

CONSTRUCCIÓN, APLICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN
DE DESEMPEÑO DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y
ESPECÍFICAS A LOS DIRECTORES DE LAS AGENCIAS DE SEVICOL LTDA.

Proyecto de grado

María Alejandra Duarte Madrid



UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
FLORIDABLANCA
2012

CONSTRUCCIÓN, APLICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN
DE DESEMPEÑO DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y
ESPECÍFICAS A LOS DIRECTORES DE LAS AGENCIAS DE SEVICOL LTDA.

María Alejandra Duarte Madrid

Trabajo de grado

En la modalidad de pasantía para optar el título de Psicóloga

Supervisora:

Ps. Claudia Marcela Uribe Navarro



UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

Facultad de Psicología

Escuelas de ciencias Sociales

Floridablanca 2012

TABLA DE CONTENIDO

	Págs.
Resumen	
1. Introducción	7
2. Justificación	8
3. Objetivos	9
3.1 Objetivo General	9
3.2 Objetivos específicos	9
4. Contextualización Institucional	10
4.1 Objetivo General	11
4.2 Objetivos específicos	11
4.3 Misión	11
4.4 Visión	11
4.5 Lema	11
4.6 Valores	11
4.7 Competencias Organizacionales de Sevicol Ltda.	12
4.8 Competencias específicas de los Directores de Agencias de Sevicol Ltda.	12
5. Marco conceptual	14
6. Metodología	21
6.1 Población	21
6.2 Instrumento	21
6.3 Procedimiento	22
7. Resultados	27
8. Discusión	37
9. Conclusiones	38
10. Sugerencias y Recomendaciones	39
11. Referencias bibliográficas	41
Anexos	

INDICE DE GRAFICA

Grafica 1. Competencias Evaluadas en el Director de Agencia de Barranca	28
Grafica 2. Competencias Evaluadas en el Director de Agencia de Cartagena	29
Grafica 3. Competencias Evaluadas en el Director de Agencia de Villavicencio	31
Grafica 4. Competencias Evaluadas en el Director de Agencia de Barranquilla	32
Grafica 5. Competencias Evaluadas en el Director de Agencia de Bogotá	33
Grafica 6. Competencias Evaluadas en el Director de Agencia de Cúcuta	35

INDICE DE TABLA

Tabla 1. : Resultados de la autoevaluación y evaluación de jefes del director de agencia Barranca	27
Tabla 2. : Resultados de la autoevaluación y evaluación de jefes del director de agencia Cartagena	29
Tabla 3. : Resultados de la autoevaluación y evaluación de jefes del director de agencia Villavicencio	30
Tabla 4. : Resultados de la autoevaluación y evaluación de jefes del director de agencia Barranquilla	32
Tabla 5. : Resultados de la autoevaluación y evaluación de jefes del director de agencia Bogotá	33
Tabla 6. : Resultados de la autoevaluación y evaluación de jefes del director de agencia Cúcuta.	34

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: “Construcción, Aplicación y Retroalimentación de la Evaluación de Desempeño de las Competencias Organizacionales y Especificas a los Directores de las Agencias de Sevicol. Ltda.”

AUTOR: María Alejandra Duarte Madrid

FACULTAD: Psicología

DIRECTOR: Claudia Marcela Uribe Navarro

En el presente trabajo, se profundizó en el estudio de uno de los procesos del desarrollo de la gestión humana: siendo éste el proceso de selección que permite detectar las capacidades del personal que dirigen las agencias de Sevicol Ltda.

En la primera parte del trabajo se actualizó y recopiló las definiciones de las competencias específicas del perfil de Director de agencia, luego se inició con la construcción y aplicación del formato de evaluación por competencias, con el propósito de analizar el desempeño, detectar las debilidades que tienen en sus habilidades, conocer el grado de sus competencias, y la eficacia con la que los directores desarrollan sus actividades y responsabilidades del puesto de trabajo.

En la parte final del trabajo, se presentan los resultados obtenidos en las evaluaciones por competencias, donde se evidenció la necesidad de capacitar al personal para que hagan mejor su tarea, ya que se detecta que ciertas de las habilidades están por debajo del grado mínimo que se requiere en el puesto. De ahí, que este proceso nos sirve para la búsqueda de mejoras permanentes dentro de la organización, puesto que la formación o capacitación es una forma estratégica que beneficia a los recursos humanos y al reconocimiento de la empresa.

Palabras claves: competencia, evaluación, desempeño, organización.

GENERAL SUMMARY OF WORK DEGREE

TITLE: “Construction, Application And Feedback Of The Performance Evaluation Of The Organizational Competence and Specific to Directores of Agency.”

AUTHOR: María Alejandra Duarte Madrid

FACULTY: Psychology

DIRECTOR: Claudia Marcela Uribe Navarro

In the present work, one deepened into the study one of the processes of the development of the human management: being this one the process of selection that allows to detect the capacities of the personnel that direct Sevicol Ltda's agencies.

In the first part of the work update and compiled the definitions of the specific competence of the Director's profile of agency, at once construction and application the format of evaluation competence, the intention of analyze the performance, of detect the weaknesses that have in his skills, of know the degree of his competence, and the efficiency the directors develop his activities and responsibilities of the work place.

In the final part of the work, present the results obtained in the evaluations by competence, where is proved the need to qualify the personal that make his task better, since detected that certain of the skills below the minimal degree that is needed in the position. Of there, this process serves us for the search of permanent improvements inside the organization, since the formation or training is a strategic form that he benefits to the human resources and to the recognition of the company.

Key words: competition, evaluation, performance, organization

1. INTRODUCCION

Dentro de la labor realizada en Sevicol Ltda., se pretendió conocer y evaluar el desempeño de los directores de agencia por medio de la construcción y aplicación de la evaluación de desempeño, basado en las competencias Organizacionales y Especificas del perfil del cargo, con el propósito de mejorar el desarrollo de las funciones y tareas diarias a cumplir en la agencia, identificando las habilidades para el fortalecimiento permanente de las mismas y las falencias para el correctivo de éstas.

La construcción y aplicación de la evaluación de desempeño se diseñó de acuerdo a las 3 competencias Organizacionales de la institución (Orientación al Cliente Interno y Externo, Orientación a los Resultados y Búsqueda de Información) y las competencias Específicas del cargo (Liderazgo, Capacidad de Planificación Organización, Relaciones Públicas y Pensamiento Estratégico). El total de personas evaluadas es de seis directores de agencias en las siguientes ciudades: Barranca, Bogotá, Barranquilla, Cartagena, Villavicencio y Cúcuta.

Es importante señalar que la evaluación del desempeño es un sistema que aporta información de suma relevancia que repercute en diversas áreas del desarrollo de los recursos humanos. Evaluar el desempeño no debe verse como un examen sino como una oportunidad de expresarse y mejorar su capacidad de rendimiento. Las empresas a nivel nacional logran mejorar en todos los aspectos, desde el clima laboral hasta los índices de competitividad.

2. JUSTIFICACION

Sevicol Ltda., es una empresa que se preocupa por el mejoramiento continuo del material más significativo que la compone, como lo es el recurso humano y por eso, busca constantemente estudiar y analizar el desempeño y rendimiento laboral de cada uno de los miembros de la organización.

Por tal motivo, dentro de los sistemas organizacionales es de gran importancia la aplicación de evaluaciones de desempeño, que permita determinar las fortalezas y falencias de los miembros para el análisis profundo del rendimiento laboral.

Este proyecto es importante porque el modelo de gestión por competencias permite implantar planes correctivos y acciones de mejora en el desempeño del personal. Se pretendió evaluar las competencias Organizacionales y Específicas de los Directores de Agencias de Sevicol LTDA, mediante un formato que identifica el grado de las competencias en la organización, con el fin de conocer las debilidades y fortalezas para el óptimo desarrollo de las funciones en su labor.

El procedimiento de evaluar el desempeño por competencias es una herramienta que permite dar la apreciación del desarrollo del individuo en el cargo, así como supervisar el personal. Entre los principales objetivos de la evaluación de desempeño podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

El desempeño se evalúa para decidir promociones, remuneración o simplemente para decirles a los empleados como están haciendo su tarea. A partir de las evaluaciones, los jefes pueden reunirse y revisar el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.

Por último para Sevicol Ltda., es importante evaluar el desempeño de sus directores de agencia por ser éste un cargo clave de alto impacto en el direccionamiento estratégico de la compañía.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Evaluar las competencias organizacionales y específicas de los Directores de Agencias de Sevicol LTDA, mediante la creación de un formato que permita identificar el desenvolvimiento del cargo en la organización, con el fin de retroalimentar las debilidades y fortalezas para el óptimo desarrollo de las funciones en su labor.

3.2 Objetivos Específicos

Diseñar el formato de Evaluación de Desempeño por competencias para los Directores de Agencia.

Aplicar el formato de evaluación de desempeño de las competencias organizacionales y específicas, a los Directores de Agencia de Sevicol Ltda.

Analizar los datos cuantitativos de los resultados, por medio de graficas estadísticas que permita entender lo evidenciado en el proceso de evaluación.

Retroalimentar los resultados encontrados en las evaluaciones de desempeño de los Directores de las Agencias de Sevicol LTDA.

4. CONTEXTUALIZACION DE LA INSTITUCION

Seguridad y vigilancia colombiana (SEVICOL., LTDA) es una compañía que inicia sus actividades en la ciudad de Santander el 11 de abril de 1973. Sus servicios inician con 9 personas para el perfil de guarda de seguridad, pero a medida que pasa el tiempo la empresa fue creciendo tanto en cantidad, como en calidad y organización a nivel nacional. Es así como en el año 1998 ya contaba con 540 empleados, sumando personal administrativo como operativo.

Durante el crecimiento y existencia, Sevicol Ltda., se ha destacado por sus certificaciones en calidad como: ISO 9001, RUC, OHSAS 18001, BASC, IQNET, Políticas internas en salud ocupacional y medio ambiente, de seguridad, de calidad, de no fumadores, alcohol y otras sustancias psicoactivas, política de transporte y desplazamiento de personal. Además tiene el reconocimiento como la empresa más segura, primer puesto en el encuentro de brigada de emergencias 2002, segundo puesto en el encuentro de brigadas de emergencia 2003, segundo puesto en el encuentro de brigadas de emergencia 2004, primer puesto en el encuentro de brigadas de emergencias 2008 y 2010.

Sevicol Ltda., es una empresa con treinta y ocho años de experiencia y crecimiento en el sector de la vigilancia privada y se constituye como líder en el mercado local y nacional prestando sus servicios de: seguridad física, escolta a personas o mercancías, seguridad electrónica y consultoría de asesorías e investigación (CAI); también gracias a su infraestructura y los mejores soportes en cuanto a: personal calificado, equipos, telecomunicaciones y patrullas de reacción inmediata que han permitido proporcionar la tranquilidad a nuestros clientes y la expansión de la empresa. Es por ello que cuenta con varias agencias a nivel nacional como en las ciudades de: Bogotá, Cartagena, Cúcuta, Villavicencio, Cali, Medellín, Barranquilla, Arauca, Valledupar, Yopal, la Dorada, y en muchas otras ciudades.

4.1 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.

4.2 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.

4.3 Misión

Brindamos y gestionamos soluciones para promover entornos seguros y tranquilos.

4.4 Visión (2012- 2017)

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

4.5 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 perfección en la prestación de los servicios ante nuestros usuarios y trabajadores.

4.6 Valores

- Lealtad

- Cumplimiento
- Honestidad
- Verdad

4.7 Competencias organizacionales de Sevicol Ltda.

Orientación al Cliente Interno Y Externo: Sevicol Ltda., demuestra sensibilidad por las necesidades o exigencias que diferentes clientes potenciales externos o internos puedan requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se le diferencia con atención al cliente en que esta última tiene más que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción.

Orientación A Los Resultados: Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Asimismo tiene habilidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

Búsqueda De Información: Esta competencia se describe como la inquietud y curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos o personas. Se interesa en buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo que se requiere en el puesto. Puede implicar el análisis profundo o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto; esa información puede ser útil en el futuro.

4.8 Competencias específicas de los directores de agencias de Sevicol Ltda.

Liderazgo: El liderazgo consiste en las capacidades de una persona para proporcionar orientación, y dirigir las actividades laborales de su equipo de trabajo en una dirección determinada para lograr con entusiasmo y compromiso los objetivos institucionales. Asimismo la persona líder vela por la estabilidad, crecimiento de la compañía,

competitividad, y plantea abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

Capacidad de Planificación y de Organización: Establece de manera eficaz objetivos y prioridades de las funciones de su área, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos en su equipo de trabajo. Esta habilidad incluye la disposición y organización de mecanismos que permitan realizar seguimiento y verificación de la información.

Relaciones Públicas: Las relaciones públicas consiste en el proceso mediante el cual se desarrolla estrategias de negocios para establecer y mantener relaciones con clientes o posibles clientes cuya cooperación es necesaria para promover aspectos que mantenga la imagen y competitividad de Sevicol Ltda en el mercado de seguridad y vigilancia privada.

Pensamiento Estratégico: Para Sevicol Ltda., el pensamiento estratégico consiste en tener habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades de mercado de seguridad, las amenazas competitivas, las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Esta competencia se considera como una pauta de decisiones para asignación de recursos, que incluye: escoger las regiones geográficas en las que conviene llevar el servicio de la empresa, elegir la mejor tecnología.

5. REFERENTE CONCEPTUAL

Sevicol Ltda., es una empresa reconocida y competente en el medio de seguridad - vigilancia privada, esto corresponde a su desarrollo e implementación en el modelo de gestión del talento por competencias que se maneja con su personal. Lo anterior tiene como fin aportar la comprensión objetiva y medible del comportamiento humano.

Además permite cumplir con las necesidades de la organización de contar con personas altamente competentes, adecuadas, con conocimientos adaptados a la realidad, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicadas para el desempeño de todos los cargos garantizando el éxito y cumplimiento de los objetivos organizacionales y la misión.

Para comprender el desarrollo organizacional es necesario precisar qué es una organización, competencia, evaluación de desempeño ya que son conceptos que nos centran y ayudan a entender el funcionamiento de una empresa.

Según Guillermo Gómez (1994), la Organización es: “la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados con anterioridad”.

Al respecto Harold Koontz y Heinz Weihrich (1998), opinan: “Se piensa en organización como:

- 1) La identificación y clasificación de las actividades requeridas
- 2) El agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos
- 3) La asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos (delegación) y

4) Las medidas para coordinar horizontalmente y verticalmente en la estructura organizacional”.

Stoner (1996), y otros opinan que organización: “Son dos personas o más que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas”.

En conclusión, toda organización es un grupo de personas de todos los niveles o cargos que combinan sus habilidades, conocimientos, actitudes y esfuerzos, con la finalidad de cumplir todos los objetivos establecidos y planificados.

El mejor recurso es la gente; la gente tiene creatividad, los otros factores de producción no; por lo tanto la capacitación del personal es la clave para adquirir nuevos conocimientos y las habilidades que mantenga a la empresa dentro de su crecimiento y rentabilidad. En términos actuales, además de habilidades, los colaboradores de una empresa deben adquirir competencia que permitan evitar y solucionar problemas. Las competencias deben conducir a cada colaborador a aprender a ser culto, equitativo, justo y productivo.” (Vallejo et al.)

Ahora bien, ¿qué es la competencia? A lo largo de diferentes investigaciones se han propuesto diferentes definiciones, algunas más complejas que otras.

Schon (1987), propuso esta definición: “*la capacidad de resolver problemas seleccionando, aplicando y ajustando los conocimientos para afrontar problemas en contextos estables*”.

Alejandro Córdoba Largo (2004) explica que el concepto de competencia aunque no es nuevo si se ha despertado recientemente un interés creciente, derivado del hecho de que una gestión de las personas orientada a adecuar las competencias disponibles a las metas de la empresa puede ser un eficaz catalizador del desempeño. Esto quiere decir, que se tienen

en cuenta todas las actitudes y aptitudes de los trabajadores dentro de una organización para enfocarlos en las metas u objetivos de la empresa y aprovechar estas competencias que tiene cada uno para alcanzarlas.

En la gestión empresarial, se pueden encontrar otra definición del término competencias:

- La definición de competencias, la más útil para la gestión de los recursos humanos, es un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta. (Pereda et al., 2001)

El enfoque de competencias, dentro de la gestión de recursos humanos, cada vez está más desarrollado en las empresas y organizaciones de todo el mundo occidental; sin embargo, en la bibliografía sobre el tema aparecen distintas definiciones del concepto de “competencia”, lo que hace que se aplique de manera diferente en distintas organizaciones. (Pereda et al., 2001, p. 17)

Las empresas requieren de determinadas competencias que la ayuden a gestionar sus procesos y hacerlo mejor que sus competidores. “Por otro lado también están dotadas de personas que les ofrecen conocimientos adquiridos a lo largo de su vida, habilidades que pueden ser innatas o ganadas por la experiencia, actitudes personales que ponen de manifiesto la disposición y motivación hacia el trabajo”. (Córdoba, 2004, p. 137)

Otro punto de vista del concepto de competencia fue planteado inicialmente por David McClelland en los años 70, cuyo primer hallazgo constituyó la demostración de la insuficiencia de los tradicionales test y pruebas para predecir el éxito en el desempeño laboral. McClelland, encontró que para predecir con mayor eficiencia, era necesario

estudiar directamente a las personas en el trabajo, por ello las competencias están ligadas a una forma de evaluar lo que realmente causa un rendimiento laboral superior en el trabajo.

Woodruffe (1993) las plantea como “Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente”.

Spencer y Spencer (1993) citados por Alles, consideran que la competencia es: “una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio”.

Dentro del tema de las competencias existen clasificaciones de las mismas, un ejemplo claro lo propone el autor Spencer y Spencer (1993) citados por Alles, quien propone que existen cinco principales tipos de competencias:

1. Motivación. Los objetivos que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones y lo alejan de otras.
2. Características. Las características físicas y las respuestas consistentes a situaciones o información.
3. Concepto propio o concepto de sí mismo. Las actitudes, los valores o la imagen que una persona tiene de sí mismo
4. Conocimiento. La información que una persona posee sobre áreas específicas
5. Habilidad. La capacidad de desempeñar una tarea física o intelectual.

El tipo o nivel de competencia tiene implicaciones prácticas en la planificación de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más adentro de la

personalidad. El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es brindar capacitación. Las competencias de motivación y características son, desde el punto de vista de la personalidad, más difíciles de evaluar y desarrollar.

Spencer y Spencer (1993) divide las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y después desarrollar, el concepto de sí mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad. De acuerdo a esta clasificación existen competencias centrales y superficiales.

Teniendo cada una de estas definiciones y realizando un concepto en general de competencia, se podría concluir que es todo aquel conglomerado de aptitudes, habilidades, conocimientos, valores y rasgos de personalidad que son permanentes en un ser humano y se ponen en manifiesto en el momento de desarrollar una tarea, actividad u oficio desarrollándola con éxito.

POR QUE EVALUAR EL DESEMPEÑO

Según Alles, M. (2005), el análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar e desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer mejorar los resultados.

Los empresarios y los empleados son escépticos en relación con las evaluaciones de desempeño. Habitualmente se cree que las evaluaciones de desempeño son o se realizan para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quiénes hay que despedir. Esto puede ser cierto en ocasiones, pero el significado de las evaluaciones de desempeño es mucho más rico y tiene otras implicaciones en la relación jefe-empleado y en la relación más perdurable entre la empresa y los empleados.

En forma sintética, las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

- Tomar decisiones de promociones y remuneración.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.
- La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil de puesto. Sólo 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.

Confrontando el perfil de un puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos, la adecuación persona-puesto.

A partir de allí será posible evaluar el desempeño, el potencial, y definir cuáles son las estrategias de capacitación y entrenamiento necesarias para la más correcta adecuación persona-puesto.

Como se ve, se puede utilizar la evaluación de desempeño para mucho más que para determinar salarios. Mejora por igual los resultados de la empresa y la actuación futura de

las personas. Una correcta metodología de evaluación de desempeño es beneficiosa para ambas partes.

Las evaluaciones de desempeño tienen una correlación con las carreras de las personas, ya que uno de sus derivados son las acciones de promoción y desarrollo de los evaluados. El área de recursos humanos es un asesor que ayuda al cumplimiento de las políticas de la organización e implementa los resultados de las evaluaciones, las decisiones de promoción, etc., y vela por la objetividad del sistema. Para cada uno de los evaluados surgen planes de acción que pueden implicar tareas de capacitación, entrenamiento, transferencias, promociones y otras.

6. METODOLOGIA

6.1 Población

La evaluación de desempeño se diseñó de acuerdo a las competencias organizacionales y específicas del perfil de los Directores de Agencia de la empresa, se aplicó a un total de 6 personas que hacen parte del cargo, de las siguientes agencias: Barranca, Barranquilla, Cartagena, Bogotá, Villavicencio y Cúcuta.

6.2 Instrumento

Para la ejecución de éste trabajo, se diseñó un formato de evaluación de acuerdo a las competencias organizacionales y específicas que constituyen el perfil del cargo de director de agencia de Sevicol Ltda. Por consiguiente se fundamentó en el formulario de evaluación por competencias de la autora Martha Alles (2006).

El formulario consta de varios apartados:

1. Identificación del evaluado y evaluador
2. Se plantea las instrucciones para diligenciar el formulario de evaluación por competencias.
3. Se define la competencia a evaluar
4. Se describen los grados y se muestran la ponderación por frecuencia de la competencia.

En la evaluación de desempeño se describe los niveles o grados por medio de comportamientos observables. Esta evaluación consta de tres grados:

Grado A (100%): alto o desempeño superior que según Spencer y Spencer es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño.

Grado B (75%): bueno, por sobre el estándar

Grado C (50%): mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido.

El grado C en esta calificación se relaciona con la definición de Spencer y Spencer sobre desempeño eficaz: *por lo general, esto significa un nivel “mínimamente*

aceptable” de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado; de lo contrario, no se lo consideraría competente para el puesto. (p. 91)

Grado D (<50%): No cumple el nivel mínimo necesario.

Asimismo, el formato de evaluación de desempeño por competencias consta de una escala que mide la frecuencia con que se observa cada una de las conductas. La escala de frecuencia según la autora Martha Alles (2006), es la siguiente:

Siempre 100%

Frecuente 75%

La mitad del tiempo 50%

Ocasional 25%

6.3 Procedimiento

Durante el proceso de pasantía, se evaluó el desempeño de los directores de agencias, a través del formato de evaluación por competencias tanto específicas como organizacionales, con la finalidad de identificar las debilidades y eficacia de la labor realizada por cada uno de ellos, y así lograr conocer cuáles son las competencias que se deben reforzar para el buen cumplimiento de sus funciones. Por lo tanto, para el desarrollo de este proyecto se ejecutaron varias etapas:

1. **Revisión y actualización del perfil de directores de Agencias:** se detectó la necesidad de reajustar y definir las competencias específicas del cargo a evaluar. Por consiguiente, se les solicita a los directores diligenciar la entrevista de requisitos específicos del perfil de cargo.
2. **Construcción del formato de evaluación:** para la implementación del formulario se basó en la teoría de la autora Martha Alles (2006). Según Martha Alles (2006), el “método basado en comportamiento”: permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica que acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto. (p.33)

- 3. Sensibilización:** se realizó una videoconferencia con cada director de agencia, con el propósito de darles a conocer la necesidad de evaluar su desempeño en la organización, mediante una autoevaluación y evaluación de 90° por tres jefes inmediatos. De ahí que, se realizó la planificación de agenda para realizar la capacitación de conceptualización en el tema de competencias, porque y para que evaluar y se socializa las competencias organizacionales y específicas del cargo de Director de Agencia de Sevicol Ltda.
- 4. Socialización del formato de evaluación:** se les explicó cómo está construido, la forma en la que deben responder, la importancia de ser objetivos y honestos en las respuestas, se establecen fechas límites para entregar resuelto el formato de evaluación de desempeño por competencias.
- 5. Aplicación del formato de evaluación por competencias:** se llevó a cabo la autoevaluación por parte de los Directores de Agencias, y la evaluación de 90° por parte de los tres jefes: Doctora Patricia Díaz, la Doctora Sandra Díaz y la Doctora María Isabel Almeida.
- 6. Recolección de datos de las seis autoevaluaciones de los Directores de Agencia y evaluaciones de los jefes.**
- 7. Interpretación de datos:** para el análisis de los resultados del proyecto de pasantía se fundamentó en la teoría de la autora Martha Alles (2006).

Martha Alles (2006), explica que la evaluación de desempeño por competencias implica analizar / evaluar las competencias de una persona dentro del periodo evaluado. Por lo tanto se deberá comparar una conducta con la correspondiente definición de la competencia en esa compañía en particular.

En este esquema de evaluación del desempeño, el evaluador deberá valorar la eficiencia del evaluado en distintos aspectos, en condiciones normales de trabajo. Es decir en su día a día. Para mayor efectividad de la evaluación del desempeño por competencias se prevé una segunda valoración o apreciación sobre la conducta

o comportamiento del evaluado, que también se realiza sobre las mismas competencias, pero en condiciones especiales de tareas de alta complejidad, plazos cortos, frecuencia, etc. Para nuestro trabajo hemos considerado la frecuencia como la segunda valoración o elemento de ponderación.

El concepto de la frecuencia en la conducta es fundamental en cualquier tipo de evaluación de desempeño, en especial cuando se está evaluando el desempeño por competencias.

Para el análisis del proyecto se empleo el método de corrección descendente, este parte de una escala de la competencia abierta en grados pero, al multiplicarse por la frecuencia, la escala se recorre en camino descendente, de allí el nombre del método.

En este método se pondera la conducta según la frecuencia, por lo tanto el evaluador debe responder a la pregunta sobre si ese comportamiento o conducta se produce **siempre, frecuentemente**, ocurre **la mitad del tiempo** o es **ocasional**.

Siempre 100%: el evaluado manifiesta siempre la conducta tal cual se describe en el grado seleccionado de la competencia según el diccionario de competencias utilizado.

Frecuente 75%: el evaluado manifiesta en el mayor número de los casos la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.

La mitad del tiempo 50%: el evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.

Ocasional 25%: el evaluado manifiesta solo en ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.

Entre los aspectos favorables que mencionamos, uno de los más importantes es la posibilidad de ofrecerle al evaluador una mejor manera para evaluar, para observar las conductas del evaluado. Es frecuente que los evaluadores recuerden momentos críticos, tanto buenos como malos, y sobre esa base determinen el grado correspondiente de la conducta.

Al introducir el concepto de la frecuencia, se lo obliga a “pensar dos veces”. Primero al seleccionar el grado, y en segundo término, al ubicar la frecuencia.

El evaluador deberá pensar en la conducta del evaluado, compararla con la descripción de la competencia (definición y apertura en grados) y decidir con qué grado se relaciona. A continuación deberá preguntarse: ¿esta conducta se presenta siempre, frecuentemente, la mitad del tiempo u ocasionalmente? De este modo el análisis se divide en dos momentos y permite afinar mejor la evaluación por competencias.

En la apertura de grados propuesta en esta obra, una competencia se transforma en la siguiente escala numérica:

Competencia	Referencia numérica en %
Grado A	100
Grado B	75
Grado C	50

Si un evaluador entiende que la competencia se manifiesta según su descripción (definición de la competencia y su apertura en grados) en un grado B (75% de la competencia) y la misma se verifica en todos los casos, o sea “siempre” (100%), el resultado final será igual a lo observado (Grado B) ponderado por la frecuencia, en este caso “siempre”.

En este ejemplo la resultante sería igual a 75 (100% de 75). La competencia observada en Grado B, al ser ponderada por la frecuencia “siempre”, conserva su mismo grado.

Grado	Grado en %	Frecuencia	Frecuencia en %	Ponderación	Grado resultante por ponderación
B	75	Siempre	100	75*1	B

Si por el contrario el evaluador observara que la conducta del evaluado está comprendida dentro de la descripción en el grado A (100%) pero que esa conducta sólo se manifiesta en la mitad de las ocasiones (la mitad del tiempo o 50%) el resultado final del ponderado de la competencia por la frecuencia sería el

resultante de calcular el 50% de 100. La competencia ponderada sería de 50, por lo cual una competencia observada en grado A al ser ponderada por la frecuencia se torna en grado C.

Grado	Grado en %	Frecuencia	Frecuencia en %	Ponderación	Grado resultante por ponderación
A	100	La mitad del tiempo	50	$100 * 0,50 = 50$	C

El método de corrección descendente es más confiable y también más costoso, requiere mayor entrenamiento de los evaluadores y mayor costo de procesamiento. (pp. 117-127)

En síntesis, para el análisis de los resultados de las evaluaciones de desempeño de los Directores de Agencia, se realizó a través del método de corrección descendente, el cual nos permite conocer el grado resultante por ponderación del personal.

7. RESULTADOS

A continuación se puede observar los resultados obtenidos en la aplicación de la evaluación de desempeño por competencias Específicas y Organizacionales de Sevicol Ltda., la cual consistía en una autoevaluación por parte de los Directores de agencia y una evaluación de 90° realizada por los siguientes jefes inmediatos: jefe1 la Doctora Patricia Díaz, jefe 2 la Doctora Sandra Díaz y jefe 3 La Doctora María Isabel Almeida. Asimismo se muestran los resultados en las tablas y gráficos estadísticos por cada evaluado.

En la primera tabla y gráfica se representa los resultados del Director de la Agencia de Barranca del señor Carlos Hernández, donde se gráfica el nivel requerido, la autoevaluación, y los resultados de la evaluación del jefe 1, jefe 2 y jefe 3 de las siete competencias evaluadas.

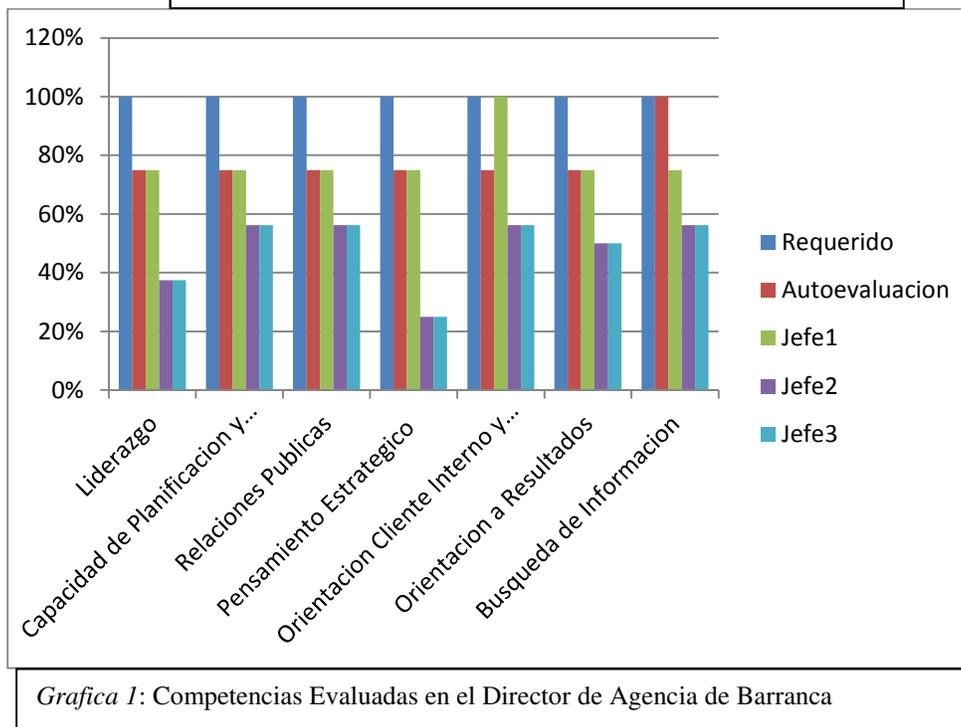
Director de Agencia de Barranca Carlos Hernández					
Competencias	Requerido	Autoevaluación	Jefe1	Jefe2	Jefe3
Liderazgo	100%	75%	75%	37,50%	37,50%
Capacidad de Planificación y Organización	100%	75%	75%	56,25%	56,25%
Relaciones Publicas	100%	75%	75%	56,25%	56,25%
Pensamiento Estratégico	100%	75%	75%	25,00%	25,00%
Orientación Cliente Interno y Externo	100%	75%	100%	56,25%	56,25%
Orientación a Resultados	100%	75%	75%	50,00%	50,00%
Búsqueda de Información	100%	100%	75%	56,25%	56,25%

Tabla 1: Resultados de la autoevaluación y evaluación de jefes del director de agencia Barranca.

Se logra conocer la percepción de los resultados del señor Carlos Hernández en la autoevaluación, donde se evidencia su apreciación frente a cada competencia. Según los porcentajes de su valoración el evaluado se sitúa en un Nivel bueno (75%), por sobre el estándar.

En cuanto a la evaluación que les hace el jefe 2 y jefe 3 se observa en los resultados de la competencia Liderazgo y Pensamiento Estratégico, que se encuentra por debajo de 50% del nivel mínimo o necesario para el perfil del cargo.

Director de Agencia de Barranca Carlos Hernández

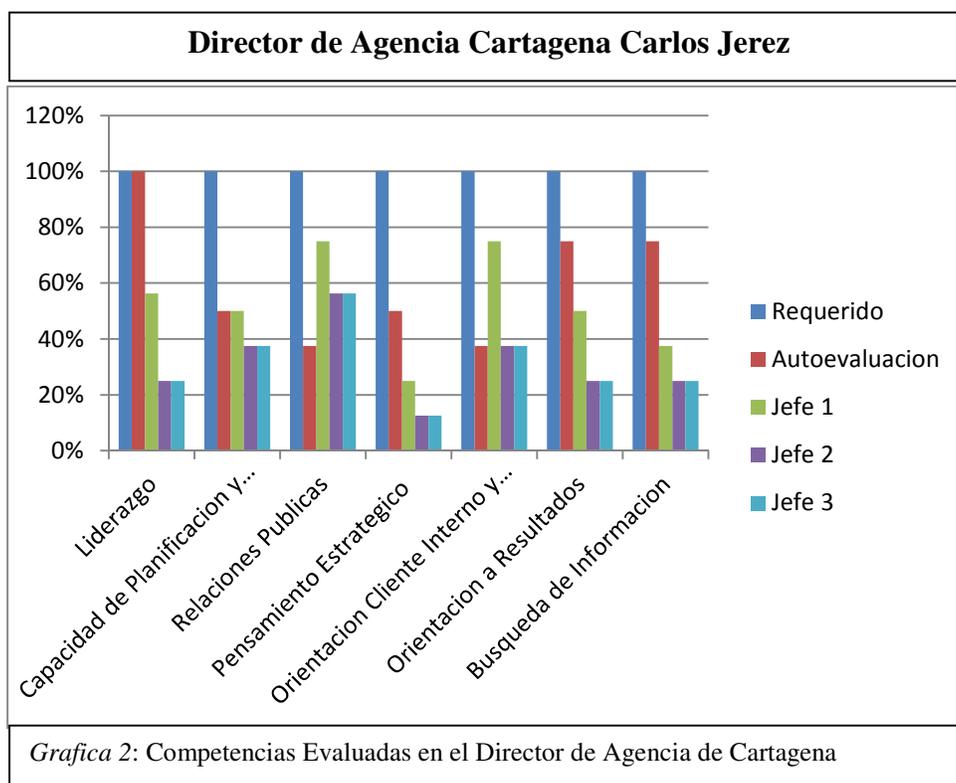


En la segunda tabla, se exponen los datos arrojados del señor Carlos Jerez en la autoevaluación y evaluación de los jefes. En la autoevaluación, se evidencia su apreciación frente a cada competencia, donde según los resultados la capacidad en las relaciones públicas y orientación al cliente interno y externo se encuentra por debajo de 50% del nivel mínimo o necesario para el perfil del cargo.

Por otra parte, en la evaluación del jefe 1 se percibe que las competencias de pensamiento estratégico y búsqueda de información se deben reforzar, pues los resultados son de 25% y 37,50% son puntajes bajos en cuanto al promedio requerido para el perfil del cargo. El jefe 2 y jefe 3 demuestran que el evaluado debe mejorar las siguientes competencias: Liderazgo, Capacidad de Planificación y Organización, Pensamiento Estratégico, Orientación Cliente Interno y Externo, Orientación a Resultados, Búsqueda de Información.

Director de Agencia Cartagena Carlos Jerez					
Competencias	Requerido	Autoevaluación	Jefe 1	Jefe 2	Jefe 3
Liderazgo	100%	100%	56,25%	25,00%	25,00%
Capacidad de Planificación y Organización	100%	50,00%	50,00%	37,50%	37,50%
Relaciones Publicas	100%	37,50%	75,00%	56,25%	56,25%
Pensamiento Estratégico	100%	50,00%	25,00%	12,50%	12,50%
Orientación Cliente Interno y Externo	100%	37,50%	75,00%	37,50%	37,50%
Orientación a Resultados	100%	75,00%	50,00%	25,00%	25,00%
Búsqueda de Información	100%	75,00%	37,50%	25,00%	25,00%

Tabla 2: Resultados de la autoevaluación y evaluación de jefes del director de agencia Cartagena.

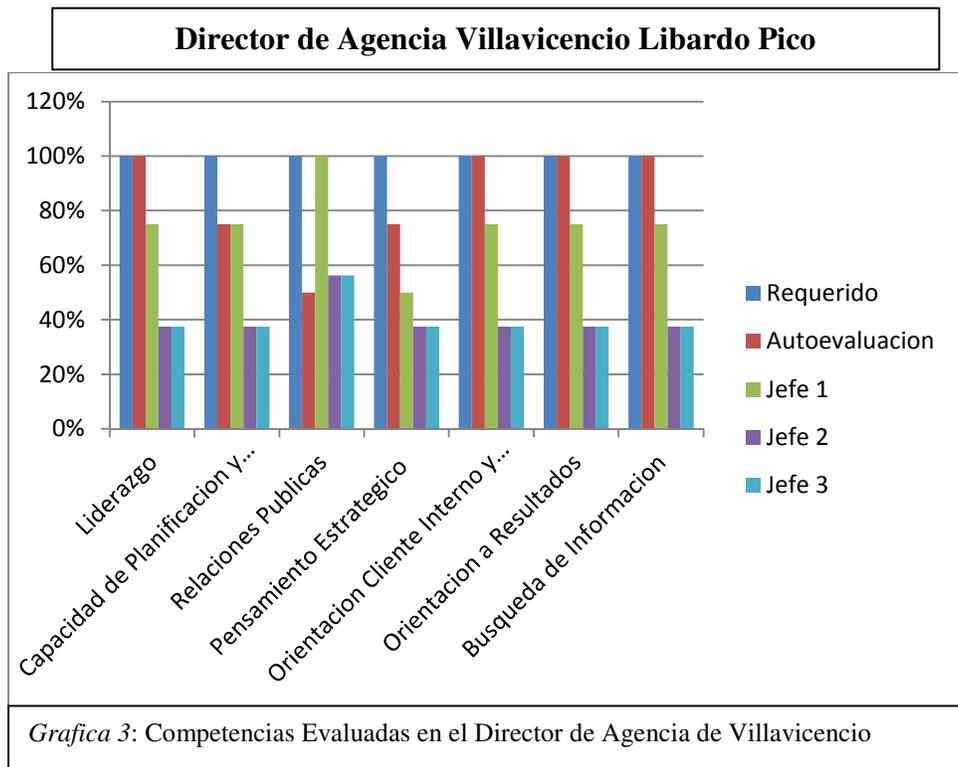


El director de la agencia de Villavicencio en su autoevaluación, muestra que los porcentajes son altos ya que oscilan entre 75% y 100%, aunque la competencia de Relaciones Publicas se encuentra en un porcentaje del 50% nivel mínimo para el puesto de trabajo.

En los resultados de la evaluación del jefe 1 se observa que seis competencias oscilan entre 75%, aunque la competencia de Pensamiento Estratégico esta en un nivel mínimo para cargo. Además el jefe 2 y jefe 3 manifiestan en los porcentajes de la evaluación que las competencias: Liderazgo, Capacitación de Planificación y Organización, Pensamiento Estratégico, Orientación al Cliente Interno y Externo, Orientación a los Resultados y Búsqueda de Información están por debajo de 50% del nivel mínimo o necesario para el perfil del cargo.

Director de Agencia Villavicencio Libardo Pico					
Competencias	Requerido	Autoevaluación	Jefe 1	Jefe 2	Jefe 3
Liderazgo	100%	100%	75,00%	37,50%	37,50%
Capacidad de Planificación y Organización	100%	75,00%	75,00%	37,50%	37,50%
Relaciones Publicas	100%	50,00%	100%	56,25%	56,25%
Pensamiento Estratégico	100%	75,00%	50,00%	37,50%	37,50%
Orientación Cliente Interno y Externo	100%	100%	75,00%	37,50%	37,50%
Orientación a Resultados	100%	100%	75,00%	37,50%	37,50%
Búsqueda de Información	100%	100%	75,00%	37,50%	37,50%

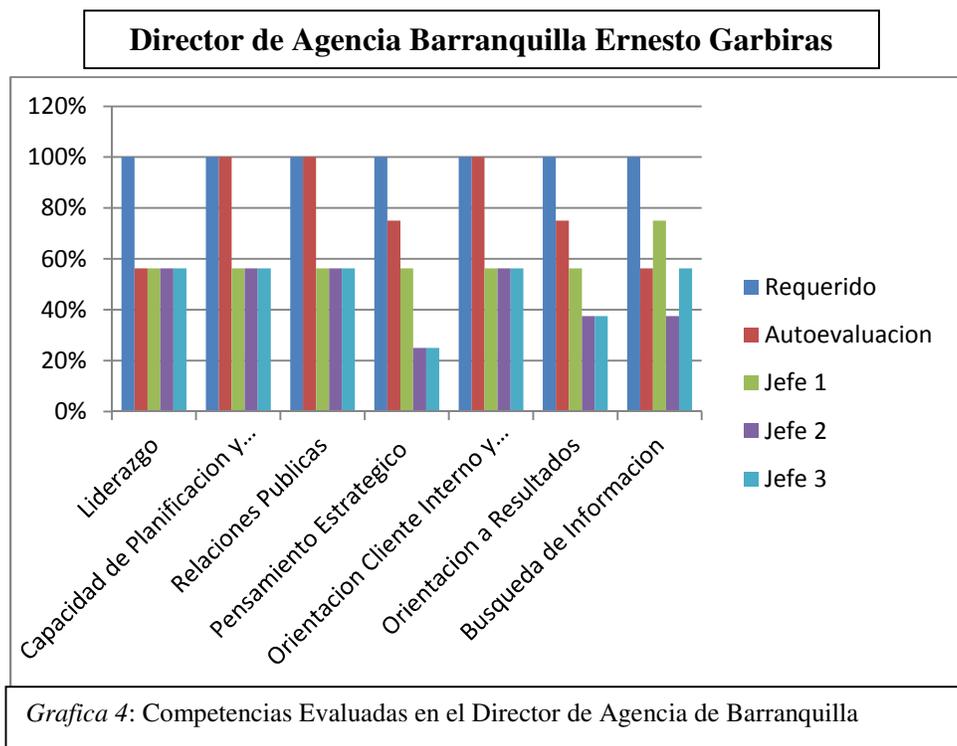
Tabla 3: Resultados de la autoevaluación y evaluación de jefes del director de agencia Villavicencio.



Los resultados de la autoevaluación del señor Director de Barranquilla se encuentran entre 56.25%, 75% y 100%. En cuanto a la evaluación por parte del jefe 1 las competencias de este sujeto se encuentran en un nivel mínimo para ejercer el cargo. En la valoración del jefe 2 y jefe 3 se muestra que deben mejorar las competencias de Pensamiento Estratégico, Orientación a los Resultados y Búsqueda de Información ya que se encuentra por debajo del porcentaje mínimo que se requiere para ejercer el puesto.

Director de Agencia Barranquilla Ernesto Garbiras					
Competencias	Requerido	Autoevaluación	Jefe 1	Jefe 2	Jefe 3
Liderazgo	100%	56,25%	56,25%	56,25%	56,25%
Capacidad de Planificación y Organización	100%	100%	56,25%	56,25%	56,25%
Relaciones Publicas	100%	100%	56,25%	56,25%	56,25%
Pensamiento Estratégico	100%	75,00%	56,25%	25,00%	25,00%
Orientación Cliente Interno y Externo	100%	100%	56,25%	56,25%	56,25%
Orientación a Resultados	100%	75,00%	56,25%	37,50%	37,50%
Búsqueda de Información	100%	56,25%	75,00%	37,50%	56,25%

Tabla 4: Resultados de la autoevaluación y evaluación de jefes del director de agencia Barranquilla.

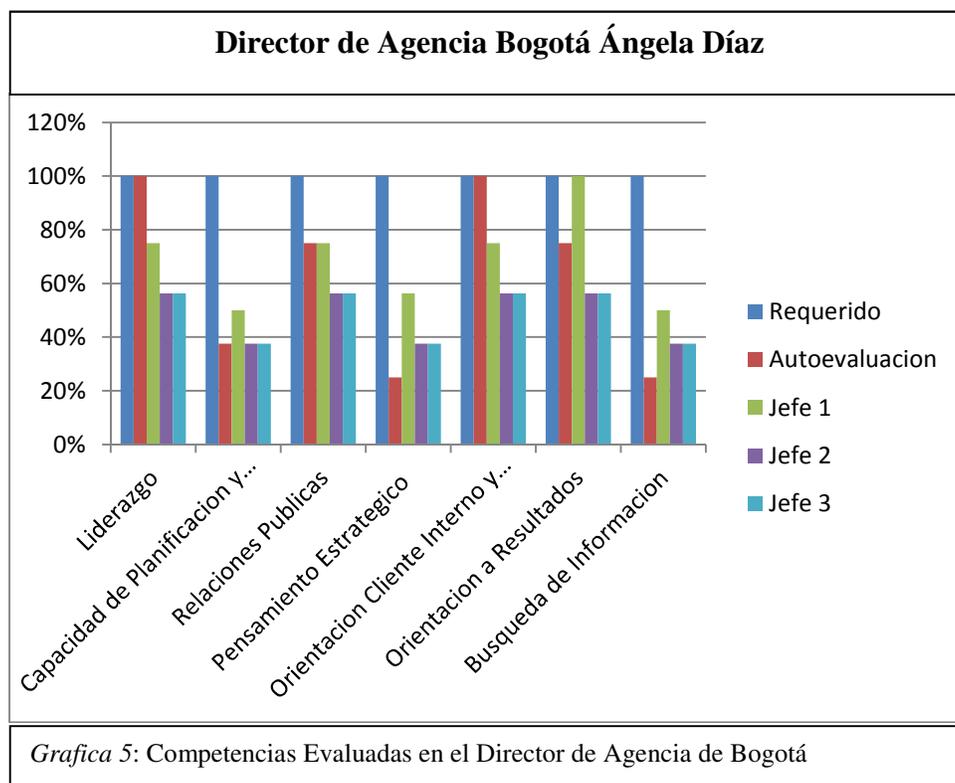


Los datos obtenidos en los puntajes de la autoevaluación de la Directora de Agencia de Bogotá, demuestran que tres de las competencias están por debajo del puntaje mínimo que se necesita para el perfil del cargo. Es necesario capacitar a esta persona en la realización de las competencias Capacitación de Planificación y Organización, Pensamiento Estratégico y Búsqueda de Información. Asimismo se puede ver en los resultados de la

evaluación del jefe 2 y jefe 3 que la persona obtuvo un puntaje menor al 50%, lo que evidencia la necesidad de reforzar las competencias de: Capacitación de Planificación y Organización, Pensamiento Estratégico y Búsqueda de Información

Director de Agencia Bogotá Ángela Díaz					
Competencias	Requerido	Autoevaluación	Jefe 1	Jefe 2	Jefe 3
Liderazgo	100%	100%	75,00%	56,25%	56,25%
Capacidad de Planificación y Organización	100%	37,50%	50,00%	37,50%	37,50%
Relaciones Publicas	100%	75,00%	75,00%	56,25%	56,25%
Pensamiento Estratégico	100%	25,00%	56,25%	37,50%	37,50%
Orientación Cliente Interno y Externo	100%	100%	75,00%	56,25%	56,25%
Orientación a Resultados	100%	75,00%	100%	56,25%	56,25%
Búsqueda de Información	100%	25,00%	50,00%	37,50%	37,50%

Tabla 5: Resultados de la autoevaluación y evaluación de jefes del director de agencia Bogotá.



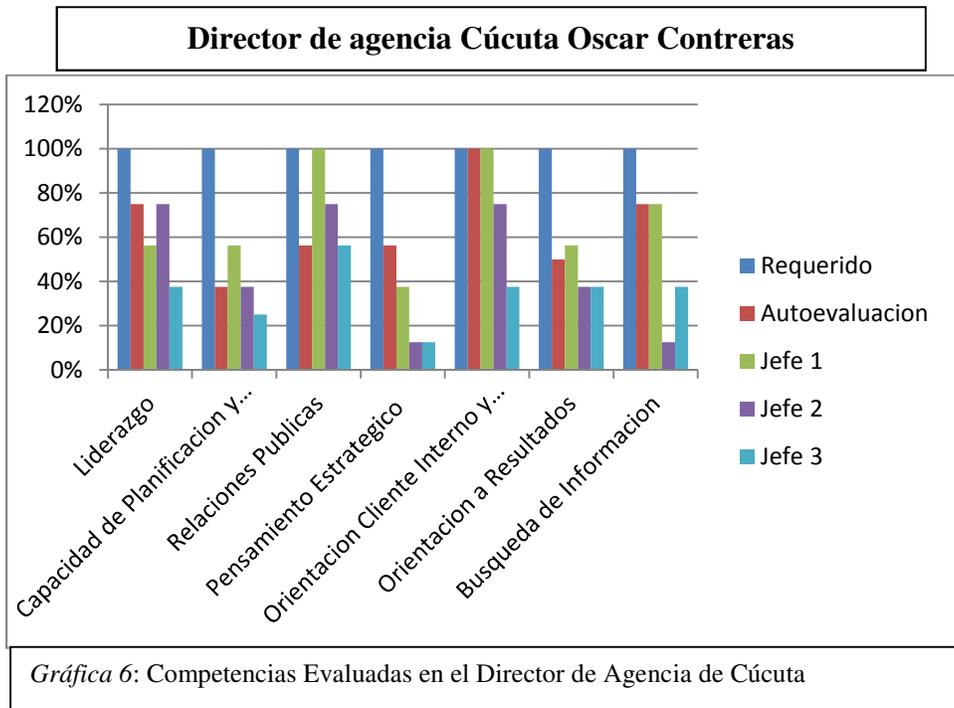
En la tabla y gráfica 6 se representa los resultados del Director de la Agencia de Cúcuta, donde se sintetiza el nivel requerido, la autoevaluación, y los resultados de la evaluación de los tres jefes.

En los datos obtenidos de la autoevaluación del señor Oscar Contreras se puede ver que la competencia de Capacidad de Planificación y Organización está por debajo del nivel mínimo que es necesario para el perfil.

Observando los resultados de la evaluación del jefe 1, se sugiere mejorar la competencia de “Pensamiento Estratégico”. En cuanto a la evaluación que les hace el jefe 2 y jefe 3 se observa en los resultados que existen falencias en varias de las competencias.

Director de agencia Cúcuta Oscar Contreras					
Competencias	Requerido	Autoevaluación	Jefe 1	Jefe 2	Jefe 3
Liderazgo	100%	75,00%	56,25%	75,00%	37,50%
Capacidad de Planificación y Organización	100%	37,50%	56,25%	37,50%	25,00%
Relaciones Publicas	100%	56,25%	100%	75,00%	56,25%
Pensamiento Estratégico	100%	56,25%	37,50%	12,50%	12,50%
Orientación Cliente Interno y Externo	100%	100%	100%	75,00%	37,50%
Orientación a Resultados	100%	50,00%	56,25%	37,50%	37,50%
Búsqueda de Información	100%	75,00%	75,00%	12,50%	37,50%

Tabla 6: Resultados de la autoevaluación y evaluación de jefes del director de agencia Cúcuta.



Resultados generales de la evaluación de desempeño según los jefes

Competencias	Agencia de Barranca	Agencia de Cartagena	Agencia de Villavicencio	Agencia de Barranquilla	Agencia de Bogotá	Agencia de Cúcuta
Liderazgo	50,00%	35,42%	50,00%	56,25%	62,50%	56,25%
Capacidad de Planificación y Organización	62,50%	41,67%	50,00%	56,25%	41,67%	39,58%
Relaciones Públicas	62,50%	62,50%	70,83%	56,25%	62,50%	77,68%
Pensamiento Estratégico	41,67%	16,67%	41,67%	35,42%	43,75%	20,83%
Orientación Cliente Interno y Externo	70,83%	50,00%	50,00%	56,25%	62,50%	70,83%
Orientación a Resultados	58,33%	33,33%	50,00%	43,75%	70,83%	43,75%
Búsqueda de Información	62,50%	29,17%	50,00%	56,25%	41,67%	41,67%

Tabla 7: Resultados generales de la evaluación de desempeño según los jefes

De acuerdo a los resultados, se manifiesta que la competencia “Pensamiento Estratégico” en todos los casos de los directores evaluados, es la que tiene el mínimo promedio, ya que está por debajo del 50%, se evidencia su poca ejecución y aplicación. Por otra parte, la competencia de mayor promedio es la de “Relaciones Públicas” en la totalidad de los evaluados se aprovecha y desarrolla en el cargo.

Teniendo en cuenta los porcentajes de los tres grados la mayoría de las competencias tanto específicas como organizacionales se ponderan en el Grado C, esto significa que el personal evaluado presenta debilidades en sus destrezas, actitudes y conocimientos que hacen parte de sus funciones diarias.

8. DISCUSION

Una vez realizado el proceso de pasantía en la empresa Sevicol Ltda., se reconoce la importancia y efectividad de la implementación del modelo de gestión por competencias, éste debe cumplir con los objetivos, misión, visión, es decir a todo lo que haga parte de la planeación estratégica de la misma organización.

El modelo contribuye a formar personas con aptitudes para ir de la mano con los objetivos de la empresa, también aporta en el fortalecimiento de su estructura y organización en los procesos de selección, ya que para alcanzar el éxito de la empresa es valioso contar con un buen equipo de personas competentes que cumplan con los objetivos organizacionales y así mantenerse en el mercado de seguridad.

El modelo de gestión por competencias centra el análisis en el desarrollo de las habilidades de las personas, buscando lograr que el desempeño laboral sea exitoso a través de un seguimiento continuo del comportamiento organizacional mediante la evaluación de sus competencias. Asimismo, el trabajo por competencias en las empresas favorece el desarrollo organizacional, aportando al mejoramiento del buen desempeño de los empleados, al desarrollo económico y social de la organización en el mercado.

Sevicol Ltda., es una organización reconocida por sus estructuras y excelentes servicios de seguridad a nivel nacional, cuenta con talento humano capacitado y adecuado, ha logrado expandirse construyendo agencias en diversas ciudades de Santander.

Estas agencias se encuentran dirigidas y direccionadas por un líder el “director de agencia”, cargo importante dentro del desarrollo organizacional ya que son el medio de conducción en el mercado de seguridad. El cargo de Director de agencia es clave en la organización, dado que las personas que lo ejecutan son responsables en contribuir a una mayor productividad y competitividad, por tanto es necesario dar seguimiento a su desempeño.

El trabajo de pasantía permitió conocer el desempeño de los Directores de Agencias mediante la evaluación de competencias Organizacionales y Específicas, en los resultados se evidenció el nivel o grado de competencias que amerita los directores. Allí se logró conocer que la mayoría de las competencias evaluadas de los directores se encuentran en el grado C nivel mínimo, lo cual demuestra la necesidad de fortalecer, es de importancia

evaluar el desempeño en las agencias, ya que esto, permite identificar los aspectos más relevantes a capacitar para generar impacto en el desarrollo organizacional.

9. CONCLUSIONES

- Los directores de agencias de Sevicol Ltda., que participaron en el proyecto de pasantía, tienen distintos conceptos acerca de las competencias, aunque todas las percepciones señalan a un mismo propósito, lo orientan con aptitudes, conocimientos, habilidades y capacidades que le sirven para llevar a cabo sus funciones en la organización.
- Los directores de agencias de Sevicol Ltda., piensan que las personas nacen con las competencias, y que a través de la experiencia se van desarrollando y fortaleciendo sus habilidades aunque unas más que otra.
- Durante la capacitación conceptual de competencias los directores evaluados en el proyecto de pasantía, evidenciaron que tienden a confundir sus funciones del cargo con las competencias.
- Durante el proyecto de pasantía se evidenció que los seis directores evaluados, no tienen claro las competencias organizacionales de Sevicol y específicas del cargo.
- En general, la mayoría de los evaluados reconocen que tienen debilidades y falencias en sus destrezas, también manifiestan la necesidad de recibir capacitaciones anualmente.
- Para Sevicol Ltda., es de vital importancia medir a sus empleados a través de las evaluaciones de competencias, puesto que nos permite conocer las habilidades, capacidades y actitudes que aplican en su desempeño diario para optimizar las estrategias organizacionales.
- Sevicol Ltda., busca actualmente en la implementación de modelos de competencias, la mejora continua para mantener a las personas altamente calificadas y

competitivas que permita a la organización tener reconocimiento en el mercado de seguridad y vigilancia privada.

- Para concluir la implementación de herramientas como la evaluación de desempeño de las competencias organizacionales y específicas tienen importancia en el desarrollo organizacional de la compañía, puesto que son el soporte de mejoras continuas, que permite conocer el ejercicio periódico de los directores de agencia.

10. RECOMENDACIONES

A partir de los resultados identificados con la aplicación de la evaluación de desempeño por competencias específicas y organizacionales en los Directores de agencias de Sevicol, se hizo evidente algunos aspectos por mejorar.

En primer lugar, es necesario confeccionar el diccionario de competencias y comportamientos, donde se pueda identificar de manera clara y concisa los niveles de cada una de las competencias que existan en los diferentes cargos de la institución. Este diccionario es necesario realizarlo a la medida de la empresa, ya que las organizaciones tienen objetivos, misión y visión diferentes, y las personas cambian dentro de ellas, lo mismo sucede con las competencias. También cada empresa debe decidir las competencias que necesita desarrollar en sus trabajadores y así lograr sus fines específicos.

Por otra parte, se evidenció la necesidad de diseñar programas de formación y entrenamiento semestral o anual exclusivamente con los directores de agencias. Es necesario entender que la capacitación en la organización se plantea con el propósito de transmitir conocimientos, generar cambios necesarios para continuar compitiendo en el mercado de seguridad.

Asimismo, se recomienda realizar entrenamiento para el desarrollar al personal (recurso humano), puesto que beneficia a la empresa a ser competitiva.

Se sugiere a la organización establecer anualmente espacios de encuentros con todos los directores de agencias y con los directores de cada área de la organización, donde se haga un seguimiento del trabajo a nivel administrativo, operativo, comercial y financiero. Por consiguiente, en ese espacio socializar los

reconocimientos por los resultados alcanzados en sus labores de cada una de las áreas de la empresa.

Finalmente, se recomienda realizar anualmente una evaluación de 360° con los directores de agencias, ya que proporciona información más amplia del desempeño de sus labores, puesto que ésta evaluación involucra al jefe del jefe, jefes directos, pares, cliente interno y externo, clientes y subordinados.

11. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Alles, M. (2005). Desempeño por competencias: evaluación 360°, (pp. 27-61). Buenos aires, editorial Granica.

Alles, M. (2004). Diccionario de competencias: gestión por competencias. Buenos aires, editorial Granica.

Alles, M. (2008). Dirección Estratégica de recursos humanos: gestión por competencias, 2ª ed. 12. Buenos aires

Aragon, L. & cols (2009). Gestión del talento humano por competencias. Recuperado 20 de enero de 2012 de <http://biblioteca.ucp.edu.co:8080/jspui/bitstream/10785/49/1/completo.pdf>

Brailosky, C. (2000). Educación, evaluación de las competencias. Recuperado 1 de enero de 2012 de <http://www.fmv-uba.org.ar/posgrado/proaps/9.pdf>

Córdoba, Largo, A. (2005). El reto de la gestión empresarial. Barcelona: ediciones Deusto

Espitia, Y. (2010). La selección por competencias aplicada en la seguridad privada. Recuperado 3 de enero de 2012 de [http://bibliodigital.umng.edu.co:8080/UMNG/bitstream/10654/745/1/LA%20SELECC..\[1\].pdf](http://bibliodigital.umng.edu.co:8080/UMNG/bitstream/10654/745/1/LA%20SELECC..[1].pdf)

Giraldo, C., (2004). Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo la teoría de las competencias. Recuperado el 30 de marzo de 2012 de: <http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/258/1/CreacionModeloEvaluacionDesempe%C3%B1oTeoriaCompetencias.pdf>

Gómez, G. (2009). “Planeación y Organización de Empresas”, Octava Edición, Edit. McGraw-Hill, México, 1994, Pág.191

Gómez, G. (1994). “Planeación y Organización de Empresas”, Octava Edición, Edit. McGraw-Hill. México. Recuperado 1 de febrero del 2012 de <http://osiris.ucb.edu.bo/~ocampol/doc/Organizacion.PDF>

Koontz, H. & Wehrich H., (1998). Administración: Una Perspectiva Global, 11ª edición, Editorial McGraw-Hill, México, 1998, Pág.244

Pereda, Marín, S & Berrocal, Berrocal, F. (2001). Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias. Madrid: editorial Centro de estudios Ramon Areces, S:A

Stoner, J., Toner, F. & Gilbert, D., (1996). Administración. 6ª edición, Editorial Prentice Hall, México, 1996, Pág. 60

Woodruffe, C. (1993). What is meant by a Competency? *Leadership and Organization Development Journal*. Vol 14 (1) Pp.29-36

<http://www.sevicol-ltda.com>