualidad han incorporado la gestión de recursos humanos basada en competencia laboral como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores. La justificación de estos esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización. Se hace evidente así, la tendencia de revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional.

La aplicación del enfoque de competencias abarca las tradicionales áreas de la gestión del talento humano en la organización: selección, remuneración, capacitación, evaluación y promoción.

La evaluación de desempeño por competencias tiene una función de diagnóstico en el que se encuentra el personal, del análisis de la situación real, permitiendo descubrir posibles problemas que de otra forma no se habrían identificado en los procesos y subprocesos que demande el departamento dando la posibilidad de emprender acciones que eviten las consecuencias negativas.

La evaluación de competencias es un proceso complejo, que requiere como pasos previos la definición de perfiles ocupacionales estructurados en torno a conocimientos, habilidades y conductas individuales y sociales determinados en el área o empresa en el que se vaya a implementar.

Basados en los datos obtenidos en la visita a la organización se pudo determinar que dentro de la Unidad de Recursos Humanos no cuentan con un manual de funciones, connotando lo dicho, el Director Ejecutivo manifestó y resaltó que la organización no cree en la necesidad de tener un manual de funciones o de perfiles razón por la cual considera que la persona que llegara a integrar y ser parte de la organización debería estar guiado por valores morales, personales y religiosos, apostando a la voluntad y predisposición del empleado para el cumplimiento de sus respectivas funciones.

Sin embargo, considera un problema para la organización la no implementación adecuada de procesos de selección, evaluación y promoción al talento humano al ser una empresa no gubernamental con fines claramente sociales y comunitarios.

Dicho proceso se inserta para la ejecución de la evaluación de desempeño por competencias y esboza las proyecciones que tiene para efectos de determinar las necesidades de capacitación de los trabajadores en su empresa.

Valorar al personal a través de la evaluación de desempeño por competencias ejecutada por el departamento de Recursos Humanos está dado con la visión de generar valores sobre el estado de eficiencia, eficacia en el que se encuentra dicho personal.

3.1.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO (FEPP)

Mons. Cándido Rada, fundador del Fondo Ecuatoriano PopulorumProgressio, nació en Chile en 1905. Fue ordenado sacerdote salesiano en 1931. Llegó al Ecuador en 1951 y en 1958 fue nombrado obispo de la diócesis de Guaranda, que se constituye por desmembración de la gran diócesis del Chimborazo, con sede episcopal en Riobamba, de la cual desde 1952 era obispo Mons. Leónidas Proaño.

La provincia de Bolívar era la más pobre del Ecuador. Allí la historia se divide en “antes de Mons. Rada” y “después de Mons. Rada”. Del fundador se recuerdan las grandes obras que ha hecho en Quito con los Salesianos (Colegio Spellman, Instituto Superior Salesiano del Girón) y en Guaranda (distribución a los campesinos e indígenas de las tierras de la Iglesia, centro de formación de la mujer campesina, trabajo con voluntarios en las parroquias más pobres, colegios, seminario, iglesias y casas parroquiales, entre otras).

En su teología y espiritualidad sabemos con cuanta profundidad y convencimiento hablaba del perdón (que él llamaba el “híper-don” de Dios), del Reino de Dios que se sigue construyendo, de la ayuda de María para llevarnos a su hijo Jesús, de su conocimiento, difusión y práctica de la Doctrina Social de la Iglesia. De esta pasión iluminada por la Encíclica PopulorumProgressio, escrita por Paulo VI, que pide la constitución de “fondos” para combatir la pobreza y promover el desarrollo con servicios que no sean paternalistas, nace el FEPP en 1970.

En el nacimiento del FEPP confluyen la pasión de Mons. Cándido Rada por la Doctrina Social y la renovación de la Iglesia y su dolorosa constatación de la pobreza y

marginación en que vivían los campesinos e indígenas de la provincia de Bolívar, explotados por los usureros.

En los años 60tas del siglo pasado, en la historia de la Iglesia Católica, fueron marcados por la figura carismática del Papa Juan XXII, sus dos grandes encíclicas (Mater et Magistra y Pacem in terris), la convocatoria del Concilio Ecuménico Vaticano II, que se planteó la puesta al día de la Iglesia con el fin de que sea capaz de responder a las necesidades y esperanzas de los modernos hombres y mujeres.

3.1.3 PARA QUIÉN TRABAJA EL FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO (FEPP)

El Fondo Ecuatoriano PopulorumProgressio FEPP, es una institución privada con finalidad social que está al servicio de hombres y mujeres del campo, indígenas, afro ecuatorianos, montubios, mestizos y pobladores urbanos marginales, pobres, preferentemente organizados. Es una instancia de apoyo a los esfuerzos que ellos realizan para el logro de sus aspiraciones en aspectos de organización, educación, acceso a recursos financieros, fuentes de trabajo y medios de producción, transformación y comercialización, conservación del medio ambiente, equidad entre géneros, incidencia política y bienestar; contribuye a crear esperanza, justicia, paz y condiciones de vida más humanas.

Las diversas líneas de acción del GSFPEPP y de sus diversas instancias se enmarcan en los proyectos de cambio establecidos; Estas líneas estratégicas son:

1. Desarrollo Local; El territorio como espacio de construcción de identidad, desarrollo, relaciones económicas y sociales sostenibles.

A) Adquisición, conservación y manejo de los recursos naturales y medios de producción:

- Acceso, legalización y titulación de tierras
- Conservación, uso razonable y buen manejo de los recursos naturales
- Financiamiento para las actividades de producción, transformación y comercialización de bienes y productos

B) Apoyo a la producción, capacitación y asistencia técnica

- Incremento de la producción y productividad
- Incorporación de nuevas tecnologías adecuadas al medio ambiente
- Manejo y conservación de suelos
- Manejo pos cosecha

C) Contribución al bienestar familiar

- Construcción de infraestructuras de servicios
- Dotación de agua segura para el consumo humano
- Construcción y mejoramiento de viviendas

D) Desarrollo de capacidades humanas de las personas y de las organizaciones

- Formación en valores, derechos y deberes humanos
- Autoestima, construcción de equidades de género, generacional y étnica
- Profesionalización de jóvenes y personas adultas

Alfabetización de adultos y apoyo a la educación formal



E) Desarrollo de capacidades de los gobiernos locales

- Elaboración y seguimiento a planes de desarrollo local
- Participación en espacios locales de concertación y veeduría ciudadana
- Capacitación de autoridades locales.

Las dos líneas estratégicas relacionadas con la comercialización/negocios campesinos y las EFL suponen aspectos claves dentro del desarrollo local, han adquirido una enorme importancia tanto para las organizaciones populares como para el propio GSFEP y por ello se establecieron como proyectos de cambio específicos.

2. Fortalecimiento de Finanzas Populares y Solidarias; La economía popular y solidaria tiene uno de sus ejes fundamentales en las finanzas alternativas nacidas desde los sectores populares y se plasma en las cooperativas, cajas de ahorro y crédito y bancos comunales, agrupados en redes locales y una red nacional.

A) NEGOCIOS CAMPESINOS

Transformación y comercialización

- Constitución de los Centros de Negocios Campesinos (CNC)
- Provisión de herramientas, maquinaria, semillas e insumos
- Manejo Pos cosecha
- Acopio
- Control de calidad de los productos

Alistamiento de productos para el mercado



3. Comercialización; La importancia del acceso a los mercados como protagonistas y no como víctimas sigue siendo una línea a la que las organizaciones dedican enormes esfuerzos que van dando sus frutos.

A) FINANZAS POPULARES

- Para la creación y fortalecimiento de un sistema financiero alternativo
- Conformación y seguimiento a redes locales
- Seguimiento y fortalecimiento de la red nacional en coordinación con otros actores
- Formación y otros servicios no financieros
- Recepción de remesas
- Pago del bono de desarrollo humano

Estas acciones, que buscan aplicar de forma integral y complementaria, contribuyen de forma directa a construir el “Buen Vivir” con una visión y enfoque de derechos y en armonía con la naturaleza.

Como se mencionó el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (Fepp) Oficina Central es una fundación privada con finalidad social, sin fines de lucro cuya finalidad es apoyar los esfuerzos solidarios que de forma organizada realizan las familias campesinas y urbanas marginales del Ecuador para construirse una vida mejor, actualmente en su afán de promover un desarrollo integral, en el año dos mil se define como GRUPO SOCIAL FEPP accionando nuevos ejes de trabajo la cual orienta, da soporte a sus diferentes empresas sociales, como ellos lo denominan, estas son:

AGROIMPORTADORA

Agroimportadora es una empresa que forma parte del Grupo Social Fondo Ecuatoriano PopulorumProgressio (GSFEPP), con el compromiso social de orientar hacia sectores populares el suministro de herramientas, equipos, materiales, semillas e insumos sanos y a precios convenientes a las organizaciones campesinas, afroecuatorianas e indígenas para sus actividades agropecuarias, agroindustriales y artesanales.

CAMARI

Camari es el Sistema Solidario de Comercialización del Fondo Ecuatoriano PopulorumProgressio (GSFEPP), nace en 1981 como complemento de la acción del FEPP, para enfrentar los problemas de la comercialización agropecuaria y artesanal que aquejan a los pequeños productores del campo y de barrios urbano marginales del Ecuador.

CODESARROLLO

En diciembre de 1997 nace la Cooperativa de Ahorro y Crédito Desarrollo de los Pueblos CODESARROLLO Ltda., “La Code”, entidad controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, como una iniciativa de participar en el mercado financiero desde una perspectiva incluyente. CODESARROLLO, La Code, es una cooperativa financiera con visión social que busca el desarrollo integral de la población marginada del Ecuador, en áreas rurales y urbanas populares, a través de la prestación de servicios financieros, no financieros y de fortalecimiento de los mercados financieros locales.

FEPP CONSTRUCCIONES

Somos una empresa de ingeniería, construcción y diseño que nace en 1998, como una empresa de servicio del Grupo Social FEPP (GSFEPP) siendo su principal objetivo el contribuir, mediante la implementación de proyectos de ingeniería, a que familias de sectores rurales y urbano populares vivan en mejores condiciones, tengan un hábitat compatible con las aspiraciones y dignidad del ser humano.

FUNDER

La escuela de formación es una institución educativa del Fondo Ecuatoriano PopulorumProgressio, creada en 1996 y concebida inicialmente como un programa de formación profesional para jóvenes de la oficina central del FEPP. Su operatividad, está relacionada con ofrecer un diseño curricular por competencias profesionales adaptado a las necesidades y requerimientos de formación de los campesinos y campesinas o pobladores urbano populares que quieran y estén desarrollando pequeñas empresas o que requieran una formación con el fin de profesionalizarse para ofrecer bienes o servicios en el sector rural y urbano popular de las 24 provincias del país.

IMPREFEPP

Imprefepp es una empresa que forma parte del Grupo Social Fondo Ecuatoriano PopulorumProgressio (GSFEPP), con el compromiso social de editar y publicar materiales educativos, informativos, administrativos y comerciales.

INFOFEPP

INFOFEPP es una empresa que forma parte del Grupo Social Fondo Ecuatoriano PopulorumProgressio (GSFEPP), con el compromiso social de orientar hacia sectores populares el uso y manejo de tecnología informática, para mejorar las condiciones y calidad de vida.

PROTIERRAS

Desde 1977 en el FEPP primó la firme voluntad de responder con realismo y objetividad de apoyar a las justas aspiraciones de las organizaciones campesinas pobres por acceder, catastrar y/o legalizar sus tierras y territorios, así como encontrar solución a los conflictos de tierra por la vía del diálogo y la negociación.

YURAFEPP

Yurafepp es una empresa que forma parte del Grupo Social Fondo Ecuatoriano PopulorumProgressio (GSFEPP), formada en el año 2003, con el compromiso social de conservación y uso inteligente de los recursos naturales agua-suelo-bosque, mediante el manejo de cuencas, micro cuencas, ecosistemas y la implementación de sistemas integrales de producción con criterios de sostenibilidad.

Este alineamiento social que tiene el Grupo Social Fondo Ecuatoriano PopulorumProgressio (GSFEPP) viene, alienta y se concentra su importancia en la OFICINA CENTRAL base de estas organizaciones sociales, por lo cual se plantea la realización de este manual en la OFICINA CENTRAL como implementación y propulsor de una nueva herramienta interna para esta entidad administrativa, que a su vez puede ser implantada en las demás organizaciones sociales según su decisión e importancia de las mismas.

3.1.4 DE LOS NIVELES ADMINISTRATIVOS

Por su limitada capacidad operativa, durante los primeros cinco años de su creación, el FEPP ha sido una institución crediticia de segundo nivel, cuyos recursos crediticios llegaban a los grupos de base por medio de las diócesis, de las congregaciones religiosas, de CESA y de CESU (Central Ecuatoriana de Servicios Urbanos - hoy extinta).

Poco a poco, con el aumento de su personal, el FEPP ha asumido en propio el trabajo con los grupos de base, a través de visitas, cursos de capacitación, asistencia técnica y especialmente crédito.









A comienzos de 1976 salimos de la pequeña oficina que se nos había puesto a disposición en el edificio de la Conferencia Episcopal (Av. América - Quito) y pasamos a la casa de la calle Mallorca, que fue donada al FEPP por Monseñor Rada. El disponer de más espacio fue otro insumo para el crecimiento institucional.

Con el fin de evitar actitudes paternalistas y colonizadoras propias de quienes, sin ser pobres, pretenden saber lo que los pobres necesitan y desean, nos autodefinimos “institución de respuesta”, es decir, que respondemos con nuestros servicios a las demandas o solicitudes de los grupos u organizaciones rurales beneficiarios.

La preferencia y la operación como “institución de respuesta y propuesta”, porque hemos constatado que frecuentemente las demandas de los campesinos se limitaban a bienes y aspectos materiales, dejando de lado el fortalecimiento de las organizaciones, la capacitación y la vida de las comunidades en sus aspectos culturales y relacionales.

Se comenzó a trabajar en varias provincias del Ecuador desde la primera oficina que tienen en Quito (hoy oficina central). Apenas fue posible, se decide acercarse a los lugares de residencia de los campesinos, no solo para evitarlos y evitarles peligros, gastos y pérdida de tiempo en los viajes, sino también para conocer y comprender mejor cada realidad local.

Monseñor Rada pensó al FEPP como institución y por lo cual se ha mantenido;










-  De inspiración cristiana (o sea hecha por personas que cumplen el mandamiento del amor: amarás a tu Dios y a tu prójimo);
-  Ecuménica (o sea abierta a todos/as, sin distinciones);
-  Con la opción preferencial y amorosa por los pobres (en línea con la inspiración cristiana (= amor) y con las indicaciones de los Obispos Latinoamericanos en Medellín y Puebla);
-  Que cree más en los hechos que en las palabras;
-  Que presta servicios crediticios ágiles y de bajo costo a las organizaciones (cooperativas, comunas, asociaciones, grupos varios, uniones, federaciones, etc.) indígenas, campesinas y afroecuatorianas, para que no sean víctimas de los usureros y para que venzan la pobreza produciendo más y mejor;
-  De laicos y laicas que aportan a la construcción del Reino de Dios desde sus capacidades profesionales, técnicas, administrativas, políticas, artísticas, etc. dando prueba de optimismo, alegría y esperanza;
-  Capaz de cubrir los gastos administrativos con los rendimientos del trabajo (que en ese entonces eran principalmente los intereses de los créditos) porque, decía Monseñor, todas las ayudas que nos llegan deben llegar íntegras a los campesinos, pues “el dinero de los pobres es sagrado”;
-  Con un mínimo de estructura administrativa y de normas que regulen la conducta del personal, porque la ley fundamental es la ley del amor.

3.1.5 ATRIBUCIONES Y DEBERES

La demanda de servicios al FEPP siempre fue abundante, al punto de llevarse a considerar que responder a todos los llevaba a la dispersión y a la superficialidad.





Lo que más motivaba a los grupos campesinos a dirigirse al FEPP era el servicio crediticio. El crédito abría las puertas de las comunidades. Poco a poco comprendieron que el dinero por sí solo, sin organización, sin capacitación, sin ideas, sin valores, no hace desarrollo; la comprensión que el desarrollo sustentable y equitativo nace de una serie de factores y voluntades, que había que coordinar para que se complementaran, creando sinergias.

Así, después del crédito, el FEPP son capaces de poner al servicio de los campesinos:

-  La asistencia técnica para asuntos productivos, administrativos y legales;
-  La capacitación sobre temas sociales, económicos, técnico productivo, comerciales, administrativos, cívicos, humanos y cristianos;
-  El acceso pacífico a la tierra por vías legales o financieras, sea mediante compra, sea mediante titulación y legalización de la tenencia;
-  El aumento de la producción y de la productividad agropecuaria y artesanal;
-  La transformación semi-industrial de los productos, para agregarles valor y crear nuevos puestos de trabajo;
-  La comercialización (con un mínimo de intermediarios) sea de lo que los grupos rurales producen, sea de lo que necesitan para producir y vivir mejor;
-  El acceso al agua para consumo humano, para la agricultura y ganadería, las agroindustrias y los talleres artesanales;
-  La edición e impresión de materiales educativos, administrativos y documentales;
-  La forestación con especies forestales y frutales y más recientemente el concepto

de la sostenibilidad ambiental;



-  La construcción de viviendas y otras obras de infraestructura, sea para los servicios comunitarios, sea para la producción y transformación de los productos;
-  La formación profesional de los/las jóvenes con posibilidades de empleo en sus propias comunidades;
-  Las finanzas populares, que se estructuran en cajas de ahorro, bancos comunales, cooperativas de ahorro y crédito, redes provinciales y una red nacional, con el fin de que los ahorros del pueblo, sean administrados por el mismo pueblo en la comunidad en que se generan;
-  La informática que permite a los campesinos administrar bien sus recursos y ponerse en contacto entre sí y con el mundo entero.

La vitalidad de la institución se explica porque cada tres - cuatro años han sido capaces de pensar, ejecutar y sostener una nueva línea de trabajo, ampliando e innovando constantemente capacidades institucionales, en respuesta a las demandas campesinas.

3.1.6 DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Personas buenas hacen instituciones buenas. El trabajar en una entidad como el GSFEP no exige solo una profesionalidad que permita prestar servicios de buena calidad, sino especialmente compartir principios, valores, estilos y métodos de trabajo.

La institución tiene una manera de relacionarse con los campesinos, de respetarlos, de esperar el madurar de sus decisiones, lo cual los han hecho ser apreciados por ellos. Además de una manera de relacionarse, hecha de confianza, de familiaridad, de comunicaciones claras y directas, de simplificación de las cosas complicadas, que la asimilamos dentro de la institución.

Por eso en la institución es tradición que, cuando hay que llenar la vacante de un puesto de responsabilidad, los candidatos/as se busquen puertas adentro. El ambiente de confianza y autocontrol, sujeto a la conciencia de cada uno y a la conciencia comunitaria, que se ha instaurado en el GSFPEPP, puede ser una clave que ayuda a comprender un desarrollo institucional.

Es cierto que no todas las personas corresponden al ambiente de confianza con la misma intensidad, pero el efecto positivo sobre el conjunto del GSFPEPP de quienes se sienten estimulados por la confianza que se les ha otorgado es ciertamente superior a los efectos negativos que derivan de la actitud de personas desmotivadas, que siempre esperan un orden para hacer algo nuevo, que no crean, que no arriesgan, que no se ponen en juego, que reman al revés.

Ahora hay personas que practican la gratuidad, dando a los pobres, en tiempo y atenciones, más de lo que les exige el contrato de trabajo. Hay también personas que siguen estudiando para mejorar su profesionalidad y así servir mejor.

El personal del FEPP es querido dentro de la institución, que lo considera su activo más importante, y apreciado fuera de ella, al punto que varios de nuestros ex compañeros/as ahora cubren puestos de mucha responsabilidad en entidades públicas y privadas. Toda persona que ha pasado por el GSFPEPP siempre se lleva algo profundo para su vida personal, profesional y comunitaria.

El personal es el principal activo del GSFPEPP y la institución hace lo posible para que haya un ambiente laboral sereno, satisfactorio y estimulante, para que se desarrollen amistades profundas y sinceras entre compañeros y compañeras de trabajo, para que

cada uno sienta que da sentido a su vida con lo que hace, para que se desarrolle la voluntad de compartir y confraternizar.

En estos últimos tiempos nuestra oferta de remuneración no es competitiva frente a las ofertas de las entidades públicas, de otras ONG nacionales y extranjeras y de las empresas privadas. Por eso perdemos a personas valiosas y puede haber desmotivación. Estamos buscando estimular las iniciativas de las personas compartiendo con los trabajadores/as una parte de los resultados positivos que se consiguen con el trabajo, especialmente de las empresas.

El interés constante por cumplir las leyes y normas laborales; facilitar oportunidades de capacitación, evaluaciones, actualización y observación de nuevas experiencias a las personas que demuestran actitud y aptitud para producir mejores servicios y crecer profesionalmente.

Cada vez que hay que llenar un puesto de responsabilidad, el GSFEP lo hace con una de las personas que ya están enroladas en la institución, dando así posibilidades reales de crecimiento profesional.

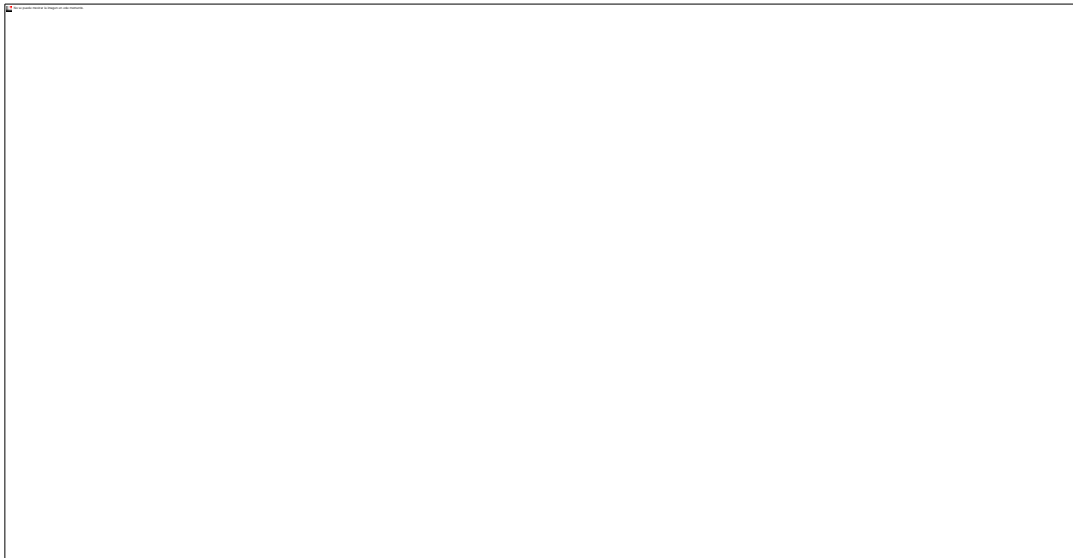
Al personal del GSFEP se le pide una convencida adhesión a los principios, valores y estilo del FEPP, la práctica de la gratuidad en determinados momentos y tareas, hacer buen uso de su tiempo (y por ende no hacer perder tiempo a los demás) sentir el dolor de los que sufren y actuar para reducirlo (es la compasión o sea el padecer juntos), aportar para la calidad, la innovación, la sostenibilidad y el servicio.

Sin embargo, el grupo social está atento a los acomodados, tranquilidad, pasividad, falta de creatividad o innovación, individualismo, quemimportismo, mediocridad o falta de calidad que, como maleza, puede estar creciendo en algunas personas o en algunos equipos. Debemos evaluarnos constantemente, motivarnos y reafirmar nuestra vivencia por principios y valores. Debemos cambiar a ritmos más rápidos, a resultados más significativos, a cumplimientos eficientes, a una calidad altísima de todos y cada uno.

3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INTERNA

La Oficina Central con sede en Quito, conformada por el Director, el Subdirector, el Coordinador, el Departamento de Asesoría a Regionales y Empresas, el Departamento Financiero, la Unidad de Recursos Humanos, Auditoría Interna, Secretaría, Servicios Generales.

La Institución está conformada de manera gráfica;



Fuente: FEPP, Informe Anual, 2009

3.2.1 VISIÓN

Para el 2010 el Fondo Ecuatoriano POPULORUM PROGRESSIO es un grupo social consolidado y sostenible, integrado por oficinas territoriales (centrales y regionales), empresas sociales, cooperativas y escuela. Estas instancias descentralizadas y articuladas entre sí, unidas por principios y valores comunes, generan productos y servicios eficientes y de calidad.

Impulsa con ideas innovadoras, acompañamiento solidario y recursos humanos, materiales y técnicos los esfuerzos de gobiernos locales, organizaciones populares, familias y personas necesitadas que desarrollan capacidades, creando economías de escala vinculadas a mercados reales.

Promueve el acceso a nuevas formas y medios de producción y organización social, la conservación y uso sostenible de los recursos naturales, la formación profesional, la generación de empleo, la atención a migrantes y sus familias, la transformación y comercialización de productos y los sistemas financieros locales, que producen cambios positivos en las condiciones de vida de la población, con equidad de género y generacional.

Ha alcanzado la sostenibilidad de los servicios en base a su calidad, privilegiando los recursos locales.

3.2.2 MISIÓN

El Fondo Ecuatoriano POPULORUM PROGRESSIO (FEPP), institución privada con finalidad social, está al servicio de hombres y mujeres del campo, indígenas, Afro

ecuatorianos, montubios, mestizos y pobladores urbanos marginales, pobres, preferentemente organizados. Es una instancia de apoyo a los esfuerzos que ellos realizan para el logro de sus aspiraciones en aspectos de organización, educación, acceso a recursos financieros, fuentes de trabajo y medios de producción, transformación y comercialización, conservación del medio ambiente, equidad entre géneros, incidencia política y bienestar; contribuye a crear esperanza, justicia, paz y condiciones de vida más humanas.

Motivados por el Evangelio y la doctrina social de la Iglesia, los miembros del FEPP asumimos la inspiración cristiana como motor del desarrollo humano sostenible y nos comprometemos a buscar transformaciones en la sociedad a partir de la opción preferencial por los pobres, la no violencia, el diálogo, la transparencia y un espíritu de servicio ágil y alegre, fieles al ejemplo de Mons. Cándido Rada, nuestro fundador.

Nos sentimos orgullosos de pertenecer a una fundación que hace del servicio a los sectores sociales más pobres su razón de ser.

3.2.3 OBJETIVOS

La razón de ser del GSFPEPP es apoyar los esfuerzos solidarios que de forma organizada realizan las familias campesinas y urbanas marginales pobres del Ecuador para construirse una vida mejor. La experiencia de trabajo institucional se ha desarrollado fundamentalmente en el sector rural, pero en los últimos años se ha dedicado atención también al sector urbano popular. Se da prioridad a lugares alejados, con altos índices de pobreza y sin mayor atención del estado u otras instituciones. El apoyo se dirige preferentemente a las organizaciones de base y de segundo grado, sean éstas de hecho o jurídicas, procurando siempre su fortalecimiento y consolidación.

La colaboración se caracteriza por la apertura y amplitud de respuesta ofrecida a las organizaciones y familias sin excluir, limitar ni condicionar el apoyo por motivos de etnia, género, credo religioso, edad, opción ideológica o política. El GSFEP tiene como una de sus opciones promover de forma activa el mejoramiento de las relaciones de equidad de género, étnica e inter generacional. Por ello pone especial atención a los grupos más vulnerables y desprotegidos: indígenas, afrodescendientes, montubios, mujeres, niños/as y jóvenes.

El calor humano, la alegría, el respeto, la identificación y el espíritu de servicio son las características que queremos que tenga nuestro trabajo con las familias beneficiarias. En estos últimos años la acción conjunta del GSFEP llega a un número aproximado de 100.000 familias, unas 550.000 personas.

3.2.4 CÓDIGO ÉTICO

Querido/a compañero/a:

Para todos quienes hacemos el GSFEP es una enorme alegría el tenerte en nosotros en esta linda, grande y querida institución.

Sabemos que tu capacidad profesional y técnica, tu experiencia laboral, tu calidad de persona y tus ideales profundos, te permitieron unirse a nuestro trabajo por el desarrollo integral de los más pobres del Ecuador.

Te invitamos no sólo a leer estas páginas en las cuáles intentamos señalar nuestros principios y valores, sino a interiorizar en tu vida y en tu trabajo los contenidos de las

mismas. De esta manera compartiremos algo más, tú te harás de nosotros y nosotros seremos tuyos, y juntos haremos que nuestra labor de cada día sea un verdadero aporte para hacer felices a quienes más lo necesitan.




Te sugerimos releer este documento periódicamente, sólo o en equipo, subrayarlo, escribir tus notas y sobre todo, practicarlo cada día. El camino es largo y lo vamos a andar juntos, el reto es grande y lo vamos a conquistar juntos, la construcción será inmensa y la haremos sobre la roca... Animo entonces, en marcha, en el camino ajustaremos la carga.

Bienvenido/a al GSFPEP.

Presentación

En su esfuerzo por ser fiel a los objetivos, principios y valores que motivaron la constitución del GSFPEP y guiaron su desarrollo, el personal de la institución cuenta con un documento que presenta en forma ordenada y vivencial, lo que consideramos lo medular del ser, del quehacer y del relacionarse del GSFPEP: es el “CÓDIGO ETICO”.

Estas páginas nacen:

-  Del pedido de todo el personal del GSFPEP durante la asamblea realizada por los 25 años de vida institucional;
-  Del trabajo de algunos compañeros que en forma brillante y profunda recogieron lo que hemos aprendido e intentado vivir durante estos años, con la guía de Mons. Cándido Rada, fundador del GSFPEP;
-  De la revisión y de los aportes tanto del Consejo de Coordinación, como del Directorio, que están incluidos en la redacción definitiva del documento.

Aspiramos a que cada una de las personas que conforman o conformarán el GSFEPPI interiorice el contenido del Código Ético, lo suscriba y se esfuerce por ponerlo en práctica en el trabajo de todos los días. No será fácil, pero hay que intentarlo con esperanza y amor. La firma que pongamos al término del documento es la señal de nuestro personal compromiso de servir mejor a los campesinos.

Introducción

La razón de ser del GSFEPPI es el servicio a los más pobres fundamentado en principios y valores profundos.

Cimentados en la encíclica *Populorum Progressio*, la misión institucional y el estatuto expresan las características y los alcances de la ética institucional, los mismos que son recogidos y enfatizados anualmente por el Director Ejecutivo en el documento de «Orientaciones para el Trabajo Institucional».

El más importante recurso con que cuenta el GSFEPPI es su personal, por tanto, quienes conformamos la institución debemos ser portadores de estos principios y valores como convicciones que debemos asumir, vivir y transmitir en cada momento y en todo lugar, en cada una de nuestras acciones.

Este «Código Ético» es un conjunto de orientaciones generales para “el ser” y “el hacer” de todas las personas que hacemos el GSFEPPI.

¿Por Qué Necesitamos Un Código Ético?

Con el paso del tiempo, el GSFEP ha crecido y su estructura se ha hecho más compleja. Mirando al futuro, para que el FEPP permanezca fuertemente unido y mantenga una sola identidad institucional, es necesario contar con un planteamiento ético general que sea asumido por todo el personal.

Basados en que “a la competencia técnica necesaria”, tenemos que “añadir las señales auténticas de un amor desinteresado”², este Código nos ayudará a caminar hacia lo que queremos ser y a potenciar las capacidades y habilidades de cada persona, cada equipo y del GSFEP en su conjunto, de manera que el aporte profesional a la causa de los campesinos sea también una oportunidad de crecimiento personal de cada uno de nosotros.

Tenemos capacidad y, por lo mismo, el reto de ser más eficientes, eficaces y humanos. Queremos, por lo tanto, potenciar la práctica institucional basada en valores y en principios.

Fieles al humanismo cristiano, reafirmamos la integridad de la persona, por lo que entendemos que la ética es una sola: la ética institucional es la misma ética que se tiene que aplicar en la familia y en la sociedad. Quien vive bien su vida personal y familiar, vivirá con seriedad también la vida institucional.

Este documento servirá como carta de presentación de lo que somos e intentamos hacer, para que las personas que se incorporan al GSFEP sepan a qué se comprometen y las antiguas, recordemos y renovemos ese compromiso.

Marco De Principios Y Valores Institucionales

Según la misión del GSFEP, los principales elementos éticos de la institución, se expresan de la siguiente manera:

El GSFEP está al servicio de hombres y mujeres campesinos, indígenas, afroecuatorianos y mestizos y pobladores urbano marginales, pobres pero organizados, Servicio: El servicio, expresado como un deseo, como una necesidad, como una misión, es la razón de ser del GSFEP; es el mejor ejemplo que hemos recibido de nuestro fundador Monseñor Cándido Rada; es un enfoque especial, aunque no exclusivo, para leer y practicar el Evangelio.

La incorporación al GSFEP exige una clara vocación y un fuerte compromiso para el servicio a los más pobres del Ecuador.

Este compromiso se expresa en: una capacidad de servicio sin cálculos (de tiempo, de esfuerzo, de peligro, de situación social); una absoluta honradez y respeto en el manejo de los recursos e ideas (de la institución, de los campesinos, de terceros); la disponibilidad para el sacrificio cuando el trabajo se hace incómodo y cuando es necesario “pagar” de la propia persona; la coherencia con los ideales que se profesan; la cordialidad que facilita los contactos y gana la confianza; la sinceridad y franqueza para enfrentar cualquier asunto; la cantidad y calidad de trabajo que somos capaces de hacer.

...apoyando los esfuerzos que realizan (los pobres) para el logro de sus aspiraciones profundas...

... promoviendo el desarrollo integral, sostenible y liberador...

Desarrollo Integral: «el desarrollo no se reduce al simple crecimiento económico. Para ser auténtico debe ser integral, es decir, promover a todos los hombres y a todo el hombre»³. Cuando se dice “todos” se refiere a todos los pueblos, sin distinción de clases, etnias, religiones o culturas; al varón y a la mujer por igual. Cuando se dice “todo” se refiere al crecimiento en “todas” las esferas de la vida, desde las materiales hasta las espirituales.

Sostenible: para que el desarrollo sea sostenible es necesario que perdure en el tiempo, que genere resultados y produzca impactos significativos en “todos” y en “todo”. Estos no se producen por el simple hecho de provocar cambios, sino por la calidad en producirlos, es decir por el “hacer bien” las cosas y su perduración y crecimiento en el tiempo. La sostenibilidad, como la calidad, no existe por sí sola, se encuentra en algo o alguien, que es sostenible y tiene calidad, se encuentra en las personas, en los equipos y en el trabajo que realizamos y depende mucho de la actitud positiva, creativa y propositiva.

Liberador: el verdadero desarrollo es «el paso, para cada uno y para todos, de condiciones de vida menos humanas, a condiciones de vida más humanas.

Menos humanas: las carencias materiales de los que están privados del mínimo vital y las carencias morales de los que están mutilados por el egoísmo. Menos humanas: las estructuras opresoras, que provienen del abuso del tener o del poder, de la explotación de los trabajadores o de la injusticia de las transacciones. Más humanas: el remontarse de la miseria a la posesión de lo necesario, la victoria sobre las calamidades sociales, la ampliación de los conocimientos, la adquisición de la cultura. Más humanas también: el aumento en la consideración de la dignidad de los demás, la orientación hacia el espíritu de pobreza, la cooperación en el bien común, la voluntad de paz. Más humanas todavía: el reconocimiento, por parte del hombre, de los valores supremos, y de Dios, que de

ellos es la fuente y el fin. Más humanas, por fin y especialmente: la fe, don de Dios acogido por la buena voluntad de los hombres, y la unidad en la caridad de Cristo, que nos llama a todos a participar, como hijos, en la vida del Dios vivo, Padre de todos los hombres»

...contribuyendo a la transformación de la sociedad y a la creación de esperanza, justicia, paz y bienestar...

Transformación de la sociedad: «La situación presente tiene que afrontarse valerosamente y combatirse y vencerse las injusticias que trae consigo. El desarrollo exige transformaciones audaces, profundamente innovadoras. Cada uno debe aceptar generosamente su papel, sobre todo los que por su educación, su situación y su poder tienen grandes posibilidades de acción».

Los primeros cambios deben empezar por nosotros mismos, para tener la fuerza de comunicarlos e irradiarlos en la familia, en el trabajo, en la sociedad.

Esperanza: es la actitud del sembrador; comprende la formación del hombre nuevo, la construcción del Reino de Dios en la tierra. Ello implica trabajar hoy para construir un mundo mejor en el que todos los hombres puedan encontrar su propia realización. Es la firme confianza en que Dios otorgará su gracia y la salvación eterna.

Justicia: como un orden de convivencia humana, basado en la igualdad de todos los miembros de la comunidad, tanto en la sumisión a las leyes, como en el reparto de los bienes comunes, a cada uno según lo que le corresponde, con la justicia de Dios que “enaltece a los humildes, derriba del trono a los poderosos, colma de bienes a los hambrientos y a los ricos los despide vacíos”; usando las riquezas como un instrumento para la mayor gloria de Dios; cambiando las leyes vigentes que no son del todo justas,

especialmente las que van en beneficio de los más desposeídos; fomentando una redistribución del ingreso de una forma en que todos tengan lo necesario para la satisfacción de sus necesidades materiales y espirituales.

Paz: no como reducción o ausencia de guerras o conflictos, sino, y sobre todo, como la armonía de vida entre todos los miembros de la sociedad, que amándose como hermanos, buscan primero el bienestar del otro. «La paz se construye día a día, en la instauración de un orden querido por Dios, que radica en la justicia más perfecta entre los hombres. El desarrollo es el nuevo nombre de la paz, pues el camino de la paz pasa por el desarrollo».

Bienestar: como la satisfacción suficiente y digna de las necesidades humanas básicas, sin caer en el consumismo; estar bien con el prójimo, con la naturaleza y con Dios; tener una vida digna (trabajo, alimentación, vivienda, etc.) con la que se pueda ser mejor en familia y en comunidad.

Motivados por el Evangelio y la doctrina social de la Iglesia, especialmente la encíclica *Populorum Progressio*, los miembros del GSFEP asumimos la inspiración cristiana en todo nuestro trabajo y nos comprometemos a buscar cambios de la sociedad a partir de los valores de la opción preferencial por los pobres, la no violencia, la transparencia y un espíritu de servicio ágil y con alegría, fieles a la palabra y ejemplo de Mons. Cándido Rada, nuestro fundador.

Evangelio: la Buena Noticia, la Palabra de Dios, en la que los 10 mandamientos de la Ley de Dios son la base, y se sintetizan en el primero y más importante mandamiento que Jesús nos enseñó: «amarás al Señor tu Dios con todo tu corazón, con toda tu alma,

con toda tu fuerza y con todo tu espíritu; y a tu prójimo como a ti mismo». (Mt 22,37-39)

Esto implica llevar a la práctica no sólo las enseñanzas de Jesús, sino toda su práctica cristiana liberadora, y su opción preferencial por los pobres, construyendo el Reino de Dios en la tierra, un Reino de justicia, libertad, igualdad, solidaridad y fraternidad.

Doctrina Social De La Iglesia: la palabra de los Santos, los mártires, los Padres de la Iglesia, las encíclicas de los últimos Papas y los documentos de la Iglesia Latinoamericana que han prestado especial atención a la realidad social de la humanidad.

PopulorumProgressio: que constituye un avance de la doctrina social de la Iglesia y una toma de posición sobre los problemas humanos que más afectan al mundo contemporáneo, llamando a una acción solidaria concreta a favor del desarrollo integral del hombre y del desarrollo solidario de la humanidad, para cambiar decisivamente la historia a partir de la caridad y fraternidad entre los hombres y entre los pueblos, el combate a la miseria y la lucha contra la injusticia. Así “el desarrollo es el nuevo nombre de la paz”.

Inspiración Cristiana:

El GSFEP, como institución, se gestó en los siguientes elementos:

- a) El amor a Dios y el amor al prójimo: «¿Cómo puede amar a Dios, a quien no ve, si no ama a su hermano, a quién ve?». (1 Jn 4,20)

- b) La conciencia de que el cristiano tiene respuestas válidas y viables para los retos de la justicia, la organización social y la paz.
- c) La demostración de que los problemas se los puede resolver en un marco de no-violencia activa, testimoniando con hechos la doctrina social.
- d) La integralidad del desarrollo, expresada en la Populorum Progressio.



Entonces, se entiende y asume la inspiración cristiana no tanto como acción proselitista, ni como práctica exterior, sino como la fuerza interior de sus miembros, que en la Palabra de Dios encuentran la luz para hacer propuestas a los campesinos y la fuerza para dar testimonios sólidos y coherentes.

En una palabra: inspiración cristiana como amor a Dios y amor al prójimo, que obliga a amar sin medida, a ser frontal sin mentir, a comprometerse sin robar, a darse sin ser violento, a entregarse sin ser infiel y a trabajar sin descanso. Como lo plantea nuestra cultura indígena: no robar, no mentir, no ser ocioso.

Opción preferencial por los pobres: como preocupación básica en defender y promover los derechos de los pobres, los marginados y los oprimidos, con miras a su liberación integral.

Creemos en los pobres, en su capacidad y decisión para cambiar su situación; esta valoración del potencial humano conlleva a la necesidad de «invertir en humanidad». No-violencia activa: reconociendo que la violencia engendra inexorablemente nuevas formas de opresión y esclavitud, de ordinario más graves que aquellas de las que se pretende liberar, se asume la responsabilidad de promover de todas las maneras los medios no-violentos para restablecer la justicia en las relaciones socio-políticas, económicas, culturales y religiosas.

Transparencia: como la demostración de lo que hacemos y de lo que pretendemos hacer, aun cuando haya que denunciar nuestros propios errores. En la actuación de la institución y de su personal debe expresarse sencillez, no hay ni debe existir cosas que ocultar en cuanto a:

-  Manejo e información sobre los recursos económicos y materiales de la institución, de las organizaciones y de otros.
-  Lo ideológico, especialmente en nuestra relación con los campesinos. El GSFPEPP no interviene en política partidista, pero sí tiene ideas y una línea de conducta que nace de una visión de la sociedad abierta al cambio.

Las personas que tienen más responsabilidad dentro de la institución, además de dar constantemente el buen ejemplo, deben estar seguras de que todos sus compañeros son honrados en todas sus relaciones con la institución y con las organizaciones. Establecer y realizar ciertos controles no es desconfiar, sino ayudar a evitar que se cometan errores. Esta es una actitud que, para quien parta de supuestos de buena fe, permitirá el aumento de la credibilidad en el GSFPEPP, asegurará la confianza de parte de los campesinos, de las instituciones que apoyan y de todos/as los compañeros/as de la institución.

Espíritu de servicio ágil y con alegría: como un estilo de vida de servicio “rápido” y oportuno, que busca dar respuesta inmediata a las necesidades de los pobres; trabajo ágil realizado con inteligencia, sudor y amor.

La alegría, como virtud de las almas nobles, transparentes y limpias, que sienten felicidad en dar y en trabajar para los demás, que no se enojan fácilmente, que saben sonreír, animar y alegrar, a pesar de que tengan sus propias dificultades.

Respaldamos nuestras propuestas con recursos técnicos, administrativos y financieros, para lo que contamos con la solidaridad y confianza de personas e instituciones del Ecuador y del exterior que comparten nuestros objetivos e ideales. Nos esforzamos por alcanzar responsable y progresivamente nuevas formas de financiamiento y autofinanciamiento para la consecución de nuestros fines.

Solidaridad: como el mantenerse siempre atento a las necesidades urgentes de los pobres para actuar inmediatamente haciendo algo por ellos y dándoles generosamente algo de sí; llegar a sentir en carne propia el sufrimiento de los otros, luchar con ellos, trabajar, confiar, iluminar, ser la voz de los sin voz, entregar por amor hasta la vida en un gesto de prueba de amistad.

Confianza: creer en el otro y ganarse la confianza de todos quienes pueden ayudar a los demás de mejor forma, gracias a la transparencia en las acciones y el manejo claro de cuentas.





Responsabilidad: hombres y mujeres de firmes y decididos pensamientos y acción, ávidos de hacer lo que se tiene que hacer y cumplir las tareas asignadas cueste lo que cueste; asumir los diversos trabajos encomendados hasta llevarles a feliz término, Utilizamos el diálogo como instrumento para la cooperación, la superación de las dificultades y el encuentro creativo y enriquecedor de personas y pueblos, manteniendo cada uno nuestra propia identidad.

Dialogo: como la escucha atenta y la palabra oportuna para sentir y manifestar lo que se piensa y se siente, buscando establecer acuerdos, sinergias, compromisos y amistades

para trabajar juntos por la misma causa; construyendo, mejorando y aclarando posiciones institucionales, grupales y personales.

Trabajar con mujeres y hombres que nos enriquecen permanentemente con su confianza y el testimonio de una vida esencial y sacrificada, nos hace sentir la satisfacción de pertenecer a una fundación que hace del servicio su razón de ser.

Estos elementos que aparecen en la misión institucional, junto a otros como:

-  La firme convicción de que es posible construir un futuro mejor para todos (búsqueda del bien común),
-  El apoyo y confianza en la organización popular,
-  La equidad en las relaciones entre hombres y mujeres, y entre generaciones,
-  El respeto a la naturaleza y a la vida y conservación de los recursos naturales, constituyen los principios y valores que el FEPP ha adquirido y mantenido a lo largo de su vida institucional, y que en este documento los reafirmamos.

Características Humanas Y Profesionales De Un Miembro Del GSFPEP

El GSFPEP demanda ciertas características básicas a su personal, acordes con su espíritu, objetivos y estilo:




1. Vocación para la entrega y el sacrificio fecundo: trabajar duro, trabajar siempre, poniendo la vida; cargar los pesos de los demás.
2. Apertura: siempre dispuesto para atender a los demás; valorar a cada persona por lo que es; hacerse amigo del otro.

3. Solidaridad: sentir como algo propio lo del otro, estar atento, actuar inmediatamente; tener caridad.
4. Sencillez - austeridad: humilde, sin apariencias, sin complicaciones, poco para uno mismo, mucho para los demás.
5. Servicio alegre, ágil y eficaz: satisfacer las necesidades de los otros, con ánimo, sonriendo, con prontitud; conseguir resultados; ser el mejor sin buscar los “primeros puestos”.
6. Generosidad en la entrega: siempre dando más de lo que podemos; dar de uno mismo.
7. Empatía con los campesinos-pobres: capacidad de «ponerse en los zapatos» de ellos, de leer la realidad desde su posición, de plantear alternativas acordes a sus capacidades y posibilidades.
8. Ser positivo-optimista: tener un espíritu práctico, emprendedor, dar confianza a los demás; tener y sembrar esperanza.
9. Respeto a ideologías, culturas y creencias religiosas: en la fidelidad a nuestra inspiración cristiana, en la apertura de mente y espíritu, tolerancia, no sectarismo.
10. Ser de convicciones profundas y saber defenderlas: tener principios y valores sustentados con argumentos suficientes y convincentes.
11. Tener sentido ético y moral: distinguir entre el bien y el mal, actuar de acuerdo a la conciencia personal, escogiendo siempre el bien.
12. Honradez en la vida personal y familiar, en el trabajo, en el uso de recursos, en la transmisión de ideas.

13. Coherencia entre teoría y práctica: vivir de acuerdo a lo que se piensa, actuar en concordancia a lo que se habla.
14. Capacidad de perdonar, pedir perdón y cambiar: reconocer los errores; ser exigente para no admitir fallas propias; perdonar los errores y ofensas de los demás; buscar el cambio inmediato de lo que está mal.
15. Cumplimiento de las obligaciones con disponibilidad, eficacia y puntualidad.
16. Ser responsable con uno mismo, con la familia, con los demás, con la sociedad.
17. Visión de futuro: ser creativo, innovador; orientar la acción hacia propósitos claros y válidos.
18. Capacidad profesional: búsqueda permanente de la excelencia (guerra a la mediocridad).
19. Ser competente: conseguir resultados con la menor relación costo-beneficio.
20. Capacidad de generar y liderar procesos de cambio: ser un animador, un promotor y un líder, básicamente para el cambio de mentalidad de las personas, quienes deben ser los verdaderos protagonistas de otros cambios.
21. “Sudor de la frente” como condición para ganarse el pan.
22. Armonía con Dios: vida llena de Dios; diálogo con El; Fe.
23. Armonía con la naturaleza: ser un protector del medio ambiente y del uso y manejo sustentable de los recursos naturales.

24. Adhesión a los principios institucionales: interiorizarlos, asimilarlos, para actuar en conformidad con ellos.

En resumen, la persona que es del GSFEP debe tener:

-  Una base humana, cristiana y profesional sólida y de calidad.
-  Honradez en la vida personal y familiar, en el trabajo, en el uso de recursos, en la transmisión de ideas.
-  Vocación para la entrega y el sacrificio fecundo: trabajar duro, trabajar siempre; cargar los pesos de los demás.

¿Qué Espera El GSFEP De Su Personal?

Queremos crear las condiciones para que las personas que estamos en el GSFEP ejerzamos y desarrollemos nuestro ser “humano, cristiano y profesional”, a partir de nuestras propias capacidades y los espacios que nos ofrece la institución.

El GSFEP espera que cada uno de nosotros hagamos nuestros mejores esfuerzos para:

1. Servir a los campesinos-pobres con todas nuestras capacidades y habilidades, con alegría, agilidad, calidad y eficacia.
2. Optar por los pobres e identificarse con sus luchas para cubrir sus necesidades.
3. Crear un ambiente de amistad, confianza, fraternidad y armonía entre todos sus miembros.

4. Alcanzar la excelencia como norma de calidad de nuestro trabajo, combatiendo la mediocridad, trabajando con espíritu de sacrificio.
5. Creer en lo que se está haciendo, con la convicción de que podemos dar y hacer más y mejor, tener optimismo, visión.
6. Cumplir nuestras obligaciones con disponibilidad y puntualidad.
7. Ser responsables con uno mismo, con la familia, con los demás, con la sociedad.
8. Crear riqueza para todos en todos los sentidos.
9. Asumir, defender y dar testimonio de los principios y valores institucionales.
10. Dar siempre algo más de lo que recibimos con generosidad.
11. Crecer como personas en todos los sentidos de nuestra vida.
12. Proponer alternativas, soluciones, ideas, para promover el desarrollo de todos y cada uno.

Si trabajamos con compromiso, con mística, los campesinos a quienes apoyamos tendrán la satisfacción de haber trabajado con nosotros y nosotros experimentaremos la satisfacción de servir. Esto nos permitirá alcanzar la realización como personas, cristianos y profesionales.

En resumen, el GSFPEPP espera:

Personas comprometidas, con alto rendimiento, disponibilidad, creatividad y calidad, que hacen del servicio a los pobres su razón de ser.

La institución somos nosotros, por lo tanto el GSFPEPP es un cuerpo colectivo; los actos de sus miembros tienen consecuencias para el conjunto de la institución y debemos estar conscientes de ello. Cuando uno de nosotros realiza acciones acertadas, todo el GSFPEPP se beneficia de ellas, pero cuando fallamos, es la institución la que se resiente y reacciona.

Como miembros del GSFPEPP aceptamos libremente cumplir con las normas que para nuestro trabajo de servicio a los más pobres del campo y la ciudad sean establecidas por:

- El Código de Trabajo vigente
- El Contrato de Trabajo entre cada persona y la institución
- Las Disposiciones del Directorio del GSFPEPP
- Los acuerdos de normas establecidos por el Consejo de Coordinación
- Las normas que fije cada equipo en particular

La norma primera: los diez mandamientos. La norma principal: el mandamiento del amor, con lo cual ya no actuamos por normas y reglamentos sino por convicciones profundas.

El principal deber de los miembros del GSFPEPP es “hacer bien” todo lo que más pueda hacer por el bien de los más necesitados; trabajar intensa y rápidamente “con la cabeza, con el corazón y con todas sus fuerzas”.

El principal derecho de los miembros del GSFEP es el de contar con todo el apoyo institucional para “ser” la mejor persona, humana, cristiana y profesionalmente, y así servir mejor a los pobres.

El GSFEP busca siempre estimular a quien da más de sí y corregir los errores con el diálogo y el cambio antes que con sanciones. Cuando estamos dispuestos a vivir por principios y valores, nos medimos con nuestra conciencia frente al bien y al amor que hayamos puesto en cada acto de nuestra vida.

NOTA FINAL:

Al comprometernos, personalmente, a cumplir con lo propuesto en este nuestro Código Ético, es nuestra mayor aspiración que el GSFEP tenga que estimular continuamente a su personal y no llegar a sancionar a nadie. El que quiera ser el primero tiene que ser el servidor de todos. En la tarde de la vida se nos medirá en el amor.

Como miembro del GSFEP acepto este Código Ético y me comprometo a esforzarme para ponerlo en práctica.

3.2.5 ESTATUTO

Presentación

Luego de las correspondientes discusiones en el seno del Directorio del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio, se ha visto la necesidad de que los Estatutos de la Institución, aprobados por el Ministerio de Gobierno el 21 de noviembre de 1980, fueran reformados.

Hemos tenido que lamentar el fallecimiento del Fundador de la Institución y Presidente Vitalicio Monseñor Cándido Rada. Por esta razón era necesario modificar el artículo 11. Esta y otras reformas han sido presentadas oportunamente al Ministerio de Gobierno, el cual, a través del Acuerdo Ministerial No. 665 de enero 29 de 1998, ha aprobado este Estatuto que guarda en esencia el Espíritu de nuestra fundación, a saber: *La promoción integral de los miembros de las organizaciones populares y el financiamiento de las actividades que permitan mejores condiciones de vida".

Hemos cumplido 27 años de servicio a nuestros ideales, siguiendo con firmeza los principios del Fundador de la obra. Queremos seguir adelante en nuestra misión de servicio a la promoción integral de los marginados. Nos ayudará para ello el presente Estatuto que establece fundamentalmente los fines, actividades y la organización de nuestra Institución.

Marzo 31 de 1998.

ESTATUTO

Del

Fondo Ecuatoriano PopulorumProgressio

Título I

Constitución

Art. 1º Constituyese la Fundación del Fondo Ecuatoriano PopulorumProgressio (FEPP), auspiciada por la Conferencia Episcopal Ecuatoriana, con el carácter de fundación privada de finalidad social y sin fines de lucro para sus miembros.

Art. 2° La labor del FEPP se inspira en los objetivos de la promoción integral de los sectores populares ecuatorianos, en el espíritu del Evangelio, en la doctrina social de la Iglesia Católica y en el pensamiento de su fundador, el Obispo Cándido Rada. La Fundación no podrá intervenir en conflictos político-partidistas o religiosos de ninguna naturaleza.

Art. 3° El FEPP es una institución de seculares que realiza tareas de promoción, prestación de servicios y asistencia social y técnica. Opera principalmente como agente educador y financiero en proyectos de desarrollo con grupos marginados rurales y urbanos.

Título II

Domicilio

Art. 4° El FEPP tiene su domicilio principal en la ciudad de Quito y podrá abrir agencias u oficinas en cualquier lugar del Ecuador.

Título III

Fines y Actividades

Art. 5° La finalidad del FEPP es la promoción integral liberadora de los grupos humanos marginados, rurales y urbanos, a) mediante la concientización y la organización de los mismos, b) mediante el financiamiento de las actividades que permitan transformar sus condiciones de vida

Art. 6° Para el logro de sus finalidades el FEPP podrá:

- 1) Realizar programas de educación popular para el mejoramiento del nivel de conciencia, organización y bienestar de los grupos, con particular atención a la participación de las mujeres y de los jóvenes;
- 2) Proveer el financiamiento requerido a los beneficiarios, directamente o a través de otras instituciones, en calidad de crédito o de donación;
- 3) Proporcionar capacitación, asistencia técnica y asesoramiento jurídico a las organizaciones que lo soliciten;
- 4) Impulsar y realizar acciones de conservación del medio ambiente y manejo adecuado de los recursos naturales;
- 5) Implementar proyectos en favor de poblaciones en situación de emergencia, afectadas por fenómenos naturales o de otra índole;
- 6) Constituir a su interior grupos y programas autogestionarios y autofinanciados para la realización de actividades formativas y la edición de materiales educativos y administrativos, para la industrialización y la comercialización de productos, para el apoyo a las organizaciones rurales en sus aspiraciones de acceder legalmente a la tierra, para el mejoramiento de la alimentación, para la ejecución de obras de infraestructura, para la construcción de viviendas populares, para la reforestación y el manejo de recursos naturales, para la asistencia técnica y la capacitación, para los servicios de salud y otros servicios afines necesarios para el cumplimiento de su misión; para el cumplimiento de este fin se realizarán los trámites legales pertinentes;
- 7) Realizar consultorías para organizaciones e instituciones públicas y privadas;
- 8) Participar en sociedades cooperativas o de capital e impulsar su constitución, en función del servicio a los grupos marginados;

9) Coordinar sus actividades con gobiernos locales, organismos nacionales e internacionales que se identifiquen con los fines de la institución;

10) Tramitar y recibir donaciones, legados y otras formas de financiamiento para el desarrollo de sus actividades:

11) Contratar empréstitos internos y externos con organismos públicos y privados y ser depositario de recursos de otras instituciones

12) Adquirir y enajenar bienes muebles e inmuebles;

13) En general, realizar todas aquellas actividades que, no siendo prohibidas por la ley, contribuyan al logro de sus objetivos;

Título IV

Organización

Art. 7° El FEPP se regirá por el presente estatuto, sus reglamentos, las resoluciones del Directorio y los acuerdos del Consejo de Coordinación.

Art. 8° La dirección y administración general del FEPP estarán a cargo del Director Ejecutivo y del Subdirector. La administración de las oficinas regionales y de los grupos y programas autogestionarios corresponde a los respectivos coordinadores, de acuerdo con las atribuciones que les otorguen el presente estatuto, el Directorio y el Director Ejecutivo.

Título V

Directorio

Art. 9° El Directorio es la máxima autoridad de la Fundación y estará integrado por los siguientes miembros:

- 1) Un Obispo de la Iglesia Católica en el Ecuador, quien ejercerá la presidencia del Directorio y de la Fundación;
- 2) El representante legal de la Central Ecuatoriana de Servicios Agrícolas o su delegado;
- 3) El Secretario Ejecutivo del Secretariado Nacional de Pastoral Social de la Conferencia Episcopal Ecuatoriana o su delegado;
- 4) Un delegado del Consejo de Coordinación del FEPP;
- 5) El Director Ejecutivo del FEPP, quien no tendrá voto en los casos en que se juzgue su actuación o sea decidido su reemplazo.

La secretaria del Directorio será ejercida por el Subdirector del FEPP, con voz informativa pero sin voto.

Art. 10° Son deberes y atribuciones del Directorio:

- 1) Señalar la política general de la Fundación;
- 2) Autorizar la ejecución de los planes, programas y proyectos del FEPP;
- 3) Conocer y aprobar los balances y los presupuestos de operación presentados por el Director Ejecutivo;

- 4) Nombrar al Presidente de la Fundación, con la anuencia de la Conferencia Episcopal Ecuatoriana;
- 5) Nombrar de entre sus miembros al Vicepresidente de la Fundación y del Directorio;
- 6) Designar al Director Ejecutivo y al Subdirector y removerlos por causa justa:
- 7) Autorizar la adquisición, a cualquier título, de bienes inmuebles, sal como su enajenación, hipoteca á gravamen de cualquier naturaleza;
- 8) Resolver la apertura de agencias u oficinas en cualquier lugar del país;
- 9) Reformar este estatuto de acuerdo con las necesidades de la Fundación;
- 10) Aprobar los reglamentos internos del FEPP y sus reformas;
- 11) Resolver acerca de los asuntos que no se hubiere previsto en el estatuto.

Art. 11° El Directorio sesionará por convocatoria del Presidente, por su propia iniciativa o a petición del Director Ejecutivo o de dos de sus miembros. Las reuniones se realizarán por lo menos dos veces al año.

Título VI

Presidente y Vicepresidente

Art. 12° El Presidente del FEPP es un Obispo de la Iglesia Católica en el Ecuador, nombrado a título personal por el Directorio, con la anuencia de la Conferencia Episcopal. Ejercerá el cargo por un periodo de cuatro años y podrá ser reelegido por periodos iguales.

Art.13° Son deberes y atribuciones del Presidente:

- 1) Convocar y presidir las sesiones del Directorio:
- 2) Someter a consideración y aprobación del Directorio los planes de trabajo presentados por el Director Ejecutivo, Así como los balances, presupuestos e informes de actividades;
- 3) Velar por el cumplimiento del estatuto y reglamentos de la Fundación;
- 4) Velar por el fiel cumplimiento de la política general establecida por el Directorio para la ejecución de planes, programas y proyectos; y.
- 5) Representar a la Fundación en actos oficiales

Art. 14° El Vicepresidente será elegido por el Directorio de entre sus miembros por un periodo de cuatro años. En caso de impedimento o ausencia temporal del Presidente, lo reemplazará en sus funciones con los mismos deberes y atribuciones.

Título VII

Director y Subdirector Ejecutivo

Art 15° El Director Ejecutivo será nombrado por el Directorio, durará cuatro años en sus funciones y podrá ser reelegido. Es el representante legal del FEPP y debe ser ciudadano ecuatoriano, con domicilio en el país.

Art. 16° El Director Ejecutivo tiene los siguientes deberes y atribuciones:

- 1) Representar legalmente a la Fundación;
- 2) Cumplir y hacer cumplir el estatuto de la Fundación, las resoluciones del Directorio y los acuerdos del Consejo de Coordinación;
- 3) Dirigir, coordinar y supervisar el trabajo de todas las instancias institucionales;
- 4) Contratar a los trabajadores de la Fundación, aceptar sus renuncias y dar por terminadas las relaciones laborales;
- 5) Responder personalmente por la correcta administración de los fondos de la Fundación de acuerdo con las disposiciones reglamentarias;
- 6) Formular la agenda para las sesiones del Directorio y asistir a ellas de conformidad con lo previsto en este estatuto;
- 7) Presentar al Directorio los balances, presupuestos, planes e informes de trabajo de la Institución para su conocimiento y aprobación;
- 8) Proponer al Directorio una terna para el nombramiento del Subdirector Ejecutivo;
- 9) Nombrar a los Coordinadores y removerlos por causa justa;
- 10) Delegar responsabilidades al Subdirector y a los Coordinadores;
- 11) Convocar y presidir el Consejo de Coordinación;
- 12) Ejercer las demás atribuciones que le corresponda de acuerdo con la Ley, Estatuto y Reglamentos de la Fundación.

Art. 17° El Subdirector Ejecutivo será nombrado por el Directorio de entre una terna presentada por el Director Ejecutivo. Durará en sus funciones hasta que sea reemplazado. Debe ser ciudadano ecuatoriano.

Art. 18° El Subdirector Ejecutivo tiene los siguientes deberes y atribuciones:

- 1) Subrogar al Director Ejecutivo en caso de impedimento o ausencia temporal, con los mismos deberes y atribuciones;
- 2) Ejercer las funciones que el Director Ejecutivo le delegue;
- 3) Desempeñar el cargo de Secretario del Directorio;
- 4) Ejercer las funciones de Coordinador de la Oficina Central del FEPP.

Título VIII

Consejo de Coordinación

Art. 19° El Consejo de Coordinación del FEPP estará compuesto por los siguientes miembros:

- 1) El Director y Subdirector Ejecutivo;
- 2) Los coordinadores de las Oficinas Regionales y de los grupos y programas autogestionarios; y,
- 3) Los coordinadores de los departamentos de la Oficina Central y los asesores de la Dirección, previa designación del Director Ejecutivo.

Art. 20° El Consejo de Coordinación tiene los siguientes deberes y atribuciones:

- 1) Asesorar al Director Ejecutivo en los puntos que éste lo solicite;
- 2) Elaborar los proyectos de reglamentos internos del FEPP y someterlos a consideración del Directorio para su aprobación;
- 3) Proponer al Directorio reformas al estatuto y reglamentos;
- 4) Sugerir al Director Ejecutivo y al Directorio aspectos que considere fundamentales para la correcta marcha de la Fundación y su política general;
- 5) Apoyar al Director Ejecutivo en la planificación, coordinación y supervisión del trabajo de todas las instancias;
- 6) Tomar acuerdos sobre el trabajo institucional por consenso y con la aceptación del Director Ejecutivo;
- 7) Elegir una terna de la cual el Directorio designará un representante a su seno, el mismo que durará cuatro años en estas funciones; y
- 8) Ejercer otras actividades de coordinación al interior de la Fundación.

Art. 21 Los coordinadores de las oficinas regionales y de los grupos y programas autogestionarios tienen la atribución y el deber de cumplir y hacer cumplir el estatuto, los reglamentos, los contratos, los convenios y las disposiciones institucionales, así como programar, ejecutar y evaluar el trabajo de los equipos, velar por el correcto uso y administración de los bienes de la fundación y representar al FEPP en sus lugares de trabajo.

Título IX

Patrimonio

Art. 22° El patrimonio de la Fundación será variable e ilimitado y estará constituido por:

- 1) El aporte personal de su Fundador, el Obispo Cándido Rada S.;
- 2) Las donaciones, legados, subvenciones, erogaciones, etc. que a cualquier título acepte y reciba la Fundación;
- 3) El fondo general de trabajo; y
- 4) Los ingresos que genere el trabajo de la institución.

Título X

Disposiciones Generales

Art. 23° El FEPP se liquidará por las causas establecidas en la Ley o por resolución del Directorio que cuente con el voto favorable de por lo menos cuatro de sus miembros, incluyendo el del Presidente.

Art. 24° En caso de liquidación, una vez satisfechas todas las obligaciones de la Fundación, el saldo pasará a la Conferencia Episcopal Ecuatoriana para fines similares a los de la institución liquidada.

CAPITULO 4
PROPUESTA DEL MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
POR COMPETENCIAS

4.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

La Institución Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio Fepp (Oficina Central), empresa de identificación y razón social, situada en la ciudad de Quito, no cuentan con una herramienta de evaluación del desempeño del capital humano como indicador de su eficiencia y eficacia, necesaria en estos tiempos para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores.

La institución en el mes de agosto del año dos mil diez cumplió cuarenta años de fundación con lo que subscriben en su revista Orientaciones que; “Cuando los años que se cumplen son cuarenta, es oportuna una pausa de reflexión para evaluar el camino hecho y los resultados conseguidos y para tomar decisiones de cara al futuro”.

La preocupación de la estabilidad personal y emocional en el trabajador ha llevado a la institución a generar evaluaciones de rendimiento pero de limitados rasgos en el personal con el fin de motivarlo y la reafirmación de principios y valores de la cual está al margen la empresa y así obtener metas eficientes a la calidad laboral mas no propia del personal de la Oficina Central.

El talento humano es un ente muy importante y valioso para el desarrollo de una organización, siendo las personas claves para el éxito de ella en un mercado tan competitivo. Si bien, los objetivos de las organizaciones, son los resultados representados por la productividad y ganancias, se debe cuidar la parte esencial que es el

componente humano, el cual con dedicación y voluntad se esfuerza para cumplir las grandes metas laborales.

Para ello ha sido necesario conocer los diversos procesos y herramientas que le permitan establecer pautas orientadas a la evaluación de desempeño laboral para poder conocer el desempeño de los trabajadores dentro de las organizaciones, así traer beneficios para la empresa y el trabajador en su área o departamento que rinde sus funciones permitiendo al evaluador o institución conocer el estado laboral de su personal.

Muchas empresas en la actualidad han incorporado la gestión de recursos humanos basada en competencia laboral como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores. La justificación de estos esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización. Se hace evidente así, la tendencia de revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional.

La aplicación del enfoque de competencias abarca las tradicionales áreas de la gestión del talento humano en la organización: selección, remuneración, capacitación, evaluación y promoción.

La evaluación de desempeño por competencias tiene una función de diagnóstico en el que se encuentra el personal, del análisis de la situación real, permitiendo descubrir posibles problemas que de otra forma no se habrían identificado en los procesos y subprocesos que demande el departamento dando la posibilidad de emprender acciones que eviten las consecuencias negativas.

La evaluación de competencias es un proceso complejo, que requiere como pasos previos la definición de perfiles ocupacionales estructurados en torno a conocimientos, habilidades y conductas individuales y sociales determinados en el área o empresa en el que se vaya implementar.

Basados en los datos obtenidos en la visita a la organización se pudo determinar que dentro del departamento de personal no cuentan con un manual de funciones o de un manual de perfiles por Competencias, insumo necesario para la evaluación de Desempeño por Competencias, connotando lo dicho, el ejecutivo manifestó y resaltó que la organización no cree en la necesidad de tener un manual de funciones o de perfiles razón por la cual considera que la persona que llegara a integrar y ser parte de la organización debería estar guiado por valores morales, personales y religiosos, apostando a la voluntad y predisposición del empleado para el cumplimiento de sus respectivas funciones.

Sin embargo, considera un problema para la organización la no implementación adecuada de procesos de selección, evaluación y promoción al talento humano al no ser una empresa no gubernamental con fines claramente sociales y comunitarios, no ha sido de su preocupación potencializar estos procesos, pero en evidencia del desarrollo tecnológico, de las necesidades sociales, es de obligación institucional generar cambios oportunos y trascendentes, para subsistir en un mercado donde los únicos beneficiados son los más pobres del Ecuador. Pero para esto es sumamente necesario tener un personal eficiente, eficaz y comprometido con la razón social del FEPP.


La propuesta contempla en elaborar un subsistema de Talento Humano que ayude a todos los requerimientos y demandas necesarias que coadyuvaran al desarrollo del personal y a la Institución Fondo Ecuatoriano PopulorumProgressio (Fepp) Oficina Central, por lo cual valorar el desempeño del personal que trabaja en la Oficina


Central, dará como inicio para las diferentes Empresas y Regionales que conforman el Grupo Social FEPP, un fortalecimiento estratégico en el Talento Humano.





Mediante la realización de un subsistema de Evaluación de Desempeño por Competencias se lo realizará en definir y elaborar los perfiles en base a competencias ya que la Institución no cuenta con un manual de perfiles o de funciones donde conste la información necesaria para realizar dicho proceso de evaluación de desempeño, es por eso que se ha visto en la necesidad de levantar esa información de los puestos del GSFPEP.

La importancia de este trabajo se basa en crear y proporcionar a quien lo requiera un manual de evaluación de desempeño para la institución, y así contribuya al mejoramiento del personal en sus diferentes necesidades ya suscritas, de manera eficiente y eficaz brindando un mayor interés por las competencias que tienen los trabajadores que en ocasiones no son conocidas ni potencializadas.

4.2 DESCRIPCIÓN

-  Dificultad para obtener información específica sobre el desempeño, función, responsabilidades, habilidades y conocimientos que debe cumplir cada uno del personal del GSFPEP.

-  No contar con una definición de puestos formal dentro de la organización de acuerdo a normas lógicas de comportamiento, habilidades, responsabilidades y competencias; es decir, de acuerdo con un conjunto lógico de cargos funcionales y jerárquicos (Manual de Funciones).

-  Los encargados de la selección del personal en ciertas ocasiones no cuentan con los requisitos y descripciones de los cargos para efectuar una adecuada selección.
-  Algunos trabajadores profesionales en sus puestos de trabajo no realizan o desempeñan funciones o cargos acordes a sus conocimientos y habilidades.
-  Mantener durante años el mismo esquema de perfiles, para los diferentes cargos de un determinado departamento.
-  Falta de un Manual de evaluación de Desempeño como desarrollo del personal, siendo como base la ejecución de los otros subsistemas de recursos humanos aun no implantados en el departamento de personal.

4.2.1 DETERMINACIÓN DE LA NECESIDAD

En la Institución Fondo Ecuatoriano PopulorumProgressio (FEPP) se ha evidenciado la carencia de una herramienta de evaluación del desempeño a su personal. Es por esto que, previo a su realización, ha sido de importancia la creación del manual de funciones con las características de los puestos de trabajo con el fin de conocer las funciones y competencias que deben desarrollar los trabajadores dentro de la empresa para dar soporte a la realización de los objetivos estratégicos de la organización.

La finalidad de realizar la Evaluación del Desempeño por Competencias, da como inicio conocer la estructura desde la elaboración de los perfiles de cada uno de los puestos de trabajo que constituyen la Oficina Central, por lo cual se conocerá las competencias que serán de uso para este subsistema y evaluación.

El determinar y definir perfiles por Competencias, da a conocer a cada uno de sus trabajadores las actividades que debe cumplir dentro de su rol en la Institución, además de cumplir con los objetivos de la organización, el personal se mostrará insatisfecho y surgirá la necesidad de la búsqueda de desarrollo tanto profesional como personal, punto esencial que busca la empresa para brindar el apoyo y las correcciones correspondientes para los conflictos que dan lugar al ausentismo laboral, rotación de personal valioso para la Institución, pero sobre todo en su desempeño laboral.

Además, la integración del proceso de evaluación es una herramienta para el control y el desarrollo eficaz del desempeño del personal; surge entonces la concepción de incluir una evaluación de desempeño por competencias a la gestión de recursos humanos como mecanismo efectivo de evaluación a su personal, no sólo de diagnóstico del mismo, sino también para motivar en los trabajadores, altos niveles de satisfacción y motivación laboral para lograr posicionar a la organización a través de comparación con patrones de competencia fijados en el entorno laboral.

4.3 ELABORAR EL PERFIL DE COMPETENCIAS

El propósito de esta metodología es explicar y enseñar su utilización en procedimiento de levantamiento de perfiles con el análisis de funciones esenciales en el puesto de trabajo, que además sirve para elaborar los perfiles en base a competencias laborales de departamentos, áreas u otras unidades organizativas.

Hay aspectos importantes que se encuentran inmersos en la elaboración y levantamiento de perfiles por competencias, es por esto que el mencionar y detallar lo que contiene un perfil o manual de funciones, siendo este documento la base de cualquier subsistema de recursos humanos, quedara un fortalecimiento a la del conocimiento institucional y del

personal que hará uso de este manual para dicho proceso. Se considerara la siguiente información de la estructura de la matriz del perfil integral.

1. Datos De Identificación
 2. Misión Del Puesto
 3. Actividades Esenciales/Matriz Por Competencias
 4. Educación Formal Requerida
 5. Capacitación Adicional Requerida
 6. Otros Conocimientos Específicos
 7. Experiencia Laboral Requerida
 8. Actividades Del Puesto
- (Anexo) Matriz Descripción De Funciones Por Competencias

4.4 IDENTIFICAR LAS ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO

Como primer paso es retomar toda la información que nos proporciona el trabajador que desempeña sus funciones en su puesto de trabajo, es una descripción de las actividades o funciones del cargo cuyo perfil se va a construir o actualizar.

Para ello se sugiere que diga lo siguiente a la persona: Vamos a realizar el levantamiento del perfil por competencias, les voy a pedir que listemos las actividades o funciones del cargo que están analizando. Una vez listadas las actividades, procederemos a identificar las más importantes.

Detallemos lo que se está pidiendo a las personas:

1. Listen las actividades del cargo e,
2. Identifiquen las más importantes.

Un puesto de trabajo puede tener muchas actividades, pero no todas ellas tienen el mismo nivel de importancia o impacto para la organización.

Por ejemplo, la tarea más importante de un vendedor es vender. En cambio, “elaborar informes de visitas a clientes” es una actividad que no tiene el mismo nivel de impacto que la labor de ventas. En otras palabras, no todas las actividades de un cargo tienen la misma importancia para la consecución de los objetivos corporativos. Así, un perfil de competencias se elabora únicamente a partir de las actividades esenciales.

La identificación de actividades esenciales es una aplicación del Teorema de Pareto en los puestos de trabajo, con lo cual ya hemos detallado con anterioridad a lo que corresponde dicha metodología.

Para aplicar el Teorema de Pareto a los puestos de trabajo, entregue a la persona en una hoja la siguiente matriz la cual le ayudará a obtener las funciones del puesto:

No	ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO	FR	CE	CM	TOTAL
1					
2					
3					
4					
5					

Por consiguiente procedemos a dar la siguiente instrucción:

Les estoy entregando una hoja donde una de las columnas dice: “liste todas las actividades del puesto”. Por favor listen todas las actividades o funciones que se

ejecutan en el puesto y también aquellas que debería ejecutar. Las otras columnas las trabajaremos posteriormente.

Por favor les voy a solicitar que cuando redactemos las descripciones de las funciones, lo hagamos según el siguiente formato: empecemos siempre con un verbo en infinitivo (coordinar, revisar, planear, ingresar, etc.) y posteriormente, escribamos el objeto del verbo (qué / quién). Observen los siguientes ejemplos que ilustran la manera de redactar las funciones.

Verbo en Infinitivo	Objeto del verbo (qué / quién)
1. Redactar	Las funciones de los puestos...
2. Planear	El pago a clientes externos...
3. Coordinar	Las tareas del personal de planta...
4. Ingresar	Los balances de situación general...
5. Inspeccionar	La calidad de los productos...
6. Revisar	Las reuniones semanales del área...

Realice algunos comentarios resaltando la estructura de la redacción (verbo + objeto del verbo) y posteriormente distribuya la siguiente tabla para asegurarse que los informantes no cometan otros errores durante la redacción de actividades. Al igual que la tabla anterior, comente y resalte los puntos importantes.

Adicionalmente, cuando se redactan tareas, es recomendable evitar el uso de los siguientes verbos: administrar, gestionar, procesar, supervisar, planificar, organizar, dirigir y controlar. Estos verbos por lo general se utilizan para agrupar varias tareas, de modo que hay que tener cuidado con su uso.

Tampoco se deben utilizar verbos que hagan referencia a conductas interiorizadas como: conoce, comprende, conciencia, sabe, aprecia, estima, valora, piensa, etc. Sólo se deben usar verbos de conducta observable.




Realizada su explicación y atendidas las preguntas de los informantes termine esta parte diciendo: Por favor tienen 30 minutos para listar todas las actividades. (Generar un tiempo límite es para evitar la prolongación del tiempo, molestia, interrupción en las tareas del trabajador, entre otros, al momento de levantar los perfiles).

Si bien desde un punto de vista técnico profesional las actividades se distinguen por su nivel de especificidad (funciones, tareas, elementos), no es conveniente discutir estos aspectos con el personal al momento de levantar perfiles de los puestos. Discutir cuál es la diferencia entre una función y una tarea puede ser fuente de confusiones para el trabajador. Simplemente utilice la expresión “actividades de trabajo” enfatizando que esto se refiere a lo que las personas hacen en su puesto de trabajo.

Una vez que el personal ha listado las actividades de los puestos, les explicará lo siguiente: Ahora que ya hemos listado todas las actividades del puesto, les voy a pedir que califiquemos cada una de las actividades sobre la base de las siguientes escalas: Frecuencia, Consecuencias Errada y Complejidad.

Grado	Frecuencia de realizar las actividades de trabajo (FR)	Consecuencia errada de no aplicar/ejecutar la actividad de trabajo (CE)	Complejidad/grado de dificultad en la ejecución de la actividad de trabajo (CM)
5	Todos los días	Consecuencias Muy Graves:	Máxima Complejidad, demanda mayor nivel de esfuerzo para realizar la actividad
4	Semanal	Consecuencias Moderada	Moderada Complejidad, requiere un nivel moderado de esfuerzo para realizar la actividad
3	Quincenal	Consecuencias Media	Media Complejidad, demanda un nivel medio de esfuerzo para realizar la actividad
2	Mensual	Consecuencias Considerables	Considerable Complejidad, demanda un considerable nivel de esfuerzo para realizar la actividad
1	Bimestral/Trimestral /Semestral/Anual	Consecuencias Menores	Baja Complejidad, requiere un bajo nivel de esfuerzo para realizar la actividad

Las escalas que se presentan a continuación sirven para valorar actividades e identificar las esenciales de puestos; procesos y grupos ocupacionales, etc. Donde el facilitador puede decir lo siguiente:

-  FR = Frecuencia de realizar las actividades de trabajo (FR)
-  CE = Consecuencia errada de no aplicar/ejecutar la actividad de trabajo (CE)
-  CM = Complejidad/grado de dificultad en la ejecución de la actividad de trabajo (CM)

FACTORES DE CRITERIO	PARA APLICAR ESTA ESCALA HÁGASE LA SIGUIENTE PREGUNTA
Frecuencia de realizar las actividades de trabajo (FR)	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta actividad?
Consecuencia errada de no aplicar/ejecutar la actividad de trabajo (CE)	¿Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño?
Complejidad/grado de dificultad en la ejecución de la actividad de trabajo (CM)	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad?

El facilitador debe decir lo siguiente:

Usted ha recibido unas escalas de calificación. Su tarea consiste en calificar cada una de las actividades del puesto que usted ha descrito, con las escalas que acaban de recibir.

La calificación deben anotarla en las columnas que dicen “FR” para Frecuencia de las actividades de trabajo, “CE” para la Consecuencia errada de no aplicar/ejecutar la actividad de trabajo (CE) y “CM” para Complejidad/grado de dificultad en la ejecución de la actividad de trabajo (CM).

Una vez concluida la calificación se obtendrá el total en la columna “TOTAL”, aplicando la fórmula siguiente. Las actividades cuya puntuación total es la más alta son las actividades esenciales del puesto.

$$\text{Total} = \text{FR} + (\text{CE} * \text{CM})$$

TOTAL = Frecuencia de realizar las actividades de trabajo + (**Consecuencia errada** de no aplicar/ejecutar la actividad de trabajo X **Complejidad/grado** de dificultad en la ejecución de la actividad de trabajo).

Identificadas las actividades esenciales (que no deben ser más de cinco) procederá con el siguiente paso (levantamiento del perfil de competencias).

Los encargados del levantamiento de perfiles deberán identificar qué habilidades y destrezas (Competencias) se requieren para desempeñar las actividades esenciales en el máximo nivel de rendimiento.

En conclusión el obtener las actividades bajo este método queda un cuadro resumido de la siguiente manera.

Cargo: Asistente de Selección

DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO		VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER LAS ESENCIALES			
		FR	CE	CM	TOTAL
1.	Proveer de Informes sobre los trámites de reclutamiento.	4	3	4	16
2.	Entrevistar a los candidatos en la fase preliminar.	4	4	3	16
3.	Aplicar exámenes psicométricos a los candidatos.	4	3	4	16
4.	Indagar y validar referencias de trabajo de los aspirantes.	3	4	3	15
5.	Elaborar reportes de evaluación de pruebas y entrevistas.	3	3	3	12
6.	Proporcionar a los Jefes de los departamentos la lista de los mejores candidatos para ocuparlas.	3	3	3	12
7.	Solicitar datos faltantes de las hojas de vida.	3	4	2	11
8.	Administrar el archivo de selección	5	3	2	11
9.	Llamar a agencias de empleo y consultoras.	3	3	2	9
10.	Difundir anuncios de reclutamiento interno.	2	3	2	8
11.	Atender las solicitudes de contratación de personal.	2	3	2	8
12.	Convocar a los candidatos a entrevista.	3	4	1	7

Nota. Es importante aclarar que si la organización ya cuenta con descripciones actualizadas de funciones, se puede evitar este paso como tiempo de ganancia. Solo en este caso la persona a cargo del puesto deberá entregar impresos o en archivos las

funciones al encargado de dicho proceso e identificando que califiquen con la matriz de valoración de actividades para identificar las actividades esenciales

Hay que tener en cuenta que una de las ventajas de este método es la identificación de las actividades del puesto tanto esenciales como no esenciales y que consecuentemente será la obtención de la información necesaria para elaborar el manual de funciones de la organización.

Empero, si la organización ya cuenta con descripciones de funciones, dicho método le permitirá actualizar las descripciones de las funciones de los puestos.

4.4.1 METODOLOGÍA PARA IDENTIFICAR COMPETENCIAS

Los métodos de identificación de competencias utilizados en este estudio investigativo fueron: la entrevista y el Análisis de la documentación existente, con los cuales se procedió al desarrollo del perfil del cargo por competencias.

Las entrevistas fueron efectuadas a todos los trabajadores que conforman el GSFEPP, en conformidad con la coordinadora de personal.

Se propuso identificar un conjunto de competencias que permiten tener una mayor visión y flexibilidad de la evaluación para la organización. Con el fin de saber en qué instancias tiene mayores inconvenientes un trabajador.

En el caso de utilizar competencias para la evaluación, estas deben complementarse sistemáticamente, es decir deben reforzarse unas con otras, y que no repercuta entre sí. Las competencias ponen en práctica de forma integrada las aptitudes, los rasgos de

personalidad y los conocimientos adquiridos para cumplir de forma aceptable una tarea compleja en la organización.

En vista que es un sistema para evaluar al personal que labora en la Institución Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP) Oficina Central, se recomendó el uso de competencias Organizacionales o cardinales, Técnicas y Humanas ya descritas anteriormente el porqué del uso y su significado. Las mismas que definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en un cargo.

Es algo más que el conocimiento técnico, que hace referencia al saber y al saber hacer. El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, entre otras tomados en considerados necesarios para evaluar.

Entregue al personal la hoja matriz con los siguientes datos:

No.	ACTIVIDADES ESENCIALES	COMPETENCIAS
1		
2		
3		
4		
5		
6		

Solicite al personal que transcriban solamente las actividades esenciales que identificaron en la primera parte. Diga lo siguiente:

Ahora que ya hemos transcrito las actividades esenciales del puesto, les voy a solicitar que completemos la columna "Competencias". Ustedes deben hacerse la siguiente pregunta en cada una de las actividades del puesto: para desempeñar esta actividad ¿qué competencias se requieren?

4.4.2 METODOLOGÍA PARA IDENTIFICAR LOS CONOCIMIENTOS

Educación Requerida:

El evaluador o personal a cargo debe solicitar que se establezca la educación académica formal y capacitación adicional requeridas para el desempeño del puesto, cabe enfatizar que no se refiere a la educación de los ocupantes actuales del puesto. Para tal efecto se puede hacer uso de la siguiente matriz.

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL	NÚMERO DE AÑOS DE ESTUDIO O LOS TÍTULOS REQUERIDOS	ÁREA DE CONOCIMIENTOS FORMALES (EJ.: ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA, ETC.)

EXPERIENCIA REQUERIDA

En este requerimiento el evaluador o personal a cargo debe solicitar que se establezca la experiencia requerida para ocupar este cargo, es importante volver a realizar el mismo énfasis en el sentido que no se refiere a la experiencia de los ocupantes actuales del cargo, sino a lo que el cargo requeriría en ese sentido.

Para tal efecto se puede utilizar la siguiente matriz:

EXPERIENCIA	DETALLE	ESPECIFIQUE
TIEMPO DE EXPERIENCIA:		

4.4.3 METODOLOGÍA PARA IDENTIFICAR DESTREZAS

Destrezas o Habilidades; Son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.

La mejor manera de identificar las destrezas o habilidades es mediante la entrevista que se está realizando al levantar los perfiles, con lo cual el personal dará claridad que destrezas es necesario para realizar las actividades.

El personal deberá ser claro en dar una denominación a la destreza siendo estas de importancia que serán ubicadas o vinculada a alguna de las tareas esenciales del puesto.

DESTREZAS ESPECÍFICAS	DETALLE
MANEJAR PROGRAMAS INFORMÁTICOS EXTERNOS	
MANEJAR PROGRAMAS INFORMÁTICOS INTERNOS	
IDIOMAS	
OPERAR EQUIPOS DE OFICINA	

En la Gestión por Competencias es muy importante no confundir conocimientos con otras competencias como las destrezas, las capacidades, entre otros, por lo que se puede aplicar la siguiente regla:

Por lo general los conocimientos empiezan con sustantivos (Economía, Contabilidad, Finanzas, entre otros); y las destrezas empiezan con un verbo (negociar, inspeccionar, manejar).

4.4.4 METODOLOGÍA PARA IDENTIFICAR OTRAS COMPETENCIAS

El personal ha completado la mayor parte del perfil de competencias. Ahora ya están establecidos las actividades esenciales, los conocimientos y las destrezas requeridas por la posición. Sin embargo, existen otras competencias que pueden ser integradas al perfil. Estas competencias son: aptitudes, rasgos de personalidad, motivaciones y actitudes. Sin embargo, dado que estas competencias son más psicológicas y a la mayoría de personas les cuesta trabajo derivarlas, es preferible que un experto en psicología laboral-organizacional identifique estas competencias.

De cualquier manera, "otras competencias" puede ser usada si se considera apropiada la utilización con lo cual se consideran que es necesario agregar alguna característica que no es conocimiento ni destreza. Las competencias que haremos uso son las Humanas que en su conjunto como se denominaba anteriormente son las que permiten establecer relaciones interpersonales socialmente adecuadas y técnicamente productivas con compañeros, usuarios internos y externos en si son competencias de las personas que la organización aspira que cumpla.

Nota: Se considera que los conocimientos y las destrezas son competencias “duras”; es decir, constituyen los requerimientos profesionales y técnicos para ejecutar el trabajo. En cambio, las “otras competencias” (aptitudes, rasgos, motivos, entre otras), son competencias “blandas”, esto es, características que se relacionan más con la

“disposición” o motivación del individuo para ejecutar la tarea, que con su capacidad profesional

4.5 OTROS ASPECTOS RELEVANTES DEL PERFIL

Misión Del Puesto: Para eso el evaluador o personal a cargo debe sugerir al trabajador o al personal encargado del puesto que piensen en la razón “de ser” de esa posición, en el “para que” existe ese cargo o “cuál” es la principal contribución de ese cargo (área, departamento, unidad, entre otras), a la organización.

Para que una misión de puesto sea técnica debe cumplir con las siguientes características:

Criterios a cumplir para redactar una Misión:

- La frase no debe exceder de cuatro líneas.
 - Es aplicable solamente al cargo en cuestión y no a otros
 - Empezar con un verbo en infinitivo.
 - No contener más de cuatro verbos.
 - Los verbos usados son de conducta observable (reflejan acción) o referidos a resultados a conseguir (lograr, obtener, concretar, etc.).
 - Usar verbos en tiempo presente.
 - No usar adjetivos (muy, mucho, grande, etc.).
 - Si utiliza adverbios (adecuadamente, diariamente, etc.), son pocos y pertinentes al contenido de la frase.
- No utilizar palabras estereotipadas (excelente, pasión, etc.)

4.6 REVISAR LA INFORMACIÓN RECOLECTADA

Aun cuando se haya terminado de recolectar la información, es de importancia hacer una revisión a la documentación por cualquier motivo imprevisto que haya sucedido al levantar el perfil del cargo, por lo cual es necesario revisar y depurar la información antes de proseguir con cualquier proceso previsto.

A continuación se describen los aspectos que requieren revisión; Es importante que las actividades escritas por los expertos cumplan las siguientes condiciones:

- Empiecen con verbo (en indicativo o en infinitivo).
 - Especifiquen el objeto del verbo con un razonable grado de claridad y detalle.

El evaluador o personal a cargo deben revisar las actividades redactadas por el personal a cargo del puesto con el objeto de asegurar que:

- Empiecen siempre con un verbo (ejemplo: asistir a las reuniones semanales).
- No sean excesivamente genéricas (ejemplo: ejecuta los procesos a su cargo).
- No proporcionen detalles excesivos o innecesarios.
- No existan duplicaciones en las descripciones.
 - Cada descripción mencione solamente una actividad o acción.



También es de importancia revisar todas las actividades que empiecen con los siguientes verbos: Administrar, gestionar, procesar, supervisar, planificar, organizar, dirigir y controlar.

Estos verbos por lo general describen funciones o actividades muy amplias, de modo que existe la probabilidad de que estas descripciones sean muy genéricas digan mucho de la función pero no entendibles.

El objetivo de esta revisión es que las actividades o funciones estén redactadas con claridad y un razonable grado de detalle (ni muy genérico, ni muy detallado). Lo ideal es que las descripciones empiecen siempre con un verbo y especifiquen el objeto del verbo de manera precisa.

Bajo algunos anuncios anteriores sobre si la organización ya cuenta con la descripción de funciones, es necesario que dichas descripciones estén actualizadas, no hay inconveniente en entregar estas descripciones al evaluador o personal a cargo para que trabajen con ellas. No obstante, puede darse el hecho que descripciones de la funciones sean muy genéricas y pueden dar dificultad el momento de su calificación.

Se recomienda:

-  Identificar de manera cualitativa las actividades esenciales; se pide a los expertos que simplemente señalen las actividades esenciales.
-  Descomponer las funciones en sus tareas; en este caso el evaluador o personal a cargo dirán:

Puede ser que algunas de las funciones sean muy genéricas y engloben tareas más específicas que tienen distintos grados de frecuencia, consecuencias de los errores y complejidad.

Si ese es el caso, por favor desglosen la función en sus tareas constitutivas y procedan a calificar las tareas. Si, por el contrario, la función tiene unas tareas con características

similares en términos de frecuencia, consecuencia de errores y complejidad, califiquen directamente la función.

Deseo enfatizar que debemos partir del principio de “no abrir” las funciones. Háganlo solamente en los casos estrictamente necesarios.

Respecto al contenido de las actividades, es recomendable que las descripciones sean revisadas por los supervisores o los jefes de los cargos descritos con la finalidad de asegurar que los expertos han reportado las actividades formalmente requeridas o asignadas por la organización al puesto.

A continuación se presenta un ejemplo de un perfil por Competencias según su Matriz establecida para la Institución FEPP Oficina Central, con las actividades del puesto, previo a conocer las actividades y lo referente al perfil se anexo una matriz de cómo levantar perfiles por competencias.

Perfil de; Contador General

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO:	CONTADOR GENERAL		
DEPARTAMENTO:	FINANCIERO		
REPORTA A:	COORDIANDORA DEL PARTAMENTO FINANCIERO	CODIGO:	XX-XX

2. MISIÓN DEL PUESTO:

Elaborar, consolidar estados sobre la posición financiera, resultados de las operaciones y flujos de efectivo de la Institución, a fin de garantizar su legalidad y veracidad financiera.

3. ACTIVIDADES ESENCIALES / MATRIZ POR COMPETENCIAS

No.	ACTIVIDADES ESENCIALES	COMPETENCIAS
1	Revisar y corregir la información contable del grupo social FEPP para obtener datos precisos para la elaboración del balance institucional.	EFICIENCIA
2	Elaborar información tributaria (facturas, anexos transaccionales, retenciones, etc.) para el trámite de devolución de IVA por convenios internacionales y trabajar conjuntamente con el buffet de abogados que realizan el trámite de recuperación.	COSTO BENEFICIO
3	Asesorar continuamente al personal contable del GSFEP el correcto procedimiento tributario y financiero a fin de obtener una correcta elaboración de los balances.	SENCILLEZ
4	Elaborar y consolidar y revisar la información tributaria (declaración de impuestos, anexos transaccionales, devolución de IVA) para cumplir la normativa tributaria vigente.	CREATIVIDAD
5	Consolidar y revisar la información contable de los distintos establecimientos del grupo social GSFEP para elaborar los estados financieros entregados al directorio semestralmente.	EFICACIA

4. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA:

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL	NÚMERO DE AÑOS DE ESTUDIO O LOS TÍTULOS REQUERIDOS	ÁREA DE CONOCIMIENTOS FORMALES (EJ.: ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA, ETC.)
Título de Tercer Nivel	Ingeniería, Licenciatura	Contabilidad / Auditoria / Finanzas

5. CAPACITACIÓN ADICIONAL REQUERIDA:

CURSOS, SEMINARIOS, TALLERES, OTROS	ESPECIFIQUE EL NÚMERO DE HORAS DEL CURSO/SEMINARIO/PASANTÍAS REQUERIDOS
Auditoria	< - 30 Horas
Tributación	< - 30 Horas
Contabilidad	< - 30 Horas
Legislación	< - 30 Horas

6. OTROS CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

DESTREZAS ESPECÍFICAS	DETALLE
MANEJAR PROGRAMAS INFORMÁTICOS EXTERNOS	Microsoft Office / Internet /
MANEJAR PROGRAMAS INFORMÁTICOS INTERNOS	SACIFEPP
IDIOMAS	Inglés (Medio)
OPERAR EQUIPOS DE OFICINA	Scanner, Impresora, Computadora

7. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

EXPERIENCIA	DETALLE	ESPECIFIQUE
TIEMPO DE EXPERIENCIA:	2 a 4 Años	Cargos Similares

8. ACTIVIDADES DEL PUESTO:

Grado	Frecuencia de realizar las actividades de trabajo (FR)	Consecuencia errada de no aplicar/ejecutar la actividad de trabajo (CE)	Complejidad/grado de dificultad en la ejecución de la actividad de trabajo (CM)
5	Todos los días	Consecuencias Muy Graves:	Máxima Complejidad, demanda mayor nivel de esfuerzo para realizar la actividad
4	Semanal	Consecuencias Moderada	Moderada Complejidad, requiere un nivel moderado de esfuerzo para realizar la actividad
3	Quincenal	Consecuencias Media	Media Complejidad, demanda un nivel medio de esfuerzo para realizar la actividad
2	Mensual	Consecuencias Considerables	Considerable Complejidad, demanda un considerable nivel de esfuerzo para realizar la actividad
1	Bimestral/Trimestral / Semestral/Anual	Consecuencias Menores	Baja Complejidad, requiere un bajo nivel de esfuerzo para realizar la actividad

No	ACTIVIDADES DEL PUESTO	FR	CE	CM	TOTAL	ESENCIAL
1	Revisar y corregir la información contable del grupo social FEPP para obtener datos precisos para la elaboración del balance institucional.	5	5	5	30	SI
2	Elaborar información tributaria (facturas, anexos transaccionales, retenciones, etc.) para el trámite de devolución de IVA por convenios internacionales y trabajar conjuntamente con el buffet de abogados que realizan el trámite de recuperación.	5	5	5	30	SI
3	Asesorar continuamente al personal contable del GSFEP el correcto procedimiento tributario y financiero a fin de obtener una correcta elaboración de los balances.	5	5	5	30	SI
4	Elaborar y consolidar y revisar la información tributaria (declaración de impuestos, anexo: transaccionales, devolución de IVA) para cumplir la normativa tributaria vigente.	5	5	5	30	SI
5	Consolidar y revisar la información contable de los distintos establecimientos del grupo social GSFEP para elaborar los estados	5	5	5	30	SI

	financieros entregados al directorio semestralmente.					
6	Proporcionar al SRI información requerida como agentes de retenciones y como sujetos de devolución de IVA para colaborar con las funciones de control de la administración tributaria.	2	5	5	27	NO
7	Recopilar la información contable (asientos y libros contables) elaborado por las diferentes contadoras del grupo social FEPP para consolidar los datos para la preparación de los balances.	1	5	5	26	NO
8	Coordinar con Regionales y Empresas el correcto registro contable de los ingresos y egresos y retenciones, para tener información clara y precisa de la situación financiera	5	4	4	21	NO
9	Revisar y consolidar la información de la cartera de las regionales del grupo social FEPP para emitir información correcta para la elaboración del presupuesto institucional.	1	5	4	21	NO
10	Recopilar, consolidar y revisar el movimiento de la cartera mensualmente con el fin de emitir datos precisos y puntuales para presentar informes al directorio y al organismo de control (red financiera rural).	2	4	4	18	NO
11	Realizar la liquidación contable de los proyectos institucionales a través de los informes financieros, previamente presentados a los donantes para obtener resultados reales de la situación financiera institucional	1	4	4	17	NO
12	Otras actividades que demande el jefe inmediato.	5	3	2	11	NO
13	Subrogar al jefe inmediato, según sea el motivo o requerimiento a fin de continuar el óptimo desempeño del lugar del trabajo	1	2	2	5	NO


4.7 PROPUESTA DE LA ELABORACIÓN DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS


4.7.1 OBJETIVOS DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO


A. Objetivo General

El Subsistema de Evaluación del Desempeño tiene como objetivo general constituirse en una herramienta eficiente para la medición de los aportes de todo el personal del Fondo Ecuatoriano PopulorumProgressio (Fepp) Oficina Central, para sobre esta base establecer planes y estrategias que permitan el desarrollo y crecimiento del capital humano.

B. Objetivos Específicos

-  Medir el grado de desempeño y contribución de todo el personal a la consecución de los objetivos estratégicos y departamentales.

-  Medir el grado de desempeño y contribución de toda la Institución Fondo Ecuatoriano PopulorumProgressio (FEPP) Oficina Central. A través de los datos de la Evaluación de Desempeño para el mejoramiento institucional.

-  Utilizar la medición sistemática de la Evaluación del Desempeño como base para planificar el crecimiento, desarrollo y fortalecimiento de Competencias la Institución Fondo Ecuatoriano PopulorumProgressio (FEPP) Oficina Central.

4.7.2 POLÍTICAS DE RESPONSABILIDAD CON LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

El Subsistema de Evaluación del Desempeño está diseñado para apoyar una estructura organizacional con alta orientación hacia el servicio de los más necesitados y la satisfacción de los clientes internos y externos, que busca a su vez eficiencia global e individual en el corto, mediano y largo plazo. Por lo tanto, el subsistema está concebido para medir los esfuerzos y desempeños del personal que conforma el Fondo Ecuatoriano PopulorumProgressio (Fepp) Oficina Central, en el mejoramiento de los procesos y el clima de la organización como elementos claves de diferenciación estratégica de la empresa.

Fondo Ecuatoriano PopulorumProgressio (Fepp) Oficina Central, manejará el subsistema de Evaluación del Desempeño considerando las siguientes políticas:

- a) La Evaluación del Desempeño es de carácter universal y obligatorio, para todo el personal de Fondo Ecuatoriano PopulorumProgressio (Fepp) Oficina Central. Se encuentran expresamente excluidos aquellos empleados contratados por honorarios profesionales y los de tipo temporal o aquellos que tienen contratos con compañías que prestan servicios a la empresa. (Empresas de seguridad, empresas de servicios de mantenimiento, mensajería, etc.).
- b) El proceso de Evaluación del Desempeño es participativo y respeta la voluntad de los evaluados y evaluadores. Sin embargo es guiado por los objetivos, lineamientos y políticas planteados en el Plan Estratégico Institucional.
- c) El período de Evaluación del Desempeño es anual con reuniones de seguimiento semestrales, como conocimientos del compromiso del personal.




- d) Las mediciones de desempeño para todo el personal se efectuarán siguiendo la línea de reporte descrita en los Organigramas y Descripciones de Funciones, lo que definirá los respectivos papeles de evaluadores y evaluados dentro del subsistema.
- e) El personal que tiene dos niveles de reporte (funcional y administrativo), será evaluado por sus jefes inmediatos, según su nivel de reporte.
- f) La información proporcionada en los formularios de evaluación del desempeño, tiene carácter reservado y estrictamente confidencial, de uso exclusivo de los administradores del subsistema y para los fines propuestos para el subsistema de Evaluación del Desempeño.
- g) Todo el personal tendrá derecho a revisar sus evaluaciones de Desempeño, así como de emitir su criterio en forma escrita, previo a la entrega al responsable del área y posterior envío de dichos resultados al área de Administración de Personal.
- h) Todo el personal deberá firmar su evaluación de desempeño en señal de conocimiento y aprobación de los resultados obtenidos.
- i) Los nuevos colaboradores que ingresen a la empresa deberán trabajar por un período mínimo de 3 meses para acceder al subsistema de evaluación de desempeño. Sin embargo el colaborador será informado sobre los objetivos, competencias y sus respectivas metas, por las cuales será evaluado su cargo a partir del cuarto mes de trabajo.
- j) El Directorio determinará las políticas bajo las cuales se vincule los resultados del presente programa. De igual manera lo hará con los beneficios a todo el personal cuyo otorgamiento esté a discreción de la empresa.

4.7.3 DEFINICIONES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

A. Principales Enfoques

El proceso de Evaluación del Desempeño por Competencias está concebido para calibrar el grado de desempeño de un trabajador conforme a las competencias, es decir, las habilidades, destreza, conocimientos de una persona para realizar las actividades laborales, llevado esto a medir dicha competencia en la persona que es capaz de hacer. Este proceso se enfoca en conseguir un óptimo desempeño en todos los niveles jerárquicos de la Institución, para así contar con una estructura organizacional conformada por personas competentes y capaces de ayudar a la organización en la consecución de las metas y estrategias establecidas.

Para lograr el propósito anterior, el proceso toma las siguientes bases y principios que guían su diseño, entre los cuales se encuentran:

-  El proceso de Evaluación de Competencias es participativo y es guiado por los objetivos, lineamientos y políticas del Fondo Ecuatoriano PopulorumProgressio (Fepp) Oficina Central.
-  En concordancia con el punto anterior, la definición de las competencias Organizacionales, Técnicas, Humanas, de la institución siendo el resultado de un proceso de despliegue (arriba-hacia abajo) de los objetivos y valores que forman parte del Plan Estratégico Institucional (directrices de alto nivel) hasta las bases de su estructura.
-  El fortalecimiento del trabajador del Fondo Ecuatoriano PopulorumProgressio (Fepp) Oficina Central y la búsqueda de niveles de mayor eficiencia obligan a planificar el desarrollo de las habilidades, conocimientos y capacidades

individuales buscando un balance con los resultados que persigue la organización, con sus sistemas y procesos empresariales y con un personal eficientemente para realizar sus labores que promueva el crecimiento personal-profesional y organizacional.

B. Niveles Jerárquicos para la Aplicación del Subsistema

De acuerdo a la estructura organizacional Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (Fepp) Oficina Central, el Subsistema de Gestión del Desempeño considera para su aplicación los siguientes niveles jerárquicos.

Cuadro de Niveles Jerárquicos:

NIVEL 3	Director / Subdirector
NIVEL 2	Coordinadores
NIVEL 1	Auxiliares / Responsables / Asistentes

C. Métodos de Evaluación a Utilizar

Este método mide el aporte que hacen cada uno de los empleados de la empresa hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización, tales como comunicación, hábitos de trabajo, la integración de equipos, la solución de problemas, la planificación, control, liderazgo, etc.; los cuales están orientados a consolidar la organización como una entidad eficiente en términos internos y de mercado que a su vez busca un clima adecuado para el desarrollo de los empleados.

Cada uno de los trabajadores pertenecientes a la Oficina Central, será evaluado a través del método de evaluación de 360 grados (Jefe, Pares, Subalterno e Individual), dichos

empleados serán evaluados de acuerdo al Formulario por Competencias ya establecido anteriormente por el Departamento de Personal.

D. Ciclo de la Evaluación del Desempeño

La evaluación de desempeño se la realizará de manera anual: en el mes de Julio para evaluar el período comprendido entre Agosto y Junio del año anterior. Se evaluarán los resultados cuantificables y no cuantificables del período, lo cual servirá de base para la planificación de metas y acciones de manera permanente y para dar seguimiento al plan de desarrollo y crecimiento del personal.

Adicionalmente y con carácter formal, se realizará semestralmente una sesión de seguimiento y asesoría que permitirá a cada jefe o responsable de área reunirse con cada uno de sus colaboradores, para evaluar el grado de avance, realizar ajustes y planificar acciones orientadas a garantizar la consecución de las metas establecidas. Esta sesión se realizará durante el mes de Julio.

4.7.4 FUNCIONES DE RESPONSABILIDAD DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

A. Evaluador

Todo empleado que de conformidad con el Manual de perfiles de la Institución Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (Fepp) Oficina Central, deberá dirigir una o varias personas, en forma directa, tendrá las responsabilidades que se describen a continuación:

- Acompañar el desempeño del evaluado y prestarle asesoría y consejo tendientes a la mejora y desarrollo de sus competencias.
- Evaluar en forma objetiva los aportes del evaluado, buscando que el proceso de evaluación sea no solamente un inventario de realizaciones, sino la base para el mejoramiento continuo del evaluado que conforma la Institución Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (Fepp) Oficina Central.
- Cumplir con las sesiones y reuniones que prevé el proceso de Evaluación de Competencias, los procedimientos preparados para las evaluaciones y los plazos previstos para las actividades del proceso.
- Crear en su personal un ambiente propicio para efectuar la Evaluación de Competencias.

B. Evaluado

Las responsabilidades más importantes del evaluado son:

- Participar en el proceso de la Evaluación del Desempeño por Competencias en las fechas definidas, cumpliendo con los procedimientos establecidos para la realización del mismo.
- Realizar la evaluación con espíritu positivo, buscando acuerdos “ganar-ganar” con su evaluador que permitan obtener una visión realista y las bases para el mejoramiento continuo.

Evaluar de forma objetiva el área al cual pertenece y a su jefe inmediato.

4.7.5 DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO

A. Evaluación Desempeño Por Competencias

El subsistema considera la siguiente clasificación de las competencias a través de las cuales se medirá el desempeño en la Institución Fondo Ecuatoriano PopulorumProgressio (Fepp) Oficina Central

Las competencias están clasificadas en tres principales grupos:

Competencias Organizacionales

Significa que todo el personal de la compañía deberá tener estas competencias y las mismas deben ser contempladas como base para todos los subsistemas.

Como Son:

1. COMPROMISO
2. RENDIMIENTO
3. DISPONIBILIDAD
4. SERVICIO
5. CALIDAD

Competencias Técnicas:

Destrezas, habilidades y conocimientos técnicos necesarios para desarrollar las funciones esenciales específicas de una clase de puesto.

Como Son:

1. EFICIENCIA
2. EFICACIA
3. CREATIVIDAD
4. SENCILLEZ
5. COSTO BENEFICIO

Cabe mencionar que al analizar la Competencias Técnicas por cada cargo, abrió un abanico muy extenso para este plan piloto de Evaluación de Desempeño por Competencias, por lo cual en reunión con el Cuerpo Directivo se analizó y se determinó estandarizar el uso de cinco Competencias Técnicas para la realización de este proceso de evaluación, ya que de esta forma se cumplió con el objetivo planteado.

Al realizar este análisis se obtuvo que los Componentes de las Competencias Técnicas, no se ajusta ni se comparan con la tipología de las Competencias Organizacionales, lo que sirvió como sustento teórico y base para tomar la decisión mencionada en el párrafo anterior.



Competencia Humanas:

Representa a las cualidades que permiten establecer relaciones interpersonales socialmente adecuadas y técnicamente productivas con compañeros, usuarios internos y externos.

Como Son:

1. COLABORACIÓN
2. INICIATIVA
3. PERSEVERANCIA
4. CAPACIDAD DE ENTENDER A LOS DEMÁS
5. CONFIANZA EN SÍ MISMO

B. Descripción De Las Competencias

El Subsistema de Gestión del Desempeño considera a cada competencia con su respectiva descripción tal como se detalla a continuación:

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

1. COMPROMISO

Servir a los campesinos-pobres y/o usuarios con todas nuestras capacidades y habilidades, con alegría, agilidad, calidad y eficacia.

2. RENDIMIENTO

Analiza y evalúa los esfuerzos personales enfocados al logro de las aspiraciones organizacionales promoviendo el desarrollo integral, sostenible y liberador.

3. DISPONIBILIDAD

Disposición para el sacrificio cuando el trabajo se hace incómodo y cuando es necesario entregar un valor agregado por parte del trabajador del GSFEP.

4. SERVICIO

Deseo de ayudar y servir a la gente a la cual nos dirigimos con inteligencia, sudor, concretando en un trabajo ágil y de calidad.

5. CALIDAD

Capacidad de compartir el conocimiento profesional y/o personal, esforzándose por la mejora continua al servicio de la organización hacia los sectores más vulnerables.

COMPETENCIAS TÉCNICAS

1. EFICIENCIA

Habilidad para desarrollar actividades referentes al puesto, alcanzando un nivel óptimo de resultados al servicios de los demás, utilizando la menor cantidad de recursos posible.

2. EFICACIA

Grado de cumplimiento de los objetivos planteados, en medida que la persona comprometida está cumpliendo con los objetivos y resultados, con el óptimo uso de los recursos asignados para realizar su trabajo.

3. CREATIVIDAD

Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por la organización en vocación, entrega, vivencia al servicio y crecimiento de sectores sociales más pobres y marginales

4. SENCILLEZ

Capacidad de impartir conocimientos a otras personas en la búsqueda de solución de problemas reales, con actitud permanente de informar de manera entendible y específica el problema.

5. COSTO-BENEFICIO

Percibe la realidad del exterior en el campo en el que se desarrolla la institución, generando y proponiendo estrategias de aprovechamiento oportuno a las tendencias de cambio y mejoras para la institución, con costos inferiores a los beneficios que se consiguen.

COMPETENCIA HUMANAS

1. COLABORACIÓN

Capacidad de trabajar en cooperación con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.

2. INICIATIVA

Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad, Suponiendo responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades.

3. PERSEVERANCIA

Predisposición a mantenerse firme y constante en la persistencia de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo

4. CAPACIDAD DE ENTENDER A LOS DEMÁS

Capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque éstos no los hayan expresado o lo hayan hecho sólo parcialmente.

5. CONFIANZA EN SÍ MISMO

Capacidad de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema incluyendo abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.

4.7.6 ETAPAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Etapa I: Perfiles

Levantamiento y actualización de los perfiles de la Institución Fondo Ecuatoriano PopulorumProgressio (Fepp) Oficina Central, la cual consiste en adjuntar toda la información referente a los puestos existentes en la institución, a fin de conocer sus funciones, formación académica, experiencias, entre otras, en base a Competencias lo que se denomina Manual de Funciones, Tener perfiles por competencias será el insumo necesario que determinara el proceso de evaluación de desempeño por competencias.

Etapa II: Competencias

El método a utilizar mide el aporte que hacen cada uno de los empleados a los objetivos de la organización y que están orientados a consolidar la misma como entidad eficiente en términos internos y de mercado que a su vez buscan potencializar, desarrollar y formar adecuadamente a los trabajadores.

Etapa III: Escala De Desempeño

Para asignar el puntaje alcanzado por el evaluado en cada competencia, durante la Evaluación de Desempeño se debe indicar el nivel alcanzado (del 1 al 5) de acuerdo a la escala definida en cada competencia. Es decir:

- 1 = Escaso (ESC)
- 2 = Ocasionalmente (OCA)
- 3 = Algunas Veces (ALG)
- 4 = Frecuentemente (FRE)
- 5 = Siempre (SIE)

Antes de iniciar el proceso de Evaluación del Desempeño se deben establecer, cuáles son las competencias a evaluar en cada cargo y el requerido para el ocupante del cargo; lo que determina o se conoce como el perfil del puesto que previamente ya se obtuvo como insumo para realizar la Evaluación de Desempeño.

Etapa IV: Formulario

La Elaboración del Formulario de evaluación de Desempeño se lo desarrollara bajo parámetros de necesidad u objetivos que se desean alcanzar con dicho proceso evaluativo, por lo cual la realización y formato está determinado por el Departamento de Personal. Que a su vez se realizó el formulario por competencias con visión de conocer y alcanzar el desempeño bajo las diferentes competencias anteriores.

Etapa V: Resultados De Las Evaluaciones

Una vez que el Departamento de Personal cuente con las evaluaciones finales, procederá a la tabulación de los resultados.

Para la tabulación de los resultados se debe tomar en cuenta el nivel “meta” especificado en el formulario de evaluación para cada una de las competencias correspondientes a cada cargo versus el nivel alcanzado luego de efectuar la evaluación.

Etapa VI: Retroalimentación (Feed-Back)

Por último y no menos importante que los puntos anteriores, es la retroalimentación al evaluado, mediante sencillos pasos comentados anteriormente, tratando de analizar las fortalezas y debilidades para mejorar el desempeño sin olvidar la finalidad de la Evaluación del Desempeño como herramienta de Desarrollo para personal que labora en el Grupo Social FEPP.

Diagrama De Flujo



4.7.7 TABULACIÓN DE RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES

Una vez que el Evaluador en conjunto con el Departamento de Recursos Humanos ha recibido las evaluaciones del desempeño, se procede a realizar la tabulación de los resultados de las evaluaciones individuales con ayuda del programa informático Microsoft Excel, para facilitar en el manejo de los datos, manteniendo la visión objetiva del proceso. Para ello se debe diferenciar el procedimiento de tabulación en conjunto con la máxima autoridad para delimitar parámetros de cumplimiento.

Es importante mencionar que las ponderaciones definidas para el subsistema de gestión del desempeño son las siguientes:

Por Método de Evaluación de Perfil	= 30%
Por Método de Evaluación de Actividades Esenciales	= 30%
Por Método de Evaluación de Competencias	= 40%
Total Puntaje	=100%

Se elaboró una Matriz denominada Informe de Evaluación de desempeño donde se recopila todos los resultados adquiridos en los formularios A, B, C, correspondientes a; Evaluación de Perfil, Evaluación de Actividades Esenciales y Evaluación de Competencias.

Los resultados que obtuvieron todos los trabajadores del Grupo Social FEPP Oficina Central en la Evaluación del Desempeño, se tabuló y se calificó de la manera más objetiva pretendiendo no repercutir ni beneficiar a ninguno de los evaluados al momento de hacer la tabulación de las respuestas.

a) Tabulación de los ResultadosEvaluación de Perfil:

Para la Evaluación del Perfil, se determina un peso del 30% de 100% puntos referente a toda la Evaluación, por lo cual estos treinta puntos se dividieron para los tres requerimientos que debe ajustar el perfil del trabajador con el perfil requerido del pucsto.

Dicho puntaje para obtener 30% en la Evaluación del Perfil, debe cumplir los siguientes porcentajes divididos de la siguiente manera;

Instrucción Formal	=10%
Temáticas de Capacitación y	=10%
Experiencia,	=10%
Total Perfil	=30% (Peso)

Lo cual determina un puntaje general que será contrastado con el puntaje de 30% Puntos requeridos (Peso), es decir se genera una división, $30(\text{Peso}) / 3(\text{requerimientos del Perfil})$ que dará como resultado 10 puntos para cada uno.

Para conocer el puntaje del Peso Total Requerido se realizará una regla de tres simple de la siguiente manera;

Puntaje Obtenido por el evaluado “#”, multiplicado por 30 (Peso) y dividido para 10 (referente a Instrucción, Capacitación o Experiencia), (“#” X 30 / 10 =?). De esta manera si el Evaluado cumple con todos los puntajes requeridos de la Evaluación del Perfil obtendrá el puntaje mayor requerido del 30 por ciento (Peso); este que obtenga será el primer valor que dará como resultado la evaluación del Desempeño.

b) Tabulación de los Resultados Evaluación de Actividades Esenciales:

Para la Evaluación de Actividades Esenciales; se determina un peso del 30% de 100% puntos referente a toda la Evaluación, por lo cual los treinta puntos se dividieron para las cinco Actividades Esenciales, que son evaluadas por su jefe inmediato, como cumplimiento de sus funciones que deben realizar los trabajadores en su lugar de trabajo.

Dicho puntaje para obtener 30% en la Evaluación de Actividades Esenciales, debe cumplir los siguientes porcentajes divididos de la siguiente manera;

Actividad 1	=6%
Actividad 2	=6%
Actividad 3	=6%
Actividad 4	=6%
Actividad 5	=6%
Total Actividades Esenciales	=30% (Peso)

Dicho puntaje obtenido en la Evaluación de Actividades Esenciales, corresponde al valor de 6 puntos por cada Actividad Esencial que cumpla según su promedio referentes al puntaje mayor obtenido de 5 puntos por parte del Evaluado.

Para conocer el puntaje del Peso Total Requerido se realizará una regla de tres simple de la siguiente manera;

La suma de los cinco puntajes obtenidos en la Evaluación de Actividades Esenciales, multiplicado por 30 puntos (peso) dividido para 6 (Puntaje requerido), nos dará como resultado el Total alcanzado en las Actividades Esenciales (“#” X 30 / 10 =?).

De esta manera si el Evaluado cumple con todos los puntajes requeridos (Pesos) de la Evaluación de Actividades Esenciales obtendrá el puntaje mayor requerido del 30 por ciento; este puntaje será el segundo valor que dará como resultado el Total de la Evaluación del Desempeño.

c) Tabulación de los ResultadosEvaluación de Competencias:

Para la Calificación de la Evaluación de Competencias; se determina un peso del 40% de 100% puntos, de toda la Evaluación, por lo cual estos cuarenta puntos se dividieron para las 15 Competencias en conjunto, como son las; Organizacionales, Técnicas y Humanas, puntaje requerido que debe alcanzar el trabajador en la evaluación, realizada por su jefe inmediato al efectuar sus actividades en el puesto que ocupa.

Dicho puntaje para obtener 40% en la Evaluación de Competencias, debe cumplir los siguientes porcentajes divididos de la siguiente manera;

Competencias Organizacionales;	13.3333%
Competencias Técnicas	13.3333%
Competencias Humanas,	13.3333%
Total Evaluación Competencias	40% (Peso)

El puntaje obtenido en las Competencias, se realizará una suma todos los resultados obtenidos en cada una de las competencias, que a su vez dicho total servirá para realizar una regla de tres simple, el puntaje obtenido contrastara con el resultado del puntaje de 40% óptimo requerido, ese puntaje dará a conocer la Evaluación de Competencias.

Para conocer el puntaje del Peso Total Requerido se realizará una regla de tres simple de la siguiente manera;

La suma de los cinco puntajes obtenidos en la Evaluación de Competencias Esenciales, multiplicado por 40 puntos (peso) dividido para 13.3333 (Puntaje requerido), nos dará como resultado el Total alcanzado en las Actividades Esenciales (“#” X 40 / 13.3333 =?).

De esta manera si el Evaluado cumple con todos los puntajes requeridos (Pesos) de la Evaluación de Competencias obtendrá el puntaje mayor requerido del 40 por ciento; este puntaje será el Tercero y último valor que dará como resultado el Total de la Evaluación del Desempeño.

Al finalizar la Tabulación, los valores generales obtenidos en Evaluación de Perfil, Evaluación de Actividades Esenciales y Evaluación de Competencias, se realizará de forma gráfica para su mejor entendimiento e interpretación del evaluador y para el trabajador independientemente a su cargo o formación académica.

d) Tabla General de Calificación:

Se elabora un cuadro donde se determina la Escala de Evaluación, donde se detalla el porcentaje y la descripción alcanzada, lo cual ayudara a la interpretación y rango de porcentaje que el evaluado ha alcanzado.

INACEPTABLE	DEFICIENTE	SATISFACTORIO	MUY BUENO	EXCELENTE
0 – 20%	21 – 40%	41 – 60%	61 – 80%	81 – 100%
<p>Su productividad no permite atender las demandas de los usuarios.</p> <p>No cumple con los requerimientos de desempeño de la competencia evaluada: Requiere un plan inmediato de acción por parte del supervisor así como evaluación y/o seguimiento.</p>	<p>Es aquel que obtiene menores al mínimo de aceptable de productividad.</p> <p>Desempeño por debajo de lo esperado, por lo general hace su trabajo, pero no satisface todas las expectativas de la competencia evaluada.</p> <p>Necesita plan de mejoramiento.</p>	<p>Mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad.</p> <p>Satisface los criterios de la competencia evaluada</p>	<p>Es el que cumple los objetivos y metas programada.</p> <p>Desempeño sólido, de alta calidad que cumple con las expectativas de la competencia evaluada. Los resultados exceden claramente la mayor parte de los requerimientos de la posición.</p>	<p>Supera los objetivos y metas programadas.</p> <p>Desempeño que consistentemente excede las expectativas de la competencia evaluada y produce resultados más allá de lo esperado.</p>

Fuente: El Autor

e) Por último se realizará un Diagnóstico Personal de manera redactada del nivel que ha alcanzado el trabajador del Fondo Ecuatoriano PopulorumProgressio Oficina Central, en la Evaluación del Perfil, Actividades Esenciales y Competencias y que posteriormente será dado a conocer los resultados de forma detallada y deductiva a cada uno de los trabajadores produciéndose la retroalimentación o Feed-Back como culminación del subsistema de Evaluación de Desempeño.

4.7.8 INFORME FINAL

ANTECEDENTES PREVIOS

La gestión de recursos humanos por competencias es una nueva tendencia aplicada con mucho éxito en instituciones de vanguardia en diversos países del mundo.

El propósito general de este trabajo es contribuir con la productividad y competitividad de la Institución, esto ilustra que adoptar el enfoque de competencias, admite un compromiso institucional serio con el desarrollo continuo y óptimo desempeño en la gestión del talento humano.

ENFOQUE


La estrategia general aplicada en el presente trabajo consiste en involucrar a todos los actores institucionales de la Institución Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP), Oficina Central en la elaboración del Subsistema de Evaluación de Desempeño por Competencias, para de esta forma contribuir con esta metodología como generador de un nuevo modelo administrativo.


Se realizó además una reunión con todo el personal con el objetivo de crear condiciones favorables a los cambios que se producirán y minimizar posibles resistencias. Paralelamente se desarrolló una campaña verbal de promoción y cotización de esta metodología, de modo que todos los empleados conocieran los alcances de los propósitos del presente trabajo.


La comunicación periódica con el personal, constituyó otro de los ejes fundamentales del proyecto. Se partió del convencimiento de que una comunicación adecuada, sea la

herramienta fundamental para vencer posibles y naturales resistencias que un proceso de cambio implica, así como mejorar e identificar recomendaciones que han permitido aumentar los niveles de calidad y conformidad con el producto entregado.

OBJETIVOS PLANTEADOS

-  Levantar información correspondiente a los distintos cargos y funciones que desempeñan los empleados en la Oficina Central de la Institución Fondo Ecuatoriano PopulorumProgressio (FEPP).

-  Elaborar el Manual de Funciones donde detalla de forma sistemática las funciones, objetivos, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que conforman la Oficina Central del Fondo Ecuatoriano PopulorumProgressio (FEPP).

-  Diseñar el proceso de Evaluación del Desempeño por Competencias para la Institución Fondo Ecuatoriano PopulorumProgressio (FEPP).

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

El anterior informe detalla en forma general el nivel de desempeño en el cual se encuentra la Institución Fondo Ecuatoriano PopulorumProgressio (FEPP) Oficina Central, es decir:

a. Evaluación De Perfil

En la evaluación de perfil realizado por parte del autor de presente trabajo, la Institución desglosa un porcentaje del veinte y cuatro por ciento con el formulario “A” Perfil, dividido los siguientes porcentajes;

Evaluación en Instrucción Académica genera un total de 7.0 de un total de 10%,
Evaluación Temática de Capacitación genera un total de 7.9 de un total de 10%. Y,
Evaluación de Experiencia genera un total de 8.8 de un total de 10%,

De esta manera posteriormente realizaremos una suma de los puntajes obtenidos, procediendo ajustar al Peso total determinado del treinta por ciento para la evaluación del Perfil.

b. Evaluación de Actividades

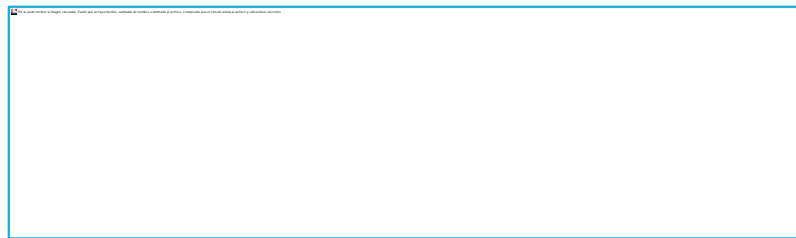
En la evaluación de Actividades Esenciales realizadas por parte del Jefe de cada departamento realizado a su subordinado desglosa un porcentaje del veinte y cuatro por ciento con el formulario “B” Actividades, dividido los siguientes porcentajes;

Las cinco actividades evaluadas a todo el personal por separado y unificadas con toda la organización alcanzan en total de cuatro puntos correspondiente a Frecuentemente contrastado con el Peso requerido correspondiente del 30%.

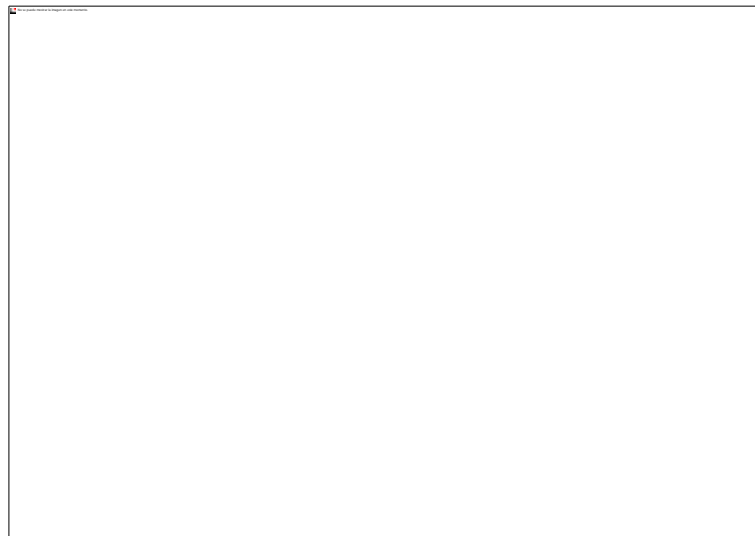
c. Evaluación Competencias

En la evaluación de Competencias realizadas mediante metodología de 360 grados por parte de todo el personal de la Institución, desglosa un porcentaje del treinta y dos por ciento con el formulario “C” Competencias, divido los siguientes porcentajes;

Los tres tipos de Competencias Organizacionales, Técnicas y Humanas que en conjunto suman quince Competencias la organización obtiene una calificación por cada una de ellas alcanzan el puntaje total de Cuatro puntos correspondiente a Frecuentemente contrastado con el Peso requerido correspondiente del 40%.



d. Interpretación Grafica General



El puntaje general que obtuvo la Institución Fondo Ecuatoriano PopulorumProgressio (FEPP) Oficina Central, es del setenta y nueve por ciento lo que representa un nivel de Muy Bueno lo cual denota que;

- ✓ La organización cumple los objetivos y metas programadas. Desempeño sólido, de alta calidad que cumple con las expectativas de la competencia evaluada. Los resultados exceden claramente la mayor parte de los requerimientos de la posición.

La Institución Fondo Ecuatoriano PopulorumProgressio (FEPP) Oficina Central se beneficiaría de Desarrollar y Potenciar cada uno de los campos que denota Bajos Porcentajes, además que coadyuvara a los campos con Porcentajes Altos a Mantener y Reforzar, para elevar su nivel de Desempeño en el momento de realizar sus actividades.

e. Informes: Formulario Final e Individual
(ANEXOS)

GOLEMAN, Daniel y CARY Cherniss, *Inteligencia Emocional en el trabajo: Como seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*, Editorial Kairos, Barcelona 2005.

ALLES, Martha, *Selección por Competencias*, 1era. Edición, Editorial Granica, Buenos Aires, 2006.

ALLES, Martha, *Desarrollo del Talento Humano: Basado en Competencias*, 1era. Edición 2da reimp, Editorial Granica, Buenos Aires, 2006.

ALLES, Martha, *Gestión por competencias: el diccionario*, 2da. Edición, Editorial Granica, Buenos Aires 2005.

CALDERÓN, Gregorio y CASTANO, German, *Investigación en Administración en América Latina*, Editorial Edigraficas, Colombia 2005.

ALLES, Martha, *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360º*, Editorial Granica, Buenos Aires 2004-2005.

ALLES, Martha, *Diccionario de Comportamientos. Gestión por competencias: como descubrir las competencias a través de los comportamientos*, 1era. 2da reimp, Editorial Granica, Buenos Aires, 2005.

SPENCER, Spencer, Lyle M. by Spencer. *Signe Competente at Work* New York: Editorial Wiley, 1993.

PAREDES, Leandro C., *Cómo y Cuándo Aplicar El Outdoor Training*, Capital Humano.

MASTACHE, Anahí, *Formar personas competentes: Desarrollo de competencias tecnológicas y psicosociales*, 1era. Edición 1era reimpresión, Editorial Noveduc libros, Buenos Aires 2009.

ALLES, Martha, *Diccionario de Competencias La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas*, Editorial Granica, Buenos Aires 2009.

ALLES, Martha, *Dirección Estratégica de RR.HH; Gestión por Competencias 2ª ed, 2ª reimp*, Ediciones Granica, Buenos Aires Argentina 2008.

IDALBERTO Chiavenato, *Gestión del talento humano: El Nuevo Papel de los recursos Humanos en las Organizaciones*, Editorial McGraw-Hill, Bogotá D.C. 2005.

ALLES, Martha, *Elija al mejor. Como entrevistar por Competencias 2ª ed, 2ª reimp*, Ediciones Granica, Buenos Aires Argentina 2004.

DE ANSORENA CAO, Álvaro, *15 pasos para la selección de personal con éxito*, Ediciones Paidós, Barcelona, 1996. Tomado de ALLES, Martha, *Selección por competencias*.

ALLES, Martha, *Elija al mejor: como entrevistar por competencias*, Ediciones Granica, Buenos Aires Argentina 2005

DOLAN, Simon L, *La Gestión de los Recursos Humanos: Preparando Profesionales para el Siglo XXI*, 2da Edición, Editorial Mc Graw Hill, Madrid-España, 2003.

PAREDES, Alfredo, *Manual de Administración de Recursos Humanos por Competencia*, Paredes & Asociados Cía. Ltda., Quito, 19 de Marzo de 2007, p., 2.
PÁGINAS WEB

ALLES, Martha, *Gestión: La evaluación de desempeño alineada a la Estrategia*, 2003,

<http://datospymes.com.ar/archivo/modules/news/article.php?storyid=858>

LOPEZ, Carlos, *El enfoque de competencias en la gestión de recursos humanos*, 07-2002,

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/enfcompgesrrhh.htm>

AVANZO, María Laura, *La importancia del principio de Pareto*, lunes 13 de septiembre de 2010, <http://d2deados.blogspot.com/2010/09/la-importancia-del-principio-de-pareto.html>

LÓPEZ Carlos, *Qué es la planeación de recursos humanos?*, 02-2001, <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/no10/planeacinrrhh.htm>

LÓPEZ, Carlos, *En qué consisten los métodos de frases descriptivas y elección forzada?*, 2001,

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/no7/frasesdescriptivas.htm>

CONCLUSIONES

El Método de Evaluación del Desempeño por Competencias es el que mejor se ajusta a

173

la estructura de la Institución Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (Oficina Central), además de ser una herramienta útil y objetiva para mejorar el desempeño de la Institución.

Si se implementa un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias y éste es construido apropiadamente, ofrecería muchos beneficios a la institución; tales como Planear carreras para el personal, Detectar necesidades de capacitación, Mejorar el rendimiento del empleado, Encontrar una persona para un puesto, entre otros sin embargo, si el sistema es implementado y conducido inapropiadamente, podría afectar la subjetividad y productividad de los empleados.

El diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias, provee un marco práctico para establecer metas, objetivos y medidas de desempeño, así como bases para tomar decisiones relacionadas con la eficiencia y eficacia de un puesto de trabajo.

El concepto de Competencias en la Institución Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (Oficina Central), es de conocimiento nuevo y sobre todo aplicativo, por lo cual nos permite evaluar destrezas, habilidades, conocimientos, actitudes es decir competencias, ello implica poder movilizar las capacidades en función de las situaciones laborales atendiendo las variadas situaciones de trabajo en distintos contextos.

Las principales tendencias, enfoques, conceptos y clasificaciones de las competencias determinadas por la institución coinciden en que el proceso a seguir está relacionado con la exploración de los conocimientos, habilidades, destrezas, conductas y actitudes, para el perfeccionamiento y creación de un proceso de selección de personal.

El modelo de evaluación del desempeño por competencias facilitará el entendimiento y aplicación de un proceso de selección de personal que determine la comparación entre el perfil requerido y las competencias que cada candidato tenga a optar por ese puesto o vacante de trabajo, presentando oportunidades de mejora y valorar el potencial disponible.

La evaluación del desempeño por competencias se debe realizar anualmente teniendo en cuenta el plan de acción en la Institución en donde deben definirse las políticas de capacitación, las metas y objetivos de cada una de los niveles jerárquicos de trabajo, en cada evaluación se deberá realizar un seguimiento trimestral para tomar acciones de mejoramiento que se reflejen a largo plazo en el desempeño de cada empleado.

La utilización de competencias ayudará a anticiparse a los cambios de personal, planeando adecuadamente, las estrategias y ayudando al departamento de Recursos Humanos a cumplir con los objetivos propuestos por la Institución Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (Oficina Central).

El subsistema planteado busca establecer la importancia que tienen las competencias con el logro de resultados, en cada categoría de evaluación que sea necesaria analizar como parte del proceso de gestión del desempeño

El subsistema propuesto de evaluación de desempeño por competencias, busca incentivar la gestión de cargos y conocimientos de los perfiles; ya que de esta forma permite a la organización tener una mayor perspectiva específica de las actividades, destrezas, habilidades, objetivos y competencias que se realizan en los diferentes departamentos

El evaluar estas características cuantitativamente, permite tomar decisiones de forma más objetiva y racional, principalmente en departamentos donde normalmente la evaluación se basa en cumplimientos de procesos.

RECOMENDACIONES

Se recomienda planificar y mantener acciones destinadas al desarrollo y fortalecimiento de conocimientos, habilidades, destrezas de los empleados con el propósito de incrementar la eficiencia en el desempeño de su puesto de trabajo y el cumplimiento de las metas y objetivos de la entidad.

Diseñar una política de gestión de talento humano que considere la evaluación de desempeño, creación de planes de desarrollo y un sistema de compensación basado en competencias y evaluar el rendimiento de los trabajadores, por lo menos una vez al año, orientado hacia el cumplimiento de objetivos, planes, programas o proyectos, esperados en cada departamento o proceso Institucional.

Se recomienda a la Institución Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (Oficina Central) tomar en cuenta el modelo de Competencias Laborales en los procesos de selección de personal, ya que el modelo se basa en competencias definidas para cada cargo, permitiendo de esta forma identificar eficazmente los mejores candidatos que demuestren tener las competencias necesarias para desempeñar determinado puesto de trabajo.

Priorizar la implementación del modelo de Competencias Laborales, como una herramienta de utilidad para el proceso de selección de personal, por lo tanto es recomendable que se dé el seguimiento necesario para mejorar la gestión de recursos humanos.

Es necesario que toda organización, tenga y mantenga actualizado una descripción de los puestos; ya que de esta manera cada persona sabrá que tareas debe realizar y cuáles son los objetivos que debe alcanzar, para no tener problemas en el momento de una evaluación; así como, conocer los lineamientos que debe seguir para participar de futuros ascensos.

Introducir el modelo de competencia laboral, como todos los procesos de cambio, iniciar con acciones de capacitación para el departamento de Recursos Humanos es necesario que todas las personas involucradas conozcan y comprendan las razones y los propósitos de los cambios conducentes a incorporar el modelo de competencia.

Establecer planes de acción entre el evaluador y el evaluado, con el fin de corregir aquellos factores que no alcanzaron un desempeño satisfactorio; así como fijar objetivos para el desarrollo del empleado.

Es necesario que todos los instrumentos del departamento de recursos humanos estén guiados en base al sistema competencias laborales esto incluye los manuales de descripción de puestos, entrevista, inducción, y capacitación para que los procesos sean en función de los objetivos del FEPP Oficina Central.

Implementar talleres de Capacitación con la finalidad de mejorar el desempeño no solo en los aspectos laborales requeridos sino también en el desarrollo de todas las competencias independientemente de los resultados de bajo rendimiento.

Retroalimentar al evaluado como parte final del proceso de evaluación, aclarando las funciones y objetivos de su puesto de trabajo, con las expectativas que tiene la institución con su talento humano.

Utilizar el presente trabajo como soporte para lograr mayores conocimientos sobre la Evaluación de Desempeño por Competencias las cuales beneficiarán el proceso de Gestión de los Recursos Humanos de la Institución FEPP Oficina Central.

Por el bien de la organización, es necesario realizar planificaciones con periodicidad anual para la realización de evaluaciones, a manera de control principalmente de puestos importantes o claves de la cual dependan los objetivos de la organización

La metodología propuesta por el autor de evaluar el Perfil y las Actividades Esenciales, puede resultar útil con el fin de obtener resultados cuantitativos para

medir la eficiencia y eficacia en la realización de las funciones del puesto, traducido esto en indicadores de gestión que puede resultar favorable para la Institución.

