

**DISEÑO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN LAS
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DE SEVICOL LTDA.**

Proyecto de trabajo de grado

Nathalie Lesmes Prada

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

Floridablanca

2010

**DISEÑO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN LAS
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DE SEVICOL LTDA.**

Nathalie Lesmes Prada

Trabajo de grado

En la modalidad de pasantía para optar el título de

Psicóloga

Asesora:

Dra. Claudia Milena Serrano

Psicóloga

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

Facultad de Psicología

Escuela de Ciencias Sociales

Floridablanca

2010

AGRADECIMIENTOS

A Dios por su infinito amor expresado en cada experiencia
que me ha permitido.

A mis padres por su apoyo total, por su comprensión, por su
confianza.

A mi hermano por permitirme ser su compañera y en muchos
casos, su guía.

CONTENIDO

OBJETIVOS

General.....6

Específicos.....6

JUSTIFICACIÓN.....9

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN.....12

HISTORIA.....12

ORGANIGRAMA.....15

FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

Objetivo General.....16

Objetivos Específicos.....16

Misión.....17

Visión.....17

Valores Organizacionales.....17

Lema.....17

Significado del Logotipo.....17

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Orientación al Cliente interno y Externo.....20

Orientación a los Resultados.....20

Búsqueda de Información.....21

REFERENTE CONCEPTUAL

METODOLOGÍA.....30

POBLACIÓN.....31

INSTRUMENTOS.....31

PROCEDIMIENTO.....31

FASE I: Reconocimiento y Reajuste.....31

FASE II: Esbozo y Desarrollo.....31

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

FASE III: Socialización.....	32
RESULTADOS.....	34
DISCUSIÓN.....	38
CONCLUSIONES.....	39
SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES.....	41
REFERENCIAS.....	42
ANEXOS.....	43

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar el formato de evaluación de desempeño, a partir de las competencias Organizacionales de Sevicol Ltda.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Redefinir las competencias organizacionales, adaptándolas a la cultura Organizacional de Sevicol, y así lograr mayor identificación en sus empleados.
- Identificar y establecer los ítems y nivel de desempeño a evaluar en los empleados de Sevicol.
- Socializar el instrumento de Evaluación de desempeño a partir de las competencias organizacionales al personal administrativo de SEVICOL LTDA.

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TÍTULO: "Diseño de la evaluación de desempeño basado en las Competencias Organizacionales De Sevicol Ltda".

AUTOR: Nathalie Lesmes Prada.

FACULTAD: PSICOLOGIA

DIRECTOR: Claudia Milena Serrano Díaz.

RESUMEN

El presente documento tiene la finalidad de sustentar el proyecto de pasantía realizado en SEVICOL LTDA. (Seguridad y Vigilancia Privada de Colombia), el cual tiene como objetivo principal diseñar la evaluación de desempeño a partir de las competencias organizacionales, con el fin de continuar el proceso de implementación del Modelo de Gestión por Competencias en la Organización. Se diseñó un formato que contiene 60 ítems, este formato está elaborado para la evaluación de todo el personal de la organización, independientemente de su actividad o nivel jerárquico dentro de la organización. El procedimiento para la ejecución del proyecto se desarrolló en 3 fases que contienen la revisión de las políticas y documentos donde se evidencia la cultura de la organización y así redefinir las competencias organizacionales a un lenguaje familiar para los empleados, la recolección de información se realizó por medio de la entrevista de incidentes críticos, sobre las conductas y actitudes de cómo se desarrollan las competencias del personal idóneo, para el diseño de la evaluación de desempeño y finalmente la socialización del formato de evaluación de desempeño para el personal de Sevicol Ltda. Como parte final del documento se dieron recomendaciones para tener en cuenta en el momento de la aplicación del instrumento y que complementarlo con el formato generará el impacto esperado. Durante el proceso de pasantía se realizó además el apoyo permanente en los procesos de selección, revisión de documentación, elaboración de informes y en demás procesos propios del área de Gestión Humana, los cuales son enriquecidos por el aporte profesional de la Psicología organizacional.

PALABRAS CLAVE: Modelo de Gestión por Competencias, Evaluación de Desempeño.

GENERAL SUMMARY OF WORK OF DEGREE

TITLE: "Design performance evaluation based on the Organizational Skills of Sevicol Ltda."

AUTHOR: Nathalie Lesmes Prada.

FACULTY: PSICOLOGIA

DIRECTOR: Claudia Milena Serrano Díaz.

ABSTRACT

This document is intended to support the internship project conducted in SEVICOL LTDA. (Security and Private Security in Colombia), which main objective is to design performance evaluation based on organizational skills in order to continue the process of implementing the Competence Management Model in the Organization. We designed a format that contains 60 items; this format is designed for the evaluation of all staff of the organization, regardless of its business or hierarchical level within the organization. The procedure for implementing the project was implemented in 3 phases containing the review of policies and documents which evidence the organizational culture and organizational skills to redefine a language familiar to employees, the data collection was performed by using interviews and critical incidents on the behavior and attitudes, how they develop the skills of qualified personnel for the design of performance evaluation and finally the socialization of performance evaluation form for employees Sevicol Ltda. As the final part of the document gave recommendations to take into account when applying the instrument and complement the format will generate the expected impact. During the internship was also ongoing support in the selection process, review of documentation, reporting and other processes of the human resource departments, which are enriched by the professional contribution of organizational psychology.

KEYWORDS: Competence Management Model, Performance Evaluation.

JUSTIFICACIÓN

El contexto organizacional es hoy día, cada vez más cambiante, exigente y competitivo lo cual influye en las necesidades diarias de las empresas por mantenerse vigentes en el mercado, superando las expectativas del medio para lograr un mayor desarrollo empresarial. Es por esto que el Modelo de Gestión por Competencias y la Evaluación del desempeño tienen una importancia fundamental en la Gestión de Recursos Humanos a nivel Nacional e Internacional, debido a que se constituye como una herramienta conductual al centrar el alineamiento estratégico en querer conocer el desempeño de las personas, su desarrollo humano y el acercamiento a las metas establecidas por la organización y para Sevicol Ltda., esta no es la excepción.

Tradicionalmente se ha temido al concepto Evaluación de desempeño puesto que se ha relacionado el tema a factores negativos. Pero, realmente este proceso tiene implicaciones importantes entre la relación trabajador - Organización y es la correspondencia hacia la búsqueda de Objetivos comunes.

La evaluación de desempeño es una técnica que no se ha aplicado a los procesos de Gestión Humana de Sevicol Ltda. Hasta la fecha los procesos de auditoría realizados a Sevicol Ltda., hacían observaciones acerca de la ausencia de este procedimiento, fue entonces que a través del recurso de pasantía de Psicología, se opta por atender esta necesidad, diseñar la Evaluación de desempeño que básicamente es un sistema formal y sistemático que permite la retroalimentación personal que logra identificar a los

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

empleados que trabajan hacia el cumplimiento, a los que cumplen o a quienes exceden lo esperado; es además un proceso que ayuda a reclutar, seleccionar y orientar.

Es también una herramienta que ayudará en la mejora del desempeño mediante la retroalimentación, además se puede conceder incentivos a quienes lo merecen, o diseñar un programa de desarrollo a quienes lo necesiten, del mismo modo es un procedimiento completo que permite a la organización conocer su personal y sus alcances.

Esta evaluación ayuda a mantener el nivel de desempeño en el trabajo, a cumplir las políticas empresariales, igualmente la realización de este proyecto permite el crecimiento intentando adaptar la conducta individual a la estrategia Organizacional de Sevicol Ltda., mejorar la gama de desempeño focal y grupal en la empresa estableciendo conductas y comportamientos esperados y con ello contribuir a un ambiente de trabajo cambiante y dinámico, con mayor responsabilidad para todos.

Ahora bien, la labor del pasante de psicología es parte fundamental en la evaluación de desempeño debido a que para alcanzar el éxito y las metas organizacionales se despliegan una serie de comportamientos en los trabajadores, son estos mismos el objeto principal de estudio y análisis del psicólogo organizacional. Al encontrar un alineamiento entre comportamiento-meta se deja de visualizar el capital humano como ente administrativo y pasa a convertirse en ente estratégico.

Se le denomina ente estratégico, porque empieza a formar parte indispensable del sistema, sin su aporte no se tendría los datos claves para este proceso de

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

identificación de comportamientos y actitudes idóneas que son las que evaluarán posteriormente al mismo capital humano de la organización.

Además, al hacer referencia a los comportamientos requeridos se hace especial influencia en la evaluación de desempeño de los empleados, al realizar una descripción detallada y concreta de las conductas que dan cumplimiento efectivo del cargo en relación con las competencias Organizacionales y que son las que se requieren para alcanzar el éxito organizacional (Spencer & Spencer. 1993).

Relacionado con esto, (Sternberg 1986) plantea que el rendimiento de un sujeto se mide más ajustadamente, cuando supone una novedad, o cuando la persona esta tan instruida en el contexto que el proceso se ha automatizado, ratificando con esto que lo importante del capital humano no es el potencial de Inteligencia que se posee, sino la forma de emplear éste de manera efectiva y exitosa a través del equilibrio entre el pensamiento analítico, creativo y práctico; si las organizaciones logran identificar acertadamente estas características en sus trabajadores lograrán mayor eficiencia en el empleo de sus Recursos Humanos al tener mayor acceso a las potencialidades individuales y su posible desarrollo dentro de la Organización. (Sternberg. 1997).

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

HISTORIA

La empresa familiar SEVICOL LTDA (empresa de seguridad y vigilancia colombiana), fue creada el 11 de abril de 1973 en la ciudad de Bucaramanga, iniciando con 9 vigilantes. Para el año 1998 ya contaba con 540 empleados y hoy día cuenta con 2700 empleados entre operativos y administrativos en las sedes Principal, Aguachica, Barrancabermeja, Bogotá, Cartagena, Cúcuta, Ocaña, San Gil, Santa Marta y Villavicencio.

Su desarrollo Organizacional se ha observado desde sus inicios, en el año 2005 es ubicada en el puesto número de 12 de las mejores empresas de seguridad privada a nivel Nacional en parte, gracias a que cuenta con las certificaciones Calidad ISO 9001:2000, RUC, OSHAS 18001 y BASC que significa Calificación Empresarial Anticontrabando, facilitando el comercio internacional de los servicios ofrecidos.

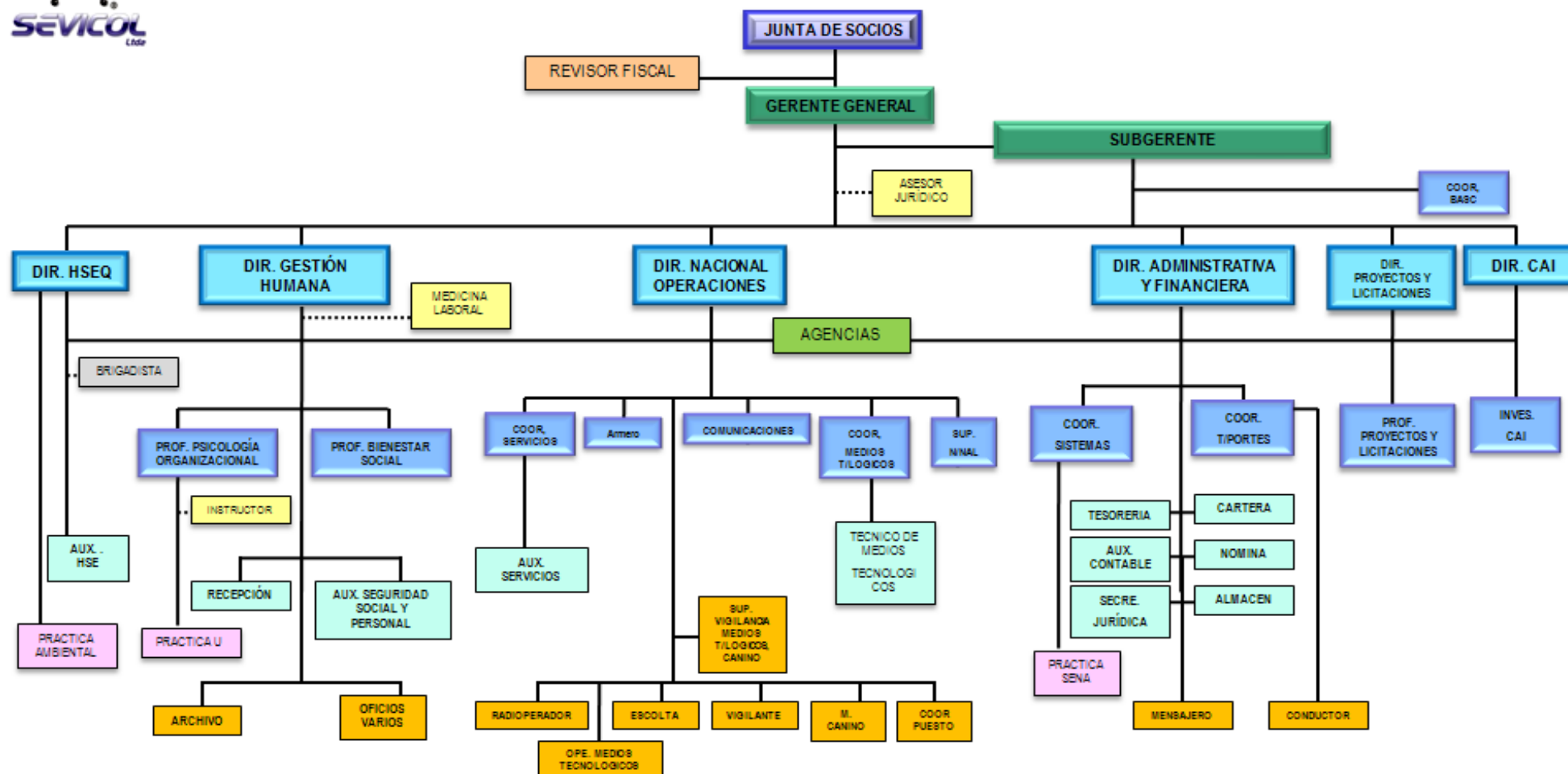
A lo largo de su trayectoria, SEVICOL Ltda., ha obtenido grandes reconocimientos tales como la "Empresa más Segura", "Primer puesto en el encuentro de brigadas de emergencia 2002", "Segundo puesto en el encuentro de brigadas de emergencia 2003" "Segundo puesto en el encuentro de brigadas de emergencia 2004" y "Primer puesto en el encuentro de brigadas de emergencias 2008 y 2010", finalmente el reconocimiento como "Líder en Salud Ocupacional". SEVICOL Ltda., es líder en Salud Ocupacional gracias al interés continuo por el bienestar de sus trabajadores en el puesto de trabajo que se vea reflejado en el desarrollo humano que este puede presentar, es por

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

esto que se evidencia el compromiso de la gerencia de la organización en el cumplimiento de las políticas establecidas tales como: Políticas de Calidad, política de Seguridad, Política de Salud Ocupacional y Medio Ambiente, política de No fumadores, Alcohol y otras sustancias psicoactivas, y finalmente la política de transporte y desplazamiento de personal.



ORGANIGRAMA SEVICOL LTDA.



COPASO: SUBGERENTE, DIR. HSEQ, DIR. GESTIÓN HUMANA, PSICOLOGA, DIR. OPERACIONES, SECRETARIA JURÍDICA, AUX. SALUD OCUPACIONAL, PROF. BIENESTAR SOCIAL Y SUPERVISORES

COMITÉ DISCIPLINARIO: DIR. GESTIÓN HUMANA, DIR. OPERACIONES, COOR. SERVICIOS, SECRETARIA JURÍDICA Y VIGILANTE

COMITÉ ADMINISTRATIVO: GERENTE GENERAL, SUBGERENTE, DIR. GESTIÓN HUMANA, DIR. ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA, DIR. OPERACIONES, DIR. PROYECTOS Y LICITACIONES Y DIR. HSEQ

COMITÉ DE CONVIVENCIA LABORAL: PROF. BIENESTAR SOCIAL, RECEPCIÓN, PROF. PSICOLOGÍA, COOR. SERVICIOS SUPERVISOR, VIGILANTE, RADIOOPERADOR, OPERADOR MEDIOS TECNOLÓGICOS

REVISION 8
SEPTIEMBRE/2009

FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

SEVICOL Ltda., cuenta en gran medida con documentación y soportes de la filosofía institucional, la cual se va a plasmar a continuación, teniendo en cuenta lo revisado en documentación Interna que lo avala. (Manual de Calidad Revisión 7. Marzo 2009).

Objetivo General.

Prestar servicios integrales de seguridad y vigilancia privada con calidad, mediante personal calificado, tecnología avanzada y capacitación continua, protegiendo vidas y bienes, logrando así la satisfacción de nuestros clientes.

Objetivos Específicos.

Administrar y desarrollar los diferentes procesos, logrando la excelencia con la optimización de los recursos, para satisfacer las necesidades del mercado.

Optimizar el recurso humano mediante planes de desarrollo y tecnología, logrando la satisfacción del cliente interno y externo.

Garantizar la seguridad física a través de personas, equipos y estrategias para minimizar los riesgos, aumentando la protección del cliente.

Ofrecer alternativas de seguridad electrónica mediante la implementación de equipos y dispositivos con tecnología de punta, maximizando el nivel de seguridad en instalaciones, bienes y personas.

Misión.

Somos la mejor empresa prestadora de servicios integrales en seguridad y vigilancia privada, fundamentada en la ética y el compromiso social, con solidez, estabilidad y permanencia, garantizando protección, confianza y tranquilidad a nuestros clientes.

Visión.

Consolidarnos como líderes en el sector de la seguridad privada con tecnología de punta, que nos permita expansión continua con alto sentido humano.

Valores.

- Verdad
- Lealtad
- Honestidad
- Cumplimiento

Lema.

MUCHO MÁS QUE SEGURIDAD. Es la manifestación de nuestra labor en términos de calidad y de manera coherente con nuestro logotipo la búsqueda de la integridad y la perfección en la prestación de los servicios ante nuestros usuarios y trabajadores.

SERVICIOS.

Seguridad Física: Es el servicio de vigilancia por medio de personal armado, sin arma y con medios tecnológicos a instalaciones físicas con el fin de proteger personas y bienes tanto muebles como inmuebles, con el apoyo de un servicio de supervisión permanente durante

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

las 24 horas, con personal altamente capacitado y entrenado que responde a las necesidades de nuestros clientes.

Escoltas a Personas y Mercancías: Servicio de acompañamiento, protección y reacción con el fin de salvaguardar la vida de las personas y garantizar el traslado seguro y efectivo de vehículos y mercancías, bajo la política de la prevención, la minimización y el control de riesgos. Así mismo respaldamos nuestro personal con un intenso proceso de capacitación y entrenamiento, actualizándolos permanentemente en aéreas como manejo de armas, polígono, manejo defensivo y ofensivo, atención de emergencias, tácticas, estrategias y esquemas de reacción.

Seguridad Electrónica: Los sofisticados mecanismos de seguridad y la tecnología de punta que se utilizan actualmente para prevenir actos que atenten contra la vida y los bienes de la sociedad no servirían de nada, sin la debida preparación y compromiso del personal al que diariamente se encomienda esta labor a través de la empresa privada.

- Alarmas:
 - o Sistemas de Intrusión Internos
 - o Sistemas de Intrusión Perimetrales
 - o Sistemas Contra Incendio
 - o Sistemas Contra Robos
- Control de Acceso
- Sistemas de Detección y Control de Incendio
 - o Centrales de Alarmas
 - o Sensores de Humo Iónico y Fotoeléctrico
 - o Estaciones Manuales
 - o Luz Strober
 - o Sirenas

- Circuito Cerrado de Televisión
 - o Cámaras Fijas/Bullet/Minidomos
 - o Cámaras de Visión Nocturna
 - o Cámaras Domo PTZ
 - o Videograbadoras Digitales

Vigilancia Canina: Servicio de vigilancia conformado por un binomio "manejador-can" que se presta con perros entrenados en defensa, búsqueda de narcóticos y explosivos, según las necesidades del cliente. Entrenamiento en Búsqueda y rescate bajo el curso de formación del método arcón en pista de entrenamiento propia.

Logotipo

El logotipo se modernizó preservando la figura y mejorando los conceptos de textura y volumen dándole una apariencia a la vanguardia de las nuevas tecnologías acorde con la imagen que SEVICOL representa actualmente.

La estrella en si, representa la autoridad como símbolo emanado de la antigua estrella del Sheriff el hecho de que sea de cinco punta simboliza el hombre de pie con los brazos abiertos dirigido hacia lo alto, un hombre en crecimiento que quiere realizarse como tal manteniendo un equilibrio físico y psicológico.

El color azul rey representa la tranquilidad que se manifiesta en el servicio prestado por SEVICOL Ltda., y finalmente en el centro se localiza las facciones de un guarda de seguridad para recordar constantemente los objetivos de los servicios que prestamos

La anterior descripción corresponde al logo de la Organización el cual es:



Competencias Organizacionales.

Orientación al Cliente Interno Y Externo : Lograr la satisfacción del cliente teniendo en cuenta las necesidades o exigencias que tanto internos como externos puedan requerir; basados siempre en una inquietud constante de incorporar estas necesidades en las actividades de mejora de nuestra empresa. Es comprometerse con la política de calidad de SEVICOL Ltda., y esforzarse por una mejora continua de todos los procesos involucrados con nuestros clientes.

Orientación A Los Resultados: Encaminar todas las acciones a nuestro objetivo de consolidarnos como líderes en el sector de la seguridad Privada. Es la capacidad para que actuemos con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes y necesarias para superar a los competidores, manteniéndonos en el rendimiento, respondiendo ante las diferentes necesidades de los clientes y así contribuir a la mejora de nuestra Organización.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Búsqueda De Información: Es la inquietud y curiosidad constante por saber mas sobre las personas, hechos o cosas. Implica que busquemos información mas allá de las cuestiones que se requieren en nuestros puestos de trabajo, es la necesidad constante de estar a la vanguardia de todos los procesos que llevamos a cabo en Sevicol Ltda., por tal motivo, requiere de nosotros un análisis profundo de búsqueda de información variada que contribuya a trabajar por nuestra visión; Ofrecer servicios con tecnología de punta.

REFERENTE CONCEPTUAL

Nuestra sociedad está cambiando permanentemente y cada vez propone, exige nuevas y más transformaciones en cuanto al nivel de vida, por la misma razón las Organizaciones se interesan y cada vez incluyen en sus procesos actividades y estrategias que tiendan a la satisfacción de necesidades laborales y personales, dado que estas influyen directamente en el rendimiento de cada uno de los empleados permitiendo desarrollar en muchos casos su potencial Humano y Organizacional.

El modelo de gestión por competencias establece la importancia de contar con determinación las características personales y organizacionales necesarias para el óptimo desarrollo de las funciones en los cargos laborales, dado que esto permite adquirir y mantener el personal adecuado que vaya acorde con los requerimientos de la empresa disminuyendo dificultades en el clima laboral, en la cultura organizacional y a su vez incrementando la calidad de servicio y logrando el alto desempeño; lo cual conlleva a mayor y mejor posicionamiento de la empresa en un ámbito competitivo.

La Gestión por competencias es una implementación que tiende al desarrollo de lo anterior, porque se centra en atraer, desarrollar y conservar el Talento humano mediante la formación consistente de los procedimientos de personal, teniendo en cuenta las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente dentro de la organización.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Este modelo de Administración de personal no es nuevo, pero si es hoy considerado como una alternativa que supera al modelo de administración tradicional.

La mayoría de las organizaciones son conscientes de que su productividad depende de los recursos tecnológicos, de los recursos de capital y de los recursos humanos y cada vez aumenta el número de las que tratan de incrementarla a través de la medición y mejora del rendimiento humano.

En la literatura encontramos que diversas corrientes corroboran que la medición del comportamiento humano en la empresa u organización desarrolla, sostiene y mejora determinados niveles de productividad. Entre dichas corrientes podemos destacar: la *Administración Científica* iniciada por F.W. Taylor (1856- 1915), la *Administración Industrial y General* sostenida por H. Farol (1841-1925), la *Escuela de Relaciones Humanas* que tuvo como precursor a G.E. Mayo (1880-1949) y la *Administración por Objetivos* presentada por P.F. Drucker (1909).

Por otro lado, la forma de iniciación a este proceso es identificar por medio de una entrevista semiestructurada; las destrezas, capacidades, conocimientos y experiencias específicas, de modo que se consigan los resultados deseados.

El método para el análisis de situaciones críticas para el éxito en el puesto de trabajo, que propone (Ansorena, 1996) sugiere las siguientes pautas denominadas de razonamiento:

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

- a. Área de resultados: Es identificar las situaciones profesionales que debe resolver de manera eficaz para lograr los objetivos.
- b. Filtrar cuales situaciones identificadas son realmente cruciales para el correcto desempeño del puesto, que orientan hacia los resultados esperados.
- c. Clasificación de la Información: A nivel Individual, y Grupal.

En Sevicol, la entrevista está orientada a nivel individual y en contacto con el otro, dada la competencia organizacional de Orientación al cliente interno y externo esta permite contemplar los conocimientos, capacidades y experiencias e incluso herramientas de uso técnico de modo que permita determinar cuales habilidades o competencias conductuales interpersonales o individuales son requeridas en el puesto de trabajo.

- d. Contemplar Responsabilidades a las que debe responder el ocupante del puesto de trabajo, aquellas cosas indispensables y/o obligatorias que exigen distinto grado de competencia e imponen diferentes cargas, así como el número y características de los subordinados sobre los cuales ejerce mando.
- e. Entorno de trabajo: Es Considerar el lugar donde se desempeña el puesto analizado, tener en cuenta; las personas con quien se debe relacionar de una u otra manera, la frecuencia, sus compañeros, clientes,

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

jefes, proveedores, usuarios, por otro lado; Las normativas, políticas, restricciones legales, etc., que el ocupante del cargo tendrá que afrontar con acierto.

- f. Aspectos Ejecutivos: Debe contemplar el tipo y alcance de las decisiones que el ocupante del cargo debe tomar, así como frecuencia, relevancia, y todos los aquellos aspectos que serán de vital importancia a la hora de definir la complejidad del puesto y las habilidades requeridas por el mismo.

Los anteriores aspectos fueron considerados en el diseño, elaboración y ejecución de la entrevista semiestructurada de incidentes críticos, herramienta clave en el proceso de recolección de información que en síntesis permitió conocer la forma de accionar de las personas consideradas idóneas pertenecientes a los diferentes cargos de Sevicol Ltda.

Las competencias Organizacionales o de gestión están asociadas en el campo laboral con destrezas o habilidades gerenciales aplicables a todos los cargos y son básicamente procesos aprendidos a través de la vida y convertidos en hábitos mediante comportamientos repetitivos que se van incorporando en las personas para lograr los resultados que se esperan.

Efectivamente a través del trabajo de campo (entrevista de incidentes críticos), el personal de Sevicol considerado idóneo en el cargo, efectivamente en su quehacer diario manifiesta y trabaja hacia los objetivos de la organización, expresados a través del cumplimiento

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

permanente y eficaz de las competencias organizacionales que propone Sevicol.

De acuerdo con (González, 2005). Cuando habla de las competencias Organizacionales, dice que las empresas necesitan que el personal con el que cuentan, puedan llegar a afectar la calidad de sus productos o los servicios que brinda, y que tenga las competencias apropiadas.

Se supone entonces que estas competencias pueden ser adquiridas mediante un proceso formal de educación, o bien mediante la formación directamente en la empresa, a través de la experiencia obtenida, la experiencia puede ser un factor que indique precisamente que se cuenta con dicha competencia.

En Sevicol Ltda., una vez tenido los resultados de la Evaluación de Desempeño se ha pensado a futuro establecer un programa de desarrollo que permita trabajar para fortalecer o instaurar estos aspectos según sea el caso.

Existen diversos antecedentes en la historia de la evaluación del rendimiento, entre los cuales se pueden citar los siguientes ejemplos:

- A principios del siglo XIX, R. Owen registraba en diferentes libros el rendimiento del trabajo de los empleados de diferentes fábricas de hilados y tejidos de New Lanark, Escocia.
- A finales del siglo XIX, F.W. Taylor introdujo diferentes métodos de seguimiento estadístico de la productividad; propuso valorar el rendimiento de los empleados como método de mejora de la productividad.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

- Las dos guerras mundiales fueron otro factor para el desarrollo de sistemas de evaluación del rendimiento, capaces de medir e incrementar la capacidad organizativa de la actividad militar.

Desde inicio de los tiempos en que el hombre inició el trabajo para otro, su labor siempre ha sido evaluada. No obstante las grandes empresas han considerado en la última década que esa valoración es insuficiente y se ha implementado un sistema formal para valorarlo, poco a poco, han ido introduciendo diferentes métodos para la evaluación del rendimiento de sus empleados, consiguiendo así, una herramienta acorde a cada dirección que se ajuste a sus políticas y medidas, pero que mejoren el rendimiento de éstos.

Según (Calle y García 2005) manifiestan que Los procesos de evaluación del desempeño son instrumentos al servicio de las organizaciones mediante los cuales se pretenden alcanzar diferentes propósitos. Entre ellos cabe distinguir los siguientes:

- Fines administrativos o de control que se utilizan como base para la toma de decisiones: políticas de compensación, incentivos para el buen desempeño, promociones y despidos (Kerr (1985), Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2001)).

- Fines de desarrollo utilizados para la mejora del rendimiento del empleado: entrenamiento, programas de formación, auto-perfeccionamiento del empleado, estímulo para una mayor productividad, motivación y adaptación al puesto de trabajo (Kerr (1985), Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2001)).

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

- Fines legales (Baron y Kreps (1999), Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2001)).
- Planificación de los recursos humanos y la selección de personal: descripción de los puestos, fijar los objetivos previstos para cada puesto (Baron y Kreps (1999)).

Las políticas sobre la forma de evaluación generalmente se han basado y realizado directamente por los equipos directivos, que finalmente son los que toman la decisión. Sin embargo, los profundos cambios en las estructuras organizativas han provocado que cada vez más empresas y organizaciones no sólo se tengan en cuenta las opiniones de las directivas sino que se incluyan en el proceso de evaluación las opiniones de otras personas implicadas en el desempeño de un individuo, a este proceso de evaluación de desempeño según (Alles, 2004) se le denomina como evaluación de 360° o evaluación integral, herramienta que mide el desarrollo de los empleados y se encarga de comprometer a las personas en el momento de la realización de esta prueba.

En el momento de la evaluación la persona es calificada por todo su entorno: jefes, pares, clientes y subordinados, incluso emite un concepto sobre sí mismo; que además de que se de una evaluación con varios personajes de su entorno, busca la satisfacción y cumplir las expectativas del jefe y de aquellos que reciben los servicios, de la misma manera está la metodología de evaluación de 180°, es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe y sus pares, igualmente que la anterior, es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos, la metodología de 90° es la técnica que cuenta con la valoración de su jefe inmediato.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Finalmente la metodología requerida es adaptable a la necesidad y visión de la organización en la que se esté implementando.

Una vez revisadas las metodologías que propone la literatura, la escogida para el proceso de evaluación del desempeño basado en las competencias Organizacionales de Sevicol es la que tiene que ver directamente con el concepto emitido por el jefe inmediato, es decir la metodología de 90°.

METODOLOGÍA

Población: 45 Personas entre administrativos y operativos, mujeres y hombres de edades entre 18 y 64 años de edad.

Instrumentos:

- Entrevista de Incidentes críticos.
- Formato de Evaluación de Desempeño.

Procedimiento

Para el logro de los objetivos planteados en el presente proceso de pasantía se desarrolló en 3 fases:

FASE 1. Reconocimiento y Reajuste: Para el desarrollo de esta fase se realizó la revisión de los documentos establecidos en la Organización para conocer su estructura, Políticas, perfiles, manual de funciones y responsabilidades, y organigrama institucional. Una vez identificada la necesidad de modificación de la descripción de las 3 competencias organizacionales, es necesario una especial habilidad para extraer y realizar una adaptación acorde a la cultura Organizacional de Sevicol, se establecieron las competencias en un lenguaje sencillo que permita ser asimilado e interiorizado por los empleados de Sevicol Ltda.

FASE 2. Esbozo y desarrollo: Para la elaboración de la Evaluación de Desempeño para los empleados de Sevicol, se propuso por parte de la Psicóloga Organizacional establecer un mismo formato que independientemente del área de trabajo o nivel jerárquico pudiese ser utilizado. Es por esto que

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

se establece realizar la Evaluación de desempeño a partir de las 3 competencias Organizacionales: ***Orientación al Cliente Interno y Externo, Orientación a Los Resultados, Búsqueda de Información,*** que expresadas de diferentes maneras son las mismas en todos los cargos, se hace la redefinición de estas como se mencionó anteriormente teniendo en cuenta la integración de los demás elementos organizacionales de Sevicol Ltda.

Se realiza una clasificación a partir de los cuatro niveles jerárquicos que se evidencian por colores en el Organigrama de Sevicol, tomados de la (revisión 8 realizada en el año 2009), asumiendo que el nivel de exigencia de una competencia es igual aun siendo de diferente área de trabajo.

Una vez realizadas y aprobadas las nuevas definiciones de las competencias Organizacionales, se realizó una entrevista semi-estructurada que pretende identificar la forma de operacionalización de las competencias, esta se realizó a las personas que se consideró cumplían de manera idónea con el perfil y el cargo establecido (Ver Anexo I), lo recopilado a través de las entrevistas es registrado en una matriz que permitió identificar los aspectos comunes que presentan las personas de un mismo nivel jerárquico, (Ver Anexo, archivo contenido en el CD) de esta manera se logró extractar comportamientos claves sobre la forma en que se expresan las competencias Organizacionales en estos empleados que se les considera desarrollan de manera óptima su quehacer, los cuales marcaron la pauta, los comportamientos y actitudes que se presentaban con mayor insistencia en un mismo nivel son datos precisos sobre como se podrían establecer los ítems que comprenden

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

la Evaluación de desempeño **(GHO-F-68)** (Ver Anexo II), diferenciándose la evaluación entre un cargo y otro teniendo muy en cuenta el Nivel requerido. Este se puede identificar remitiéndose al Manual de Perfiles y Cargos de Sevicol, en que cada uno está descrito con el nivel que se debe evaluar. (Ver Anexo III).

FASE 3. Socialización: Se realizó la presentación de las competencias organizacionales y del formato creado para la evaluación del Desempeño de Sevicol Ltda., de esta manera solventar dudas e inquietudes, lograr que los evaluadores se familiaricen con los ítems que componen el formato y favorecer su aplicación. Esta se realizó a 35 personas se socializó el formato, cada uno de los presentes con un ejemplar para poder seguir las instrucciones y datos que se van dando acerca de su manejo.

Respecto al formato se les indicó a los 34 administrativos, la importancia de la objetividad a la hora de registrar si el evaluado cumple o no con la competencia en caso de cumplirla cada uno de estos ítems tiene valor del 20%, total que los 5 ítems que componen cada competencia en los tres niveles, se podría evaluar el 100%, además se hizo especial énfasis en hacer la respectiva evaluación teniendo en cuenta el nivel requerido mencionado en el manual de funciones y responsabilidades, en caso de que algún evaluado no cumpla con alguno de los ítems, evaluador y evaluado (jefe inmediato) establecerán una propuesta de mejoramiento en un rectángulo establecido para esa actividad. Al finalizar el documento y una vez realizada la evaluación completa Evaluado y evaluador registran su firma con esto se establece un compromiso de mejora el cual se espera propenda al mejor desempeño de su

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

cargo y por ende contribuya al mejor desempeño organizacional.

RESULTADOS

- Redefinición de las tres competencias Organizacionales de Sevicol, adaptadas a la cultura y políticas de Sevicol Ltda, de modo que los empleados de la organización, se sientan mayormente identificados de modo que les permita introyectar cada uno de los conceptos y así empiecen a formar parte de su cotidianidad.
- Se desarrolló un formato de Evaluación de desempeño (GHO-F-68) compuesto por 60 ítems, que permite evaluar las tres competencias organizacionales de Sevicol Ltda (Orientación al cliente interno y externo, Orientación a los resultados, y búsqueda de información) a cada uno de los empleados de la organización.
- Se realizó una socialización para dar a conocer el formato al personal administrativo (34 Personas) de la Organización. Así mismo registrar la percepción que se generó en cada uno de los evaluadores al momento de realizar el ejercicio práctico sobre el contenido del formato y su aplicación.

Se realizó una pequeña encuesta a los 10 evaluadores presentes pertenecientes a una muestra representativa de 12 evaluadores en total, para conocer el concepto que tienen acerca de la adaptación al contexto de Sevicol.

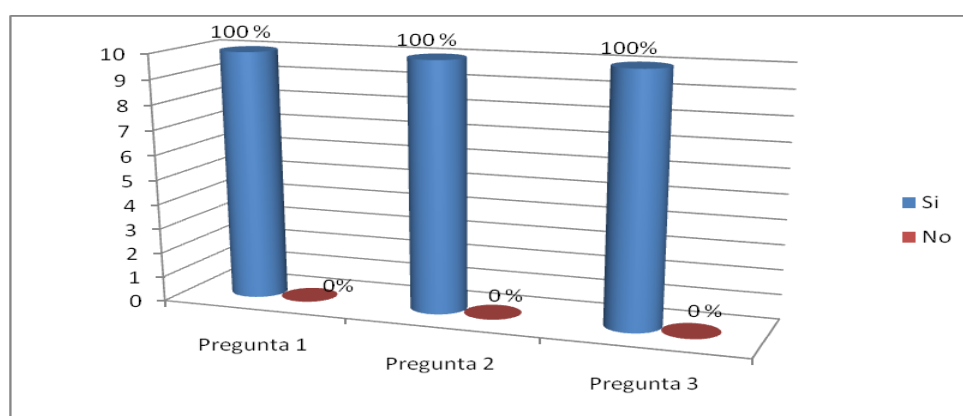
La encuesta constó de 4 preguntas, de las cuales tres presentaban opción de respuesta dicotómica (**SI**, **NO**) y una pregunta abierta que conlleva a la proposición de

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

sugerencias que contibuyan a un mejoramiento en el proceso del diseño de la evaluación de desempeño. A partir de estas sugerencias, se hará una revisión teniendo en cuenta su viabilidad.

Se observaron los siguientes resultados:

GRÁFICO DE ACEPTACIÓN



1. ¿Considera que los ítems son claros?

SI	NO*
----	-----

*En caso de decir NO, justifique su respuesta.

2. ¿Considera que el contenido del formato de Evaluación está adaptado al contexto de Sevicol?

SI	NO*
----	-----

*En caso de decir NO, justifique su respuesta.

3. ¿Considera que los ítems propuestos evalúan las Competencias Organizacionales?

SI	NO*
----	-----

*En caso de decir NO, justifique su respuesta.

Respecto a la siguiente pregunta:

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

4. ¿ Tiene alguna sugerencia que realizar al proceso de Diseño de Evaluación de Desempeño de Sevicol Ltda?

Se hace una revisión de este punto para analizar la viabilidad a futuro de las propuestas realizadas, en ese proceso se identificó lo siguiente:

Una persona respondió que la propuesta de mejoramiento se debe hacer en conjunto Evaluador y Evaluado, frente a esto se puede reafirmar que así está planteado inicialmente, el formato tiene un espacio para realizar una propuesta de mejoramiento en caso de que el evaluado no cumpla con uno o más de los ítems, esto está contemplado en las instrucciones del uso del formato.

Uno de los evaluadores respondió: Seguir con las capacitaciones y retroalimentación sobre los diferentes temas, al consultarle a este evaluador sobre su sugerencia, este refiere que en el momento de realizar el proceso formal de Evaluación de desempeño, se ofrezca una capacitación recordando sobre el adecuado manejo del formato, además una vez realizado el proceso, se haga la debida divulgación y retroalimentación al evaluado, de hecho es necesario este proceso para cumplir con los procesos de calidad.

Otro evaluador menciona que está adecuado a la necesidad de la empresa en cuanto a desempeño Organizacional.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Otro de los evaluadores sugiere que en el momento de que una persona obtenga buenos resultados se les realice algún reconocimiento escrito, frente a esto se podría afirmar que hace parte de los reconocimientos e incentivos que se proponen se ofrecerán a futuro.

Dos de los 10 evaluadores sugieren mayor cantidad de preguntas que permitan dar un mayor concepto sobre el evaluado, frente a este aspecto se dice que precisamente el formato cuenta con la cantidad de ítems apropiados para evaluar los aspectos requeridos y además que permita el fácil manejo y aplicación, se debe trabajar es en el fortalecimiento del concepto de que la evaluación de desempeño permite conocer el personal y establecer planes de desarrollo futuros, y no precisamente representa un castigo como se percibe por algunos de los evaluadores, que mencionan que se castiga al evaluado en caso de no marcar que cumple con el ítem.

Cuatro de los 10 evaluadores no tienen ninguna sugerencia, de lo cual se deduce que se encuentran satisfechos con el material revisado y trabajado en la socialización.

DISCUSIÓN

Ya que conocemos que las competencias son características y comportamientos adecuados, los cuales son factores que se complementan a la hora del diseño de una evaluación de desempeño. Estos componentes son esenciales a la hora de evaluar personal ya que los comportamientos son las funciones y las características son los perfiles que se necesitan en los diferentes puestos y cargos.

Estos son los pilares para la realización de un instrumento de desempeño ya que la evaluación de desempeño es una herramienta para dirigir y supervisar personal, ya que ésta altamente relacionada con el perfil y funciones del puesto las cuales están condensadas en las competencias organizacionales.

CONCLUSIONES

- En el diagnóstico de necesidades realizado en Sevicol Ltda, se halló preciso realizar una acción correctiva ante la No conformidad presentada en la auditoría del RUC correspondiente al año 2009. A fin de suplir dicha necesidad, se elaboró el diseño de Evaluación de desempeño (GHO-F- 68) con el objetivo de establecer estrategias de mejoramiento a posibles aspectos que se puedan presentar.
- A partir de las competencias organizacionales se realizó un mismo formato para la evaluación de desempeño de todo el personal de Sevicol Ltda.
- Implementar el Modelo de Gestión por competencias es de gran apoyo para cualquier Organización siempre y cuando se tenga claro que es necesario actualizarlo a medida de que la organización genere un crecimiento, debido a que estos procesos internos son exigentes y para nada estáticos, lo cual infiere que su fortalecimiento depende de la prioridad que se le dé al seguimiento de este, manteniendo la filosofía del alineamiento entre el desarrollo humano (entorno laboral) y el desarrollo de la Organización con lo cual se logra evidentemente un mayor posicionamiento ante la competencia del mercado; esto se analiza directamente a través de la experiencia académica y laboral en SEVICOL Ltda., teniendo en cuenta que esta empresa a partir del momento en que incluyó en sus

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

procesos el tema de la Gestión por competencias, hace que se sitúe a mayor grado de competitividad ante las demás empresas de seguridad al buscar implementar ahora el modelo por competencias el cual busca en sí optimizar el desempeño de los empleados y por ende de la organización.

- A través de la fase de socialización y la encuesta realizada se conoció que los evaluadores, es decir los jefes inmediatos, consideran que es un instrumento de fácil comprensión y manejo, adaptado a la realidad de la compañía.

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

Como se mencionaba en estado del arte, la evaluación por competencias ha sido un concepto al que en cierta época se le ha temido, dejando secuelas en quienes lo usan, es por esto que se recomienda realizar una adecuada sensibilización a la población, buscando desmontar mitos e ideas de modo que esta herramienta al momento de ser implementada, realmente demuestre los resultados reales y estos no sean sesgados por el temor de estar asignándole un castigo a alguien.

Sin duda alguna SEVICOL Ltda., es una organización de expansión y reconocimiento Nacional, por ende sería necesario difundir y unificar el formato de Evaluación de desempeño en todas las Agencias de la Organización, con el fin de que al hablar del Modelo de Gestión por competencias este se complemente en el personal a nivel nacional y no se sesgue únicamente a el personal de la sede Principal ubicada en la ciudad de Bucaramanga, especificándosele sí al evaluador de cada agencia, el nivel a evaluar requerido para cada cargo.

Finalmente, es importante que SEVICOL Ltda., continúe generando espacios de crecimiento profesional en el que el pasante de Psicología y otras áreas, sean orientados, guiados y supervisados; así realmente se logrará adaptar su labor a la de la organización con el fin de satisfacer expectativas individuales, personales, grupales e institucionales, además esta puede ser una oportunidad para seguir trabajando en procesos que benefician a la organización.

REFERENCIAS

Alles, Martha, (2004). Desempeño por competencias: evaluación de 360°. Ediciones Granica.

Alles, Martha, (2003). Gestión por competencias: El diccionario. Ediciones Granica.

Ansorena, Alvaro., (1996) 15 Pasos para la selección de personal con éxito. Editorial Paidós.

Barrientos, Grisales, H.J (2005) Modelo De Evaluación Del Desempeño Para Organizaciones Basadas En El Capital Intelectual. Recuperado el 1 de Febrero de 2010 de

Calle, Rocío. A (2005) Evaluación de Desempeño de 360°: Análisis y propuestas. Recuperado el día 07 de Julio del 2010 de <http://www.asepelt.org/ficheros/File/Anales/2005%20%20Badajoz/comunicaciones/evaluaci%F3n%20del%20desempe%F1o%20de%20360....pdf>

Chiavenato, I., (2002). Gestión del Talento Humano. Santa Fe de Bogotá. Editorial McGraw Hill.

Hernández, Lobato, M (2005). Las Competencias Organizacionales En Una Pequeña Y Mediana Empresa Industrial Productora Y Comercializadora De Agua Purificada. Recuperado el 16 de Marzo de 2010 de <http://www.foropymes.uam.mx/ponenc2f/0013.pdf>

Gonzáles, C. (2005). *Competencias gerenciales*: un estudio exploratorio. En línea. www.gestiopolis.com

ANEXOS