

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO
Colegio de Administración para el Desarrollo

**Estudio del Modelo de Gestión de Desempeño por Competencias de
la Empresa Life en el Área de Recursos Humanos**

Esteban Andrés Grijalva Beltrán
María José Cabezas Burbano

**Laura Elena Calvache, Dra. en Psicología Industrial,
Directora de Tesis**

Tesis de grado presentada como requisito
para la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas

Quito, Diciembre 2013

Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Administración para el Desarrollo

HOJA DE APROBACION DE TESIS

**Estudio del Modelo de Gestión de Desempeño por Competencias de
la Empresa Life en el Área de Recursos Humanos**

Esteban Andrés Grijalva Beltrán

María José Cabezas Burbano

Laura Elena Calvache, Dra.

en Psicología Industrial

Directora de Tesis

.....

Maritza Vélez, MBA.

Coordinadora de Administración

.....

Magdalena Barreiro, Ph.D.

Decana del Colegio de

Administración para el Desarrollo

.....

Quito, Diciembre 2013

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certificamos que hemos leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estamos de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizamos a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

Nombre: Esteban Andrés Grijalva Beltrán

C. I.: 1711527158

Firma:

Nombre: María José Cabezas Burbano

C. I.: 1720024494

Fecha: Quito, Diciembre 2013

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a Laura Elena Calvache e Ivan Beltran por habernos instruido y colaborado de la mejor manera en la elaboración de esta tesis.

Resumen

El tema de la siguiente tesis surgió como resultado del interés por el Sistema de Gestión del Desempeño que fue presentado en la clase de Recursos Humanos.

Se comprendió el impacto que una acertada aplicación del sistema dentro de la empresa puede tener en los resultados estratégicos del negocio.

Con la premisa anterior se buscó una organización que abra las puertas para que se pueda investigar la forma en que se estaba aplicando el Sistema de Gestión de Desempeño y los resultados concretos que hasta el momento se habían logrado con su implementación. La empresa que facilitó la realización de este trabajo es Life (Laboratorios Industriales Farmacéuticos Ecuatorianos).

Los resultados detallados de la investigación se podrán encontrar a lo largo del desarrollo de esta tesis.

Abstract

The subject of the thesis was a result of interest in Performance Management System that was presented in HR class.

The impact that a successful implementation of the system within a company may have on strategic business results are realized.

With this premise, an organization that opens the doors so you can investigate how it was implementing the Performance Management System and the concrete results so far had been made with their implementation was sought. The company that facilitated the completion of this work is Life (Ecuadorian Industrial Pharmaceutical Laboratories).

Details of the research can be found during the development of this thesis.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA	10
Antecedentes	10
El problema.....	12
Hipótesis	18
Preguntas de investigación.....	19
Contexto y marco teórico.....	20
Definición de términos.....	24
Presunciones del autor del estudio	25
Supuestos del estudio.....	26
REVISIÓN DE LA LITERATURA	27
Géneros de literatura incluidos en la revisión.....	27
Pasos en el proceso de revisión de la literatura	27
Formato de la revisión de la literatura por temas.....	28
METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	32
Justificación de la metodología seleccionada	32
Herramienta de investigación utilizada.....	32
Descripción de participantes	36
Fuentes y recolección de datos	36
Prueba Piloto.....	37
ANÁLISIS DE DATOS	42
Detalles del análisis	42
Importancia del estudio.....	51
CONCLUSIONES	53
Limitaciones del estudio	53
Recomendaciones para futuros estudios	53
Resumen general.....	55
Conclusiones.....	56
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	58
ANEXO A: Encuesta Sobre el Sistema de Evaluacion de Desempeño de Life	59
FIGURAS:	
Figura1.1.....	11
Figura1.2.....	12
Figura1.3.....	14
Figura1.4.....	15
Figura1.5.....	15

Figura1.6.....	16
Figura1.7.....	16
Figura1.8.....	17
Figura1.9.....	17
Figura1.10.....	18
Figura1.11.....	21
Figura3.1.....	33
Figura3.2.....	34
Figura3.3.....	35
Figura3.4.....	39
Figura3.5.....	40
Figura3.6.....	41
Figura4.1.....	44
Figura4.2.....	45
Figura4.3.....	46
Figura4.4.....	47
Figura4.5.....	48

INTRODUCCION AL PROBLEMA

Antecedentes:

La empresa Laboratorios Industriales Farmacéuticos Ecuatorianos (LIFE) es una empresa farmacéutica nacional fundada el 21 de junio de 1940, nace como una organización de capital mixto, conformada por un grupo de fundadores de origen judío y por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (Laboratorios Life, 2012).

Se ha desempeñado en la elaboración de farmacéuticos durante 70 años. Los diez primeros años de actividad industrial, Laboratorios LIFE había logrado tener un portafolio de productos muy amplio, rebasando los límites de producción farmacéutica, había logrado desarrollar productos cosméticos, insecticidas, pasta dental, productos hospitalarios y veterinarios (Laboratorios Life, 2012).

LIFE fue el pionero en el desarrollo de investigación científica médica; esto significa que en el país se logró desarrollar moléculas farmacéuticas nuevas (cabe mencionar que en ningún país latinoamericano se desarrollan moléculas farmacéuticas, esto ha quedado exclusivamente en países del primer mundo) (Beltrán, 2013).

En el año de 1965, las acciones del grupo de fundadores pasan a manos de la multinacional DOW CHEMICAL, compañía petroquímica que había decidido incursionar en el negocio farmacéutico (Beltrán, 2013). Comienza una nueva etapa en la vida de LIFE, la empresa se convierte en subsidiaria de una multinacional; en esta etapa se incorporan a las prácticas administrativas e industriales conceptos como Seguridad Industrial, Sistemas de Gestión de Calidad, Sistemas de Administración de Recursos Humanos, Proceso de Auditorías

Técnicas Externas, Incorporación de Normas de Buena Manufactura, Administración por Procesos, aplicación de Herramientas de Tecnología Informática Avanzada (Laboratorios Life, 2012). Además, se elabora un organigrama para organizar a la empresa, el cual indica las áreas que la integran, niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría, como se muestra a continuación y que es utilizado actualmente por la empresa.

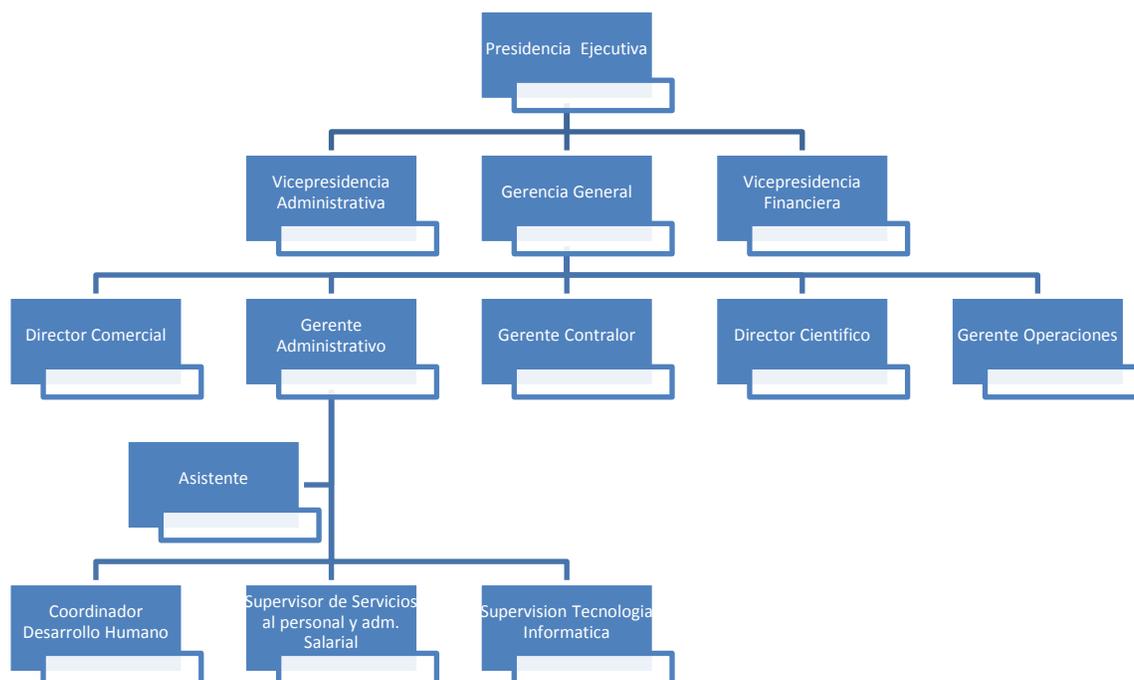


Figura 1.1. Organigrama Empresa Life.

Fuente: Ivan Beltrán Gerente Administrativo de la empresa Life.

En el año 1990, la multinacional Dow Chemical vende sus acciones al grupo empresarial industrial ecuatoriano Simon, grupo que había fundado dos importantes industrias en el país. LIFE vuelve a ser una compañía de capital ecuatoriano (Beltrán, 2013).

LIFE ha sido una empresa de evolución permanente durante las últimas siete décadas, ofreciendo productos y servicios en el área de la salud, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos (Laboratorios LIFE, 2012). Una de las características fundamentales

que ha distinguido a LIFE durante todo este tiempo es su especial preocupación por la calidad de sus productos a través del cumplimiento de las normas de manufactura internacional, según lo comentó Iván Beltrán. Gerente Administrativo (2013).

Alineado con lo anterior, actualmente han definido su Misión, Visión y Valores según la figura adjunta. El gráfico a continuación muestra lo que al interior de LIFE se lo conoce como su identidad corporativa.



Figura 1.2. Identidad Corporativa.

Fuente: Ivan Beltrán Gerente Administrativo de la empresa Life.

Problema:

Aproximadamente cinco años atrás comenzaron a cambiar las perspectivas de negocio de Laboratorios LIFE, surgió una actividad comercial muy agresiva de parte de los laboratorios latinoamericanos, lo cual exigía una respuesta clara y estratégica para mantener la

participación de mercado que LIFE había alcanzado (Beltrán, 2013). Para responder cada vez mayores exigencias del mercado se hizo necesario obtener un talento humano con las destrezas apropiadas tanto a nivel estratégico como táctico (Calvache, 2013).

Esta situación llevó a LIFE, primero a cuestionar su Modelo de Gestión de Recursos Humanos y luego a pensar en un nuevo modelo que le permita contar de manera consistente con recursos humanos talentosos, capaces de enfrentar los desafíos que el mercado demandaba. En ese momento se contrató a un grupo de profesionales que aporten con disciplinas y conocimiento que sumen a la experiencia interna de la empresa; esto permitió hacer frente a los problemas del mercado en esos momentos y a la vez tomar conciencia de que era indispensable incorporar nuevas prácticas en la administración del personal y desarrollar un departamento de Recursos Humanos competente y profesional (Beltrán & Calvache, 2013).

Como respuesta a esta necesidad el departamento de Recursos Humanos generó un Modelo Integral de Gestión de RRHH que se detalla a continuación para poder hacer frente a las exigencias y requerimientos del mercado.



Figura 1.3. Modelo de Gestión Integral de Recursos Humanos.

Fuente: Ivan Beltrán Gerente Administrativo de la empresa Life.

En esta nueva etapa, el departamento de Recursos Humanos se capacitó basándose en la metodología HAY, esto permitió revalorizar todos los cargos de la empresa con puntajes validados con el mercado ecuatoriano, para garantizar una correlación de los puestos de la empresa con los puestos de mercado (Beltrán, 2013).

Una vez aplicada la metodología HAY y teniendo como base la estructura de puestos definida y afinada, se desarrolló el Modelo de Gestión por Competencias, el mismo que permitía hacer una renovación conceptual y profunda en las prácticas gerenciales de la empresa (Calvache, 2013). Para ello, Laboratorios LIFE estableció un Modelo de Gestión de Recursos Humanos en donde el sistema de Evaluación de Desempeño por Competencias se basaba en los objetivos individuales y las competencias corporativas (Beltrán, 2013).

En la siguiente figura se puede ver claramente como la estrategia corporativa, el modelo de competencias y los requerimientos de recursos humanos están interrelacionados.



Figura 1.4. Estrategia Corporativa.

Fuente: Iván Beltrán Gerente Administrativo de la empresa Life.



Figura 1.5. Factores Claves de Éxito.

Fuente: Iván Beltrán Gerente Administrativo de la empresa Life.

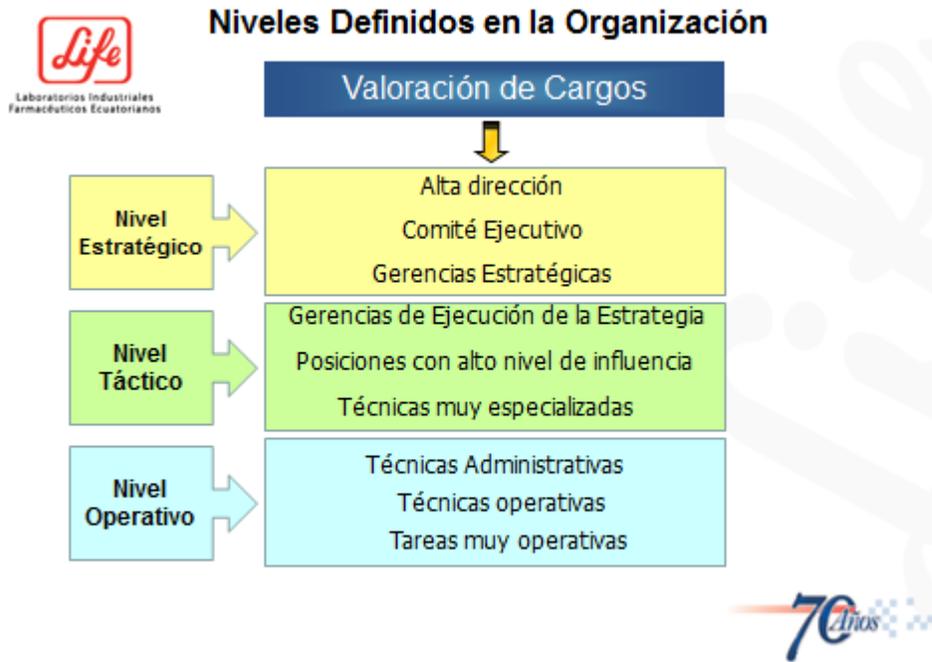


Figura 1.6. Niveles Definidos en la Organización
Fuente: Iván Beltrán Gerente Administrativo de la empresa Life.

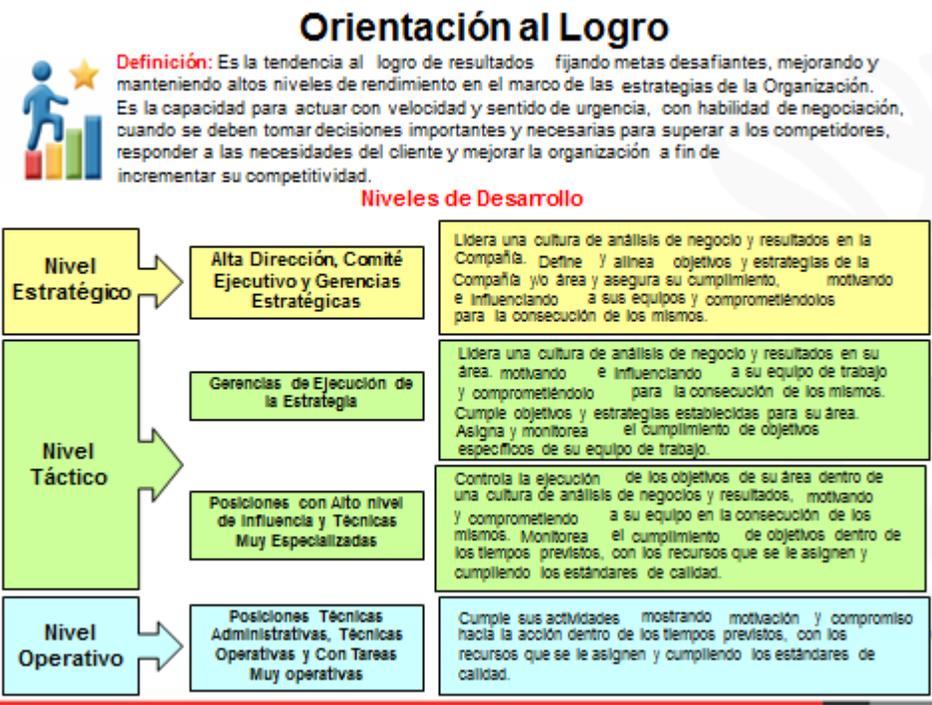


Figura 1.7. Orientación al Logro.
Fuente: Iván Beltrán Gerente Administrativo de la empresa Life.

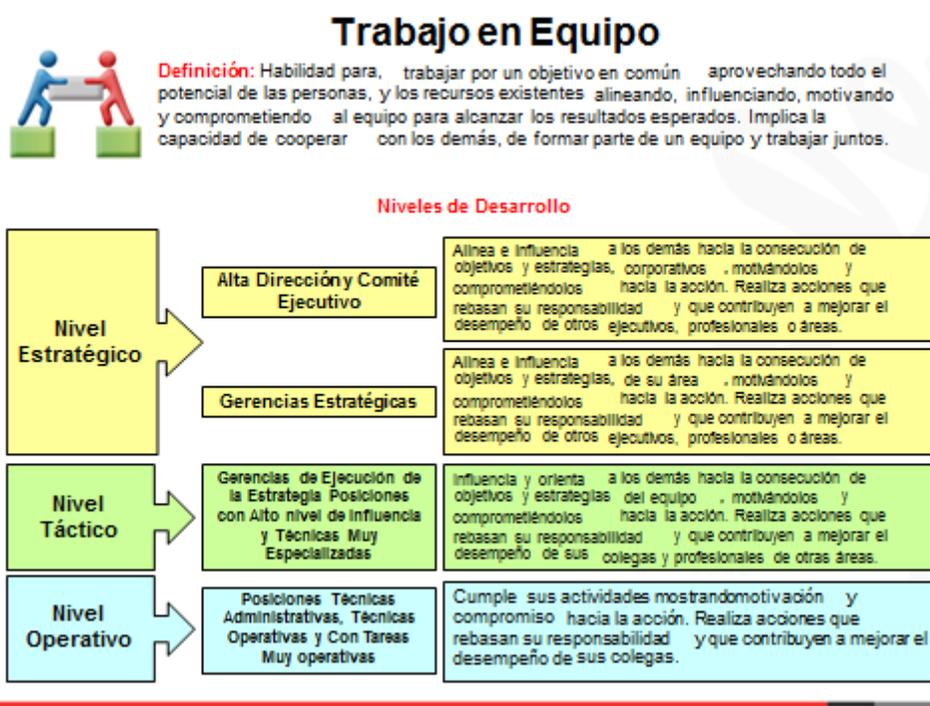


Figura 1.8. Trabajo en Equipo.

Fuente: Iván Beltrán Gerente Administrativo de la empresa Life.

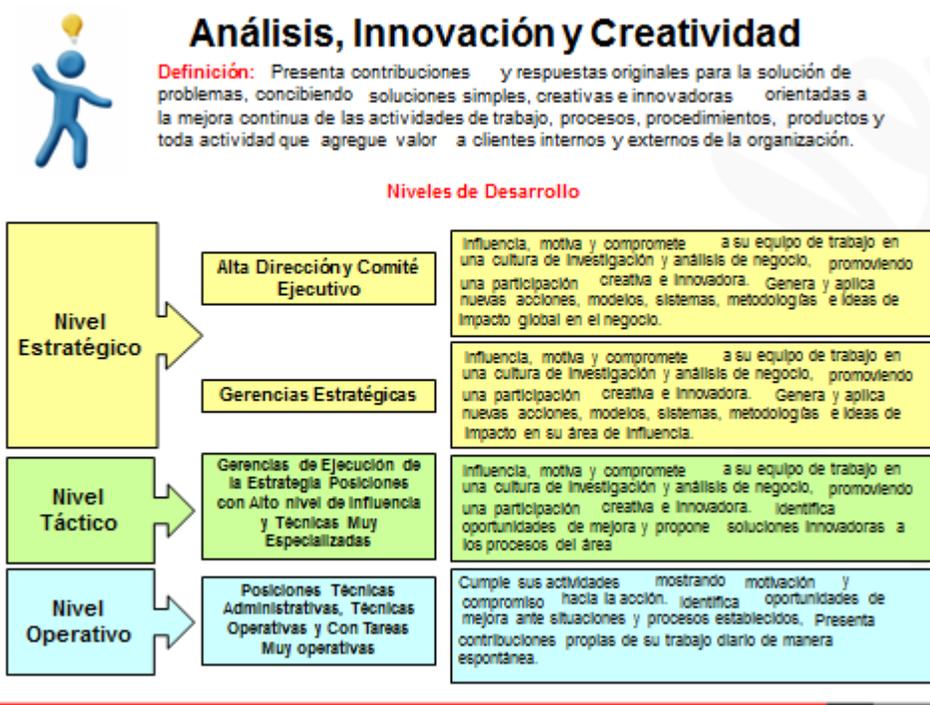


Figura 1.9. Análisis, Innovación y Creatividad.

Fuente: Iván Beltrán Gerente Administrativo de la empresa Life.



Figura 1.10. Desarrollo de Personas.

Fuente: Iván Beltrán Gerente Administrativo de la empresa Life.

El Modelo de Gestión de Desempeño por Competencias se lo viene aplicando desde hace tres años y permanentemente la empresa trabaja en la actualización de los sistemas de reclutamiento y selección, administración salarial, sistema de establecimiento de objetivos y sistema de evaluación de desempeño (Beltrán, 2013).

A pesar de que LIFE tiene implementado y aplicándose un Modelo de Gestión de Desempeño por Competencias, hay la percepción de que este modelo no está funcionando porque la empresa no logra retener ni desarrollar aún al talento humano.

Hipótesis:

El modelo no está funcionando por tres razones:

Primero, la coherencia y aplicabilidad del modelo en sí mismo.

Segundo, no hay mediciones para saber si es efectivo o no.

Tercero, el sistema ha sido desarrollado internamente, y ha sido estructurado por sus colaboradores ajustándose a las necesidades de la empresa y no cuenta con un respaldo técnico especializado.

Preguntas:

¿Cómo y hasta qué punto se considera aplicable y coherente el sistema de gestión de desempeño? ¿Por qué?

¿Cómo y hasta qué punto se tiene información objetiva de la eficacia del sistema?

¿Cómo y hasta qué punto el nuevo sistema cumple con los parámetros mínimos y técnicos que debe tener un sistema para que funcione?

¿Ha recibido feedback de tu evaluación periódica?

¿Ha sido de utilidad el feedback para tu desarrollo?

¿Se ha realizado el sistema de gestión de desempeño con periodicidad?

¿Cuál es el porcentaje de rotación del personal antes de que exista el sistema?

¿Cuál es el porcentaje de rotación del personal después de que exista el sistema?

¿Cómo y hasta qué punto el Modelo de Gestión de Desempeño está alineado al Modelo de Gestión Integral de recursos humanos establecido en Life?

Contexto y Marco Teórico:

La investigación se centra en analizar el Modelo de Evaluación de Desempeño por Competencias que actualmente está siendo utilizado por la empresa LIFE, debido a que se tiene la percepción que no está funcionando correctamente.

Para poder analizar el Modelo de Gestión de Desempeño por Competencias es necesario saber en qué consiste, por qué y para qué es necesario evaluar el desempeño. Además, es importante entender los propósitos de evaluación de desempeño, las razones por las que algunas veces fallan los modelos de evaluación y los métodos de evaluación, es decir se necesita definir el Marco Teórico que será guía de este trabajo.

Modelo de Evaluación de Desempeño por Competencias:

Un Sistema de Evaluación de Desempeño, es el conjunto de mecanismos que permiten definir el grado en que las personas contribuyen al logro de los estándares requeridos para el cargo o puesto que ocupan en la organización, así como para los objetivos de la empresa (Loyalty Center. 2009). Dentro de este modelo es necesario evaluar el desempeño de una persona ya que es un instrumento para dirigir y supervisar personal. (Alles, 2006). Entre sus principales objetivos se puede señalar:

- El desarrollo personal y profesional de colaboradores (Alles, 2006).
- La mejora permanente de resultados de la organización (Alles, 2006).
- Optimizar el desempeño de los recursos humanos (Alles, 2006).

Finalmente, según Martha Alles (2006), la evaluación del desempeño sirve para mejorar el rendimiento del empleado y mejorar los resultados de la organización.

Propósitos de evaluación del desempeño:

A primera vista podría parecer que las evaluaciones del desempeño se utilizan con un propósito muy limitado: evaluar quien hace un buen trabajo o quien no; pero en realidad la evaluación del desempeño es un proceso que realiza un supervisor a un subordinado (por lo general una vez al año) diseñado para ayudar a los empleados a entender sus funciones, objetivos, expectativas y éxito en el desempeño; es una de las herramientas más versátiles de la que pueden disponer los gerentes para gestionar a su gente. Puede servir para muchos propósitos que benefician tanto a la organización como a los empleados cuyo desempeño se somete a evaluación. Estas evaluaciones pueden ser utilizadas para propósitos administrativos así como de desarrollo, como se puede apreciar en el cuadro que está a continuación. (Bohlander & Snell, 2008).

DE DESARROLLO	ADMINISTRATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> Proporcionar retroalimentación del desempeño Identificar las fortalezas o las debilidades individuales Reconocer el desempeño individual Ayudar en la identificación de metas Evaluar el logro de las metas Identificar las necesidades individuales de capacitación Determinar las necesidades de capacitación de la organización Reforzar la estructura de autoridad Permitir a los empleados analizar las preocupaciones Mejorar la comunicación Proporcionar un foro para que los líderes ayuden 	<ul style="list-style-type: none"> Documentar las decisiones del personal Determinar los candidatos para promociones Determinar transferencias y asignaciones Identificar el desempeño deficiente Decidir la retención o la separación Decidir los despidos Validar los criterios de selección Cumplir con los requerimientos legales Evaluar los programas y el progreso de la capacitación Planeación de personal Tomar decisiones sobre recompensas/compensaciones

Figura 1.11. Propósitos Administrativos.

Fuente: Administración de Recursos Humanos.

Razones por las que fallan los modelos de evaluación:

Según George Bohlander y Scott Snell, las principales razones por las que algunas veces fallan los modelos de evaluación son:

- La falta de información y apoyo de la alta dirección.

- Los estándares de desempeño confusos.
- Los prejuicios del evaluador.
- El exceso de formatos para llenar.
- La utilización del modelo para propósitos contradictorios.
- Preparación inadecuada de los gerentes.
- Manipulación de los resultados cuando están atados a salario.
- Los evaluados lo ven como una forma para despedir.
- No hay seguimiento ni coaching después de la evaluación.
- Evaluar la personalidad en lugar del desempeño.

Métodos de evaluación:

Los Métodos de Evaluación de Desempeño se pueden clasificar midiendo rasgos, comportamientos o resultados. Los basados en rasgos son los más populares a pesar de que no son los más objetivos. Los enfoques de comportamiento brindan a los empleados información más orientada a la acción y por eso pueden ser mejores para el desarrollo. El enfoque orientado a los resultados es uno de los más utilizados porque focaliza en las contribuciones medibles que los empleados realizan en la organización (Bohlander & Snell, 2008).

Después de revisar los diferentes métodos de gestión de desempeño se considera que el más completo y aplicable a LIFE es la Evaluación de 360°; debido a las siguientes razones:

- Su objetivo fundamental es lograr el desarrollo de la gente (Calvache, 2013).
- Este sistema permite lograr mayor objetividad acerca del desempeño de los colaboradores, al tomar la percepción de un grupo de personas que se interrelacionan en diferentes roles (Alles, 2006).

- Permite incrementar el auto conocimiento al conocer la apreciación que los demás tienen sobre cada uno (Alles, 2006).
- Permite tener una visión panorámica sobre el desempeño del evaluado (Calvache, 2013).
- Es un método importante para crear estándares de excelencia (Calvache, 2013).

El propósito del estudio:

El estudio a realizarse tiene como objetivo comprobar si el Modelo de Gestión de Desempeño por Competencias de la empresa LIFE está siendo eficiente o no al momento de retener y desarrollar al talento humano. Además de obtener datos reales de la situación de la empresa se podrá evaluar las falencias del actual sistema de evaluación para realizar las recomendaciones de mejora necesarias.

El significado del estudio:

En el Ecuador no existe un Modelo de Gestión de Desempeño por Competencias que haya sido elaborado por colaboradores de una misma empresa (Beltrán, 2013). Pero la empresa farmacéutica LIFE está a la vanguardia ya que cuenta con su propio modelo, el cual fue desarrollado internamente en base a sus necesidades (Beltrán, 2013). Se conoce que este modelo no está siendo eficiente y el estudio pretende identificar las razones por las cuales el sistema está fallando.

Es importante considerar al realizar el análisis que el modelo ha sido desarrollado dentro de esta empresa nacional, es decir es un sistema que se adapta a sus propios

requerimientos a diferencia de otros modelos ya establecidos, los cuales no se ajustan a las realidades de la empresa (Beltrán, 2013).

Este estudio será un valioso aporte y punto de partida para muchas organizaciones que no cuentan con los recursos necesarios para implementar dicho sistema con ayuda externa y que tiene la necesidad de hacerlo por sus propios medios.

El estudio se realizará a nivel del Área de Recursos Humanos de la empresa y se espera que sus aplicaciones y conclusiones se extiendan más tarde al resto de la organización.

Definición de Términos:

Capital mixto: El Estado, las municipalidades, los consejos provinciales y las entidades u organismos del sector público, podrán participar, conjuntamente con el capital privado, en el capital y en la gestión social de esta compañía. (Art. 308 Ley de Compañías 2013).

Moléculas farmacéuticas: Es el nombre genérico del medicamento; para comercializarlo se le pone una marca comercial. (Laboratorios Life, 2013)

Metodología HAY: Es un método innovador que se está implantando en el mundo para mejorar la calidad y productividad de las organizaciones. (Hay Group, 2013).

Modelo de Gestión por Competencias: Un modelo de gestión integral de RRHH que, a través de las competencias, busca la mejor adaptación entre la organización y las personas, de cara a la consecución de los objetivos empresariales. (Molina, 2012).

Competencias: Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular.

(Molina, 2012).

Presunciones del Autor:

Se presume que el Modelo de Gestión de Desempeño por Competencias utilizado en la empresa LIFE actualmente está siendo ineficiente, para esto se realizará una evaluación y recopilación de información proporcionada por el Gerente Administrativo, Iván Beltrán. Se espera que el gerente esté dispuesto a colaborar tanto con información relevante sobre la empresa así como con su conocimiento personal sobre el tema debido a que está interesado en mejorar la herramienta existente.

Se cree que la evaluación a realizarse al equipo que comprende el Área de Recursos Humanos será tomada de una manera muy profesional y responsable, que la gente va a colaborar sin problema para que los resultados que arroje el estudio sean de buena calidad porque las conclusiones que se obtengan serán de gran utilidad para el propio personal. Con los resultados obtenidos se realizará un análisis sobre el modelo de gestión de desempeño por competencias para constatar si el modelo en curso está funcionando adecuadamente.

Se presume que entrevistando al personal de Recursos Humanos de LIFE, se obtendrá información fidedigna sobre las falencias del sistema porque los resultados redundarán en su propio beneficio.

Supuestos del Estudio:

La implementación de un Modelo de Evaluación de Desempeño por Competencias desarrollado internamente por sus colaboradores es un trabajo desafiante ya que se necesita creatividad y capacitación del personal. A pesar de que está hecho en base a los requerimientos de la empresa, todavía existen falencias las cuales deben ser evaluadas y corregidas para poder desarrollar y retener al personal.

Probablemente estas falencias se originen en prejuicios y paradigmas propios de la cultura de la empresa que son difíciles de identificar por sus empleados y de más fácil visibilidad para gente externa como es el caso de quienes están elaborando este estudio.

Algunas de las empresas en el Ecuador que cuentan con Modelos de Gestión de Desempeño por Competencias los han adquirido en el exterior para ser más competitivas, pero el problema es que estos modelos son adaptados y no se centran en la realidad de la empresa, lo cual no los hace muy eficientes (Calvache, 2013).

Es recomendable que las empresas cuenten con un Sistema de Gestión del Desempeño del personal sin importar que este sea desarrollado dentro del país o adquirido en el exterior, lo fundamental es que cumpla con los estándares mínimos de funcionamiento del sistema y que esté alineado a necesidades y objetivos establecidos por la organización y a los Sistemas de Gestión Integral de Recursos Humanos (Calvache, 2013).

A continuación se encuentra la revisión de la Literatura dividida en cuatro partes, esto está seguido de la explicación de la metodología de investigación aplicada, el análisis de datos encontrados, y las conclusiones y discusión.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Géneros de literatura incluidos en la revisión:

Fuentes.

La revisión de la literatura proviene de fuentes confiables, especialmente de libros de Administración de Recursos Humanos, los cuales han sido obtenidos de la biblioteca de la Universidad San Francisco de Quito. Además, información y datos relevantes proporcionada por el gerente administrativo de la empresa LIFE. Adicionalmente se ha tomado en cuenta información de sitios web relacionado a los temas de evaluación y mejoramiento del desempeño, se realizaron encuestas para obtención de información. Además se recopiló información de un paper y de coloquios con la tutora de la tesis.

Pasos en el proceso de revisión de la literatura.

Una vez identificadas las fuentes de la literatura se procedió a obtener la información base con los siguientes pasos:

Primero, se analizó varia información con la directora de tesis.

Segundo, se mantuvieron algunas reuniones con el gerente de la empresa LIFE, quien abrió las puertas de empresa para hacer la investigación. En estas charlas se pudieron validar algunos conceptos sobre el Modelo de Gestión de Desempeño por Competencias.

Tercero, revisar toda la bibliografía obtenida de la Biblioteca de la Universidad San Francisco de Quito.

Formato de la revisión de la literatura.

El formato de la revisión de la literatura será tratado tema por tema y se divide en cuatro partes:

Primero, en qué consiste un Modelo de Evaluación de Desempeño por Competencias.

Segundo, el propósito de la Evaluación de Desempeño.

Tercero, razones por las que fallan los modelos de evaluación.

Finalmente, los métodos de evaluación.

Modelo de Evaluación de desempeño por Competencias

La evaluación del desempeño es una herramienta de gestión muy útil que sirve para evaluar de qué manera los conocimientos, habilidades, comportamientos, es decir, las competencias de sus colaboradores, aportan al logro de los objetivos de la empresa. Además, constituye una técnica de dirección valiosa en el proceso administrativo (Calvache, 2013). Mediante este sistema se puede encontrar problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente y de la falta de conocimiento sobre el trabajo que está desempeñando, y además se puede identificar gente de alto potencial que puede ser promovida a funciones de mayores responsabilidades (Bohlander & Snell, 2008).

El sistema global debe estar alineado a las políticas y a las necesidades de la empresa. (Giraldo, 2004).

Propósitos de la evaluación del desempeño:

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

La utilización de una evaluación de desempeño debe no solo ser para tomar decisiones de tipo administrativo, sino para generar una forma de reconocimientos a colaboradores que ayuden a incrementar su motivación, satisfacción laboral, participación, comunicación, en resumen a su desarrollo personal y profesional como parte de un proceso de mejoramiento continuo (Bohlander & Snell, 2008).

Las organizaciones exitosas deben procurar estar en constante mejoramiento; para este propósito la evaluación del desempeño juega un papel importante ya que retro informa al trabajador sobre sus fortalezas y debilidades de su comportamiento laboral, lo cual es un paso fundamental para que las personas puedan mejorar y alinear tanto sus objetivos personales como los de la empresa (Alles, 2006).

Además, este proceso suministra información valiosa a funciones de la administración de personal como la planeación de la fuerza laboral, selección, entrenamiento y bienestar social (Toro, 1999).

Razones por las que fallan los Sistemas de Evaluación de Desempeño por Competencias:

A pesar del esfuerzo que se realiza para que los sistemas de evaluación de desempeño en su implantación tengan el menor número de problemas posibles en la práctica históricamente se presentan varias dificultades los cuales afectan la eficacia de la aplicación del sistema dentro de la empresa.

Las razones más comunes por las que las evaluaciones de desempeño fallan, según Martha Alles son:

- Carencia de normas (Para toda evaluación se requiere unos estándares o normas que en algunos casos no existen dentro de la empresa).
- Criterios subjetivos o poco realistas.
- Falta de acuerdo entre el evaluador y el evaluado.
- Errores de evaluador.
- Mala retroalimentación.
- Comunicaciones negativas.

Durante los últimos años ha ganado credibilidad el método de gestión del desempeño 360° por lo que se cree importante hacer un análisis detallado y particular de este modelo (Alles, 2006).

Método de evaluación 360°:

La evaluación 360° es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. Es muy útil para el mejoramiento de las personas, por lo tanto debe ser realizada adecuadamente para que el evaluado reciba feedback en las competencias en las que debe mejorar. La puesta en práctica implica un compromiso tanto de la empresa como del personal, así como confianza y confiabilidad entre sus participantes y el área interna o externa que administra la herramienta, se recomienda hacerlo con un consultor externo (Bohlander & Snell, 2008).

El desarrollo de recursos humanos comprende varios conceptos y componentes. El desarrollo puede estar dirigido desde la empresa, cuando ésta decide emprender acciones sobre una competencia en particular e implementa actividades de entrenamiento y capacitación

tomando como base la información obtenida del Modelo de Gestión del Desempeño. Otra forma es a través del autodesarrollo, lo que significa que la persona administra la información recibida del sistema de gestión del desempeño para a si misma generando ciertas acciones para mejorar su rendimiento (Bohlander & Snell, 2008).

Por último, este modelo propone la autoevaluación. En muchos casos hay personas que se sobre califican y otras que son muy duras consigo mismas. En ambos casos no están en caminos correctos, es por eso que se debe analizar los puntos de vista de los pares y subordinados para poder contar con una visión más integral de cada individuo (Bohlander & Snell, 2008).

METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Justificación de la metodología seleccionada:

El presente estudio se basa en una metodología cualitativa. La razón fundamental para que esta investigación sea de tipo cualitativo, se debe a que se busca comprobar si el modelo de Gestión de Desempeño por Competencias utilizado actualmente por la empresa LIFE está funcionando eficientemente al momento de desarrollar y retener al personal. Para esto, se utilizarán herramientas como entrevistas y encuestas cualitativas al departamento de Recursos Humanos ya que son los encargados del desarrollo de este modelo.

Debido a la dificultad en la medición del funcionamiento del modelo de Gestión de Desempeño por Competencias, se ha optado por considerar la experiencia y las percepciones de los encargados de recursos humanos durante el tiempo en el que dicho modelo ha estado en curso.

Herramienta de investigación utilizada:

La herramienta utilizada fue una encuesta realizada al Departamento de Recursos Humanos. Además, una entrevista al gerente administrativo para que amplíe y aporte con más información.

A continuación se muestra la encuesta realizada al Departamento de Recursos Humanos.

Encuesta sobre el Sistema de Evaluación de Desempeño de LIFE

Fecha:.....

Genero.....

La presente encuesta ha sido diseñada para conocer su experiencia y/o percepción respecto al Sistema de Evaluación de Desempeño, vigente en la Organización.

Es una encuesta 100% anónima, que será administrada por consultores externos a la empresa. Los resultados serán entregados en forma global sin mencionar la identidad de los participantes.

Instrucciones:

Por favor lea con detenimiento cada pregunta y responda con la mayor sinceridad, de acuerdo a la experiencia o a las percepciones que tiene sobre el proceso. Recuerde que su aporte será de valiosa ayuda para perfeccionar la herramienta existente.

1. Señale el tiempo de permanencia en la empresa.

.....años

2. En su opinión cuál es el objetivo de la aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño?

.....

3. Con qué periodicidad se ha realizado una evaluación de desempeño en la empresa?

Marque con una x la respuesta que considere correcta.

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

Nunca

Otros _____

Figura 3.1. Encuesta Aplicada.

4. Utilizando una escala de 1 al 10, siendo **1** el más bajo y **10** el más alto, considera usted que la aplicación del Sistema de Evaluación de Desempeño ha sido exitosa?
 Marque con un círculo la respuesta.
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 Por qué?

5. Utilizando una escala de 1 al 10, siendo **1** el más bajo y **10** el más alto, considera usted eficaz el sistema de gestión del desempeño, es decir ha cumplido los objetivos propuestos en su inicio? Marque con un círculo la respuesta.
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 Por qué?.....

6. Se ha dado feedback a los participantes del sistema de Evaluación de Desempeño?
 Si.... No.....
 Por qué?.....

7. Cuántas veces se ha dado feedback en la empresa?
 _____ Veces

8. En caso de haber dado feedback, cree usted que le ha servido a sus colaboradores?
 Si_____ No_____
 Por qué?.....

9. Considera usted que ha sido positivo o negativo que el Sistema de Evaluación del Desempeño haya sido desarrollado internamente?
 Positivo..... Negativo.....
 Por qué?.....

Figura 3.2. Encuesta Aplicada.

10. Cual fue la capacitación previa antes de crear el Sistema de Evaluación de Desempeño?

11.Cuál es la contribución concreta que ha recibido la empresa con la implementación del sistema de gestión de desempeño?

12.Cuál es la sugerencia de mejora que usted haría para que el Sistema de Evaluación de Desempeño funcione con efectividad?

13. Cual fue la causa fundamental para la creación del Sistema de Evaluación de Desempeño?

Figura 3.3. Encuesta Aplicada.

Las preguntas anteriormente mostradas en la encuesta son importantes para la investigación en curso, debido a que han sido creadas para poder responder la hipótesis y la pregunta fundamental en la que se basa toda la investigación. Las preguntas tratan sobre; la eficiencia y cumplimiento de los objetivos del sistema, la motivación para crear dicho

sistema, la capacitación previa y por último la percepción que tiene recursos humanos respecto al funcionamiento del sistema desarrollado por ellos.

Descripción de participantes

La encuesta fue realizada a las cinco personas, son los miembros del área de recursos humanos en la empresa LIFE.

- Iván Beltrán; Master en Recursos Humanos, GERENTE ADMINISTRATIVO, 24 AÑOS EN LA EMPRESA
- Jorge Izurieta; Estudios superiores, COORDINADOR DE TALENTO HUMANO, 3 AÑOS EN LA EMPRESA.
- Sandra Riera; Estudios superiores, SUPERVISORA DE ADMINISTRACIÓN SALARIAL Y SERVICIOS INTERNO, 19 AÑOS EN LA EMPRESA.
- Isabel Carrera; Estudios superiores, TRABAJADORA SOCIAL, 24 AÑOS EN LA EMPRESA.
- Gabriela Barragán; Estudios superiores, ASISTENTE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, 2 AÑOS EN LA EMPRESA.

Fuentes y recolección de datos

La información recopilada para este estudio proviene de las respuestas obtenidas por cada uno de los miembros del Departamento de Recursos Humanos.

Por la apertura que se tuvo por parte de la empresa, se pudo aplicar al 100% de los miembros de Recursos Humanos, lo cual fue un punto positivo para la investigación puesto que se conoció la opinión tanto de los diseñadores y creadores del modelo (Iván Beltrán y

Sandra Riera) como del resto de integrantes del departamento lo que finalmente le dió mayor objetividad y riqueza a la data obtenida.

Hay que señalar que las tres personas diseñadoras del proceso a quien se les aplicó las entrevistas son profesionales de gran preparación dentro del Área de Recursos Humanos, aspecto que ha influido en la calidad de la información que se obtuvo. Todos ellos cuentan con estudios superiores y el gerente administrativo cuenta con maestría en recursos humanos (Beltrán, 2013).

Además, han participado en capacitaciones importantes dentro y fuera del país lo cual les ha otorgado conocimientos más amplios para poder desarrollar el modelo de evaluación de desempeño por competencias (Beltrán, 2013).

Las preguntas propuestas para los miembros encuestados fueron diseñadas de tal manera que cada individuo pueda dar su criterio personal sobre el modelo que está en funcionamiento.

Dentro de la encuesta existen preguntas de calificación en escalas de 1 a 10, además de un espacio para opinión personal.

Por otro lado las preguntas son muy objetivas y precisas para poder obtener la información necesaria con respecto al modelo desarrollado en LIFE.

Prueba piloto

Hubo un momento dentro de la investigación donde se abrió la posibilidad de hacer una encuesta a un significativo número de colaboradores de Life, para lo cual se diseñó una encuesta ajustada al grupo objetivo; sin embargo a lo largo del proceso la empresa

circunscribió la aplicación de la encuesta solo y exclusivamente a los miembros de la gerencia administrativa.

Se hizo una prueba piloto solo con el gerente administrativo de la empresa quien luego de realizarla, envió recomendaciones y sugerencias de tal manera que se cambió el enfoque de la encuesta únicamente para el personal de Recursos Humanos.

La primera encuesta estuvo enfocada a medir la percepción sobre el Modelo de Gestión del Desempeño por Competencias de todos los colaboradores de la empresa.

Por políticas de la empresa la encuesta finalmente solo fue aplicada al grupo integrante de Recursos Humanos.

A continuación se encuentra la encuesta realizada como prueba piloto.

Encuesta sobre el Sistema de Evaluación de Desempeño de LIFE

Fecha:..... Genero.....

La presente encuesta ha sido diseñada para conocer su experiencia o percepción respecto al Sistema de Evaluación de Desempeño, vigente en la Organización.

Es una encuesta 100% anónima, que será administrada por consultores externos a la empresa. Los resultados serán entregados en forma global sin mencionar la identidad de los participantes.

Instrucciones:

Por favor lea con detenimiento cada pregunta y responda con la mayor sinceridad, de acuerdo a la experiencia o a las percepciones que tiene sobre el proceso. Recuerde que su aporte será de valiosa ayuda para perfeccionar la herramienta existente.

1. Señale el tiempo de permanencia en la empresa.
.....años

2. Ha participado alguna vez en el Sistema de Evaluación de Desempeño de la empresa?
Sí..... No.....

- Si ha participado conteste las siguientes preguntas basado en su experiencia.
- Si no ha participado conteste las siguientes preguntas basándose en su percepción del sistema o proceso.

3. En su opinión cuál es el objetivo de la aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño?
.....
.....

Figura 3.4. Prueba Piloto.

4. Con qué periodicidad se ha realizado una evaluación de desempeño en la empresa?

Marque con una x la respuesta que considere correcta.

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

Nunca

Otros _____

5. Utilizando una escala de 1 al 10, siendo **1** el más bajo y **10** el más alto, considera usted que la aplicación del Sistema de Evaluación de Desempeño ha sido exitosa?

Marque con un círculo la respuesta.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Por qué?

.....

6. Utilizando una escala de 1 al 10, siendo **1** el más bajo y **10** el más alto, considera usted eficaz el sistema de gestión del desempeño, es decir ha cumplido los objetivos propuestos en su inicio? Marque con un círculo la respuesta.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Por qué?.....

7. Ha recibido feedback de su Evaluación de Desempeño?

Si.... No.....

8. Cuántas veces has recibido feedback durante su permanencia en la empresa?

_____ Veces

Figura 3.5. Prueba Piloto.

9. Utilizando una escala de 1 al 10, siendo **1** el más bajo y **10** el más alto. Ha sido de utilidad el feedback recibido durante el proceso de Evaluación del Desempeño, para su desarrollo profesional y personal? Marque con un círculo la respuesta.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Por qué.....
.....

10. Utilizando una escala de 1 al 10, siendo **1** el más bajo y **10** el más alto. Cuál cree usted que es la evaluación de la gente frente al sistema de gestión de desempeño? Marque con un círculo la respuesta.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Por qué?.....
.....

11. Considera usted que ha sido positivo o negativo que el Sistema de Evaluación del desempeño haya sido desarrollado internamente?

Positivo..... Negativo.....

Por qué?.....
.....
.....

12. Cuál es la contribución concreta que has recibido del sistema de gestión de desempeño?

.....
.....

13. Cuál es la sugerencia de mejora que usted haría para que el Sistema de Evaluación de Desempeño funcione con efectividad?

.....
.....

Figura 3.6. Prueba Piloto.

ANÁLISIS DE DATOS

Detalles del análisis

A lo largo de esta investigación se ha tratado principalmente el tema de la aplicación del Modelo de Gestión de Desempeño por Competencias en la empresa LIFE, y como se dicho anteriormente, es un modelo que ha sido creado por sus propios colaboradores con el fin de cumplir con los objetivos y expectativas de la organización. Pero a pesar de su creación, existe la percepción de que dicho modelo no está funcionando correctamente, ya que uno de sus principales problemas es que no logra retener ni desarrollar aún al talento humano (Beltrán, 2013).

Es así que para poder conocer y comprobar dichas falencias que el modelo posee, se procedió a realizar una encuesta a los miembros del departamento de Recursos Humanos, la cual ha sido un determinante para poder entender a fondo la realidad detrás del Modelo de Gestión de Desempeño por Competencias, y de esta manera poder obtener resultados reales para confirmar o rechazar las hipótesis planteadas al inicio del estudio. Además con los resultados obtenidos, se podrán realizar las recomendaciones y mejoras necesarias que pueden influir en un efecto positivo en la utilización y en el continuo desarrollo del modelo.

Para poder realizar el análisis de los resultados obtenidos en dichas encuestas, se procedió a la recolección de todas las encuestas realizadas junto con la ayuda del Gerente Administrativo Iván Beltrán. Después los autores de esta investigación procedieron a realizar la respectiva tabulación de los datos obtenidos y así poder analizar los resultados.

Al iniciar con la tabulación se procedió a analizar las respuestas facilitadas por los encuestados a cada una de las preguntas. Luego se analizó globalmente todo el conjunto de preguntas y se identificó los aspectos positivos y negativos más importantes mencionados por los colaboradores, para así poder obtener una tabulación objetiva ya que se puede apreciar la variedad de puntos de vista y opiniones que cada encuestado tiene acerca del modelo en general. Es por esto que el método de tabulación aplicado es muy importante, ya que permite tomar en cuenta tanto los puntos fuertes del sistema que fueron muy pocos como los puntos a mejorar que fueron la mayoría positivo como lo negativo en cada una de las preguntas.

A continuación se muestra la tabulación de los resultados que arrojó la encuesta realizada a los miembros de Recursos Humanos de la empresa Life.

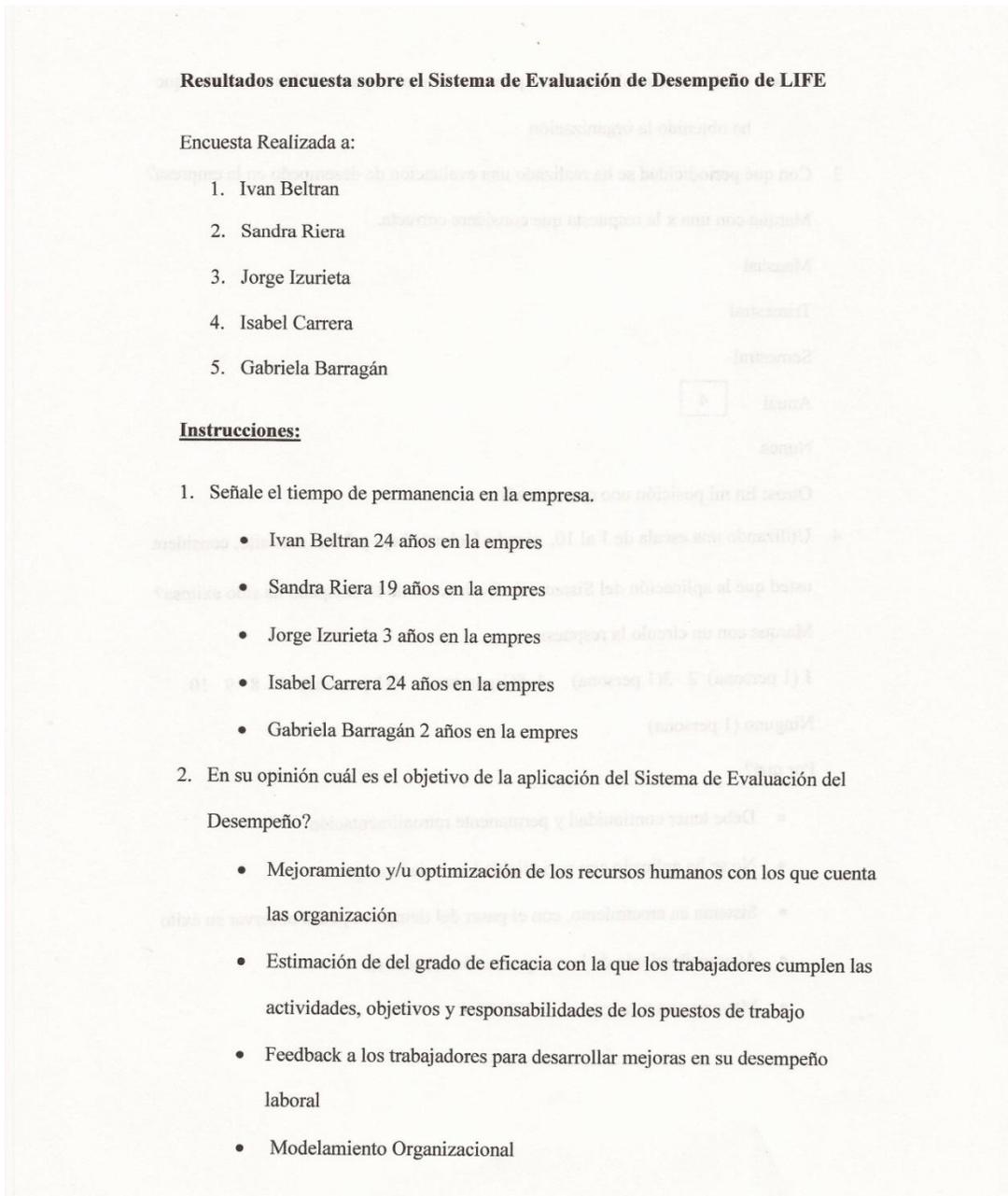


Figura 4.1. Tabulación de Resultados.

• Evaluar a los colaboradores para verificar el impacto de los resultados que ha obtenido la organización

3. Con qué periodicidad se ha realizado una evaluación de desempeño en la empresa?

Marque con una x la respuesta que considere correcta.

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual 4

Nunca

Otros: En mi posición uno que otro año

4. Utilizando una escala de 1 al 10, siendo **1** el más bajo y **10** el más alto, considera usted que la aplicación del Sistema de Evaluación de Desempeño ha sido exitosa?

Marque con un círculo la respuesta.

1 (1 persona) 2 3(1 persona) 4 5(1 persona) 6(1 persona) 7 8 9 10

Ninguno (1 persona)

Por qué?

- Debe tener continuidad y permanente retroalimentación
- No se ha aplicado con periodicidad en toda la empresa
- Sistema en crecimiento, con el pasar del tiempo se podrá observar su éxito
- Acompañamiento de la compensación respectiva
- Mayor estructura interna de RRHH

Figura 4.2. Tabulación de Resultados.

5. Utilizando una escala de 1 al 10, siendo **1** el más bajo y **10** el más alto, considera usted eficaz el sistema de gestión del desempeño, es decir ha cumplido los objetivos propuestos en su inicio? Marque con un círculo la respuesta.

1(1 persona) 2 3 4(1 persona) 5(1 persona) 6(1 persona) 7 8 9 10

Ninguno (1 persona)

Por qué?

- Incorporar y anclar ciertos conceptos y lenguaje dentro de la cultura corporativa
- No logra ser aun una herramienta que permita modelar una cultura organizacional
- Toda la organización incluidos los altos mandos debe estar comprometidos para que sea eficaz y estamos trabajando en ello
- No se aplica en todas las áreas de la empresa

6. Se ha dado feedback a los participantes del sistema de Evaluación de Desempeño?

Sí 1 No 3

Por qué?

- (Trabajadora social) nunca ha recibido feedback pero en el resto de áreas desconoce
- La evaluación no es clara y objetiva
- No a todas las áreas

7. Cuántas veces se ha dado feedback en la empresa?

1 (Sandra) y 2(Ivan) Veces Resto desconoce

8. En caso de haber dado feedback, cree usted que le ha servido a sus colaboradores?

Si 2 No 1

Figura 4.3. Tabulación de Resultados.

Por qué?

- No conoce del tema
- Conocen con mayor claridad sobre que son evaluados
- Conocen los resultados y la medida que se debe tomar para mejorar
- Fundamenta dentro de la organización para conducir a las personas a un comportamiento de mejora

9. Considera usted que ha sido positivo o negativo que el Sistema de Evaluación del Desempeño haya sido desarrollado internamente?

Positivo 5 Negativo.....

Por qué?

- Ayuda a difundir concepto, anclar procesos y modelar la organización
- Debería desarrollarse en todas las áreas
- Incremento de la productividad, sin embargo hay varias consideraciones que se debe tomar en cuenta para que este sea exitosos
- Se ha convertido en un tema de suma importancia

10. Cual fue la capacitación previa antes de crear el Sistema de Evaluación de Desempeño?

- Desconoce
- Charla dirigida a operadores de producción
- Talleres internos por grupos y divulgación del sistema
- Entrenamiento a los evaluadores
- Anuncio a los evaluados

11.Cuál es la contribución concreta que ha recibido la empresa con la implementación del sistema de gestión de desempeño?

Figura 4.4. Tabulación de Resultados.

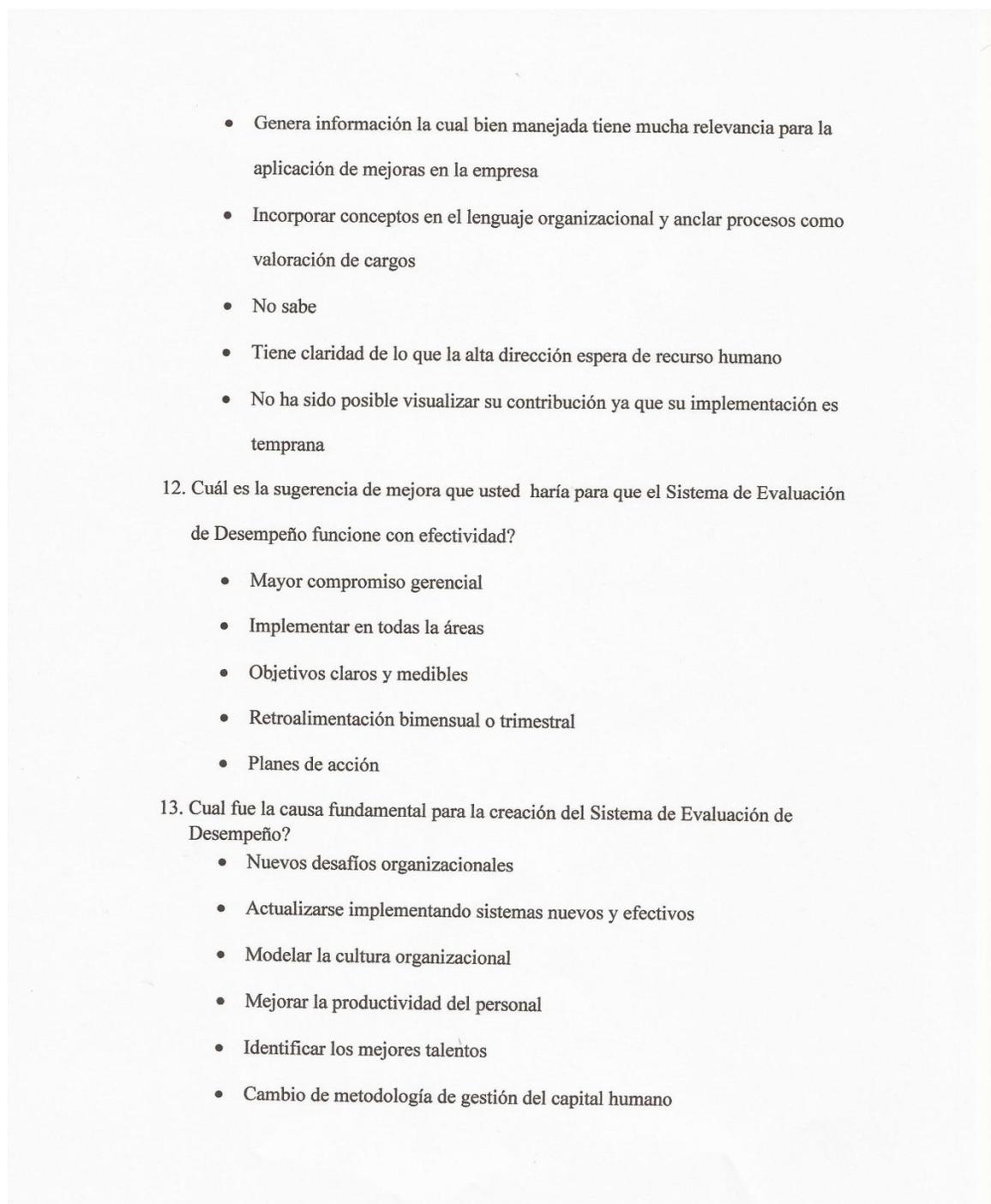


Figura 4.5. Tabulación de Resultados.

Una vez finalizada la tabulación correspondiente a la encuesta aplicada al departamento de Recursos Humanos, es importante la interpretación de dichos resultados. Es así que uno de los puntos importantes que presentó dicha encuesta fue conocer el objetivo fundamental de la aplicación del sistema de Evaluación del Desempeño.

Para la organización es importante establecer objetivos claros en base a la Evaluación del Desempeño. Según las observaciones de los encuestados, es importante hacer una estimación cuantitativa y cualitativa por parte de los jefes inmediatos con el fin de medir el grado de eficacia con la que los trabajadores cumplen las actividades, objetivos y responsabilidades de los puestos de trabajo. Esto permite evaluar el aporte de cada uno de los colaboradores dentro de la organización y verificar el impacto que cada uno genera a los resultados globales de la empresa. Por otra parte, este proceso está destinado a determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que desempeñan su trabajo, permitiendo elaborar planes de mejora. Para el departamento de Recursos Humanos es importante el manejo de estos datos porque les permite gestionar el mejoramiento y optimización del talento humano, además ayuda a modelar y fortalecer la cultura organizacional lo cual beneficiará a la empresa.

A pesar de que los objetivos que busca el Modelo de Gestión de Desempeño por Competencias son buenos en términos generales para la mejora de la empresa, en la realidad no ha logrado cumplir a cabalidad con los objetivos puestos en un inicio. Los resultados obtenidos de las encuestas, muestran que este sistema no logra ser aún una herramienta que permita modelar una cultura organizacional con el fin de incorporar y anclar ciertos conceptos y lenguajes dentro de una cultura corporativa. Además, se debe tomar en cuenta que para que un modelo funcione y logre cumplir con los objetivos, toda la organización debe formar parte

y estar comprometida para trabajar en ello, esto quiere decir que hay que involucrar a los altos mandos para que funcione de manera eficaz.

Como se ha mencionado anteriormente, el análisis de desempeño a los colaboradores se debe hacer por lo menos una vez al año. Según los resultados obtenidos en la encuesta, se pudo comprobar que efectivamente se realizan evaluaciones anuales, pero el problema que se presenta en este punto es que no se realizan estas evaluaciones en todas las áreas de la empresa.

Debido a que este modelo tiene sus falencias y no es aplicado en todas las áreas de la empresa, los resultados en cuanto al éxito de este sistema dentro de la empresa fueron realmente bajos. El puntaje más alto obtenido fue de seis sobre diez, esto quiere decir que los mismos creadores de este sistema lo consideran poco exitoso ya que no tiene una continuidad permanente ni una retroalimentación constante sobre el trabajo realizado por cada uno de los colaboradores. Además, el sistema no tiene un acompañamiento de la compensación respectiva salarial. Por otro lado, el departamento de Recursos Humanos al no tener una mayor estructura interna, no se abasteca para poder conseguir que el modelo funcione exitosamente.

A pesar de que el Modelo de Gestión de Desempeño por Competencias no está funcionando eficientemente, los miembros del área de Recursos Humanos a los cuales se les aplicó la encuesta, consideran positivo la existencia del modelo sin embargo están preocupados de cómo nació y los resultados que ha tenido desde su creación en el 2011 hasta la fecha. Cabe recalcar que existen diferencias sustanciales entre adquirir un sistema o modelo predefinido, que desarrollar un modelo propio. Para la creación del modelo, los miembros del

departamento de Recursos Humanos recibieron capacitación y entrenamiento, así como talleres y charlas dirigidas para poder divulgar el sistema a los colaboradores en especial a la parte de producción.

En el caso de LIFE, el Modelo de Gestión de Desempeño por Competencias está alineado con Recursos Humanos debido a que existen elementos de administración internos los cuales les permite anclar y enganchar el modelo.

El sistema como tal es de suma importancia dentro de la empresa ya que puede ayudar al desarrollo conjunto de todas las áreas y al incremento de la productividad tomando en cuenta algunas consideraciones para que éste sea exitoso, como la ayuda que brinda para difundir conceptos, anclar procesos y modelar a la organización.

Importancia del estudio

Potencialmente este estudio podría contribuir directamente a la empresa Life ya que se podrá beneficiar de los resultados obtenidos para que pueda realizar mejoras dentro del modelo. Es importante tomar en cuenta que existen algunas falencias que surgieron como resultado de esta investigación las cuales deberán ser analizadas por parte de la administración de la compañía para posteriormente ser corregidas. Esto ayudará a que el Modelo de Gestión de Desempeño por Competencias logre tener el éxito y los resultados esperados para el beneficio de la empresa.

La investigación tiene la intención de conocer cuál es la situación actual del modelo dentro de la empresa analizando su evolución, aceptación de la gente y efectividad del modelo vigente.

Se busca además concientizar e involucrar a los creadores de este modelo en la mejora y optimización del mismo, **destacando que uno de los principales objetivos del modelo es la retención y desarrollo del personal.**

Aún no lo ha conseguido pero se espera que con las mejoras a realizarse basadas en las recomendaciones de esta investigación, el modelo logre integrarse y alinearse a la organización de tal manera que los empleados sean realmente los beneficiados. Igualmente, al desarrollar y entrenar al personal se espera que su capacidad productiva incremente notablemente, contribuyendo de una mejor manera a los objetivos del negocio trazados por la empresa.

CONCLUSIONES

Limitaciones del estudio

Al realizar este estudio surgieron ciertas limitaciones como el enfocarse solamente en una empresa farmacéutica ecuatoriana de la ciudad de Quito. Además, se concentró en un área específica dentro de la empresa la cual fue el Área de Recursos Humanos, ya que se tiene una buena relación con el Gerente Administrativo, el cual colaboró directamente con el estudio y permitió el acceso sin ningún tipo de limitación para poder realizar la investigación necesaria.

Durante el levantamiento de información a través de un formulario de preguntas, surgieron varios imprevistos en base al grupo objetivo al que iba ser aplicada la encuesta porque se necesitaba la colaboración de los demás gerentes dentro de la empresa para poder aplicar la encuesta en todas las áreas. Debido a este inconveniente, se dio un giro a la perspectiva del grupo al cual iba a ser realizada la encuesta, por lo que se evaluó únicamente a los miembros de Recursos Humanos. Se optó por preguntar únicamente a esta área ya que ellos son los creadores del Modelo de Gestión de Desempeño por Competencias y se buscaba evaluar el funcionamiento del modelo desde su punto de vista.

Recomendaciones para futuros estudios

Una vez realizado el estudio del Modelo de Gestión de Desempeño por Competencias utilizado actualmente en Life y comprobar una de las hipótesis planteadas al inicio de la investigación, se concluye que este modelo no es eficiente y no logra cumplir con los objetivos para el cual fue creado. Los miembros del departamento de Recursos Humanos consideran que existen ciertas falencias dentro del modelo lo cual no le permite funcionar de manera correcta.

Por lo anterior se considera oportuno hacer las siguientes recomendaciones para que el modelo funcione correctamente:

Primero, el modelo debe ser aplicado en todas las áreas de la empresa sin importar el tipo de actividad que los colaboradores realicen. De este modo se puede obtener resultados y estadísticas importantes para saber en qué área de la empresa existen más falencias, bajo rendimiento o personal no apto para dichas tareas.

Segundo, es recomendable que la evaluación de desempeño se la realice al personal por lo menos una vez al año en todas las áreas de la empresa.

Tercero, es importante dar retroalimentación individual a los trabajadores para que puedan ver sus áreas de mejora y fortalezas con el fin de crecer profesionalmente y aportar productivamente a la empresa.

Cuarto, la empresa debe atar el Modelo de Gestión de Desempeño por Competencias con un programa de compensación y reconocimiento, resaltando que el objetivo fundamental del modelo es lograr el desarrollo de los colaboradores.

Quinto, es necesario tener un mayor compromiso gerencial, esto se refiere a que los altos mandos de la empresa deben estar involucrados en el proceso para que realmente se puedan ver los beneficios, ya que durante este tiempo que el Modelo de Gestión de Desempeño por Competencias ha estado en funcionamiento, muy pocas áreas han participado.

Sexto, es muy importante fijar objetivos claros y medibles para que todo el personal se involucre y participe en el proceso; de esta manera estarán al tanto y serán capaces de trabajar para alcanzar las metas de la empresa.

Séptimo, se recomienda integrar el resto de subsistemas de Recursos Humanos con el Modelo de Gestión de Desempeño para modelar la cultura organizacional de la empresa, esto es importante desde el punto de vista de Recursos Humanos porque se necesita alinear todos los procesos relacionados con el personal con la estrategia de la empresa.

Resumen general

La presente investigación consiste en el estudio del Modelo de Gestión de Desempeño por Competencias de la empresa Life. Este modelo fue creado e implementado por el departamento de Recursos Humanos con el objetivo de realizar una transformación conceptual y profunda en las prácticas gerenciales de la empresa. Se presumía que no estaba funcionando adecuadamente por que no lograba retener y desarrollar al personal, no existían mediciones para probar si funcionaba correctamente el modelo y se cuestionaba sobre su desarrollo interno ya que no contó con asesoría técnica especializada.

Para comprobar la efectividad del modelo y poder responder a las hipótesis planteadas, se desarrollo una encuesta, la cual fue aplicada al departamento de Recursos Humanos, en donde se buscaba obtener las percepciones que ellos como creadores tenían acerca del modelo.

Una vez aplicada la encuesta, se obtuvieron respuestas que corroboraron las hipótesis. En la tabulación de los resultados se reflejó que los mismos creadores tenían dudas y poca confianza en el modelo, razón por la cual no logró tener el éxito requerido por la empresa.

Se concluyó que la información obtenida en este estudio es de gran importancia para la empresa ya que puede servir como punto de partida al momento de realizar mejoras. Este estudio muestra claramente los puntos bajos en los que está fallando el modelo y presenta recomendaciones válidas que deben ser analizadas por parte de los funcionarios de la empresa para que el modelo logre cumplir con el objetivo para el cual fue creado.

Conclusiones

Después de haber realizado el estudio sobre el Modelo de Gestión de Desempeño por Competencias de la empresa Life, se obtuvo las siguientes conclusiones:

- Se debe dar más información a los colaboradores para que la gente se concientice y familiarice con el modelo.
- Invitar a la gente a reflexionar sobre la importancia que este modelo tiene dentro de la organización y lo enriquecedor que puede llegar a ser si es manejado adecuadamente.
- No se ha dado el seguimiento necesario para que el modelo funcione adecuadamente.
- El modelo fue creado por colaboradores internos, pero faltó un asesoramiento externo por parte de un experto para que la gente identifique que hay requisitos claves e indispensables que se deben considerar.
- Se basaron en la metodología HAY para la creación del modelo, sin embargo se la adoptó tal cual sin adecuarla a la realidad de la empresa.
- No hubo un liderazgo o apadrinamiento interno que permita que el modelo sea aceptado e implementado en todas las áreas de la empresa para lograr una aplicación integral.
- El modelo fue una buena iniciativa interna, lastimosamente no se contó con el apoyo necesario de la alta gerencia.
- Si no hay una reestructuración del modelo en el corto plazo, en el futuro los empleados dejarán de confiar en él.
- Se debe retomar el desarrollo y aplicación del sistema ya que es una herramienta de apoyo poderosa en Cultura Empresarial y apoyo fundamental para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

Finalmente el desarrollo de esta tesis ha generado gran aprendizaje para los participantes porque ha permitido percibir de cerca la problemática empresarial y darse cuenta que no es suficiente tener una herramienta técnica excelente sino que para el proyecto es indispensable contar con el apoyo de la alta dirección.

Se espera que el contenido de esta tesis sea de utilidad para todos los lectores.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alles, M. (2002). Desempeño por competencias: evaluación de 360°. 1ª ed. Buenos Aires
- Beltrán, I. (2013). Modelo de Evaluación de Desempeño por competencias. (Grijalva, E. & Cabezas, M., Entrevista)
- Bohlander, G. & Scott, S. (2008). Administración de recursos humanos. México
- Calvache, L. (2013). Modelo de Evaluación de Desempeño por competencias. (Grijalva, E. & Cabezas, M., Entrevista)
- Giraldo, C. (2004). Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo la teoría de las competencias. Obtenido el 18 de Junio del 2013 de <http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/258/1/CreacionModeloEvaluacionDesempe%C3%B1oTeoriaCompetencias.pdf>
- Molina, J. (2012). Conceptos, principios y objetivos de un modelo de gestión por competencias en recursos humanos. Obtenido el 19 de Junio del 2013 de http://www.eoi.es/wiki/index.php/Conceptos,_principios_y_objetivos_de_un_Modelo_de_Gesti%C3%B3n_por_Competicencias_en_Recursos_humanos
- Mondy, R. & Noe, R. (2005). Administración de Recursos Humanos. Novena Edición. México-Pearson.
- (2013). Ley de Compañías y empresas unipersonales 2013. Art. 308
- (2009). Evaluación de Desempeño por Competencias, Gestión por Competencias en 360°. Loyalty Center. Obtenido el de <http://www.loyaltycenter.com/site/360.html>
- Wayne, F. (2010). Managing Human Resources. 8ª ed. Boston.

ANEXO A:**Encuesta sobre el Sistema de Evaluación de Desempeño de LIFE**

Fecha:.....

Genero.....

La presente encuesta ha sido diseñada para conocer su experiencia y/o percepción respecto al Sistema de Evaluación de Desempeño, vigente en la Organización.

Es una encuesta 100% anónima, que será administrada por consultores externos a la empresa. Los resultados serán entregados en forma global sin mencionar la identidad de los participantes.

Instrucciones:

Por favor lea con detenimiento cada pregunta y responda con la mayor sinceridad, de acuerdo a la experiencia o a las percepciones que tiene sobre el proceso. Recuerde que su aporte será de valiosa ayuda para perfeccionar la herramienta existente.

1. Señale el tiempo de permanencia en la empresa.

.....años

2. En su opinión cuál es el objetivo de la aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño?

.....

3. Con qué periodicidad se ha realizado una evaluación de desempeño en la empresa?

Marque con una x la respuesta que considere correcta.

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

Nunca

Otros _____

4. Utilizando una escala de 1 al 10, siendo **1** el más bajo y **10** el más alto, considera usted que la aplicación del Sistema de Evaluación de Desempeño ha sido exitosa?

Marque con un círculo la respuesta.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Por qué?

.....

5. Utilizando una escala de 1 al 10, siendo **1** el más bajo y **10** el más alto, considera usted eficaz el sistema de gestión del desempeño, es decir ha cumplido los objetivos propuestos en su inicio? Marque con un círculo la respuesta.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Por qué?.....

6. Se ha dado feedback a los participantes del sistema de Evaluación de Desempeño?

Si.... No.....

Por qué?.....

7. Cuántas veces se ha dado feedback en la empresa?

_____ Veces

8. En caso de haber dado feedback, cree usted que le ha servido a sus colaboradores?

Si_____ No_____

Por qué?.....

.....

9. Considera usted que ha sido positivo o negativo que el Sistema de Evaluación del Desempeño haya sido desarrollado internamente?

Positivo..... Negativo.....

Por qué?.....

.....

.....

10. Cual fue la capacitación previa antes de crear el Sistema de Evaluación de Desempeño?

11. Cuál es la contribución concreta que ha recibido la empresa con la implementación del sistema de gestión de desempeño?

12. Cuál es la sugerencia de mejora que usted haría para que el Sistema de Evaluación de Desempeño funcione con efectividad?

13. Cual fue la causa fundamental para la creación del Sistema de Evaluación de Desempeño?
