

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, BASADO EN
COMPETENCIAS PARA EL INSTITUTO NACIONAL DE
APRENDIZAJE, UNIDAD REGIONAL PACÍFICO CENTRAL

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del
Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas para
optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección
Empresas

DIXIANA CHACÓN NARANJO
Carné #997334

Sede del Pacífico, Costa Rica

2011

DEDICATORIA

A mi madre, por darme una carrera, impulsar mi futuro y creer en mí, siempre.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por mostrarme, tantas veces, su existencia y con ello, darme fuerzas para seguir adelante en cada tropiezo.

Al Lic. Rutman Moreira Chavarría por su amable colaboración, en la realización de este proyecto.

Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar por el grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas.

MBA. Guiselle Hidalgo Redondo
Profesora Guía

Dr. Federico Rivera Romero
Lector

Ing. Luis Marcial Arguedas Trejos
Supervisor Laboral

Dr. Aníbal Barquero Chacón
Director
Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Dixiana Chacón Naranjo
Estudiante

CONTENIDO

Propuesta de evaluación del desempeño, basado en competencias para el Instituto Nacional de Aprendizaje, Unidad Regional Pacífico Central

DEDICATORIA..	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
CONTENIDO.....	v
LISTA DE TABLAS.....	x
LISTA DE FIGURAS	x
LISTA DE ABREVIATURAS	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: Aspectos conceptuales sobre la gestión de recursos humanos y gestión de evaluación del desempeño	6
1.1 Función de Recursos Humanos	6
1.1.1 Importancia de la personas en la organización	6
1.1.2 Concepto e importancia de la gestión de Recursos Humanos	7
1.1.3 La gestión de Recursos Humanos como función de <i>staff</i>	8
1.1.4 Objetivos de la gestión de Recursos Humanos	8
1.1.5 Cambios y transformaciones en el escenario mundial de los Recursos Humanos	9
1.1.5.1 Era de la Industrialización Clásica.....	10
1.1.5.2Era de la industrialización neoclásica	11
1.1.5.3Era del conocimiento.....	13
1.1.6 Cambios y transformaciones en la función de Recursos Humanos	15
1.1.6.1Personal / Relaciones Industriales.....	15
1.1.6.2Recursos Humanos.....	16
1.1.6.3Gestión del talento humano.....	16
1.1.7 Relación entre la función de Recursos Humanos y la estrategia empresarial	18
1.2 Proceso de gestión de Recursos Humanos.....	19
1.2.1 Reclutamiento y selección de personas	19
1.2.2 Descripción y análisis de cargos.....	22

1.2.3	Proceso de inducción y entrenamiento de personal	23
1.2.4	Proceso de capacitación	24
1.2.5	Proceso de compensación	25
1.2.6	Proceso de evaluación del desempeño.....	25
1.2.7	Proceso salud, seguridad y calidad de vida	25
1.3	Gestión y evaluación del desempeño.....	28
1.3.1	Concepto de desempeño y evaluación de desempeño	28
1.3.2	Beneficios de la evaluación del desempeño	32
1.3.3	Objetivos de la evaluación del desempeño.....	36
1.3.4	Elementos de la evaluación del desempeño.....	38
1.3.5	Métodos de la evaluación del desempeño	40
1.3.5.1	Métodos basados en características.....	40
1.3.5.2	Métodos basados en comportamientos.....	41
1.3.5.3	Métodos basados en resultados	41
1.4	Gerencia de Recursos Humanos en la globalización de los negocios	42
1.4.1	Gestión de Recursos Humanos como herramienta de ventaja competitiva.....	44
1.5	Competencias en la función de Recursos Humanos	45
1.5.1	Definición de competencias laborales	47
1.5.2	Tipos de competencias.....	51
1.5.3	Beneficios de la gestión por competencias	54
1.5.4	Evaluación del desempeño en el modelo de gestión por competencias	55
CAPÍTULO II: Reseña histórica del Instituto Nacional de Aprendizaje		58
2.1	Aspectos generales del INA.....	58
2.1.1	Servicios de formación y capacitación	59
2.1.2	Servicios básicos para estudiantes	60
2.1.3	Relación del INA con el sector privado.....	60
2.2	Misión y Visión Institucional.....	61
2.3	Valores y Políticas Institucionales	62
2.4	Sistema de Gestión de la Calidad.....	62
2.4.1	Política de Calidad del INA	62
2.4.2	Objetivos de Calidad.....	63

4.4	Descripción del Formulario	105
4.5	Formularios.....	106
4.5.1	Evaluación del Desempeño basado en Competencias Estrato Trabajador Operativo	107
4.5.2	Evaluación del Desempeño, basado en Competencias Estrato Asistentes Administrativos.....	117
4.5.3	Evaluación del Desempeño basado en Competencias Estrato Profesional y Técnico de Apoyo.....	127
4.5.4	Evaluación del Desempeño basado en Competencias Estrato Docente	137
4.5.5	Evaluación del Desempeño basado en Nivel Ejecutivo	147
	Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones.....	157
5.1	Conclusiones.....	157
5.2	Recomendaciones.....	158
	Referencias Bibliográficas	160
	Anexo Metodológico.....	166
	Instrumentos de Medición de Datos.....	176
	Anexos Complementarios	181

RESUMEN

Chacón Naranjo, Dixiana

Propuesta de evaluación del desempeño, basado en competencias para el Instituto Nacional de Aprendizaje, Unidad Regional Pacífico Central

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas. –San José, C.R.:

C. Dixiana N., 2011

227 h.-5: il. –125 refs.

El objetivo general es evaluar el proceso de gestión y evaluación del desempeño en el Instituto Nacional de Aprendizaje, Unidad Regional Pacífico Central, para plantear una propuesta de soluciones a los problemas que se identifiquen.

El tipo de investigación es descriptiva, con uso de la metodología analítico-sintética, pues, en un primer momento, se describe, ampliamente, la situación actual de la institución y del proceso de gestión de la evaluación del desempeño, para luego, una vez separado el problema, en sus partes, construir una propuesta de soluciones.

Se procede, inductivamente, construyendo a partir de los elementos disgregados en el análisis, con la ayuda de la teoría seleccionada, para interpretar los fenómenos en estudio. Se hace uso de las técnicas de análisis de documentos y de entrevistas al personal de la institución relacionado, directamente, con el proceso.

Dentro de las principales conclusiones, cabe mencionar que, la institución tiene instructivos e instrumentos, claramente definidos, para la gestión y evaluación del desempeño, pero se constatan debilidades en el proceso de gestión y evaluación del desempeño, especialmente, porque el instrumento aplicado es insuficiente para medir el grado de desempeño y compromiso de la población laboral del Instituto Nacional de Aprendizaje.

Se recomienda, entre otros aspectos, el análisis del instrumento de medición del desempeño actual y la aplicación del instrumento propuesto.

Palabras claves:

EVALUACIÓN, RECURSO HUMANO, DESEMPEÑO, COMPETENCIAS, DESARROLLO DE PERSONAL.

Director de la investigación:

Dr. Federico Rivera Romero

Unidad académica:

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas
Sistema de Estudios de Posgrado

LISTA DE TABLAS

Tabla N° 1: Cambios y transformaciones del área de recursos humanos	17
Tabla N° 2: Aspectos esenciales de las competencias desde el enfoque complejo	50
Tabla N° 3: Clasificación de las competencias	52
Tabla N° 4: Comparación del modelo de gestión por competencias y los modelos tradicionales	55
Tabla N° 5: Procesos y estratos que componen la URPC	69
Tabla N° 6: Descripción de los estratos que componen la URPC	69
Tabla N° 7: Principales productos que genera el proceso	73
Tabla N° 8: Análisis de la evaluación del desempeño	95

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1: Proceso de evaluación del desempeño del trabajador	34
Figura N° 2: Evaluación del trabajador	38
Figura N° 3: Elementos clave en el sistema de evaluación del personal	40
Figura N° 4: Esquema de un programa de administración por objetivos	42
Figura N° 5: Proceso de evaluación del desempeño por competencias	56

LISTA DE ABREVIATURAS

Caja Costarricense del Seguro Social	CCSS	79
Compromiso de Resultados Individual.	FR URH PDRH 19	84
Departamentos de Relaciones Industriales	DRI	11
Encuesta de Prácticas Gerenciales.	FR URH PDRH 17	85
Evaluación del Desempeño Estrato Asistentes Administrativos.	FR URH PDRH 12	85
Evaluación del Desempeño Estrato Docente.	FR URH PDRH 15	85
Evaluación del Desempeño Estrato Nivel Ejecutivo.	FR URH PDRH 16	85
Evaluación del Desempeño Estrato Profesional y Técnico de Apoyo.	FR URH PDRH 14	85
Evaluación del Desempeño Estrato Trabajadores	FR URH PDRH 13	85

Operativos.

Instituto Nacional de Aprendizaje	INA	1
Organización Internacional del Trabajo	OIT	48
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos	OCDE	31
Proceso de Desarrollo de Recursos Humanos	PDRH	71
Servicios de Capacitación y Formación Profesional	SCFP	58
Sistema Centralizado de Recaudación	SICERE	77
Sistema de Gestión de la Calidad	SGC	61
Unidad de Recursos Humanos	URH	70
Unidad Regional Pacífico Central	URPC	2

INTRODUCCIÓN

En el actual ambiente competitivo de los negocios, el éxito depende de una eficaz administración de los Recursos Humanos, las personas son el recurso más valioso para las empresas, organizaciones e instituciones, en general.

En los últimos años, ha surgido un creciente interés por la evaluación del desempeño, en los diferentes ámbitos de la vida laboral. Trabajadores y empleadores, en la gran mayoría de los casos, reconocen la importancia de medir el compromiso de las personas con su trabajo y determinar en qué grado, este contribuye con los objetivos planteados.

Con la ejecución de este proceso, surge una oportunidad de descubrir qué tan productivas son las personas y estimar si pueden desempeñarse con igual o más eficiencia en el futuro¹, al mismo tiempo, se procura la efectividad del equipo, el desarrollo de la motivación y la recompensa al desempeño².

El Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) es una institución autónoma, del sector público costarricense, dedicada a brindar un servicio público de formación profesional para aprendices y la capacitación de trabajadores en servicio, tanto del sector público, como privado.

A finales de 1994, se inició un proceso que fue aprobado el 4 de septiembre de 1995, mediante acuerdo No. 202-95-JD, en la sesión número 3268, con el objetivo de desconcentrar y descentralizar las funciones del Instituto Nacional de Aprendizaje.

La decisión de desconcentrar las acciones propias del INA, le brinda, a cada Unidad Regional, mayores niveles de oportunidad y contacto con las necesidades de la comunidad.

¹ Administración de Recursos Humanos. Chiavenato, I. 2000, pp.357

² Medición del desempeño de un equipo. Bader, G. & Bloom, A. & Chang, M. 1999, 107

El 5 de mayo del 2010, la Presidencia Ejecutiva comunica, a la comunidad institucional, la nueva estructura organizativa institucional, basada en el Estudio Técnico de la Reorganización Estructural Integral del INA que rige a partir de esa fecha.

De esta forma, se posibilita la ejecución de servicios y actividades con una estructura horizontal, dividida en cinco grandes procesos:

Gestión Rectora del Sistema Nacional de Formación: le corresponde la coordinación y rectoría con el sistema nacional de formación, mediante la articulación de la educación con la formación profesional, la acreditación de entes formadores, la gestión de centros colaboradores y la certificación ocupacional.

Gestión de Formación y Servicios Tecnológicos: le corresponde la investigación, desarrollo curricular, detección de necesidades del mercado laboral y supervisión técnica metodológica de los servicios de formación del INA.

Gestión Regional: le corresponde la: planeación, ejecución, control y evaluación de los servicios de formación y capacitación y la gestión de los servicios al usuario, a nivel nacional, mediante las nueve Unidades Regionales Ejecutoras, entre estas, la Unidad Regional Pacífico Central (URPC)

Gestión de Normalización y Servicios de Apoyo: le corresponde la normalización de las actividades y servicios de apoyo a la gestión de ejecución de los servicios de formación y capacitación, está constituida por la Unidad de Recursos Humanos, la Unidad de Recursos Financieros, la Unidad de Recursos Materiales, la Unidad de Compras Institucionales y el Archivo Central Institucional.

Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicación: le corresponde la gestión de servicios de apoyo e innovadores en la gestión de las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs), la componen la Unidad de Servicios de Informática y Telemática,

la unidad de servicios Tecnológicos, la oficina de administración de proyectos TICs y la Unidad de Servicios Virtuales.

Las Unidades Regionales, pertenecientes a la Gestión Regional, estructuran su organización en Procesos y Centros de formación, la Unidad Regional Pacífico Central, actualmente, está conformada por cuatro Centros de Formación: El Centro Nacional Especializado Náutico Pesquero, El Centro Regional Polivalente de Puntarenas, El Centro de Formación Profesional de Puntarenas y el Centro de Formación Profesional de Orotina y por los procesos: Adquisiciones, Almacenamiento y Distribución, Financiero Contable, Dirección y Control y Servicio al Usuario.

En la URPC, el proceso Gestión y Evaluación del Desempeño suele enfrentarse a un sinnúmero de dificultades. Una de ellas, y quizás la primera en orden de aparición, corresponde a la incredibilidad de sus resultados, por la definición inconsistente de los indicadores de desempeño, que serán evaluados al final de un periodo.

Para que un programa de gestión y evaluación del desempeño sea eficaz y exitoso, debe apuntar a los verdaderos aspectos que estiman el rendimiento global de la empresa en donde se llevará a cabo; solo, de esta forma, podrá ser aprovechado como un medio para llegar a un futuro más productivo y al logro del mejoramiento de la gestión empresarial.

Una inadecuada definición de los indicadores de desempeño puede llevar a tomar decisiones equivocadas, sobre todo, de: promoción, remuneración, capacitaciones o en el peor de los casos, que continúen o no trabajando en la organización.

Un inadecuado proceso de gestión y evaluación del desempeño, propiciará: un ambiente laboral deficiente, debilitando las relaciones humanas, los resultados de los recursos humanos, minimizando la productividad y el potencial de desarrollo de los trabajadores.

En cambio, una adecuada definición de los indicadores de desempeño ofrece muchas ventajas, permite a los jefes medir el comportamiento de los empleados con base en

variables y factores de evaluación y proponer medidas y disposiciones para mejorar; ayuda a la organización a evaluar su potencial humano y definir la contribución de cada empleado, al mismo tiempo, determinar cuáles empleados necesitan perfeccionamiento en determinadas áreas, así como, posibilidades de promoción; a los empleados les permite conocer qué aspectos la empresa valora más, además, de las expectativas de su jefe sobre su: desempeño, fortalezas y debilidades

La finalidad de la presente investigación es diseñar un instrumento de evaluación del desempeño basado en competencias, para permitir la medición del potencial de la población laboral del INA en la URPC, al mismo tiempo, propiciar en los responsables de la gestión de recursos humanos de la URPC el tratamiento del recurso humano como un importante generador de ventaja competitiva, fortalecer el crecimiento personal y la identificación de la población laboral con: la misión, la visión y los objetivos institucionales.

Mediante un instrumento, basado en competencias, podremos medir el desempeño de la población laboral del INA, así como, la identificación con: la misión, la visión, los objetivos y las políticas institucionales.

El INA, al ser una institución tan sólida, en la formación profesional de nuestro país, ofrece a la población laboral estabilidad laboral, misma que provoca, en algunos casos, conformismo e incompetencia en su desempeño, de ahí el interés por diseñar un instrumento de evaluación del desempeño, basado en competencias.

En cuanto a los alcances de la investigación, debe manifestarse que, se pretende, únicamente, evaluar la gestión y evaluación del desempeño en la URPC y no abarcar toda la gestión de Recursos Humanos, el cual es mucho más complejo, hecho que debe entenderse, a su vez, como una limitación de la investigación y de sus aplicaciones.

Con el trabajo, los beneficios para la URPC como una adecuada gestión del desempeño basada, un mejor uso del instrumento de medición del desempeño, mejor rendimiento en

el trabajo, adecuados programas de capacitación y desarrollo, en fin lograr mayor compromiso e identificación de la población laboral INA con la misión y los objetivos institucionales.

El objetivo general es evaluar el proceso de gestión y evaluación del desempeño en el Instituto Nacional de Aprendizaje, Unidad Regional Pacífico Central, para plantear una propuesta de soluciones a los problemas que se identifiquen.

Los objetivos específicos son:

1. Investigar las bases teóricas gerenciales, aplicables a una institución de educación técnica sobre la gestión y evaluación del desempeño.
2. Describir los antecedentes y la situación actual del Instituto Nacional de Aprendizaje en general y de la Unidad Regional Pacífico Central en particular.
3. Describir el estado actual de las actividades relacionadas con la gestión y evaluación del desempeño en el INA en la Unidad Regional Pacífico Central.
4. Analizar los resultados de la investigación, respecto a la gestión y la evaluación del desempeño en el INA en la Unidad Regional Pacífico Central y plantear una propuesta de soluciones.

En el primer capítulo, se presentan los fundamentos teóricos, aplicables al caso en estudio. En el segundo capítulo, se presentan los antecedentes prácticos y los antecedentes históricos de la institución. El tercer capítulo describe la situación actual de de la evaluación del desempeño en el INA. En el cuarto capítulo, se discuten los resultados de la información primaria obtenida, se evalúan el método que utiliza la empresa y realiza la propuesta. Finalmente, el quinto capítulo, presenta las conclusiones y las recomendaciones.

CAPÍTULO I: Aspectos conceptuales sobre la gestión de recursos humanos y gestión de evaluación del desempeño

1.1 Función de Recursos Humanos

Actualmente, las organizaciones exitosas atribuyen sus logros, en gran parte, a la función que sus Recursos Humanos, las personas han pasado a ser considerados activos valiosos que deben administrarse de manera concienzuda y de acuerdo con las necesidades empresariales. El objetivo de las organizaciones modernas es asegurarse de contar con personas disponibles, en un mayor tiempo, ambiciosas, talentosas y capaces de enfrentar los desafíos competitivos actuales, desde este panorama, son las personas las que marcan la diferencia entre el éxito y el fracaso de la organización³.

1.1.1 Importancia de la personas en la organización

Las organizaciones están constituidas por personas y dependen de ellas. Las personas aplican sus conocimientos, habilidades y destrezas para contribuir en la consecución de los objetivos, cumplir con su misión, mantener la competitividad del negocio y asegurar que la utilización de los recursos: materiales, financieros y tecnológicos sea eficiente y eficaz. Para las personas, la organización constituye el medio que les permitirá alcanzar objetivos personales y su realización; ya que, promueve el desarrollo y utilización de las habilidades intelectuales y las competencias de cada miembro⁴.

Una organización se define como: “un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas”⁵, para que esta exista, es esencial la participación y colaboración de las personas, una acertada comunicación y la acción conjunta para alcanzar un objetivo común.

³ Gestión del talento humano. Chiavenato, I. 2009, pp. 4-7

⁴ Gestión del talento humano. Chiavenato, I. 2009, pp. 4-7

⁵ Administración de Recursos Humanos. Chiavenato, I. 2007, pp.6

1.1.2 Concepto e importancia de la gestión de Recursos Humanos

Los gerentes desempeñan cinco funciones básicas, que en conjunto, representan el proceso de administración, estas funciones son: la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control.

La función de la integración comprende la administración del personal o la función de gestión del Recurso Humano, lo cual consiste, básicamente, en el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados. La gestión del Recurso Humano, también, atiende las relaciones laborales, aspectos de salud y seguridad así como, aspectos de justicia⁶.

La gestión del Recurso Humano consiste en: “la planeación, organización, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño del personal”⁷ en este sentido, la organización se convierte en el medio que permite a las personas, que colaboran en ella, alcanzar sus objetivos personales, incorpora no solo actividades de gran magnitud, también, comprende aquellos pequeños detalles que llevan a la persona a decidir permanecer en la organización o retirarse de ella.

Después de revisar diversos autores, se puede inferir que, gestión del Recurso Humano es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas dentro de la empresa, partiendo de: el reclutamiento, la selección, la capacitación, las recompensas, la evaluación del desempeño, la salud ocupacional y el bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa: los empleados y el entorno.

La gestión de Recursos Humanos es importante para los gerentes, porque permite reclutar personas adecuadas, en cada puesto de trabajo, tener una menor rotación de personal, tener empleados entusiastas, comprometidos con los objetivos de la organización, otorgar salarios justos, acorde con las actividades de cada puesto de

⁶ Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. Dessler, G. 2004, pp. 16-17

⁷ Administración de Recursos Humanos. Chiavenato, I. 2007, pp. 359

trabajo y las leyes pertinentes, ofrecer seguridad laboral a los empleados, y planes de capacitación para mejorar el desempeño laboral.

1.1.3 La gestión de Recursos Humanos como función de *staff*

En las instituciones, la gestión de Recursos Humanos le corresponde al ejecutivo máximo, es decir: es el responsable de tomar las decisiones de cómo opera la organización, qué horizonte debe seguir el negocio y cuáles recursos disponen o necesitan, pero la administración del personal se comparte con los jefes de cada área de acción, los jefes deben tomar decisiones relacionadas con sus subordinados, como: contrataciones, promociones, evaluación de desempeño, capacitación y flujo de información entre los subordinados y la alta dirección.

Sin embargo, para que las jefaturas gestionen el Recurso Humano, de la mejor manera, es necesario un departamento o *staff* de asesoría y consultoría, el cual brinde a las jefaturas: la orientación, las normas y los procedimientos de gestión del personal, también el *staff* debe aportar a las jefaturas propuestas o recomendaciones a la hora de tomar decisiones⁸.

1.1.4 Objetivos de la gestión de Recursos Humanos

Los objetivos fundamentales, de la gestión del Recursos Humanos, dependen de la definición y la importancia de dicha área en la empresa, básicamente, porque contribuye con la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, hacerla competitiva, suministrarle empleados bien entrenados y motivados, permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, administrar el cambio y establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos, socialmente responsables.

⁸ Administración de Recursos Humanos. Chiavenato, I. 2007, pp. 16-17

Los objetivos de la gestión de Recursos Humanos se desprenden de los objetivos institucionales y considera, además los objetivos personales de los socios, los principales objetivos se resumen a continuación⁹:

- A. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
- B. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
- C. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.

1.1.5 Cambios y transformaciones en el escenario mundial de los Recursos Humanos

El trabajo ha sido una constante, en la existencia del ser humano, siendo una actividad evolutiva a lo largo de la historia. El trabajo se desempeña de múltiples formas y con diferentes tipos y usos, podemos observarlo al determinar quién trabaja para quién, quién hace la guerra para quién, quién es el esclavo de quién, quién es el dominador, quién el jefe y cosas de gobierno.

Después de la Revolución Industrial, surge el concepto actual de trabajo y empleo y en el transcurso del siglo XX, el trabajo recibió la configuración que hoy está asumiendo¹⁰.

El siglo XX proporcionó grandes cambios y transformaciones que influenciaron, poderosamente, las organizaciones, su administración y su comportamiento. Es un siglo

⁹ Administración de Recursos Humanos. Chiavenato, I. 2007, pp. 58

¹⁰ Administración de Recursos Humanos. Chiavenato, I. 2000, pp. 8

que puede ser definido, como el siglo de las burocracias, o el siglo de las plantas o fábricas¹¹.

Sin duda alguna, los cambios y transformaciones que en el siglo ocurrieron, marcaron profundamente, la manera de administrar las personas. En este sentido, podemos visualizar, a lo largo del siglo XX, tres eras organizacionales, muy distintas: la era industrial clásica, la era industrial neoclásica y la era de la información.

La visión de las características de cada una de ellas, nos permitirá comprender mejor las filosofías y las prácticas de lidiar con las personas que participan de las organizaciones¹²

1.1.5.1 Era de la Industrialización Clásica

Es el período después de la revolución Industrial y se extendió, hasta la década de 1950, cubriendo la primera mitad del siglo XX. Se caracterizó por la intensificación del fenómeno de la industrialización a nivel mundial, lo cual permitió el surgimiento de los países desarrollados o industrializados.

En este período, las empresas adoptaron la estructura organizacional burocrática, caracterizada por un formato centralizador, con énfasis en la departamentalización funcional, en la centralización de las decisiones en la alta gerencia, en el establecimiento de reglas y reglamentos internos, para la administración y el modelo burocrático fueron la medida exacta para las organizaciones de esa época¹³.

A nivel mundial, se produjeron cambios vigorosos, progresivos y previsibles que ocurrían de forma gradual, lenta e inexorable; el ambiente, en las organizaciones, era conservador y orientado para el mantenimiento del “statu quo”.

¹¹Administración de Recursos Humanos. Chiavenato, I. 2000, pp. 9

¹² Administración de Recursos Humanos. Chiavenato, I. 2000, pp. 11

¹³Administración de Recursos Humanos. Chiavenato, I. 2000, pp. 11

El ambiente no ofrecía desafíos, debido a su relativo grado de certeza, en los cambios externos, esto permitía a las organizaciones concentrarse en sus problemas internos de eficiencia y producción. El modelo organizacional se basaba en un diseño mecánico típico de la lógica del sistema cerrado¹⁴.

La cultura organizacional predominante, se volvía más para el pasado y la conservación de valores. Las personas eran recursos de producción, como: máquinas, el equipo y el capital. Dentro de esa concepción, la administración de las personas recibía la denominación de Relaciones Industriales.

Los antiguos departamentos de relaciones industriales (DRI) actuaban como órganos intermediarios y conciliadores entre la organización y las personas, el capital y el trabajo, en el sentido de eliminar los conflictos del trabajo, como si ambas partes fueran compartimentos separados y extraños. Los cargos eran diseñados, de manera fija y definitiva, para obtener la máxima eficiencia del trabajo y los empleados deberían ajustarse a ellos.

Todo lo anterior, para servir a la tecnología y a la organización. El hombre era considerado un apéndice de la máquina y tal como ella, debería ser estandarizado, en la medida posible, las evaluaciones de desempeño obedecían a esos criterios y parámetros¹⁵.

1.1.5.2 Era de la industrialización neoclásica

Este período se extiende, entre las décadas de 1950, hasta 1990, se inició después de la segunda guerra mundial, cuando el mundo empezó a cambiar más rápida e intensamente. Los cambios empiezan a surgir más aceleradamente, por ejemplo, las transacciones comerciales pasaron de la actitud local a regional y de regional a internacional, cada vez más intensas y menos previsibles, generando la competencia entre las empresas. La

¹⁴ Administración de Recursos Humanos. Chiavenato, I. 2000, pp. 11

¹⁵ Administración de Recursos Humanos. Chiavenato, I. 2000, pp.11

teoría clásica fue sustituida por la teoría neoclásica de la administración y la burocrática fue redimensionada por la teoría estructuralista¹⁶.

La teoría de las relaciones humanas fue sustituida por la teoría del comportamiento. En este período, surge la teoría de sistemas y en su final, la teoría de la contingencia. La visión sistemática y multidisciplinaria (holística) y el relativismo toman cuenta la teoría administrativa.

Las organizaciones implantaron nuevos modelos estructurales, orientados a incentivar la innovación y adaptación. Surge la estructura matricial, una especie de instrumento para configurar y reavivar la vieja y tradicional organización funcional.

El enfoque matricial pretendía conjurar la departamentalización funcional con un esquema matricial de estructura por productos/servicios para proporcionar características adicionales de innovación y dinamismo y alcanzar mayor competitividad.

La organización matricial promovió una mejora en la arquitectura organizacional de las grandes organizaciones; pero no la suficiente, pues no removi6 la rigidez de la vieja estructura funcional y burocrática sobre la cual se asentaba, sin embargo, sus ventajas fueran aprovechadas a través de la posterior fragmentación y descomposición de las grandes organizaciones, en unidades estratégicas de negocios para tornarlas mejor administrables, más ágiles y más próximas al mercado y al cliente¹⁷.

En esta era, la cultura organizacional se centra en lograr la innovación y cambios de hábitos y de maneras de pensar y actuar. La vieja concepción de Relaciones Industriales fue sustituida por una manera de administrar a las personas, la cual recibió el nombre de Administración de Recursos Humanos.

¹⁶ Administración de Recursos Humanos. Chiavenato, I. 2000, pp. 11

¹⁷ Administración de Recursos Humanos. Chiavenato, I. 2000, pp. 12

Los departamentos de recursos humanos miraban a las personas, como recursos vivos e inteligentes y no más, como factores inertes de producción. El Recurso Humano cobra valor y se vislumbra como el más importante recurso organizacional y factor determinante del éxito empresarial.

La tecnología pasó por un increíble e intenso desarrollo y empezó a influenciar el comportamiento de las organizaciones y de las personas, que en ella trabajaban. El mundo continuaba cambiando y los cambios eran, cada vez, más veloces y rápidos, factores que incidieron en los procesos de evaluación de desempeño¹⁸.

1.1.5.3 Era del conocimiento

Este período comenzó, en el inicio de la década de 1990, hasta la actualidad. En esta era los cambios se han tornado más rápidos, imprevisibles, turbulentos e inesperados. La tecnología de la información propició el desarrollo, transformando el mundo en una verdadera aldea global.

La información pasó a cruzar el planeta en milésimos de segundo. La tecnología de la información favoreció las condiciones básicas, para el surgimiento de la globalización de la economía, la economía nacional se transformó en una economía mundial y global, provocando la competitividad intensa y compleja ante las organizaciones.

Actualmente, todos disponen de la información, en tiempo real, son más exitosas las organizaciones, capaces de tomar la información y transformarla, rápidamente, en una oportunidad de nuevo producto o servicio, antes que otras lo hagan. El capital financiero dejó de ser el recurso más importante, cediendo su lugar para el conocimiento, recurso básico para lograr la productividad.

¹⁸Administración de Recursos Humanos. Chiavenato, I. 2000, pp. 12

En esta era, el empleo pasó del sector industrial, al sector de servicios, el trabajo manual fue sustituido por el trabajo mental, indicando el camino para una era de la post industrialización, basada en el conocimiento y en el sector terciario.

En la era de la información, los procesos organizacionales, los aspectos dinámicos, se tornan más importantes, que los aspectos estáticos, los cuales integran la organización. Los órganos, departamentos o divisiones, se tornan provisorios y no más definitivos, los cargos y funciones pasan a ser definidos y redefinidos, en razón de los cambios en el ambiente y en la tecnología; los productos y servicios pasan a ser, continuamente, ajustados a las demandas y necesidades de los clientes.

En organizaciones más abiertas a los cambios ambientales, la estructura organizacional abandonó órganos fijos y estables para basarse en equipos multifuncionales de trabajo con actividades provisorias, orientadas para misiones específicas y con objetivos definidos.

Surge la organización virtual, que pasa a funcionar sin límites de tiempo, de espacio o de distancia, con un uso, totalmente, diferente del espacio físico. En esta era, la principal base de la organización son las personas y sus conocimientos y habilidades mentales.

El enfoque tradicional, de la Administración de Recursos Humanos, se transforma en un nuevo enfoque, basado en la gestión de personas, en este sentido, las personas dejan de ser simples recursos organizacionales para ser considerados como, seres dotados de: inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destrezas, aspiraciones y percepciones singulares. Pasan a ser nuevos socios de la organización.

La cultura organizacional recibe un fuerte impacto del mundo exterior y pasa a propiciar el cambio y la innovación constante, los cambios se tornan rápidos, veloces, sin

continuidad con el pasado y trayendo un contexto ambiental, impregnado de turbulencia e imprevisibilidad¹⁹.

1.1.6 Cambios y transformaciones en la función de Recursos Humanos

Las tres eras, a lo largo del siglo XX, la industrialización clásica y neoclásica y la era de la información, conducirán a diferentes abordajes sobre cómo lidiar con las personas dentro de las organizaciones. En esas tres diferentes eras, el área de Recursos Humanos pasó por tres etapas muy distintas, relaciones industriales, recursos humanos y gestión de personas. Cada abordaje está ajustado a los patrones de su época, a la mentalidad predominante y a las necesidades organizacionales²⁰.

1.1.6.1 Personal / Relaciones Industriales

En la industrialización clásica, surgen los antiguos departamentos de personal y los departamentos de relaciones industriales. Los primeros fungían como órganos destinados a hacer cumplir las exigencias legales del empleo, por ejemplo: ingreso de empleados, registro en la cartera de trabajo, cálculo de las horas trabajadas para efectos de pago de los salarios, aplicación de medidas disciplinarias, disfrute de vacaciones, etc.

Posteriormente, los departamentos de relaciones industriales desempeñan labores similares a los departamentos de personal; pero agregando otras responsabilidades, como: el manejo de las relaciones de la organización con los sindicatos y la coordinación interna, con los demás departamentos, para enfrentar problemas sindicales. Generalmente, estos departamentos se limitaron a una actuación operacional y burocrática, recibiendo instrucciones de sus superiores sobre cómo proceder.

Las personas son consideradas, complemento de las máquinas y simples proveedoras de esfuerzo físico y muscular prevaleciendo el concepto de mano de obra²¹.

¹⁹ Administración de Recursos Humanos. Chiavenato, I. 2000, pp. 12-14

²⁰ Gestión del talento humano, Chiavenato, I. 2009, pp. 42

²¹ Gestión del talento humano. Chiavenato, I. 2009, pp. 42

1.1.6.2 Recursos Humanos

Los departamentos de recursos humanos surgen en la industrialización neoclásica, en sustitución de los antiguos departamentos de relaciones industriales. Estos se caracterizan, porque, además de realizar tareas operacionales y burocráticas, desarrollan funciones operacionales y tácticas, como órganos prestadores de servicios especializados.

Entre las responsabilidades de los departamentos de recursos humanos, podemos citar: el reclutamiento, selección, entrenamiento y evaluación, remuneración, higiene y seguridad del trabajo y de relaciones del trabajo y sindicales, con variadas dosis de centralización y monopolio de esas actividades²².

1.1.6.3 Gestión del talento humano

Los equipos de gestión de personas surgen en la era del conocimiento, en sustitución de los departamentos de recursos humanos.

Las tareas operacionales y burocráticas son transferidas para terceros, en cuanto las actividades tácticas son delegadas a los gerentes de línea en toda organización, los cuales pasan a ser los gestores del Recurso Humano.

La función de los equipos de gestión del Recurso Humano es proporcionar consultoría interna, para que el área pueda asumir actividades de orientación global, mirando el futuro y siguiendo los objetivos de la organización y de sus miembros.

Las personas se convierten en agentes activos y participan en la administración de los recursos de la organización, en la toma de decisiones, trabajan por un objetivo definido y procuran la satisfacción de sus clientes, es decir, las personas pasan a ser un recurso generador de ventaja competitiva para las organizaciones exitosas.

²² Gestión del talento humano. Chiavenato, I. 2009, pp. 42

Los criterios, anteriormente expuestos, nos indican que, la evolución de la función del Recurso Humano se está ajustando rápidamente, a los nuevos tiempos, transformándose en la gestión de personas, pasando de un área cerrada, hermética, monopolista y centralizadora, que la caracterizaba en el pasado, a un área abierta, amigable, participativa y descentralizada, donde los criterios de evaluación de desempeño, así como su proceso de gestión de evaluación, han cambiado en su perspectiva y contenido²³.

Tabla N° 1: Cambios y transformaciones del área de Recursos Humanos

Era de la industrialización clásica (De 1900 a 1950)		Era de la industrialización neoclásica (De 1950 a 1990)		Era del conocimiento (Después de 1990)
<ul style="list-style-type: none"> • Inicio de la industrialización y formación del proletariado. • Transformación de las oficinas en fábricas. • Estabilidad, rutina, mantenimiento y permanencia. • Adopción de las estructuras tradicionales y la departamentalización funcional y divisional. • Modelo mecanicista, burocrático, estructuras altas y amplitud de control. • Necesidad de orden y rutina. 		<ul style="list-style-type: none"> • Expansión de la industrialización y del mercado de candidatos. • Aumento del tamaño de las fábricas y del comercio mundial. • Inicio del dinamismo del ambiente. • Adopción de estructuras híbridas y de nuevas soluciones organizacionales. • Modelo menos mecanicista, estructuras bajas y amplitud de control más estrecha. • Necesidad de adaptación. 		<ul style="list-style-type: none"> • El mercado de servicios supera el mercado industrial. • Adopción de unidades de negocios para sustituir a las organizaciones grandes. • Extremo dinamismo y turbulencia y cambio • Adopción de estructuras orgánicas y adhocráticas. • Modelos orgánicos, ágiles, flexibles cambiantes. • Necesidad de cambios.
Departamento de personal	Departamento de relaciones industriales	Departamento de recursos humanos	Departamento de gestión del talento humano	Equipos de gestión del talento humano
Personas como mano de obra		Personas como recursos humanos		Personas como Asociadas

Fuente: Chiavenato (2009, pp. 43).

²³ Gestión del talento humano. Chiavenato, I. 2009, pp. 42-43

1.1.7 Relación entre la función de Recursos Humanos y la estrategia empresarial

Las exigencias actuales y el aumento de la competencia han generado ambientes cada vez más intensos, la globalización, la tecnología, la información, el conocimiento, los servicios, la importancia del cliente, la calidad, la productividad, la competitividad afectan la forma en que las organizaciones gestionan su personal²⁴.

Al no contarse con la orientación puramente funcional del pasado, los ejecutivos, de alto rango, esperan que los recursos humanos desempeñen una función empresarial que está ligada al éxito de su gestión.

Para los ejecutivos de recursos humanos, el éxito radica en redireccionar la función de recursos humanos y convertirla en una función empresarial estratégica, dado que, la globalización del mercado ha creado una intensa competencia continua y una tremenda presión sobre el costo y la calidad.

El éxito se alcanza, en la medida que la organización cuente con el recurso humano bien capacitado y motivado, y la administración de recursos humanos ayude a impulsar la estrategia de la organización.

También, es importante considerar la tecnología como un innovador y modificador del comportamiento humano, dado que, tiene la capacidad de proporcionar nuevos productos, de reducir los costos y la capacidad de modificar, la composición de la fuerza de trabajo. La Tecnología crea frontera para la experiencia humana²⁵.

Otro aspecto que influye, en la gestión de recursos humanos, es el surgimiento de una economía de información. En nuestros días, el capital intelectual es una preocupación tan importante para los negocios, como lo ha sido el capital financiero. El capital

²⁴ Gestión del talento humano. Chiavenato, I. 2009, pp. 45-46

²⁵ Planeación aplicada a los recursos humanos. Guvenc, A. 1982, pp. 32

intelectual y trabajo de conocimiento está alterando la producción y entrega de bienes y servicios.

Los negocios están optando por invertir en activos intelectuales, más que en activos físicos, como la implantación de redes de computadoras y bases de datos. El éxito de esta revolución empresarial se marcará por la habilidad de ajustarse y aprender. Esto no será nunca, más esencial, que en la administración de los recursos humanos.

1.2 Proceso de gestión de Recursos Humanos

La gestión de recursos humanos es un proceso dinámico, de constantes transformaciones, se relaciona, directamente, con el desarrollo de los sistemas de trabajo y busca el correcto desarrollo de la actividad empresarial.

La gestión de recursos humanos comprende: las filosofías, políticas y prácticas a que recurre una empresa para influir en los comportamientos de las personas que trabajan en ella. Entre las actividades que comprende, tenemos: reclutamiento y selección de personas, descripción y análisis de cargos, proceso de inducción y entrenamiento de personal, proceso de capacitación, proceso de compensación, proceso de evaluación del desempeño, proceso salud, seguridad y calidad de vida²⁶.

1.2.1 Reclutamiento y selección de personas

El reclutamiento de personas se define como: “serie de actividades dirigidas a atraer la atención de candidatos cualificados con el objeto de ocupar los puestos de la organización”²⁷.

El proceso de reclutamiento es importante, porque busca conseguir una cantidad suficiente de candidatos para realizar, posteriormente, el proceso de selección. El

²⁶ Gestión del talento humano. Chiavenato, I. 2009, pp. 15-16

²⁷ Guía práctica de la economía de la empresa II: áreas de gestión y producción (Teoría y ejercicios).

Yagüez, M. & López, P. & González, J. & Gracia, M. & Casanovas M. 2007, pp. 74

objetivo del proceso de reclutamiento es conocer si competencias y aptitudes de los candidatos coinciden con las exigencias de la organización.

Asimismo, es el proceso de atracción de candidatos, al mercado de los recursos humanos, para ser parte del proceso de selección y, posteriormente, ser seleccionados para un cargo determinado. Los tipos de reclutamiento, para buscar los candidatos pueden ser internos o externos o ambos.

El reclutamiento interno busca candidatos que trabajan en la organización, con el objeto de aprovechar sus competencias y promoverlos, ofreciéndoles mejores oportunidades dentro de la empresa. El reclutamiento externo busca personas fuera de la organización, para someterlas a un proceso de selección y hacerse de experiencia y habilidades que no existen en ese momento²⁸.

El reclutamiento externo abarca gran número de personas, su ámbito es muy amplio por eso utiliza una serie de técnicas de reclutamiento de personas, las principales, según Chiavenato. (2009), se resumen a continuación²⁹:

- A. Avisos en periódicos y revistas especializadas
- B. Agencias de reclutamiento
- C. Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales
- D. Carteles en sitios visibles
- E. Presentación de candidatos por recomendación de empleados

²⁸ Gestión del talento humano. Chiavenato, I. 2009, pp. 16-17

²⁹ Gestión del talento humano. Chiavenato, I. 2009, pp. 120-125

- F. Consulta en archivos de candidatos: el archivo de base de datos, puede catalogar los candidatos que se presentan, espontáneamente, o no fueron teniéndose en cuenta en reclutamientos anteriores
- G. Base de datos de candidatos, candidatos sobrantes en reclutamientos, son introducidos en la base de datos de la empresa para utilizarlos en nuevos reclutamientos.
- H. Reclutamiento por medios electrónicos a través de Internet.

La selección de personas funciona como un filtro para determinar cuáles personas puedan ingresar en la organización, solo aquellas que presentan características deseadas por la organización serán las elegidas.

El objetivo del proceso de selección es buscar los candidatos entre varios reclutados, el más adecuado, para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización.

Una vez definidas las competencias requeridas, para un puesto, se procede a obtener la información de los candidatos interesados, para conocer, comparar y elegir la persona idónea; es necesario recurrir a las técnicas de selección³⁰. Las técnicas de selección más utilizadas son las siguientes:

- A. **Entrevista de selección:** es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a las otras, es de las técnicas más utilizadas actualmente.
- B. **Pruebas de conocimiento y capacidades:** instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos que requiere el puesto disponible.

³⁰ Gestión del talento humano. Chiavenato, I. 2009, pp. 146-162

- C. **Pruebas psicológicas:** constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona.
- D. **Pruebas de personalidad:** se basa en características que identifican rasgos de personalidad que distinguen a una persona de otra, generalmente, estas pruebas revelan aspectos determinados por el carácter y el temperamento.
- E. **Técnicas de simulación:** su punto de partida es el drama, significa reconstruir un escenario, se pretende estudiar y analizar de qué modo reacciona el aspirante al cargo ante la situación determinada.

1.2.2 Descripción y análisis de cargos

Describir un cargo, significa relacionar qué hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace, se relaciona, de manera breve, con las tareas, deberes y responsabilidades del cargo, destacando su contenido. El análisis de cargos busca determinar cuáles requisitos físicos e intelectuales debe cumplir el ocupante, las responsabilidades que el cargo impone y las condiciones en que debe realizar el trabajo. Para reunir los datos del análisis de puestos, se dispone de una serie de métodos, los más populares son³¹:

- A. **Método de la entrevista:** es el método más utilizado para recolectar datos sobre los puestos y determinar sus deberes y responsabilidades. Proporciona la oportunidad de mostrar posibles frustraciones causadas por el cargo y es un método sencillo y rápido, sin embargo, puede presentar distorsión en la información e ideas preconcebidas.

³¹ Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. Dessler, G. 2004, pp. 129-136

- B. **Método del cuestionario:** es eficiente, cuando se trata de recolectar información de un gran número de empleados, su costo operacional es menor que el de la entrevista, sin embargo, requiere tiempo y dinero su elaboración
- C. **Método de observación:** se aplica en cargos sencillos, rutinarios y repetitivos. Consiste en observar el desempeño del empleado en un ciclo completo de trabajo.
- D. **Método de diarios y bitácoras de los participantes:** el empleado registra en un diario o bitácora las actividades diarias. Proporciona un panorama completo del puesto por su orden cronológico y detallado.

1.2.3 Proceso de inducción y entrenamiento de personal

Mediante la inducción el gerente recibe un nuevo colaborador y realiza las acciones necesarias para brindarle la información básica, para comenzar a trabajar. Con el proceso de inducción se provee al candidato de herramientas que facilitan la adaptación y socialización con la cultura de la empresa.

En esta etapa, el nuevo empleado conocerá su puesto y las funciones que debe desempeñar, lo mismo que las otras dependencias con las que se relacionará, es beneficiosa para el empleado, porque le permite incorporarse al trabajo productivo con mayor prontitud, al mismo tiempo, le da la seguridad de encontrarse en una empresa con un buen liderazgo gerencial.

Luego de la inducción, las empresas se ocupan del entrenamiento, cuyos objetivos primordiales son abrir el camino al nuevo empleado para que conozca a fondo cuáles son las responsabilidades de su puesto y la información necesaria para ejecutarlo de la mejor manera.

El entrenamiento procura incrementar la eficiencia, motivar al personal, elevar el compromiso del empleado con su tarea, mejorar la organización e incrementar las

utilidades como consecuencia de la eficiencia, además de proporcionar al nuevo empleado los conocimientos necesarios, para el desarrollo de sus tareas.

1.2.4 Proceso de capacitación

La capacitación es un proceso para preparar personas para que realicen las tareas del puesto que ocupan con mayor excelencia. En las jornadas de capacitación se pueden actualizar conocimientos y perfeccionar las habilidades adquiridas, sin embargo, para que el proceso de capacitación cumpla su objetivo, se debe complementar con los conocimientos, actitudes y comportamientos que sirvan tanto al empleado, como a la empresa, para enfrentar las futuras demandas, propósitos de la capacitación³².

El proceso de capacitación incluye el diagnóstico de la situación para detectar las necesidades por satisfacer, definir una estrategia por seguir, es decir, diseñar un plan de trabajo, ejecución o implantación del plan de capacitación y la evaluación, control y el seguimiento al desempeño del cargo.

Las empresas implementan procesos de capacitación con el objetivo de proporcionar a las personas el conocimiento y las habilidades que necesitan en los puestos actuales, este aprendizaje va más allá de su puesto actual y complementa la carrera de la persona y le prepara para enfrentar los cambios y crecimiento de la organización.

Además, la capacitación permite obtener mayor rentabilidad y lograr que los empleados tengan una actitud más positiva, mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles, ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa, obtener una mejor imagen, fomentar la apertura y la confianza, mejorar la relación empleado y empleador, agilizar la toma de decisiones, contribuir a la formación de líderes, incrementar la productividad, calidad del trabajo y reducir la tensión en la organización³³.

³² Gestión del talento Humano. Chiavenato, I. 2009, pp. 70-72

³³ Administración de Recursos Humanos. Chiavenato, I. 2000, 57-60

1.2.5 Proceso de compensación

Los procesos de compensación son fundamentales para incentivar y motivar a los empleados de la organización. La compensación está conformada por elementos fijos como sueldo, prestaciones o beneficios y elementos variables, como incentivos o remuneraciones por rendimiento.

Los programas de compensación benefician la base económica del empleado y a su familia, lo cual puede motivar al empleado, debido a que eleva su autoestima y su productividad³⁴.

1.2.6 Proceso de evaluación del desempeño

El proceso de evaluación de desempeño es una valoración de la actuación de cada persona, en función de las actividades que desempeña. La evaluación del desempeño permite dar solución a problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores, que los exigidos para el cargo, de motivación, entre otros; también, permite tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de las personas, lograr una mejor comunicación, planificar y organizar el trabajo basado en las fortalezas y debilidades detectadas.

La evaluación del desempeño es muy importante en el desarrollo del recurso humano de una organización, si se aplica, correctamente, se convierte en un medio de motivación y estímulo en los empleados, y al final se refleja en la organización³⁵.

1.2.7 Proceso salud, seguridad y calidad de vida

Las personas pasan mucho tiempo en la organización, el entorno laboral se caracteriza por las condiciones físicas y materiales, así como, por las condiciones psicológicas y

³⁴Gestión del talento humano. Chiavenato, I. 2009, pp. 282-283

³⁵ Gestión del talento humano. Chiavenato, I. 2009, pp. 244-249

sociales. También, están los aspectos ambientales, los cuales influyen en el bienestar de las personas.

La higiene laboral se refiere a un conjunto de normas y procedimientos que están relacionadas con la integridad física y mental del trabajador. Estas normas o procedimientos buscan brindar al empleado condiciones psicológicas y sociales saludables, para que influyan de forma positiva en su comportamiento.

Según Chiavenato, (2009, pp. 474-475), en un programa de higiene laboral, se deben considerar una serie de aspectos clave, entre estos³⁶:

- A. **Entorno físico del trabajo:** incluye: iluminación, ventilación, temperatura, comodidad del entorno.

- B. **Entorno psicológico del trabajador:** se refiere a mantener relaciones humanas agradables, procurar una administración democrática y participativa y eliminar problemas emocionales y estrés.

- C. **Aplicación de principios ergonómicos:** dotando al empleado de máquinas y herramientas adecuadas a las características humanas.

- D. **Salud ocupacional:** conjunto de técnicas que procuran el bienestar del trabajador.

La seguridad en el trabajo: busca prevenir accidentes y administrar riesgos ocupacionales. Su objetivo es anticiparse al efecto, para que los riesgos de accidentes sean mínimos.

³⁶ Gestión del talento humano. Chiavenato, I. 2009, pp. 474-475

Según Chiavenato (2009, pp. 480) en un programa de seguridad laboral, incluye las siguientes etapas³⁷:

- A. Implementar un sistema de indicadores de estadísticas de accidentes.
- B. Implantar un sistema de informes de medidas tomadas.
- C. Formular reglas y procedimientos de seguridad.
- D. Brindar recompensas a los gerentes por la administración de la función de seguridad.

La calidad de vida, en el trabajo, se refiere a la preocupación por implementar una forma diferente de vida, dentro de la organización, la cual busca el desarrollo del trabajador, procura su bienestar y salud, así como, la eficiencia empresarial.

Según Chiavenato (2009, pp.492) la calidad de vida, en el trabajo, consiste en desarrollar una serie de factores como³⁸:

- A. Satisfacción laboral.
- B. Visualizarse en el futuro de la organización.
- C. Reconocimiento por resultados alcanzados.
- D. Salario adecuado al cargo desempeñado.
- E. Relaciones humanas satisfactorias.

³⁷ Gestión del talento humano. Chiavenato, I. 2009, pp. 480

³⁸ Gestión del talento humano. Chiavenato, I. 2009, pp. 492

1.3 Gestión y evaluación del desempeño

La gestión y evaluación del desempeño es una responsabilidad de los gerentes de la organización que pretende descubrir qué tan productivas son las personas y estimar si pueden desempeñarse con igual o más eficiencia en el futuro. La evaluación del desempeño se considera un medio para llegar a un futuro más productivo³⁹.

1.3.1 Concepto de desempeño y evaluación de desempeño

Según Chiavenato (2000) el desempeño laboral se define como: “el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”⁴⁰ y de acuerdo con Milkovich & Boudreau, (1994, pp.95) este tiene una serie de características individuales, entre las cuales se pueden mencionar: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados⁴¹.

Sin embargo, generalmente, las organizaciones toman, en consideración, otros factores de gran importancia, para medir el desempeño de sus empleados, entre estos podemos mencionar: la percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo, ya que si solo se tomara en cuenta el desempeño del empleado, sería muy difícil determinar de qué manera mejorarlo; de acuerdo con Milkovich & Boudreau (1994, pp.95): “las mediciones individuales de este no podrían revelar, si el bajo desempeño se debe a una asistencia irregular o a una baja motivación”⁴².

³⁹ Administración de Recursos Humanos. Chiavenato, I. 2000, pp. 357

⁴⁰ Administración de Recursos Humanos. Chiavenato, I. 2000, pp. 359

⁴¹ Dirección y administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia. Milkovich, G. & Boudreau, J. 1994, pp. 95

⁴² Dirección y administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia. Milkovich, G. & Boudreau, J. 1994, pp. 95

El desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña; dado que, la habilidad refleja las capacidades y técnicas de trabajo, las capacidades interpersonales y conocimiento del puesto de trabajo.

Las organizaciones, para poder ofrecer un servicio de calidad a sus clientes, deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en los trabajadores.

Según Davis & Newstrom (1991, pp.203) la satisfacción del trabajo es: “el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales”⁴³. Esta se encuentra relacionada con la naturaleza del puesto de trabajo y con los que forman el contexto laboral, ya sea la supervisión, el grupo de trabajo, la estructura organizativa, entre otros.

La satisfacción, en el trabajo, es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos y de las intenciones del comportamiento; estas actitudes ayudan a la gerencia a entender las reacciones de los empleados ante sus tareas y predecir el efecto de estas reacciones en el comportamiento futuro.

También, es primordial considerar la importancia que representa el trabajo para las personas que lo ejecutan, ya que, en ocasiones, un trabajo puede ser interesante más no fundamental, para los miembros de la institución. La satisfacción laboral, que puede sentir una persona, al desempeñar su trabajo, está directamente relacionada con el hecho de que esté ocupando un cargo, el cual le permita utilizar sus habilidades y destrezas y, además, concuerde con sus intereses.

⁴³ El Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional. Davis, K. & Newstrom, J. 1991, pp. 203

Generalmente, las personas se sienten más satisfechas, cuando trabajan con gente competente, personas sinceras, que mantienen una buena comunicación, evitan traslados innecesarios entre puestos y reconocen una buena labor, cuando esta se produce; por lo tanto, la satisfacción laboral está muy ligada a la calidad de la supervisión, debido a que el supervisor es quien tiene la responsabilidad de movilizar las energías de los subalternos para encaminarlas a las metas organizacionales⁴⁴.

Los supervisores o mandos medios ocupan un papel trascendental en el desempeño de los empleados, estos hacen mucho más que, vigilar a los subalternos, toman decisiones técnicas; representan a sus departamentos ante sus homólogos y con la alta gerencia y con organizaciones externas.

En sus relaciones, con los subalternos, los supervisores, además, de darles estructura y apoyo, también, les suministran herramientas, información y asistencia técnica para que ejecuten su trabajo exitosamente⁴⁵.

El desempeño del empleado puede mejorar si está en contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenece a un equipo de trabajo, donde se puede evaluar su calidad o desempeño.

Otro aspecto, que juega un rol importante, en el desempeño y debe ser considerado es la capacitación del empleado, entendiendo esta, según Droveta (1992, pp. 4), como “un proceso de formación implementado por el departamento de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible”⁴⁶.

⁴⁴ Cómo incrementar la productividad del recurso humano. Nash, M. 1989, pp. 237-238

⁴⁵ Personal. Problemas humanos de la administración. Strauss, S. & Sayles, L. 1981, pp. 85-86

⁴⁶ Dirección de la salud. Drovetta, S. 1992, pp. 4

Además, es indispensable que, los trabajadores tengan las herramientas necesarias para realizar su trabajo eficaz y eficientemente, por lo cual se debe suministrar a los trabajadores de los medios necesarios, para desempeñar su trabajo. Debe ser un compromiso de la organización y es un aspecto importante a la hora de supervisar el desempeño del trabajador, al respecto, afirma Strauss & Sayles (1981, pp. 90) “los recursos de mantenimiento como el suministro de herramientas, materiales y sobre todo, de información esencial es uno de los aspectos más importante del oficio de supervisión”⁴⁷.

La remuneración del personal y los incentivos, es una de las técnicas más poderosas que tienen a su alcance los gerentes, para mejorar la productividad, sabemos que, existe una extrema vinculación del salario, con el desempeño del trabajador, por esto, las organizaciones deben procurar acogerse a regímenes de salarios, adecuados a los puestos de trabajo y, además, contar con planes de remuneración e incentivos como una forma de motivar el empleado y procurar mejoras en su desempeño.

La evaluación es un proceso para medir el rendimiento laboral del trabajador, con el objeto de llegar a la toma de decisiones objetivas, sobre los recursos humanos, está en el centro de las preocupaciones de los tomadores de decisiones de las organizaciones, tanto públicas, como privadas, lo cual ha impulsado el desarrollo de indicadores de desempeño, que aportan al logro del mejoramiento de la gestión empresarial.

En efecto, contar con una serie de indicadores de desempeño, vinculados a la gestión estratégica, apoya la toma de decisiones de los directivos sobre bases más ciertas, permite mejorar el desempeño y formular el presupuesto sobre criterios más racionales, junto con posibilitar la rendición de cuentas a los diferentes grupos de interés, una evaluación bien manejada, sirve como instrumento de supervisión y desarrollo de personal.

⁴⁷ Personal. Problemas humanos de la administración. Strauss, S. & Sayles, L. 1981, pp. 90

La razón principal, de medir el desempeño de un grupo, es lograr el seguimiento del progreso en el camino a la consecución de los objetivos planteados y poder evaluar la calidad de sus productos y servicios, al mismo tiempo, se procura la efectividad del equipo, el desarrollo de la motivación y la recompensa al desempeño⁴⁸.

La revisión de la documentación especializada, da cuenta de múltiples definiciones sobre evaluación, una de las más completas, aplicada a la gestión de las entidades, es la desarrollada en el marco de un estudio realizado en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). En esta se señala que, la evaluación de la gestión, es la medición sistemática y continúa en el tiempo de los resultados obtenidos, por las instituciones públicas y la comparación de dichos resultados, con aquellos deseados o planeados, con miras a mejorar los estándares de desempeño de la institución.

La evaluación de desempeño es un proceso por medio del cual se estima el rendimiento global del empleado, es un procedimiento sistemático y periódico de comparación entre el desempeño de una persona en su trabajo y una pauta de eficiencia definida por la conducción de la empresa. Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

La evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona, es decir, una evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que, los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente en las organizaciones

1.3.2 Beneficios de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es provechosa, tanto para el empleado, como para la organización.

⁴⁸ Administración de Recursos Humanos. Chiavenato, I. 2000, pp. 363-365

Al jefe le permite evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los empleados con base en las variables y los factores de evaluación. Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus empleados y mejorar la comunicación entre ambos.

A la organización, le ayuda a evaluar su potencial humano a corto, medio y largo plazo y definir la contribución de cada empleado a la organización. Determinar cuáles empleados necesitan perfeccionamiento, en determinadas áreas de actividad, y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción.

Determinar la falta de desarrollo de una política de recursos humanos, adecuada a las necesidades de la organización. También, es posible que, los departamentos de recursos humanos, obtengan información relevante, la cual utilizan para definir las compensaciones, las colocaciones de personal, los programas de capacitación y, en fin, lograr que el desarrollo y la orientación sean más eficaces.

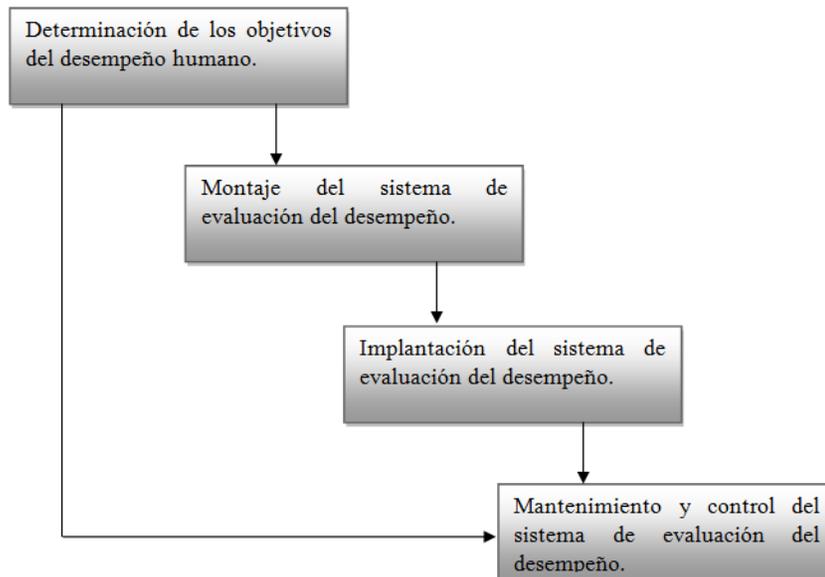
Para el trabajador, es útil, porque puede conocer los aspectos de comportamiento y de desempeño, que la empresa valora más en sus funcionarios. Conoce cuáles son las expectativas de su jefe, acerca de su desempeño y de sus fortalezas y debilidades. Saber qué disposiciones o medidas está tomando el jefe con el fin de mejorar su desempeño. Adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.

Por los beneficios obtenidos, podemos afirmar que, la evaluación del desempeño actúa como una verificación de control de calidad sobre el desempeño del trabajador en un determinado periodo.

Según Chiavenato (2009, pp. 247-248) para que la evaluación del desempeño sea beneficiosa, para la organización y las personas, debe cumplir con ciertos parámetros claramente definidos⁴⁹:

- A. La evaluación se debe no solo el desempeño actual de las actividades, también, las metas y objetivos alcanzados.
- B. La evaluación debe centrarse en el análisis objetivo del desempeño y no en la evaluación subjetiva de hábitos personales.
- C. La evaluación debe ser provechosa, para ambos participantes, ya que supone producirá beneficios para la organización y el colaborador.
- D. La evaluación debe instar al colaborador a su eficacia y eficiencia.

Figura N° 1: Proceso de evaluación del desempeño del trabajador



Fuente: Ibáñez (2000, pp. 19-23).

⁴⁹ Gestión del talento humano. Chiavenato, I. 2009, pp. 247-248

Según Ibáñez (2000, pp. 19-23) existen varias razones para realizar una evaluación de desempeño, entre estas destacan⁵⁰:

- A. La evaluación ofrece información, con la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración.
- B. La evaluación ofrece una oportunidad para que el supervisor y su subordinado coordinen y revisen el comportamiento de este, relacionado con el trabajo que ejecuta.
- C. La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño.
- D. Permite que ambos, Jefe-Subordinado, desarrollen un plan para corregir cualquier diferencia que la evaluación haya descubierto y les permite reforzar las cosas que el subordinado hace correctamente.
- E. La evaluación puede y debe ser parte de un proceso de planeación de desarrollo del trabajador en la empresa, pues ofrece una buena oportunidad para revisar los planes de personal a la luz de sus potencialidades.

Para Ibáñez (2000, pp. 19-23) la evaluación de desempeño es importante por las siguientes razones⁵¹:

- A. La evaluación del personal puede determinar quiénes merecen recibir incrementos en los sueldos por méritos y otros ajustes salariales.

⁵⁰ Evaluación del trabajador. Revista electrónica Gestión en el Tercer Milenio. Ibáñez, M. 2000, 3 (6), 19-23.

⁵¹ Evaluación del trabajador. Revista electrónica Gestión en el Tercer Milenio. Ibáñez, M. 2000, 3 (6), 19-23.

- B. Permite determinar las necesidades de entrenamiento, capacitación y desarrollo del personal.
- C. Mediante la apropiada evaluación del personal, se puede evaluar a los trabajadores, a fin de que continúen trabajando en la empresa.
- D. Es importante, porque permite el mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- E. La evaluación de personal es una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.
- F. Facilita la información básica para la investigación de los recursos humanos.
- G. Promueve el estímulo a la mayor productividad. Logra una estimación del potencial de desarrollo de los trabajadores.

Para realizar el proceso, de evaluación de desempeño, es necesario definir el puesto, este se refiere a que el empleado y el jefe coincidan en las tareas asignadas y los estándares de trabajo, posteriormente, se debe comparar el desempeño la práctica del empleado con los estándares y finalmente se deben realizar sesiones de retroalimentación para analizar el desempeño y el progreso del subordinado⁵².

1.3.3 Objetivos de la evaluación del desempeño

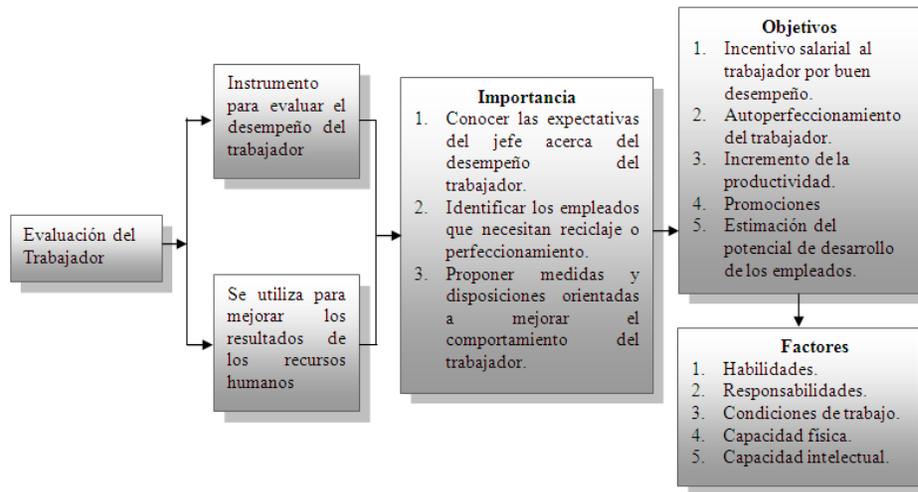
La evaluación del desempeño no es por sí misma un fin, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

⁵² Administración de recursos humanos. Chiavenato, I. 2007, pp. 244.

Según Ibáñez (2000, pp. 19-23) con la evaluación del desempeño se espera lograr⁵³:

- A. Mejorar el rendimiento en el trabajo.
- B. Detectar posibles errores de asignación de personal, determinando necesidades de reubicación.
- C. Apoyar la investigación de necesidades de capacitación y desarrollo del personal.
- D. Servir como una oportunidad de retroalimentación para el trabajador, respecto a cómo se está y cuáles pueden ser sus proyecciones en la empresa.
- E. Conciliar al trabajador en los aspectos que precisa mejorar, para la efectiva realización de su labor.
- F. Conciliar a los jefes sobre su responsabilidad de conducir y administrar los recursos humanos asignados, proporcionándoles un medio para desarrollar y alcanzar la ascendencia sobre las mismas.
- G. Comprobar la eficiencia y determinar la efectividad del proceso de selección del personal.
- H. Conocer el potencial humano de la empresa.
- I. Proporcionar, a la autoridad competente, la información que esta requiera para la toma de decisiones en política de administración y desarrollo de personal.

⁵³ Evaluación del trabajador. Revista electrónica Gestión en el Tercer Milenio. Ibáñez, M. 2000, 3 (6), 19-23.

Figura N° 2: Evaluación del trabajador

Fuente: Ibáñez (2000, pp. 19-23).

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño, se resumen de la siguiente manera⁵⁴:

- A. Permitir condiciones de medición del potencial humano, en el sentido de determinar su plena aplicación.
- B. Permitir el tratamiento de los recursos humanos, como recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse, indefinidamente, dependiendo de la forma de administración.
- C. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta de una parte los objetivos empresariales y de otra los objetivos individuales.

1.3.4 Elementos de la evaluación del desempeño

Existen una serie de elementos claves en el sistema de evaluación del personal, los más relevantes son mencionados, a continuación⁵⁵:

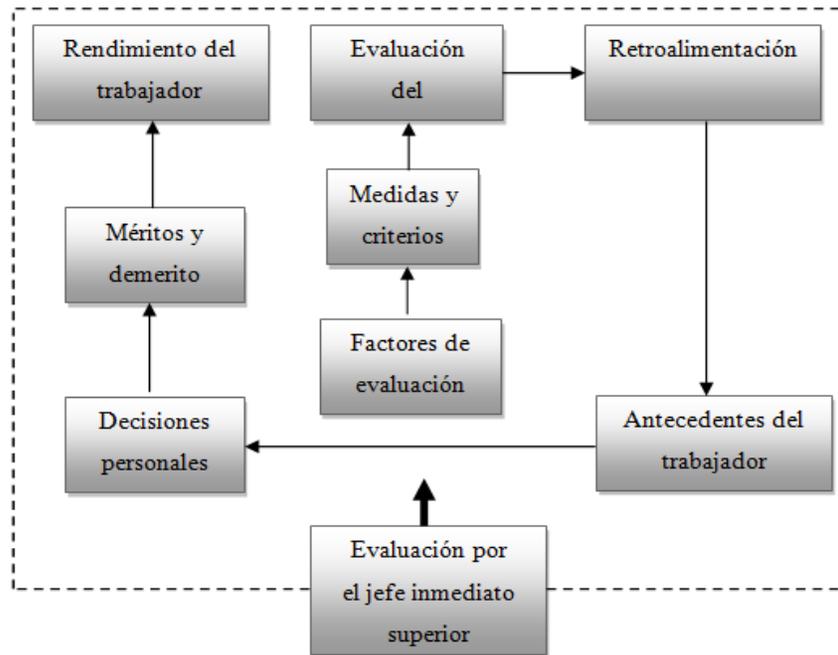
⁵⁴ Administración de recursos humanos. Chiavenato, I. 2007, pp. 247-248

Recopilación de los datos. Estudie la descripción del puesto del empleado, compare su desempeño con los criterios y revise los archivos de las evaluaciones previas de desempeño.

Prepare al empleado. Es necesario darle, por lo menos, aviso una semana antes para que revise su trabajo, lea descripciones de su puesto, analice los problemas y prepare sus preguntas y comentarios

Elegir el momento y lugar adecuados. Hay que encontrar un momento mutuamente acordado, para la entrevista y dejar suficiente tiempo libre para toda la entrevista. Las entrevistas con personal de nivel menor, como los oficinistas y el personal de mantenimiento, probablemente, no requieran más de una hora. Evaluar a los empleados de nivel gerencial, con frecuencia, requiere de dos a tres horas. Hay que asegurarse de que la entrevista se realice en un lugar privado, donde no habrá interrupciones por llamadas telefónicas o visitas.

⁵⁵Evaluación del trabajador. Revista electrónica Gestión en el Tercer Milenio. Ibáñez, M. 2000, 3 (6), 19-23.

Figura N° 3: Elementos clave en el sistema de evaluación del personal

Fuente: Ibáñez (2000, pp. 19-23).

1.3.5 Métodos de la evaluación del desempeño

Según Alles (2005, pp. 31-35) existen muchos métodos de evaluación del desempeño, estos se clasifican de acuerdo con lo que miden, ya sea características, conductas o resultados⁵⁶.

1.3.5.1 Métodos basados en características

Consiste en medir una serie de características, que los empleados poseen y se consideran importantes, para la empresa. Las características se presentan en una escala, donde se indica hasta qué grado el empleado las posee, el método presenta una modificación que se conoce como *escalas mixtas* se caracteriza, porque en lugar de evaluar las características con una escala, se le dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica ya sea: superior, promedio e inferior.

⁵⁶ Desempeño por competencias. Evaluación de 360. Alles, M. 2005, pp. 31-35

Otra forma de evaluar, al empleado, es usando el *método de formas narrativas* que requiere que, el evaluador prepare un ensayo que describa el empleado que evalúa, es un método subjetivo; ya que no todos los evaluadores tienen un buen estilo de escritura y capacidad literaria.

1.3.5.2 Métodos basados en comportamientos

Este método permite describir que acciones deben realizarse en cada puesto. Es útil para identificar en cuáles aspectos se debe retroalimentar el empleado. Cuando se evalúa la conducta del empleado, durante un periodo se relaciona con el *método de incidente crítico* que evalúa la conducta cuando esta ocasiona éxito o fracaso poco usual en su labor.

Otro enfoque del método de evaluación del comportamiento es la *escala fundamentada para la evaluación del comportamiento*, esta consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión.

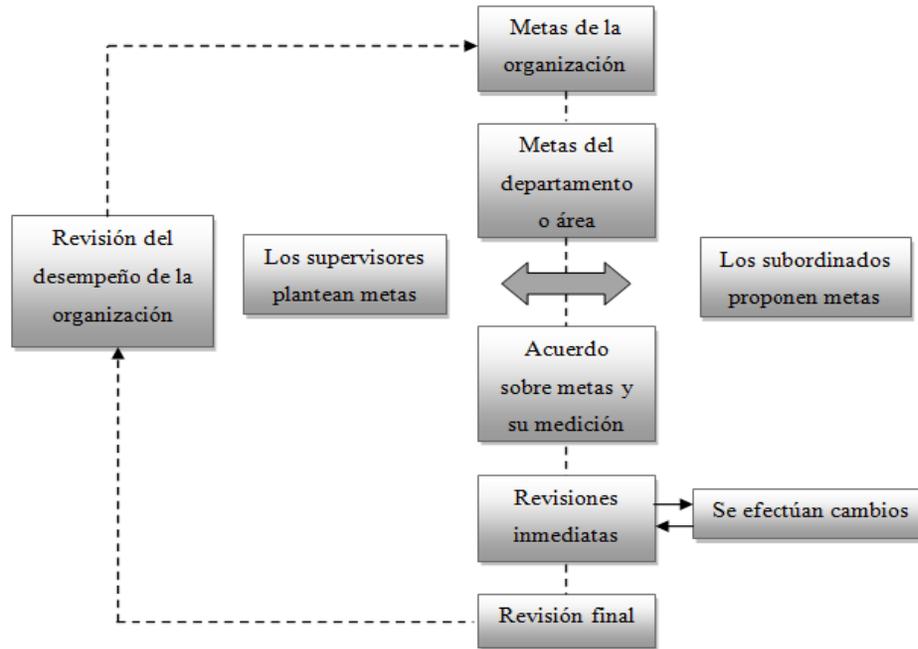
Otra variante consiste en el enfoque que mide la conducta observada, la *escala de observación de comportamiento* se diseña para medir la frecuencia con la cual se observa cada conducta.

1.3.5.3 Métodos basados en resultados

Evalúan los logros o resultados que los empleados obtienen en su trabajo. Las *mediciones de productividad* que facilitan la posibilidad de alinear los empleados con los objetivos organizacionales, aunque se ven afectados por factores externos, en cuales el empleado no puede influir.

Otra variante, de este método, es la *administración por objetivos* que evalúa el empleado de acuerdo con el cumplimiento de metas, previamente, definidas en común acuerdo con el empleado con la empresa.

Figura N° 4: Esquema de un programa de administración por objetivos



Fuente: Alles (2005, pp. 35).

1.4 Gerencia de Recursos Humanos en la globalización de los negocios

La gerencia del talento humano es una de las áreas empresariales que ha sufrido mayores cambios y transformaciones, la visión que se tiene hoy, es totalmente diversa de su tradicional configuración, actualmente, la gestión de personas es la responsable de contribuir a lograr la excelencia empresarial, mediante la provisión de capital intelectual que simboliza, más que todo, la importancia del factor humano en plena era de la información.

Con la globalización de los negocios, el desarrollo tecnológico, el fuerte impacto del cambio y el intenso movimiento por la calidad y productividad, se resalta la importancia de las personas en la organización, como responsables de generar el cambio y lograr ventaja competitiva. Hablar de organizaciones es hablar de personas que las representan, las vivifican y les dan personalidad propia.

La forma como las personas se desempeñan, en la organización, depende de ciertas dimensiones; sobre todo, de las políticas y directrices relacionadas con la gestión del

recurso humano. Anteriormente, hablábamos de relaciones industriales, con una visión burocrática dominante en la década de 1950.

Posteriormente, se hablaba de administración de recursos humanos, en una visión más dinámica, predominó hasta 1990, otras organizaciones más sofisticadas hablan de administración de personas, con un enfoque que tiende a personalizar y a visualizar las personas como seres humanos y dotados de habilidades y capacidades intelectuales. Sin embargo, actualmente, la tendencia es administración con las personas, es decir, las personas como socios y colaboradores y no como empleados.

Administración con personas significa liderar la organización, en conjunto, con los colaboradores internos que más conocen de ella, es ver a las personas no como un recurso, objeto o sujeto pasivo, más bien, como un sujeto activo y provocador de las decisiones, emprendedor de las acciones y creador de la innovación en la organización. El reto es grande para las organizaciones, en depositar la administración de las competencias y talentos de todas las personas dentro de la organización, en las manos de una unidad cerrada y hermética o aplicar un enfoque más innovador, donde la función de la gestión de las personas sea clave para lograr competitividad y desafiar la imprevisibilidad y la incertidumbre de las empresas modernas.

La gestión de personas, cambio de nivel funcional, a nivel estratégico. Las direcciones de personal se han situado, tradicionalmente, en un nivel funcional dentro del organigrama de la empresa; por lo tanto, su función se limitaba a responder a las peticiones de las áreas consideradas, verdaderamente estratégicas, de la organización.

Por el contrario, la Dirección de Recursos Humanos se sitúa en un nivel estratégico dentro del organigrama empresarial, participando en la definición y elaboración de los objetivos y planes estratégicos de la organización⁵⁷.

⁵⁷ Gestión del talento humano. Chiavenato, I. 2009, pp. 4-11

Según esta perspectiva la nueva gestión de Recursos Humanos se basa en tres aspectos fundamentales:

- A. Las personas como seres humanos y no recursos de la organización.
- B. Las personas como fuente de impulso propio, que dinamizan la organización y no como agentes pasivos, inertes y estáticos.
- C. Las personas como socios de la organización, capaces de conducir a la excelencia y al éxito.

1.4.1 Gestión de Recursos Humanos como herramienta de ventaja competitiva

En nuestros días, las empresas enfrentan grandes y numerosos retos, que deberán enfrentar con sus mejores armas. El proceso de globalización conlleva una mayor exigencia de la competencia, el objetivo de la dirección estratégica de la empresa consiste en determinar cómo esta puede crear y mantener ventaja competitiva, al mismo tiempo, le permita obtener rentabilidad a través del tiempo.

Hasta finales del siglo XX, la ventaja competitiva se lograba a través de la búsqueda del posicionamiento en el mercado, en los años ochenta, la dirección estratégica se centra en la búsqueda de una posición en el sector, desde la cual la empresa se pueda defender de las fuerzas competitivas o pueda influir en ellas de manera favorable. Con la aparición de cambios en el entorno y después de realizar números estudios, se concluye que, la fuente de ventaja competitiva no se encuentran en el entorno, sino que puede emerger del interior de la empresa⁵⁸.

En este sentido, la teoría de recursos y capacidades sostiene que, la ventaja surge de la posesión de recursos y capacidades, internos y valiosos. Las empresas son consideradas

⁵⁸ Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico. Sastre, M.& Aguilar, E. 2003, pp. 4

como colecciones de recursos y capacidades distintivas sobre las cuales se puede competir de forma más eficiente.

Este enfoque considera que, las empresas más rentables son aquellas que poseen recursos o capacidades internas, superiores al resto de sus competidores, y dicha rentabilidad no depende del sector industrial en donde se encuentre la empresa, ni de su mejor posición en el mercado, es decir, estos recursos y capacidades son los que diferencian unas empresas de otras y explican los diferentes resultados entre empresas de un mismo sector; pero estas diferencias, en los resultados, no proceden de cualquier recurso o capacidad, sino de aquellos que poseen unos rasgos determinados.

Según Navas & Guerras (1992) los recursos de la empresa tienen diferentes clasificaciones, en el primer nivel, diferencia los recursos tangibles e intangibles. Los recursos tangibles son activos físicos o recursos financieros, se caracterizan por la facilidad de identificar y valorar⁵⁹.

Los recursos intangibles son la información, derechos de propiedad, es decir, no están bien definidos. Los recursos humanos se consideran activos intangibles.

Actualmente, los activos intangibles y especialmente, el recurso humano se consideran los más importantes para las empresas, incluso, sobrepasan el grado en que otros recursos generaron ventaja competitiva, en el pasado, confirmando que, el recurso humano es determinante para el logro de los objetivos de la empresa. Desde esta perspectiva, las empresas deben realizar esfuerzos en desarrollar y proteger el conocimiento como fuente principal de ventaja competitiva.

1.5 Competencias en la función de Recursos Humanos

Producto de la globalización de los negocios, el desarrollo acelerado de la tecnología y la creciente competitividad en las empresas, es necesario, contar con personas identificadas con la organización, para lograr el éxito y la diferenciación.

⁵⁹ La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. Navas, J.& Guerras, L. 2002, pp. 188

Sabemos que, es indispensable contar con tecnología de punta, esto, realmente, marca la diferencia, la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tengan las personas que participan en la organización, como sabemos, hoy, la tecnología y la información están a disposición de todas las empresas, por lo cual la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas, dentro de la organización de adaptarse al cambio.

Esto se logra, mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo, en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y, más aún, evaluadas conforme a un sistema de competencias.

Actualmente, existe un nuevo enfoque, una nueva manera de gestionar las personas en la organización, posibilitando y contribuyendo a un mejor alcance de los objetivos estratégicos. La gestión, por competencias, es un modelo integral de gestión de los recursos humanos que contribuye a tal fin, detectando, adquiriendo, potenciando y desarrollando las competencias que dan valor añadido a la organización y la diferencia en su sector.

Actualmente, la gestión de personas evoluciona hacia una gestión estratégica, en donde los recursos humanos, estos juegan un papel esencial, en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización, mediante la generación de competencias y compromiso organizacional, como componentes clave en el proceso de creación de valor.

La gestión, por competencias, propone un estilo de dirección, donde prima el factor humano, en donde cada persona debe aportar sus mejores cualidades a la organización. Por tanto, una organización debe conocer las competencias que cada puesto exige y las que cada uno de sus empleados puede ofrecer⁶⁰.

⁶⁰ La gestión del intelecto profesional: sacar el máximo a los mejores. Harvard Business Review: Gestión del conocimiento. Quinn, J. & Anderson, P. 2000, pp. 203-230.

1.5.1 Definición de competencias laborales

La naturaleza de competencias fue desarrollada, originalmente, por la Psicología y, posteriormente, utilizada en los modelos de gestión laboral. Según Zarifian (1999, pp. 5):

Muchos son los enfoques y aproximaciones que se han formulado en torno al concepto competencia laboral. En los últimos años, se ha incrementado notablemente el estudio de las competencias que se ponen en juego para el exitoso desempeño laboral. La razón nace en las rápidas y profundas transformaciones experimentadas en las estructuras de las organizaciones, emparentadas con las políticas de ajuste y la mayor exposición de las economías locales ante el mundo⁶¹.

En este sentido, también, afirma Zarifian, P (1999, pp. 5):

Desde varios ángulos, según sea el actor interesado, se ha iniciado el análisis de la competencia laboral. Desde la óptica de las instituciones de formación, con el ánimo de mejorar la calidad y pertinencia de sus currículos y programas formativos. Desde la perspectiva de los Ministerios del Trabajo, con la intención de mejorar la calidad de los sistemas de formación y dotar de transparencia al mercado laboral. Desde la esquina de las empresas, centrada en la optimización de las características que hacen un desempeño exitoso en sus trabajadores a partir de la identificación de competencias clave. También, de modo creciente, los sindicatos se han aproximado al enfoque de la competencia entendiendo y

⁶¹ Mutación de los sistemas productivos y competencias profesionales: la producción industrial de servicio. El modelo de la competencia y sus consecuencias. Zarifian, P. 1999, pp. 5

practicando en muchos casos, que la formación está siendo parte de la negociación colectiva⁶².

Según Spencer & Spencer (1993, pp. 9) una competencia es: “una característica subyacente de un individuo, que está, causalmente, relacionada con un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”⁶³. Estas características de las personas se mantienen durante un tiempo, razonablemente, largo.

La competencia es una parte de la personalidad, por tanto, puede predecir el comportamiento del individuo ante determinadas situaciones, es decir, anticipar su comportamiento y desempeño. La competencia mide si alguien hace algo bien o deficientemente, esto medido en una escala o estándar definido previamente. Las competencias son, por tanto, repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, haciéndolas más eficaces en situaciones determinadas.

Las competencias son procesos complejos de desempeño que nos permiten alcanzar resultados, integrando diferentes saberes, para realizar actividades y/o resolver problemas con sentido de reto, motivación, flexibilidad, creatividad, comprensión y emprendimiento, dentro de una perspectiva de procesamiento metacognitivo, mejoramiento continuo y compromiso ético, con la meta de contribuir al desarrollo personal, la construcción y afianzamiento del tejido social, la búsqueda continua del desarrollo económico empresarial sostenible, y el cuidado y protección del ambiente y de las especies vivas⁶⁴.

⁶² Mutación de los sistemas productivos y competencias profesionales: la producción industrial de servicio. El modelo de la competencia y sus consecuencias. Zarifian, P. 1999, pp 5

⁶³ Competence at Work, models for superior Performance. Spencer, L. & Spencer, S. 1993, pp. 9

⁶⁴ Desempeño por competencias. Evaluación de 360. Alles, M. 2005, pp. 16-17

Según Feliú & Rodríguez (1996, pp. 3) las competencias definen como: “conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad”⁶⁵.

Según Ansorena (1996, pp. 76) las competencias son: “una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable”⁶⁶.

Según Ducci (1997, pp. 20):

La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también y en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo⁶⁷.

Cabe mencionar que, la OIT ha definido el concepto de competencia profesional, como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello, en este caso, los conceptos competencia y calificación, se asocian, fuertemente, dado que, la calificación se considera una capacidad adquirida, para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo.

Las competencias son un conjunto de: conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes de las personas, que se resaltan cuando esta realiza, de manera exitosa, una tarea. Las competencias pueden ser la palanca que mueva a personas y organizaciones a esforzarse continuamente para mejorar, porque suponen, necesariamente, un compromiso personal,

⁶⁵ Manual del Curso Técnicas de Entrevista y Decisión de Selección. Feliú, P. & Rodríguez, N. 1994, pp. 3

⁶⁶ 15 casos para la Selección de Personal con Éxito. Ansorena, A. 1996, pp. 76

⁶⁷ El enfoque de competencia profesional en la perspectiva internacional. En: Formación basada en competencia profesional. Cinterfor/oit. Montevideo. Ducci, M. 1997, pp. 20

pero tienen éxito solo en la medida en que los eventuales usuarios puedan conocer legítimamente normas o criterios de calidad, recompensando a quienes cumplan con ellos.

En el contexto de las competencias, se definen seis aspectos esenciales, desde el enfoque complejo: procesos, complejidad, desempeño, idoneidad, metacognición y ética. En la tabla 2, se establece una síntesis de cada uno de estos seis aspectos:

Tabla N° 2: Aspectos esenciales de las competencias desde el enfoque complejo

Elemento	Definición	Implicación en el concepto de “competencias”
<i>Procesos</i>	Son acciones articuladas que parten de información de entrada, para alcanzar unos determinados resultados, en un ámbito organizacional, mediante diversos recursos, con un inicio y un final identificables.	Las competencias son procesos, porque no son estáticas, sino dinámicas. En toda competencia, hay información de entrada (información del contexto, conocimiento de lo que se va a hacer, disposición a la actuación, motivación), procesamiento (análisis, comprensión, argumentación, proposición y actuación en el contexto) y unos determinados resultados (realización de una actividad, elaboración de un producto, resolución de un problema, etc.)
<i>Complejos</i>	Lo complejo es entrelazado de saberes en el marco de la multidimensionalidad y la evolución.	Las competencias son procesos complejos porque implican la articulación y aplicación en tejido de diversos saberes y dimensiones humanas. En toda competencia, son fundamentales las habilidades de pensamiento complejo como: la metanoia, la flexibilidad, la hologramática, la dialógica y la etacognición. La actuación idónea implica, a veces, el afrontamiento de la incertidumbre.
<i>Desempeño</i>	Se refiere a la actuación en la realidad, mediante la realización de actividades y/o el análisis y resolución de problemas.	Las competencias son desempeños, porque implican siempre una actuación en actividades y/o problemas plenamente identificables, con base en el proceso metacognitivo. En toda competencia, debe haber un procesamiento metacognitivo con el fin de buscar la calidad en lo que se hace, corregir errores y mejorar continuamente.

Continúa

Continuación

<i>Idoneidad</i>	Es actuar con base en criterios de calidad establecidos.	En toda competencia, se busca la actuación idónea, y si la idoneidad no está presente, entonces, no puede plantarse que haya una competencia. Desde el enfoque complejo se aborda la idoneidad con base en criterios acordados y validados, sin afectar la flexibilidad, la creatividad ni la innovación.
<i>Contextos</i>	Son los entornos, ambientes, macrosituaciones y ámbitos en los cuales se desenvuelve el ser humano.	Las competencias se ponen en actuación en uno o varios contextos, y ello implica que las personas deben aprender a abordar las características particulares de cada contexto, con sus significaciones y variaciones.
<i>Ética</i>	Es vivir con base en valores humanos, asumiendo la responsabilidad por los actos, y buscando el bien en lo personal, lo social, el ambiente y la misma humanidad.	En toda competencia, debe haber un compromiso ético, buscando que la persona, en toda actuación, sea responsable consigo misma, la sociedad, el ambiente ecológico y la misma especie humana, tomando como base los valores universales de la justicia, la solidaridad, la protección del ambiente, la paz, la tolerancia, el respeto a la diferencia, etc.

Fuente: Tobón (2007)

1.5.2 Tipos de competencias

A través de la historia, numerosos autores incluyen diferentes categorías de competencias existentes, ya sea competencias conductuales, genéricas, únicas o básicas.

Según Sagi & Grande (2004, pp. 91) existen dos tipos de competencias, competencias técnicas y competencias clave, a continuación describimos cada una de ellas⁶⁸:

Competencias técnicas: son los conocimientos habilidades y aptitudes necesarias para llevar a cabo las actividades definidas para su profesión. Están ligadas a un proceso y definen el grado de responsabilidad del profesional

⁶⁸ Gestión por competencias el reto compartido del crecimiento personal y de la organización. Sagi & Grande, 2004, pp. 91

Competencias clave: capacidades mentales, sociales y actitudes que ayudan al profesional a mejorar la calidad de sus aportes en los procesos que participa.

Tabla N° 3: Clasificación de las competencias

Competencias técnicas	Competencias clave
Ligadas al proceso y la aportación.	Ligadas a factores de éxito diferenciados.
Más ligadas a conocimientos.	Fundamentalmente habilidades y actitudes.
Relacionadas con la retribución fija.	Relacionadas con la retribución variable.

Fuente: Sagi & Grande (2004, p.91)

Las principales tipos de competencias según Spencer y Spencer (1993) se detallan a continuación⁶⁹:

- A. Motivación, dirige el comportamiento del individuo a la consecución de objetivos clave.
- B. Características, rasgos propios que determina como desempeñaran las personas a un largo plazo.
- C. Concepto propio o concepto de uno mismo, actitudes y valores propios de una persona.
- D. Conocimiento, información que posee la persona en un área específica.
- E. Habilidad, capacidad del individuo de realizar una tarea específica.

⁶⁹ Competence at Work, models for superior Performance. Spencer, L. & Spencer, S. (1993). En Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias: como descubrir las competencias a través de los comportamientos. Alles, M. (Ed.). 2005, pp. 26-28

En este sentido, el autor expone que, la clasificación de competencias tiene alcances importantes en la administración de los recursos humanos, ya que unas competencias son visibles y superficiales como conocimiento y habilidad, mientras que, otras son no visibles por ser propias de la personalidad del individuo, tal es el caso de concepto de sí mismo, características y motivación.

Según Levy (1997) en Alles (2005, pp. 31-33) las competencias son comportamientos observables, en el trabajo diario y en situaciones de evaluación, corresponden a la unión de las características individuales y cualidades requeridas para desarrollar, de mejor manera, las responsabilidades profesionales asignadas⁷⁰.

Dentro de los listados de competencias definidos, por esta autora, tenemos la lista de competencias universales, para los mandos superiores y las supracompetencias, donde destacan competencias en cuatro ejes principales: intelectuales, interpersonales, adaptabilidad, orientación a resultados.

Para Jolis (1998) en Alles (2005, pp. 34-35) las competencias se dividen en cuatro áreas importantes, a saber: competencias teóricas, competencias prácticas, competencias sociales, competencias del conocimiento. Las competencias de conocimiento la conjugación de las tres anteriores, ya que, permite combinarlas para resolver para resolver situaciones específicas con innovación y creatividad⁷¹.

La identificación de las categorías de competencias descritas, anteriormente, son trascendentales en la implementación de los procesos de recursos humanos, en el caso de

⁷⁰Gestión de las competencias. Levy, S. (1997). En Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias: como descubrir las competencias a través de los comportamientos. Alles, M. (Ed.). 2005, pp. 31-33

⁷¹ Gestión de las competencias. Jolis, N. (1997). En Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias: como descubrir las competencias a través de los comportamientos. Alles, M. (Ed.). 2005, pp. 34-35

evaluar el personal es de gran ayuda el conocimiento de estas y la inclusión de las competencias más idóneas, en el instrumento de evaluación del desempeño desarrollado.

1.5.3 Beneficios de la gestión por competencias

La gestión por competencias le permite a la organización fortalecer ciertas debilidades y aportar innumerables ventajas, trae beneficios de carácter estratégico, a saber⁷²:

- A. Distribución y agrupación óptima de las aportaciones de valor que deben realizarse en cada proceso, para la consecución de los objetivos y misión de la empresa.
- B. Mayor adaptabilidad a los cambios que se vayan produciendo en los diferentes ámbitos de la organización.
- C. Definición de perfiles profesionales que favorecen la productividad.
- D. Formación de equipos de trabajo con competencias óptimas para sus tareas específicas.
- E. Identificación de puntos de vulnerabilidad, para realizar mejoras que garanticen resultados favorables.
- F. Evaluación del desempeño, basado en objetivos medibles y cuantificables.
- G. Concientización de las personas para asumir su autodesarrollo.

La gestión del Recurso Humano, vinculada a las competencias, constituye una relación entre la capacidad del personal y los equipos que agregan valor a la organización, esto mediante los procesos, en este sentido, son las competencias el insumo más importante

⁷² Gestión por competencias el reto compartido del crecimiento personal y de la organización. Sagi & Grande. 2004, pp. 32-34

para la administración del recurso humano; ya que, se obtiene dinamismo e integridad en los diferentes procesos de organización.

Lo anterior, se refleja al comparar el modelo de gestión por competencias con otros modelos tradicionales, obsérvese la Tabla 4.

Tabla N° 4: Comparación del modelo de gestión por competencias y los modelos tradicionales

Principales aspectos	Modelos tradicionales	Modelo de competencia
Incorporación	Busca a las personas de acuerdo con las características del puesto.	Busca a las personas que pueden desarrollar las competencias requeridas por la organización.
Formación y autodesarrollo	Persigue un ajuste entre las personas y el puesto de trabajo. La persona en el puesto de trabajo, tiene un conjunto de tareas conocidas y limitadas.	Busca el desarrollo de competencias necesarias en la actualidad y a futuro. La persona aporta competencias en cualquier ocupación que sean requeridas.
Evolución	La promoción se da ocupando puestos de mayor responsabilidad y valoración.	Busca el desarrollo de competencias para que la persona desempeñe otras situaciones de trabajo.
Evaluación	Nivel de ejecución de las tareas del puesto.	Evaluación de los resultados obtenidos en el desarrollo de la ocupación.

Fuente: Reyes (1998).

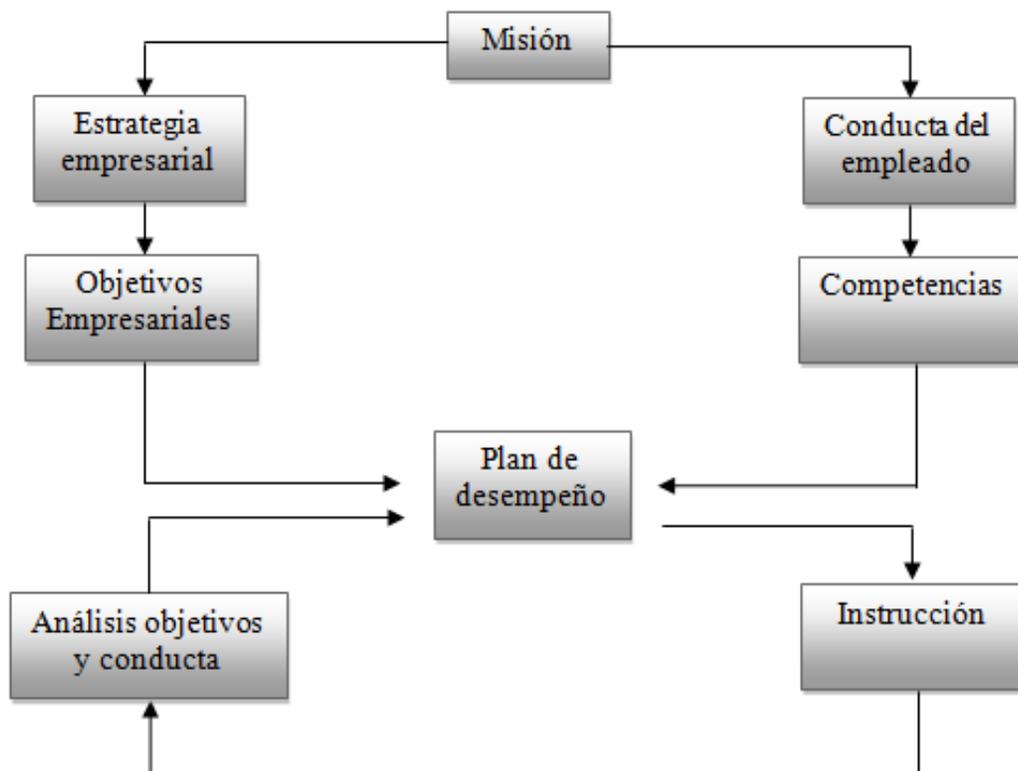
1.5.4 Evaluación del desempeño en el modelo de gestión por competencias

La evaluación del desempeño, por competencias, busca analizar las falencias y carencias en las personas que ocupan determinados puestos de trabajo, las cuales pueden ser sujetas de un proceso de capacitación posterior. También, busca determinar el nivel de aporte de las personas al cumplimiento de los objetivos empresariales, permite obtener una visión global de los requerimientos necesarios para desempeñar con eficiencia y éxito un puesto de trabajo.

La metodología de evaluación del desempeño, por competencias, centra su objetivo en investigar las características comunes de las personas, que están haciendo mejor las actividades laborales.

El proceso de evaluación del desempeño, por competencias, es beneficioso para los trabajadores, porque propicia el reconocimiento y recompensa por los logros alcanzados, expone, claramente, lo que la organización busca de ellos, promueve su participación en la determinar los objetivos o metas por alcanzar y los medios para hacerlo y garantiza el conocimiento de la evaluación del desempeño.

Figura N° 5: Proceso de evaluación del desempeño por competencias



Fuente: (Hartle, 2004)

La evaluación del desempeño, por competencias, es un instrumento de diagnóstico para medir las competencias y se lleva a cabo como un proceso para acumular niveles de desempeño y conocimiento de una persona, en relación con, una norma de competencia

laboral. Con la implementación de este enfoque, la organización se centra en las personas, es decir, se hace necesario atender y comprender su comportamiento y funcionamiento en la organización, de esta manera, se enlaza la eficiencia con la satisfacción y el crecimiento personal del trabajador.

CAPÍTULO II: Reseña histórica del Instituto Nacional de Aprendizaje

2.1 Aspectos generales del INA

Los siguientes aspectos generales del INA son tomados de la página electrónica <http://www.ina.ac.cr/faq/>, creada con el propósito de informar a la población laboral del INA y la población costarricense, aspectos claves de institución, la cual dice lo siguiente:

El INA es una entidad autónoma, creada por la ley N°.3506 del 21 de mayo de 1965, reformada por su Ley Orgánica N°. 6868 del 6 de mayo de 1983. Su principal tarea es promover y desarrollar la capacitación y formación profesional de los hombres y mujeres en todos los sectores de la producción, para impulsar el desarrollo económico y contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo del pueblo costarricense, mediante acciones de formación, capacitación, certificación y acreditación para el trabajo productivo, sostenible, equitativo, de alta calidad y competitividad.

El INA es una institución pública, financiada por las siguientes fuentes:

- A. % sobre monto planillas de la empresa privada de todos los sectores económicos con más de cinco trabajadores.
- B. 0.5 % de las empresas agropecuarias con más de diez trabajadores.
- C. 1.5 % del monto total de las planillas de salarios de las instituciones autónomas, semiautónomas y empresas del Estado.
- D. Ingresos por venta de productos, explotación de bienes y prestación de servicios, generados por el INA, como actividad ordinaria de sus programas.
- E. Préstamos que contrate para la realización de sus fines.

F. Legados.

G. Donaciones.

H. Herencias

2.1.1 Servicios de formación y capacitación

Los Servicios de Capacitación y Formación Profesional (SCFP) que ofrece el INA, conforme a la Ley 6868, son los siguientes:⁷³

Formación: acción de impartir, sistemáticamente, un conjunto organizado de contenidos teóricos, prácticos y axiológicos a las personas que no poseen conocimientos previos de un ámbito del empleo, con el fin de calificarlos para un ejercicio profesional.

Capacitación: servicio técnico metodológico, que se orienta hacia el desarrollo, adquisición, mejoramiento o complementación de las competencias técnicas requeridas para optimizar el desempeño laboral de una persona.

Certificación: servicio dirigido a reconocer bajo la estructura de un módulo, programa modular o plan modular, las competencias laborales que posee una persona, indistintamente, de la forma como se haya adquirido; sea que se encuentre laborando en la actividad productiva, directamente, o porque demanda el servicio para otros propósitos.

Asistencias Técnicas: proceso de capacitación orientado a satisfacer necesidades y requerimientos existentes en empresas u organizaciones que demandan la resolución de problemas técnicos, de planificación, administración y producción de bienes y servicios.

⁷³ INA. Recuperado el día 02 de febrero de 2011 en <http://www.ina.ac.cr/faq/>

Acreditación: servicio técnico-metodológico para el reconocimiento oficial del nivel de satisfacción de los estándares de calidad, reconocidos por el INA, a los servicios de capacitación técnica suministrados por personas físicas o jurídicas.

Investigación + Desarrollo: actividad destinada a la generación o producción de nuevos conocimientos o tecnologías, con el objetivo de aplicarlos en la producción de bienes o servicios, o bien introducirlos como insumo en el diseño curricular.

2.1.2 Servicios básicos para estudiantes

Entre los servicios básicos que ofrece el INA a sus estudiantes, podemos mencionar:⁷⁴

- A. **Sesiones de orientación vocacional:** estas sesiones van dirigidas, especialmente, a jóvenes hombres y mujeres que desean tener información sobre el quehacer de institucional.

- B. **Intermediación de Empleo:** es un servicio gratuito que brinda el INA para promover y facilitar la vinculación laboral entre empleadores y egresados del INA, colegios técnicos profesionales, población desempleada y subempleada.

- C. **Unidad de Contraloría de Servicios:** ante cualquier denuncia o queja por la atención recibida, en cualquiera de las dependencias del INA, los usuarios pueden hacer la denuncia respectiva, personalmente, en la Contraloría de Servicios.

2.1.3 Relación del INA con el sector privado

La vinculación del INA, con la sociedad civil, es muy estrecha no solo en la programación de la oferta formativa y en la ejecución de las acciones formativas, sino también, en la definición de los contenidos de los cursos. Este valioso intercambio se ha logrado gracias al diálogo abierto y permanente que se mantiene con los Comités de

⁷⁴ INA. Recuperado el día 02 de febrero de 2011 en <http://www.ina.ac.cr/faq/>

Cúpula, de Enlace y los Consejos Regionales conformados por representantes de los empleadores, obteniendo así información de primera mano, sobre nuevas tecnologías y perfiles ocupacionales. De esta forma, se elaboran los planes de capacitación y las acciones formativas relevantes al mercado de trabajo.⁷⁵

2.2 Misión y Visión Institucional

El Instituto Nacional de Aprendizaje como entidad rectora de la formación y capacitación de los recursos humanos que demanda el país, fundamenta su trabajo en los siguientes postulados:

La misión del INA de acuerdo con sus propias declaraciones es

Es una institución autónoma que brinda Servicios de Capacitación y Formación Profesional a las personas mayores de 15 años y personas jurídicas, fomentando el trabajo productivo en todos los sectores de la economía, para contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida y el desarrollo económico-social del país (s.f)⁷⁶

Fue aprobada en el Acuerdo de Junta Directiva N°109-2009-JD, del 22 de setiembre del 2009.

La visión del INA de acuerdo con sus propias declaraciones es

Ser la institución líder en la prestación de los servicios de capacitación y formación profesional, a nivel nacional, preparando el capital humano calificado que demanda el país (s.f)⁷⁷

⁷⁵ INA. Recuperado el día 02 de febrero de 2011, en <http://www.ina.ac.cr/faq/>

⁷⁶ INA. Recuperado el día 02 de febrero de 2011, en http://www.ina.ac.cr/institucional/mision_vision.html o <http://intranet/calidad/mision.pdf>

⁷⁷ INA. Recuperado el día 02 de febrero de 2011, en http://www.ina.ac.cr/institucional/mision_vision.html o <http://intranet/calidad/vision.pdf>

Fue aprobada en el Acuerdo de Junta Directiva N°109-2009-JD, del 22 de setiembre del 2009.

2.3 Valores y Políticas Institucionales

El INA se rige por los Valores y Políticas Institucionales, estos son tomados del Plan Estratégico Institucional Anual, mismo que, está disponible en la red interna de Institución http://intranet/PEI/plan_estrategico_institucional_20082010.html, creada con el propósito de informar a población laboral INA aspectos claves de institución.

2.4 Sistema de Gestión de la Calidad

La institución está regida por el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), los siguientes aspectos del SGC son tomados de la página electrónica <http://intranet/calidad/index.html> creada con el propósito de informar a población laboral INA aspectos claves de institución.

2.4.1 Política de Calidad del INA

La Política de Calidad del INA según su propia declaración es

El Instituto Nacional de Aprendizaje realiza la Formación Profesional, Capacitación, Certificación, Acreditación, Asistencia Técnica y la Investigación más Desarrollo (I+D) considerando los requisitos que estipulen las empresas, el Estado y las personas, en el marco del Sistema Nacional de Capacitación y Formación profesional y en articulación entes educativos nacionales para el mejoramiento continuo de la eficiencia del Sistema de Gestión de la Calidad.⁷⁸

Fue un acuerdo de Junta Directiva No. 117-2007-JD del 04 de setiembre de 2007

⁷⁸ INA. Recuperado el día 02 de febrero de 2011, en http://intranet/calidad/politica_de_calidad.pdf

2.4.2 Objetivos de Calidad

Según el SGC los Objetivos de Calidad para el presente año son los siguientes⁷⁹:

- A. Insertar las personas técnicas al mercado laboral, mediante la realización de programas de capacitación y formación profesional en las áreas técnicas de mayor demanda o prioritarias a nivel nacional, incidiendo, a la vez, en la empleabilidad de las personas.
- B. Consolidar los procesos de planificación curricular de los SCFP, para contar con una visión integral.
- C. Fortalecer el proceso de la planificación regional, mediante sesiones de trabajo con un equipo interdisciplinario.
- D. Disminuir el tiempo de atención de las solicitudes, para la acreditación de los servicios de capacitación y formación profesional, presentadas en el 2011, por entes públicos y privados.
- E. Disminuir el tiempo de atención de las solicitudes de entes públicos y privados que aspiran en el 2011, convertirse en centros colaboradores.
- F. Ofrecer respuesta oportuna en la entrega de los certificados, una vez emitida la autorización para la confección del certificado.
- G. Asegurar que, la oferta de programas de formación esté acorde con los estudios de prospección y demandas de mercado que se realicen.

⁷⁹ INA. Recuperado el día 02 de febrero de 2011, en http://intranet/calidad/fr_acal_10_objetivos_de_calidad_2011.pdf

- H. Actualización y recalificación de las personas docentes en áreas técnicas designadas como prioritarias.
- I. Reducir el nivel de deserción de estudiantes en programas de formación y capacitación profesional en los tres niveles de cualificación.
- J. Lograr que la lista de los recursos didácticos de los SCFP sea digitada a tiempo
- K. Lograr que una población objetivo definida previamente, califique la ejecución de los servicios de capacitación y de formación profesional, que recibieron en un periodo determinado, con un nivel de satisfacción mínimo de “bueno”.
- L. Aumentar la utilización de los cursos virtuales existentes.
- M. Aumentar la tasa de atención a solicitudes de servicio de soporte técnico atendidas.
- N. Aumentar la tasa de proyectos desarrollados bajo la metodología de Administración de Proyectos.
- O. Disminuir los tiempos muertos, debido a fallas en los servicios de Tecnología de Información y Comunicación.

2.5 Núcleos que conforman el INA

La institución está conformada de núcleos tecnológicos, los siguientes aspectos de cada núcleo son tomados de la página electrónica http://www.ina.ac.cr/nucleos_tecnologicos/nucleos.html creada con el propósito de informar a población laboral INA y la población costarricense, aspectos claves de institución, la cual dice lo siguiente:

Núcleo de Formación y Servicios Tecnológicos Agropecuarios

El Núcleo de Formación y Servicios Tecnológicos Agropecuarios es la unidad técnica y docente responsable de la investigación de necesidades de capacitación y formación profesional, diseño, ejecución y evaluación de servicios de capacitación y formación profesional, según las diversas modalidades que brinda la Institución, así como, de la transferencia tecnológica dirigida a todas las personas vinculadas con el quehacer del Sector Agropecuario con cobertura en todo el país, para cumplir con la misión y visión que le fueron encomendadas.⁸⁰

Núcleo Comercio y servicio

Es la unidad técnica responsable de la investigación de necesidades de formación profesional, del diseño y evaluación de programas de formación y capacitación, de la ejecución de Servicios de Formación y Capacitación Profesional y de transferencia tecnológica, con el fin de contribuir al incremento de la productividad y competitividad en el Sector Comercio y Servicios.⁸¹

Núcleo de Industria Alimentaria

El Núcleo Alimentario es el responsable de la formación de mano de obra calificada para la economía nacional, específicamente, en el Sector Alimentario.⁸²

Núcleo industria gráfica

El Núcleo Industria Gráfica es responsable de capacitar a personas en el Sector de la Industria Gráfica.⁸³

⁸⁰ INA. Recuperado el día 02 de febrero de 2011, en

http://www.ina.ac.cr/agropecuario/proceso_gestion_tecnologica/proceso_gestion_tecnologica.html

⁸¹ INA. Recuperado el día 02 de febrero de 2011, en <http://www.ina.ac.cr/comercioyservicio/index.html>

⁸² INA. Recuperado el día 02 de febrero de 2011, en

http://www.ina.ac.cr/industria_alimentaria/estructura_industria_alimentaria.html

⁸³ INA. Recuperado el día 02 de febrero de 2011, en

http://www.ina.ac.cr/industria_grafica/estructuranucleo_grafica.html

Núcleo industria textil

Es el responsable de ofrecer al un servicio integral al sector, mediante la una oferta ágil, flexible y de acuerdo con las necesidades del mercado laboral.⁸⁴

Núcleo Mecánica de Vehículo

El propósito de este núcleo se fundamenta en diseñar los servicios de capacitación y formación profesional, basados en las necesidades de los clientes del sector, detectadas por medio de estudios de investigación.⁸⁵

Núcleo Metalmecánica

El Núcleo es una unidad técnica que tiene como objetivo fortalecer los sectores productivos de bienes y servicios, proporcionando a las empresas servicios de capacitación y formación profesional, transferencia de tecnología, asistencia técnica, información tecnológica, con el propósito de ayudarles a incrementar su calidad, productividad y competitividad.⁸⁶

Núcleo Náutico Pesquero

Es responsable de desarrollar proyectos de diagnóstico en las comunidades pesqueras para conocer y determinar su problemática, necesidades de formación profesional y proyectos futuros.⁸⁷

Núcleo Procesos Artesanales

El Núcleo Procesos Artesanales es una unidad técnica, creada con el objetivo de

⁸⁴ INA. Recuperado el día 02 de febrero de 2011, en http://www.ina.ac.cr/textil/estructuranucleo_textil.html

⁸⁵ INA. Recuperado el día 02 de febrero de 2011, en http://www.ina.ac.cr/mecanica_de_vehiculos/estructura_nucleo_mecanica_de_vehiculos.html

⁸⁶ INA. Recuperado el día 02 de febrero de 2011, en http://www.ina.ac.cr/metalmecanica/estructuranucleo_metalmecanica.html

⁸⁷ INA. Recuperado el día 02 de febrero de 2011, en http://www.ina.ac.cr/metalmecanica/nautico_pesquero/estructuranucleo_nautico.html

fortalecer al sector informal de la economía que se dedica a actividades artesanales, de la peluquería y la estética, proporcionándoles opciones de formación y capacitación, transferencia tecnológica y desarrollo de proyectos, respondiendo a sus necesidades en forma flexible, oportuna y eficiente a fin de incrementar la calidad, productividad y competitividad en el sector.⁸⁸

Núcleo Sector Eléctrico

Este Núcleo establece los mecanismos, que permiten ajustar, rápidamente, su oferta formativa a las necesidades de la sociedad costarricense, de manera que, se brinde una respuesta flexible, ágil y oportuna.⁸⁹

Núcleo Tecnología de Materiales

Se enfatiza en la investigación, diseño y evaluación de los servicios de capacitación y formación profesional que coadyuvan al mejoramiento de la calidad de vida del trabajador y logran mejorar la productividad y competitividad de las empresas de los sectores productivos de la Construcción Civil, Industria del Mueble y Gestión Ambiental.⁹⁰

Núcleo Turismo

Su función primordial consiste en promover el desarrollo y productividad del turismo mediante sistemas integrados de capacitación y formación profesional, fundamentados en las competencias técnicas y humanas determinadas por las exigencias del mercado laboral.⁹¹

⁸⁸ INA. Recuperado el día 02 de febrero de 2011, en http://www.ina.ac.cr/procesos_artesanales/estructuranucleo_artesanales.html

⁸⁹ INA. Recuperado el día 02 de febrero de 2011, en http://www.ina.ac.cr/nucleo_electrico/estructura_nucleo_electrico.html

⁹⁰ INA. Recuperado el día 02 de febrero de 2011, en http://www.ina.ac.cr/nucleo_tecnologia_materiales/estructuranucleo_tec_materiales.html

⁹¹ INA. Recuperado el día 02 de febrero de 2011, en <http://www.ina.ac.cr/turismo/conozcanos.html>

2.6 Unidad Regional Pacífico Central

La siguiente información de la Unidad Regional Pacífico Central es tomada de la página electrónica http://www.ina.ac.cr/regionales/pacifico_central/resena_historica_pacifico.html creada con el propósito de informar a población laboral INA y la población costarricense aspectos claves de institución, la cual dice lo siguiente:

El INA inicio su trabajo de capacitación y formación profesional del ciudadano puntarenense, no solo en áreas relacionadas con el sector pesquero, sino, también, en áreas relacionadas con el sector industrial, agropecuario, administración, comercio y servicios en los inicios de los años 70, con la puesta en marcha del Centro Náutico Pesquero, ubicado en el antiguo rastro en el Barrio Las Playitas de Puntarenas.

En la década de los 80, se creó lo que hoy es el Núcleo Náutico Pesquero, ubicado en el Cocal de Puntarenas, el cual se ha dedicado a la formación del pescador artesanal regional en áreas de tales como: Construcción Naval, Mecánica Naval, Procesos de Recursos Pesqueros, Pesca y navegación.

Inicialmente, en este mismo edificio, se encontraba como un todo, el Náutico Pesquero y la Unidad Regional Pacifico Central, esta última es la encargada de llevar capacitación a todos los cantones del Pacífico Central.

En el mes de junio, de 1995, debido a la transformación institucional, se optó por separar el Núcleo Náutico Pesquero de la Unidad Regional Pacifico Central, la cual fue trasladada, contigua a la zona Franca en Barranca de Puntarenas, ubicación actual.

Desde este precedente, se ha iniciado un proceso de concertación en cuanto a capacitación se refiere, la sociedad civil, las instituciones públicas y privadas, comercio, asociaciones, comités, empresas, etc.

Según el Manual Descriptivo de Clases y Cargos⁹², la URPC se conforma de cuatro procesos, al mismo tiempo, se identifican cinco clases o estratos. En la siguiente tabla se detalla los mismos.

Tabla N° 5: Procesos y estratos que componen la URPC

Procesos	Estratos
Dirección	Nivel Ejecutivo
Servicio al usuario	Profesional y Técnico de Apoyo
Financiero contable	Estrato Docente
Adquisición y suministros	Asistentes Administrativos
	Trabajadores Operativos

Fuente: elaboración propia en base a información disponible en la página electrónica http://www.ina.ac.cr/regionales/pacifico_central/resena_historica_pacifico.html

Tabla N° 6: Descripción de los estratos que componen la URPC

Estratos	Descripción
Nivel Ejecutivo	Constituido por quienes ocupen puestos de jefatura formal o encargados, es decir, aquellas personas servidoras que poseen autoridad técnica, administrativa o ambas, dentro del este nivel están Profesionales de apoyo 2, 3 y 4, formadores para el trabajo 2, 3, y 4, otros puestos que tengan a cargo una asesoría, unidad regional, núcleo, centro de formación o proceso.
Profesional y Técnico de Apoyo	Comprende el personal que realiza funciones de carácter profesional. Dentro de este nivel, están los puestos de profesionales de apoyo 1 A y 1 B, Técnicos de Apoyo 1 A, 1 B , 2 A y 2 B; también, se incluyen aquellos Formadores para el Trabajo 1 A, B, C y D que tengan asignados proyectos, asesorías, investigaciones u otra actividad similar.
Estrato Docente	Incluye al personal responsable de impartir servicios de capacitación y formación profesional, en cualquiera de sus modalidades. Dentro de este nivel, están los puestos de Formador para el Trabajo 1A, 1B, 1C y 1D.

Continúa

⁹² INA. Manual Institucional de clases del INA. Recuperado el día 29 de marzo de 2011 en http://intranet/calidad/apoyo/manual_institucional_de_clases_del_ina.pdf

Continuación

Asistentes Administrativos	Comprende todas las personas colaboradoras que brindan apoyo administrativo y logístico para las labores desarrolladas en cada dependencia, dentro de estos puestos se ubican los de Asistente Administrativo y de Servicios 1A, 1B, 2A y 2B.
Trabajadores Operativos	En este grupo ocupacional, se ubican los puestos de trabajo caracterizados por la realización de actividades operativas de carácter rutinario que exigen del trabajador esfuerzo físico y destreza manual en la utilización de herramientas. Dentro de estos puestos se ubica el trabajador Operativo General 1A, 1B, 1C, 2A, 2B, 2C.

Fuente: elaboración propia en base a información tomada de Manual Institucional de clases del INA.

CAPÍTULO III: Estado actual del proceso de gestión de evaluación del desempeño en el INA en la URPC

3.1 Unidad de Recursos Humanos

La siguiente información de la Unidad de Recursos Humanos es tomada de la red interna de la Institución <http://intranet/humanos/organizacion.html>, creada con el propósito de informar a población laboral INA aspectos claves de institución, la cual dice lo siguiente:

La Unidad de Recursos Humanos (URH) es la responsable de diseñar y controlar el funcionamiento del sistema de administración de los recursos humanos, así como, garantizar el cumplimiento de las normas y procedimientos de ejecución en las Unidades Regionales y en los Núcleos de Formación.

3.1.1 Misión y Visión de la Unidad de Recursos Humanos

La misión de la Unidad de Recursos Humanos de acuerdo con sus propias declaraciones es

La Unidad de Recursos Humanos será una unidad estratégica que permitirá a la Institución contar con el recurso humano idóneo y comprometido en el cumplimiento de los objetivos institucionales, dentro de un ambiente de trabajo de compromiso, lealtad, motivación y satisfacción (s.f)⁹³

La visión de la Unidad de Recursos Humanos de acuerdo con sus propias declaraciones es

Facilitar la consecución y el desarrollo de los recursos humanos de forma integral en todas las áreas que se requiera, a través de programas, acciones y proyectos que promuevan el mejor ambiente laboral para alcanzar un buen

⁹³ INA. Recuperado el día 22 de febrero de 2011, en <http://intranet/humanos/misionvision.html>

nivel de motivación, dentro de un marco de compromiso, responsabilidad y lealtad (s.f)⁹⁴

3.1.2 Organización de la Unidad de Recursos Humanos

La Unidad de Recursos Humanos, en su organización interna, incluye tres procesos: Proceso de Desarrollo de Recursos Humanos, Proceso de Dotación y Proceso de Soporte Administrativo.

3.1.2.1 Proceso de Desarrollo de Recursos Humanos

La siguiente información del Proceso de Desarrollo de Recursos Humanos (PDRH) es tomada de la red interna de la Institución http://intranet/humanos/proceso_drh.html, creada con el propósito de informar a población laboral INA aspectos claves de la institución, la cual dice:

El Plan de capacitación es la estrategia global, utilizada por el INA para incrementar los niveles de calidad, productividad y excelencia en el servicio público ofrecido. Mediante los distintos programas de capacitación y formación se desarrollan o perfeccionan los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de sus trabajadores para facilitarles el desempeño en su puesto de trabajo, el de sus superiores y compañeros, así como, prever la movilidad dentro de la misma institución.

El Plan de Capacitación está diseñado para fomentar y generar una cultura de alta calidad en el servicio, mediante el desarrollo y perfeccionamiento de las competencias laborales de los (as) funcionarios (as), dando como resultado el mejoramiento del desempeño en el puesto de trabajo, el de sus superiores y compañeros. También, prevé del recurso humano para la movilidad dentro de la misma institución.

⁹⁴ INA. Recuperado el 22 de febrero de 2011, en <http://intranet/humanos/misionvision.html>

Principales Funciones del Proceso

Ofrecer a los mandos medios, un programa de capacitación que les permita desarrollar las competencias gerenciales necesarias para influir con asertividad en los equipos de trabajo, garantizando compromiso, eficiencia y eficacia de parte de cada colaborador en el cumplimiento de las funciones, promoviendo ambientes de trabajo sanos, competentes, motivadores y satisfactorios.

- A. Consolidar el capital intelectual del área técnica, mediante la incorporación en: los cursos, los seminarios, los talleres, las pasantías, las actividades pedagógicas y otras, de tal forma que, se habiliten competencias individuales e institucionales altamente especializadas que contribuyan a la satisfacción de las demandas de mano de obra calificada de los diversos sectores de la economía, y así cumplir con la Visión y Misión del INA.
- B. Desarrollar un proceso de mejoramiento del clima organizacional de la institución, mediante el fortalecimiento de actitudes positivas y asertivas tanto de los mandos gerenciales, como de los miembros de la organización.
- C. Satisfacer los requerimientos de capacitación que demandan los proyectos institucionales.

Tabla N° 7: Principales productos que genera el proceso

Ejes Temáticos de Capacitación	Gestión del Desempeño	Clima Organizacional
<ul style="list-style-type: none"> a. Actualización técnica y pedagógica. b. Tecnologías de información. c. Gestión administrativa. d. Desarrollo humano. e. Equiparación de oportunidades en formación profesional. f. Idiomas. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Retroalimentación sobre el desempeño para el personal de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Diagnóstico de cultura organizacional. b. Estudios de clima organizacional. c. Elaboración de informes y presentación de resultados. d. Seguimiento de las acciones de mejoramiento para el clima organizacional.

Continúa

		<p>e. Proceso de intervención modalidad preventiva, remidal y seguimiento.</p> <p>f. Proceso de intervención en crisis.</p> <p>d. Taller de fortalecimiento /proceso de inducción.</p>
--	--	--

Fuente: Elaboración propia, información disponible en http://intranet/humanos/proceso_drh.html

3.1.2.2 Proceso de Dotación

La siguiente información del Proceso de Dotación es tomada de la red interna de la institución http://intranet/humanos/proceso_pdrh.html, creada con el propósito de informar a población laboral INA aspectos claves de la institución, la cual dice:

El Proceso de Dotación es el responsable de mantener actualizada la estructura ocupacional del INA, mediante el reclutamiento y selección de personal, la contratación de servicios de instrucción técnica y la ejecución de estudios de análisis ocupacional.

Objetivo del Proceso

- A. Promover el espíritu creador, el dinamismo y la iniciativa de los servidores del proceso, acorde con los cambios tecnológicos, políticos, sociales y económicos que satisfagan las necesidades de contratación del personal interno y externo a la institución, manteniendo, a la vez, la eficiencia en el trabajo, mediante el desarrollo adecuado del reclutamiento, la selección y la incorporación de empresas y el personal idóneo a la institución, conforme a las políticas institucionales.

Funciones del Proceso

- A. Diseñar, ejecutar y evaluar el proceso de reclutamiento y selección del recurso humano idóneo, de acuerdo con los principios técnicos y las políticas institucionales.

- B. Diseñar, aplicar, controlar y evaluar el proceso de clasificación de puestos, considerando las políticas institucionales, principios técnicos y la estructura organizativa.
- C. Administrar, mantener, controlar y proponer modificaciones al Sistema de Contratación de Servicios de Instrucción Técnica.
- D. Administrar, mantener y controlar la contratación por Servicios Profesionales.
- E. Investigar y analizar la normativa existente interna y externa en materia de recursos humanos y contratación administrativa, a fin de estudiar, asesorar y aplicar las normas establecidas en dicha materia.
- F. Desarrollar e implementar sistemas de evaluación y control de todos los procedimientos y controles internos diseñados para el funcionamiento del Proceso de Dotación que permita la adopción de medidas correctivas necesarias.
- G. Apoyo a las Unidades Regionales en las funciones por desconcentrar de esta área.

Los principales productos que genera el proceso son los siguientes:

- A. Pronósticos de oferta y demanda de recursos humanos centralizados.
- B. Base de datos con potenciales oferentes.
- C. Manual de normas, procedimientos, políticas y pruebas estandarizadas para el reclutamiento y selección del personal.
- D. Insumos para el Programa de inducción.

- E. Metodología, instrumentos de evaluación y bases de selección de personal.
- F. Perfil del cargo.
- G. Inventario de personal.
- H. Nóminas de oferentes y de elegibles.
- I. Estudio de idoneidad moral y psíquica.
- J. Resolución de estudios de puestos (Clasificación, Apelación, Asignación, Reestructuración, Reasignaciones, Pedimentos Personales).
- K. Estudios de inserción en la estructura de nuevas Unidades o Procesos.
- L. Informe de evaluación del funcionario durante el período de prueba.
- M. Informe de evaluación del reclutamiento y selección.
- N. Manual actualizado de cargos institucionales.

3.1.2.3 Proceso de Soporte Administrativo

La siguiente información del Proceso de Soporte Administrativo es tomada de la red interna de la Institución http://intranet/humanos/proceso_drh.html, creada con el propósito de informar a población laboral INA aspectos claves de la institución, la cual dice:

El Proceso de Soporte Administrativo es el encargado de incluir, mantener y controlar toda la información que afecte el pago salarial de los funcionarios, mediante la confección de acciones de personal, relación de puestos, generación de los libros

salariales, control de asistencia y mantenimiento de un banco de información del personal a nivel institucional.

Objetivo del Proceso

- A. Agilizar los procedimientos administrativos para la ejecución de nombramientos, incentivos y reajustes salariales, liquidaciones de derechos laborales, trámites de incapacidades, información de tipo salarial, cumpliendo con las necesidades de los funcionarios de la institución, en el momento en que lo requieran, en busca de una fuerza laboral eficiente.

Funciones del Proceso

- A. Elaborar, tramitar y controlar los diversos movimientos del personal nombrados por cargos fijos y servicios especiales que se generen en la institución.
- B. Elaboración de las planillas de salario.
- C. Coordinar, elaborar y controlar con los entes internos y externos las retenciones salariales aplicadas a los funcionarios de la institución.
- D. Administrar, mantener y controlar el banco de información del personal del instituto.
- E. Confección de constancias salariales y certificaciones de trabajo, así como, asesoramiento en la aplicación de las mismas en función de trámites fuera de la institución.
- F. Reconocimiento de tiempo extraordinario y vacaciones.
- G. Confección de boletas de cheques para el pago de retenciones.

- H. Elaboración del reporte de retenciones mediante SICERE.
- I. Conciliaciones contables de las retenciones.
- J. Cálculo y elaboración de la planilla de dietas a los directores.
- K. Confección y cálculo de planillas adicionales para el pago de diferencias salariales a los funcionarios.
- L. Cobro de subsidios al Instituto Nacional de Seguros y a la Caja Costarricense de Seguro Social.
- M. Aplicar las sanciones respectivas a efecto de cumplir con lo dispuesto en la Constitución.
- N. Política, Código de Trabajo, Reglamento al Estatuto de Servicio Civil y Reglamento Autónomo de Servicios.
- O. Control y cálculo de vacaciones, asistencia y aumentos anuales de los servidores.

Los principales productos que genera el proceso son los siguientes:

- A. Planillas quincenales, adicionales, aguinaldo, salario escolar, reajustes salariales, pago de horas extra y pago de compensación de vacaciones.
- B. Planillas y dietas de directores y Junta Directiva.
- C. Informes sobre plazas vacantes puras y transitorias, plazas utilizadas y no utilizadas, de relación de puestos, de funcionarios inactivos, etc.

- D. Resoluciones de suspensión y amonestación, así como, su notificación.
- E. Estudios de exoneración de marcas y horas de lactancia.
- F. Certificaciones de salarios devengados, anualidades, horario, deducciones, tiempo laborado, zonas incómodas e insalubres, embargos, pensiones alimenticias, etc.
- G. Constancias salariales.
- H. Informe del control, análisis y comportamiento del presupuesto salarial anual.
- I. Modificaciones presupuestarias a aplicar por el Proceso de Presupuesto.
- J. Informes contables de tipo presupuestario.
- K. Acciones de personal de nombramientos, modificaciones en los puestos, reajustes salariales, aumentos anuales, suspensiones, reubicaciones físicas, etc.
- L. Estudios sobre incapacidades de funcionarios para su debido trámite.
- M. Cálculo de pago de horas extras en las boletas confeccionadas para dicho fin.
- N. Reporte de deducciones salariales de la CCSS y el Banco Popular.
- O. Entrega de las órdenes patronales y colillas de pago.
- P. Papeles de trabajo concernientes al pago de prestaciones legales y liquidación de derechos laborales.

- Q. Estudio para reconocimiento del tiempo laborado por los funcionarios en otras instituciones.

3.1.2.4 Staff de Recursos Humanos URPC

Las siguientes funciones de la responsable del *staff* de recursos humanos de la Unidad Regional Pacífico Central son tomadas del urpc-DC-295-11 realizado por el Director Regional el cual dice:

- A. Confrontar títulos y realizar los respectivos trámites de dedicación exclusiva de los funcionarios nuevos o prórrogas de los funcionarios recalificados o reasignados.
- B. Confrontar títulos y realizar los respectivos trámites de carrera profesional de los funcionarios nuevos o en los periodos que se abren en el transcurso del año para que los funcionarios presenten sus nuevos certificados.
- C. Confección de constancias salariales, constancias de tiempo laborado y constancias de carrera profesional.
- D. Revisión de justificación de marcas mensual de toda la Unidad Regional Pacífico Central.
- E. Realizar trámites para recalificaciones de los funcionarios de la Unidad Regional Pacífico Central.
- F. Realizar trámites para reasignaciones de los funcionarios de la Unidad Regional Pacífico Central.
- G. Asesorar a las jefaturas y funcionarios, en general, acerca del sistema automatizado de vacaciones.

- H. Elaborar cuestionarios de análisis ocupacional para una eventual reasignación o nombramiento.
- I. Elaborar pedimentos de personal, para una eventual reasignación o nombramiento.
- J. Revisar y enviar a la Unidad de Recursos Humanos solicitudes de horas de lactancia.
- K. Tramitar permisos sin goce y goce salarial a la dependencia que corresponda.
- L. Revisar y enviar a la Unidad de Recursos Humanos las horas extras.
- M. Asesorar a las jefaturas y funcionarios, en general, acerca de la Gestión del Desempeño la cual se realiza anualmente.
- N. Coordinar las capacitaciones que se realizan en la Unidad Regional Pacífico Central.
- O. Coordinar cuáles personas asistirán a las capacitaciones en la Unidad Regional Pacífico Central o fuera de ella.
- P. Confeccionar informes solicitados por la jefatura directa o las autoridades superiores.
- Q. Colaborar en la revisión, análisis y recepción de documentos para concursos, realizados por servicio civil.
- R. Realizar la solicitud de avales a su respectivo núcleo.

- S. Tramitar las incapacidades de los funcionarios de la Unidad Regional Pacífico Central.
- T. Asesorar a las jefaturas y funcionarios, en general, con respecto al reglamento autónomo de servicios de la institución.
- U. Asesorar acerca de las consultas que realizan los funcionarios con respecto a cualquier asunto atinente a recursos humanos.
- V. Analizar cuáles personas podrían calificar para ser posibles propuestas de nombramientos, cuando se necesita llenar una plaza.
- W. Tramitar las propuestas de nombramientos, después, el director regional decide cuál es la propuesta de nombramiento que se enviará.
- X. Realizar, telefónicamente, o personalmente, trámites a la Unidad de Recursos Humanos correspondientes a los funcionarios de la Unidad Regional Pacífico Central.
- Y. Realizar y tramitar las solicitudes de trámites correspondientes a zonaje.

3.2 Aspectos generales de la Gestión del Desempeño

Los siguientes aspectos generales de la Gestión del Desempeño son tomados de la red interna de la institución http://intranet/calidad/p_urh_pdrh_04_04.pdf, creada con el propósito de informar a población laboral INA aspectos claves de la institución, la cual dice:

La gestión del desempeño es el proceso orientado a analizar, comparar y evaluar los resultados esperados del desempeño de las personas evaluadas frente a los logros obtenidos, con el fin de alcanzar los objetivos de la unidad y de la institución. Asimismo, se fomenta una mayor productividad del capital humano con el que cuenta la

institución, al retroalimentar a la persona sobre la labor realizada, plantearle mejoras en los procesos que ejecuta, o en los resultados que debe alcanzar.

El objetivo de la gestión del desempeño es recopilar información sistemática sobre el desempeño mediante la aplicación de un sistema de mediciones e indicadores de desempeño que permita realizar una apreciación del comportamiento de las personas en los cargos que ocupan, propiciando un ambiente de control interno, orientado a la calidad del servicio.

La gestión del desempeño compete a todo el personal del INA, nombrado bajo el régimen del Servicio Civil y en cualquier modalidad de Servicios Especiales, que tenga más de seis meses de laborar en un determinado puesto de la institución.

3.2.1 Responsables de la Gestión del Desempeño

La jefatura de la Unidad de Recursos Humanos, mediante el Proceso de Desarrollo de Recursos Humanos, son los responsables de velar por la correcta implementación del Programa de Gestión del Desempeño. Para cumplir con tal gestión, la Unidad tiene las siguientes responsabilidades⁹⁵:

- A. Administrar la gestión del desempeño, tomar las medidas necesarias para su operación y prestar asesoría a las diferentes personas usuarias para su eficiente y correcta aplicación.
- B. Actualización de los instrumentos y propuestas de mejora.
- C. Revisar la información generada en el proceso de gestión del desempeño, para determinar que haya sido entregada correcta, completa y oportunamente.

⁹⁵ INA. Recuperado el 22 de febrero de 2011, en http://intranet/calidad/p_urh_pdrh_04_04.pdf

- D. Analizar la información suministrada, mediante los instrumentos aplicados, de acuerdo con el nivel o estrato que corresponda, realizar el procesamiento de datos y otorgar la calificación final del desempeño a cada persona evaluada.
- E. Remitir los resultados finales de la calificación final del desempeño a cada una de las partes interesadas.
- F. Mantener un registro oportuno de los resultados del Proceso de Gestión del Desempeño por cada período de ejecución.

Es responsabilidad de las personas encargadas de las distintas dependencias cumplir con la entrega de la información solicitada, para la gestión del desempeño, en los plazos estipulados por la Unidad de Recursos Humanos y el Proceso de Desarrollo de Recursos Humanos.

3.2.2 Descripción del procedimiento de Gestión del Desempeño

Actualización y Elaboración de Instrumentos: las personas coordinadoras del Programa de Gestión del Desempeño revisan y actualizan los instrumentos, manuales, instructivos y registros respectivos para la gestión del desempeño. Esta actividad se realizará durante el semestre anterior, al período que corresponde evaluar (julio - diciembre).

Establecimiento de Compromiso de Resultados Individual: todos los funcionarios y funcionarias del INA establecen sus metas individuales de trabajo, durante los meses de enero y febrero, llenando el FR URH PDRH 19, Compromiso de Resultados Individual ya sea en documento físico escrita o digital (Ver instrumento # 4).

Modificación de Objetivos Claves de Desempeño: en caso de que la persona evaluada y la persona evaluadora, deban modificar o eliminar algún objetivo incluido dentro del Compromiso de Resultados Individual, dicho cambio se registra, justificando el nuevo objetivo o el cambio; de manera tal que, se refleje la racionalidad y el equilibrio en la

carga de trabajo. Adicionalmente, se justifica dicho cambio empleando para ello FR URH PDRH 18 Justificación para Modificación de Objetivos del Compromiso de Resultados Individual sea en documento físico o digital (Ver instrumento # 7).

Evaluación Final de Compromiso de Resultados Individual: una vez concluido el respectivo periodo anual, para lo cual se establecieron los objetivos de trabajo, se miden y califican los resultados, para lo cual, la persona evaluadora y la persona funcionaria evaluada efectúan una entrevista de evaluación.

Evaluación del Comportamiento Laboral: se aplica una evaluación de conductas laborales a cada uno de los funcionarios y funcionarias, según el estrato ocupacional al que pertenezcan, esta evaluación es un complemento del compromiso de resultados individual. Los instrumentos son diseñados para cada uno de los grupos ocupacionales, considerando los aspectos prioritarios para evaluar en cada área laboral. Esta evaluación, al igual que el Compromiso de Resultados Individual, es aplicada por la jefatura inmediata. Si la persona funcionaria evaluada está a cargo de varias personas, se realiza una evaluación en forma conjunta.

Para los estratos administrativos, profesionales / técnicos de apoyo y docente se valoran las conductas y comportamientos, considerando cuatro dimensiones a saber: Calidad en el Trabajo, Atención al Cliente, Lealtad y Responsabilidad y Colaboración.

Para el caso del nivel Ejecutivo, se consideran dos dimensiones, a saber: Gestión Administrativa y Dirección del Personal

Las escalas que se utilizan para la esta evaluación son:

- A. FR URH PDRH 12. Evaluación del Desempeño Estrato Asistentes Administrativos. (Ver instrumento # 6).

- B. FR URH PDRH 13. Evaluación del Desempeño Estrato Trabajadores Operativos. (Ver instrumento # 7).
- C. FR URH PDRH 14. Evaluación del Desempeño Estrato Profesional y Técnico de Apoyo. (Ver instrumento # 8).
- D. FR URH PDRH 15. Evaluación del Desempeño Estrato Docente. (Ver instrumento # 9).

Aplicación de Escalas Prácticas Gerenciales / Nivel Ejecutivo

El Estrato nivel ejecutivo (encargados de Unidad, Núcleo, Regional o Proceso) es calificado mediante las siguientes variables:

- A. FR URH PDRH 19. Compromiso de Resultados Individual. (Ver instrumento # 4).
- B. FR URH PDRH 16. Evaluación del Desempeño Estrato Nivel Ejecutivo. (Ver instrumento # 10).
- C. FR URH PDRH 17. Encuesta de Prácticas Gerenciales. (Ver instrumento # 11).

La evaluación, de prácticas gerenciales, se realiza en forma semestral, participan todos las personas colaboradoras de una dependencia, que estén asignados en, al menos, un 70% de su tiempo laboral, con el encargado(a) evaluado(a). Cuando la calificación obtenida, en este factor, durante el periodo de evaluación haya sido clasificada en oportunidad de mejora o nivel insatisfactoria, se aplica una evaluación anual.

Procesamiento de las Evaluaciones: una vez que, el PDRH recibe la información respectiva de los instrumentos aplicados, por revisar, en caso de ser necesario, devuelve los instrumentos o formularios que presenten inconsistencias. Posteriormente, toda la

información es procesada y clasificada, según en el respectivo expediente de cada persona funcionaria.

Adicionalmente, se administra la información en una base de datos que permite hacer las consultas sobre la gestión del desempeño de los funcionarios y las funcionarias del INA.

En el momento en que se genera la calificación final del desempeño, de cada persona evaluada, procede a realizar los respectivos reportes. Dicho documento es enviado a la persona funcionaria, una copia a la persona evaluadora y otra se archiva en el expediente del PDRH.

Resolución de Recursos: los resultados de las evaluaciones finales del desempeño tendrán los recursos ordinarios de revocatoria y reposición. El recurso de revocatoria debe ser interpuesto en el plazo de quince días hábiles, siguientes a la notificación y es resuelto por la Unidad de Recursos Humanos. El recurso de reposición es conocido por la Presidencia Ejecutiva y puede interponerse dentro del plazo de dos meses, contados a partir del día siguiente a la notificación, de la persona interesada.

Reconocimiento por desempeño: una vez que los resultados de evaluación son procesados y entregados a las personas interesadas, el PDRH se encarga de gestionar la entrega de algún reconocimiento, por el desempeño logrado a las personas con la calificación sobresaliente. Estos reconocimientos pueden ser artículos de oficina, placas grabadas, pergaminos o algún otro bien que se considere apropiado para este fin y esté dentro de las posibilidades presupuestarias de la Institución, además, se debe contar con el aval de las autoridades superiores de la institución.

Implementación del Plan de Mejora: el PDRH implementa un plan de atención para personas colaboradores, cuyas calificaciones hayan resultado insatisfactorias o con oportunidad de mejora. Para ello, se realizan las siguientes actividades:

- A. Diagnóstico de los aspectos del trabajo que afectaron el desempeño laboral de la persona funcionaria.
- B. Elaboración e implementación de un plan de acción para mejorar las competencias de la persona funcionaria o propiciar un ambiente de trabajo más productivo, en donde la persona evaluada pueda mejorar la prestación del servicio.
- C. Seguimiento y evaluación durante los siguientes seis meses, con el fin de apoyar el plan de mejora y preparar a la persona funcionaria para la siguiente evaluación del desempeño.

El evaluador y el evaluado participan en forma comprometida, en cada una de las actividades programadas por la URH para realizar el diagnóstico, elaboración del plan de acción y su seguimiento.

Es responsabilidad de todas las personas funcionarias, implementar las recomendaciones o acciones correctivas que brinde la URH para mejorar el desempeño laboral.

3.2.3 Compromiso de Resultados Individual

La siguiente información de la Evaluación del Desempeño es tomada de la red interna de la institución http://intranet/calidad/i_urh_pdrh_01_compromiso_de_resultados_individual.pdf, creada con el propósito de informar a población laboral del INA aspectos claves de la institución, en ella se expresa lo siguiente:

Para medir el desempeño de la población laboral del INA, los responsables de la Gestión del Desempeño (Proceso de Desarrollo de Recursos Humanos) crearon un instrumento de medición llamado Compromiso de Resultados Individual, este se define como un acuerdo anual, sobre el producto de la gestión de cada persona servidora, suscrito entre la persona funcionaria evaluada y la persona encargada inmediato.

Se aplica a todas las personas funcionarias del INA que ocupen los siguientes puestos:

- A. Encargados de Gestión, Unidad, Asesoría, Regional, Núcleos, Centro de Formación y Procesos.
- B. Formadores para el trabajo 1A, 1B, 1C y 1D
- C. Profesionales de Apoyo 1A y 1B
- D. Técnicos de Apoyo 1A, 1B, 2A y 2B
- E. Asistentes administrativos 1A, 1B, 2A y 2B

El Proceso, de Desarrollo de Recursos Humanos, facilita a las Unidades Regionales los instrumentos que serán requeridos para la concertación del Compromiso de Resultados Individual, así como, el registro y administración de los mismos, para la gestión del desempeño.

Los directores regionales velan por la correcta aplicación del instructivo y la validez de la información suministrada, en los instrumentos aplicados.

La población laboral evaluada suministra la información requerida para la concertación del Compromiso de Resultados Individual.

El objetivo de aplicar el Compromiso de Resultados es establecer las actividades básicas para concertar el Compromiso de Resultados Individual de los funcionarios del INA.

Proceso de Aplicación del Compromiso de Resultados

Para realizar el Compromiso de Resultados, se debe completar el formulario FR URH PDRH 19 Formulario Compromiso de Resultados Individual (Ver instrumento # 4), el

cual se llena, en forma conjunta, entre la persona funcionaria evaluada y la persona encargada inmediato.

Los principales aspectos por completar son los siguientes:

Información General: complete la parte de información general, anotando los datos personales y laborales requeridos.

Objetivos Clave de Desempeño: se debe redactar los objetivos clave de desempeño, es decir, los resultados o productos que la institución necesita, que la persona funcionaria alcance durante el año (no más de cinco objetivos).

Principales Actividades: se anotan las actividades principales o sustantivas para cumplir el objetivo planteado.

Meta: la cual debe ser evaluable en términos cuantitativos más que cualitativos, sin embargo, por las características de algunas metas no es posible cuantificar y se puede recurrir a características cuantitativas.

Criterio de Medición: se anota la característica que se va a emplear para evaluar el cumplimiento del objetivo.

Asignación del Peso: este refleja la importancia o relevancia en el cumplimiento del objetivo. El peso final de todos los objetivos debe completar un ciento por ciento (100%).

Fecha y Firma: se anota la fecha de concertación de los objetivos de desempeño y la firma del funcionario (a) evaluado (a) y la firma del evaluador (a).

Evaluación Compromiso de Resultados Individual

Al final del periodo, la persona encargada y la persona funcionaria, realizan la valoración y calificación de los objetivos, clave de desempeño, planteados, inicialmente,

mediante la Entrevista de Evaluación⁹⁶ para lo cual, considera los registros de seguimiento o información recopilada durante el periodo, esta información se completa en los respectivos formularios para la Gestión del Desempeño, de acuerdo con el estrato ocupacional, al que pertenezca la persona funcionaria evaluada.

⁹⁶ Es una sesión de retroalimentación en donde la persona evaluadora y la persona evaluada dialogan sobre los resultados obtenidos durante un periodo de evaluación establecido, así como de las conductas laborales de la persona evaluada y de las recomendaciones para mejorar los resultados futuros. La entrevista es un instrumento al servicio tanto del colaborador (a) evaluado (a) como de su superior, que tiene por objetivo favorecer la comunicación y mejoramiento continuo.

CAPÍTULO IV: Discusión de resultados y propuesta

4.1 Análisis del modelo de gestión y evaluación del desempeño

Con fundamento en la información expuesta, en los capítulos anteriores, complementada con la información obtenida de una entrevista en profundidad aplicada al Ing. Luis Marcial Arguedas Trejos, Director Regional URPC (Ver instrumento #2) y entrevista en profundidad aplicada a la Licda. Andrea Chacón responsable del *Staff* de Recursos Humanos URPC (Ver instrumento #3), se procede a analizar el proceso actual de gestión y evaluación del desempeño en dicha institución. La información empírica se analiza a la luz del Método de Evaluación del Desempeño (ver sección 1.3.5.2) y la definición de competencias expuesto en el marco teórico (ver sección 1.5.1).

4.1.1 Análisis del procedimiento de Gestión del Desempeño

El proceso de Gestión del Desempeño del INA URPC consiste en la evaluación del Compromiso de Resultados Individual y la aplicación de la Evaluación del Desempeño, a los diferentes estratos.

Según la instrucción I URH PDRH 01⁹⁷ el Compromiso de Resultados Individual es un acuerdo entre la persona funcionaria evaluada y la persona encargada inmediato (Ver sección 3.2.3), y por tanto, debe completarse en presencia y acuerdo de las partes relacionadas. Según P URH PDRH 04⁹⁸ Gestión del Desempeño-ETC la Gestión del Desempeño compete a toda la población laboral INA con más de seis meses de laborar en la institución.

Sin embargo, al aplicar el instrumento FR URH PDRH 19 Formulario Compromiso de Resultados Individual (Ver instrumento # 4) se presentan situaciones que revelan que la

⁹⁷ Instructivo diseñado por la Unidad de Recursos Humanos para definir las actividades básicas para concertar el Compromiso de Resultados Individual.

⁹⁸ Instructivo diseñado por la Unidad de Recursos Humanos para describir las actividades para aplicar la Gestión del Desempeño.

aplicación del instructivo no es la esperada por el Proceso de Desarrollo de Recursos Humanos⁹⁹, al menos, no es el panorama descrito en el instructivo, citado anteriormente.

En el primero de los casos, porque la persona encargada (evaluador) y el evaluado no se reúnen para completar el formulario, simplemente, el evaluado debe hacerlo como una responsabilidad individual y, posteriormente, se corrige si no está de acuerdo con lo definido por el evaluador.

En el caso de docentes, sucede, ocasionalmente, que los objetivos se formulan sin contemplar el cronograma anual de actividades, establecido previamente, por el proceso de planificación, o la afectación de factores externos, como: cancelación de cursos programados, falta de población estudiantil, etc.

La aplicación de la Evaluación del desempeño, a los diferentes estratos, es realizada por el jefe inmediato, no por el responsable de Recursos Humanos. El desconocimiento de los jefes inmediatos, propicia que los criterios se evalúen de manera subjetiva, sin ningún análisis profundo de cada uno de los factores calificados.

4.1.2 Análisis del Compromiso de Resultado Individual

El formulario del Compromiso de Resultados Individual se completa, conjuntamente, (evaluado y evaluador) comprende una serie de aspectos que detallamos y analizamos a continuación:

Objetivos Clave de Desempeño: consiste en los resultados o productos que la institución necesita que la persona funcionaria alcance durante el año.

Los objetivos son definidos por el jefe inmediato, en función de los objetivos de la URPC, son, generalmente, responsabilidades propias del puesto de trabajo y su

⁹⁹ Proceso de Desarrollo de Recursos Humanos es el encargado de la concertación del Compromiso de Resultados Individual.

incumplimiento conlleva a una falta grave y aplica en casos muy calificados: un procedimiento disciplinario¹⁰⁰. El instructivo I URH PDRH 01¹⁰¹ el Compromiso de Resultados Individual permite modificar o sustituir algún objetivo incluido dentro del Compromiso de Resultados Individual, si la persona evaluada y el evaluador están de acuerdo en realizarlo, en una fecha estimada para dicho proceso. El Compromiso de Resultados Individual se evalúa en un periodo determinado y permite ajustarse para que todos los funcionarios lo cumplan e incluso lo sobrepasen (permite medir hasta un 120% de rendimiento de desempeño)

Actividades: se relaciona, directamente, con los objetivos clave de desempeño, consiste en las principales actividades por realizar para alcanzar los objetivos propuestos, en el caso que, las responsabilidades propias del puesto sean tomadas como objetivos clave de desempeño, estas actividades, en realidad, constituyen un desglose de responsabilidades laborales, y por tanto, no miden el desempeño, más bien, representan un compromiso laboral.

Meta: evalúa, en términos cuantitativos, el cumplimiento de los objetivos clave de desempeño. La meta se estima en términos de los objetivos de la URPC; por tanto, no mide qué tan productivas son las personas para la institución.

Criterio de evaluación: es la definición de los criterios precisos para medir los objetivos propuestos.

Peso: corresponde al porcentaje (%) que se asigna a cada objetivo clave de desempeño, es, en muchas ocasiones, estimado sin ningún criterio válido.

¹⁰⁰ Procedimiento para imponer sanciones. Reformado mediante acuerdo de Junta Directiva #377-86 del 3 de noviembre de 1986. Sesión 2351. Publicado en La Gaceta #241 del 16 de diciembre de 1986.

¹⁰¹ Instructivo diseñado por la Unidad de Recursos Humanos para definir las actividades básicas para concertar el Compromiso de Resultados Individual.

4.1.3 Análisis de la Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño se realiza, conjuntamente, (evaluado y evaluador) contemplando una serie de aspectos que detallamos y analizamos en la siguiente tabla.

Tabla N° 8: Análisis de la evaluación del desempeño

Principales aspectos	Detalle
Información general	Información personal del evaluado y evaluador, así como, el periodo evaluado. El suministro de esta información permite tener mayor control de los datos, principalmente, en el momento de procesar los datos en el Sistema de Recursos Humanos.
I Parte	Detalla la escala de calificación y la definición general de los cuatro factores que se evalúan: Servicio al Cliente, Calidad en el Trabajo, Lealtad y Responsabilidad, Colaboración. Al ser estos cuatro factores, los criterios base para medir el desempeño, la explicación detallada en el instrumento es superficial y poco ilustrativa. Seguido se encuentra tabla de calificación, incluyendo cinco aspectos para cada factor, en una calificación de 1 a 4 (siendo 1 valor mínimo y 4 conductas que exceden las expectativas) y N.O (no se ha observado o no aplica) En la tabla de calificación los aspectos a medir no se describen claramente y son, difícilmente medibles, porque el criterio del evaluador tiende a ser una apreciación personal
II Parte	Evaluación del Compromiso de Resultado Individual, corresponde a la calificación y valoración de los objetivos de desempeño planteados, inicialmente, en el instrumento FR URH PDRH 19. Para cada objetivo, se mide la meta alcanzada y la meta propuesta para estimar, mediante un cálculo matemático, el puntaje obtenido por objetivo, al final se estima el puntaje final obtenido, que será el puntaje del cumplimiento de los objetivos.
III Parte	Notificación de la evaluación del desempeño, muy acertadamente este apartado permite confirmar que el evaluado y el evaluador están en total acuerdo, en la evaluación del desempeño realizada.
IV Parte	Resolución de disconformidad. En el caso que exista desacuerdo de las partes involucradas, este apartado permite al evaluado externar sus criterios de disconformidad, procurando mantener una comunicación asertiva con ambas partes y de ser necesario, gestionar la realización de cambios en la evaluación del desempeño.

Fuente: Elaboración propia en base a información de los formularios de Evaluación del Desempeño INA

Al final del proceso, el programa de Gestión del Desempeño emite la calificación anual del desempeño de las personas funcionarias INA por periodo. El reporte consiste en un detalle sistematizado de los puntos obtenidos en la evaluación de los factores de Desempeño (representando un 40% la calificación del desempeño) y el Compromiso de Resultados Individual (representando un 60% la calificación del desempeño).

La inclusión del Compromiso de Resultado Individual, en la Evaluación del Desempeño altera la Calificación Final del Desempeño. Retomando la definición del Compromiso de Resultado Individual (Ver sección 3.2.3) este instrumento más que medir el desempeño, lo que proporciona es una forma de cuantificar el compromiso de la población laboral INA con sus responsabilidades laborales, por lo cual, el porcentaje obtenido no representa en ninguna medida una cuantificación del desempeño laboral.

4.2 Aspectos generales de la propuesta: Instrumento de Evaluación del desempeño basado en Competencias para el INA URPC

Los aspectos generales, que describen el instrumento de Evaluación del Desempeño, basado en Competencias para el INA URPC se detallan a continuación:

4.2.1 Método de evaluación de desempeño

Para diseñar el instrumento de Evaluación del Desempeño, basado en Competencias para el INA URPC nos enfocamos en el método de evaluación de Desempeño, basado en comportamientos o competencias (ver sección 1.3.5.2), dentro de esta categoría trabajamos con el método de incidente crítico, este método consiste en identificar, clasificar y registrar los incidentes críticos¹⁰² en el desempeño del empleado, ya sean favorables o muy desfavorables, luego se suman las anotaciones detalladas, bajo los principales encabezados.

¹⁰² Afirmaba Alles (2005): "Suceso poco usual que denota mejor o peor desempeño del empleado en alguna parte del trabajo" (p. 33).

El método, anteriormente descrito, es idóneo para diseñar el instrumento de Evaluación del Desempeño basado en Competencias para el INA URPC, su utilización se justifica en que, dicho método, se relaciona con la conducta del empleado, enfatiza la importancia de registrar los esfuerzos como las debilidades en áreas, específicamente, categorizadas, enfocándose en un asunto en particular, abarcando todo el período evaluado, lo cual facilita el desarrollo y la autoevaluación del empleado. Evaluar las competencias consiste en analizar las conductas y comportamientos de un individuo con la descripción de la conducta o comportamiento que describa la competencia.

Es potencialmente uno de los métodos más efectivos, para alcanzar los resultados esperados del programa de evaluación del desempeño, puesto que, proporciona información concreta, la cual puede ser discutida con el empleado, sin embargo, el supervisor no comenta, en el momento, con el personal sobre el incidente crítico realizado, simplemente espera el final del periodo para hacerlo.

4.2.2 Concepto de competencia laboral

El concepto de competencia laboral más idóneo para el desarrollo del instrumento es el descrito por la OIT (ver sección 1.5.1), este concepto mide la competencia profesional más allá de las calificaciones profesionales, requeridas para un puesto de trabajo, la esencia consiste en estimar el grado de idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente.

La definición de competencias cardinales y específicas, para el planteamiento del instrumento, se realiza, según Martha Alles¹⁰³ y el Diccionario de Competencias Genéricas y Específicas¹⁰⁴. Las competencias son definidas en función de la misión y visión institucional (ver sección 2.2), y las características profesiográficas definidas para

¹⁰³ Gestión por Competencias el Diccionario. Alles, M. 2002, pp. 33-82

¹⁰⁴ Diccionario de Competencias. Recuperado el 08 de abril de 2011 en <http://www.redesepalcala.org/inspector/DOCUMENTOS%20Y%20LIBROS/COMPETENCIAS/DICCIONARIO%20DE%20COMPETENCIAS.pdf>

cada estrato, puntualizadas en el Manual Institucional INA¹⁰⁵. La definición de las competencias consta en el instrumento # 14.

4.2.3 Definición de la escala de calificación

La escala de calificación ideal es la propuesta por Martha Alles, donde describe cinco niveles o registros de evaluación, mismos que se detallan a continuación¹⁰⁶:

- A. **Excepcional:** para aquellos que demuestren logros excepcionales y extraordinarios en todas las manifestaciones de su trabajo. Desempeño, raramente igualado, por otras personas que ocupa puestos de comparable ámbito de actuación y responsabilidad. Referencia numérica en % 100.

- B. **Destacado:** cuando los resultados superan lo esperado, refleja un nivel de consecución y desempeño que supera bastante lo razonable en las diferentes manifestaciones de su trabajo, la persona demuestra de forma regular logros significativos como evolución global, este nivel de desempeño se aplica a aquellos que están entre los mejores. Referencia numérica en % 75.

- C. **Bueno:** se entiende como normal, el esperable para la posición. Este nivel debe ser aplicado a aquellos cuyo desempeño cumple claramente todas las exigencias principales del puesto. Refleja un desempeño riguroso, el habitual de aquellas personas que tienen conocimientos, formación y experiencia apropiados para el puesto. Las personas, en este nivel, llevan a cabo su tarea regularmente de forma profesional y eficaz. Referencia numérica en % 50.

- D. **Necesita mejorar:** este nivel refleja un desempeño que no cumple, completamente, las necesidades del puesto, en las principales áreas de trabajo.

¹⁰⁵ INA. Manual Institucional de clase del INA. Recuperado el día 29 de marzo de 2011 en:
http://intranet/calidad/apoyo/manual_institucional_de_clases_del_ina.pdf

¹⁰⁶ Desempeño por competencias. Evaluación de 360. Alles, M. 2005, pp. 54

Las personas demuestran capacidad para lograr la mayoría de las tareas, pero necesita mayor desarrollo. Referencia numérica en % 25.

- E. **Resultados inferiores a los esperados:** se aplica para aquellos, cuyo trabajo en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo. Si el individuo va a permanecer en la posición, el desempeño debe mejorar, significativamente, dentro de un período determinado.

N/E No puede ser evaluado

4.2.4 Ponderación de la frecuencia

La ponderación de la frecuencia en la observación del comportamiento o conducta con la evaluación del desempeño, se realiza basado el método de corrección descendente, en este método, se pondera la conducta según la frecuencia, es decir, indicando si el comportamiento o conducta se produce siempre, frecuentemente, la mitad del tiempo o es ocasional. El método es beneficioso porque brinda una mejor manera de observar y evaluar las conductas del evaluado. La ponderación numérica de la frecuencia en la observación del comportamiento o conducta se detalla a continuación¹⁰⁷:

- A. **Siempre:** el evaluado manifiesta siempre la conducta, tal y como se manifiesta en la competencia definida. Referencia numérica en % 100.
- B. **Frecuentemente:** evaluado manifiesta el mayor número de los casos la conducta, tal y como se manifiesta en la competencia definida. Referencia numérica en % 75.

¹⁰⁷ Desempeño por competencias. Evaluación de 360. Alles, M. 2005, pp. 122-125.

- C. **La mitad del tiempo:** evaluado manifiesta, la mitad de las ocasiones, la conducta, tal y como se manifiesta en la competencia definida. Referencia numérica en % 50.

- D. **Ocasional:** evaluado manifiesta solo, en ocasiones la conducta, tal y como se manifiesta en la competencia definida. Referencia numérica en % 25.

4.2.5 Calificación del formulario

La calificación del instrumento se realiza definiendo un puntaje para cada escala de calificación, por cada competencia evaluada, tanto para las doce competencias cardinales, como para las cinco competencias específicas, para cada estrato.

Así la puntuación de la escala de calificación es la siguiente:

- A. **Excepcional:** 4 puntos.
- B. **Destacado:** 3 puntos.
- C. **Bueno:** 2 puntos
- D. **Necesita mejorar:** 1 punto.

La frecuencia con que se produce la competencia, se califica definiendo un puntaje para cada nivel de frecuencia definido, por cada competencia evaluada, tanto para las doce competencias cardinales, como para las cinco competencias específicas, para cada estrato.

La puntuación de la observación de la frecuencia se detalla a continuación:

- A. **Siempre:** 4 puntos.
- B. **Frecuentemente:** 3 puntos.
- C. **La mitad del tiempo:** 2 puntos
- D. **Ocasional:** 1 punto.

Posteriormente, se suman los puntos obtenidos en la escala de calificación y en la ponderación de la frecuencia y mediante un cálculo numérico, se obtiene la calificación

final del evaluado. Las competencias cardinales representan un 75% de la calificación final del evaluado y las competencias específicas representan un 25% de la misma.

La plantilla, para realizar la calificación del instrumento, se diseñó en la Hoja electrónica de Excel 2007, permitiendo realizar el cálculo de la calificación eficazmente. El archivo creado contiene una hoja para calificar cada estrato. En cada caso, se especifican las doce competencias cardinales y las cinco competencias específicas por estrato; así como, las opciones de la escala de calificación y ponderación de la frecuencia.

El evaluador debe digitar para cada competencia evaluada el número correcto, según la calificación elegida (A = 4, B = 3, C = 2, D = 1) y la frecuencia con que se presenta la competencia (Siempre = 4, Frecuentemente = 3, La mitad del tiempo = 2, Ocasional = 1).

Con los datos ingresados, se totaliza el puntaje obtenido, para competencias cardinales y competencias específicas, con estos resultados y mediante una operación básica, se obtiene la calificación final del evaluado y el nivel de calificación.

4.3 Instrucción

La instrucción consiste en describir las actividades para aplicar la Evaluación del Desempeño, basado en Competencias en el INA URPC, con el fin de recopilar información sistemática sobre el desempeño mediante la aplicación de un sistema de mediciones e indicadores de desempeño basado en competencias que permitan realizar una apreciación de las competencias cardinales y específicas de las personas en los cargos que ocupan propiciando un ambiente de control interno, orientado a la calidad del servicio.

4.3.1 Alcance

La gestión del desempeño compete a todo el personal del INA URPC, nombrado bajo el régimen del Servicio Civil y en cualquier modalidad de Servicios Especiales, que tenga más de seis meses de laborar, en un determinado puesto, de la institución.

4.3.2 Responsabilidad

Es responsabilidad de la dirección regional y el responsable del *staff* de Recursos Humanos de la URPC velar por la correcta aplicación del instrumento de Evaluación del Desempeño, basado en Competencias. Entre las principales funciones destacan las siguientes:

- A. Revisar la información generada, en el proceso de Evaluación del Desempeño, para determinar que haya sido entregada correcta, completa y oportunamente.
- B. Analizar la información suministrada, mediante los instrumentos aplicados, de acuerdo con el nivel o estrato que corresponda, realizar el procesamiento de datos y otorgar la calificación final del desempeño a cada persona evaluada.
- C. Remitir los resultados finales de la calificación final del desempeño a cada una de las partes interesadas.
- D. Mantener un registro oportuno de los resultados del Proceso de Evaluación del Desempeño por cada período de ejecución.
- E. Es responsabilidad de las personas encargadas de aplicar el instrumento, cumplir con la entrega de la información solicitada, en los plazos estipulados por la Dirección Regional.

4.3.3 Descripción del procedimiento

A. Actualización y elaboración de instrumentos

Las personas coordinadoras de la gestión del desempeño, basado en competencias son responsables de revisar y actualizar los instrumentos e instructivos y registros respectivos para la gestión del desempeño. Esta actividad se realizará, durante el semestre anterior, al período que corresponde evaluar.

B. Evaluación del desempeño basado en competencias

Se aplica una evaluación de desempeño, a cada uno de los funcionarios y funcionarias, según el estrato ocupacional al que pertenezcan.

Los instrumentos son diseñados para cada uno de los grupos ocupacionales, considerando las competencias prioritarias para evaluar en cada área laboral. Esta evaluación es aplicada por la jefatura inmediata. Si la persona funcionaria evaluada está a cargo de varias personas, se realiza una evaluación en forma conjunta.

Para todos los estratos, se evalúan competencias cardinales idóneas, para toda la población laboral INA y competencias específicas para cada estrato: Nivel Ejecutivo, Docente, Profesional de apoyo, Asistente administrativo y Trabajadores operativos

C. Procesamiento de las evaluaciones

Una vez que el *staff* de Recursos Humanos de la URPC recibe la información respectiva, de los instrumentos aplicados, las revisa, en caso de ser necesario, devuelve los instrumentos o formularios que presenten inconsistencias. Posteriormente, toda la información es procesada y clasificada, según en el respectivo expediente de cada persona funcionaria.

Adicionalmente, se administra la información en una plantilla de datos para realizar la calificación.

En el momento en que se genera la calificación final del desempeño basado en competencias de cada persona evaluada, se procede a realizar los respectivos reportes. Dicho documento es enviado a la persona funcionaria, una copia a la persona evaluadora y otra se archiva en el expediente de cada funcionario.

D. Resolución de recursos

Los resultados de las evaluaciones finales del desempeño basado en competencias tendrán los recursos ordinarios de revocatoria y reposición. El recurso de revocatoria

debe ser interpuesto, en el plazo de quince días hábiles, siguientes a la notificación y es resuelto por la Dirección Regional. El recurso de reposición es emitido por la Dirección Regional y puede interponerse dentro del plazo de dos meses, contados a partir del día siguiente a la notificación de la persona interesada.

E. Reconocimiento por desempeño

Una vez que los resultados de evaluación son procesados y entregados a las personas interesadas, el *Staff* de Recursos Humanos, se encarga de gestionar la entrega de algún reconocimiento por el desempeño logrado a las personas con la calificación Excepcional.

Estos reconocimientos se otorgan dentro de las posibilidades presupuestarias de la URPC, además, se debe contar con el aval de las autoridades superiores de la institución.

F. Implementación del Plan de Mejora

La URPC implementa un plan de atención, para personas colaboradores cuyas calificaciones hayan resultado inferiores a los esperados. Para ello, se realizan las siguientes actividades:

- ✓ Diagnóstico de los aspectos del trabajo que afectaron el desempeño laboral de la persona funcionaria.
- ✓ Elaboración e implementación de un plan de acción, para optimizar las competencias de la persona funcionaria o propiciar un ambiente de trabajo más productivo, en donde la persona evaluada pueda mejorar la prestación del servicio.
- ✓ Seguimiento y evaluación durante los siguientes seis meses, con el fin de apoyar el plan de mejora y preparar a la persona funcionaria para la siguiente evaluación del desempeño.

- ✓ La persona evaluadora y la persona evaluada participan en forma comprometida en cada una de las actividades programadas por el *staff* de Recursos Humanos para realizar el diagnóstico, elaboración del plan de acción y su seguimiento.
- ✓ Es responsabilidad de todas las personas funcionarias, implementar las recomendaciones o acciones correctivas que brinde el *staff* de Recursos Humanos para desarrollar o optimizar las competencias laborales.

4.4 Descripción del Formulario

A continuación se detalla el formulario Evaluación del Desempeño, basado en Competencias, el cual se llena en forma conjunta, entre la persona funcionaria evaluada y la persona encargada inmediato.

I Parte: Información general

Espacio para completar anotando los datos personales y laborales requeridos.

II Parte: Instrucciones

Corresponde a las instrucciones generales para completar el formulario, además de la definición de la escala de calificación y ponderación de la frecuencia con la cual se medirán las competencias cardinales y específicas.

III Parte: Evaluación

- A. Evaluación de competencias cardinales: consiste en la definición de doce competencias generales, para cada caso, el evaluador debe elegir una opción de la escala de calificación, marcando con una X en la casilla correspondiente, además, el evaluador también, debe marcar con X en la casilla de la frecuencia con que el evaluado muestra la competencia.
- B. Evaluación de competencias específicas: consiste en la definición de cinco competencias específicas, para cada estrato operacional, para cada caso el evaluador debe elegir una opción de la escala de calificación, marcando con una

X en la casilla correspondiente, además el evaluador también debe marcar con X en la casilla de la frecuencia con la cual el evaluado muestra la competencia.

IV Parte: Notificación de la evaluación del desempeño

Espacio diseñado para que el evaluado y el evaluador confirmen su acuerdo o desacuerdo a la evaluación realizada, mediante su firma, además se agrega un espacio para la firma del jefe inmediato del evaluador.

V Parte: Resolución de disconformidad

Espacio para ser completado, exclusivamente, en los casos cuando el funcionario no esté de acuerdo con la evaluación realizada. El objetivo es propiciar la comunicación con el funcionario evaluado con el propósito de analizar los criterios externados por este y proceder a mantener o modificar la evaluación según corresponda. También se dispone de un espacio para ser utilizado por jefe inmediato, en caso de que el funcionario evaluado mantenga su disconformidad con la evaluación. Una vez que han sido estudiadas las apreciaciones y la evidencia presentada, tanto por el funcionario evaluado, así como, por el encargado de la evaluación, el jefe inmediato ratificar o modificar las peticiones del evaluado.

4.5 Formularios

A continuación, se presentan los formularios para la Evaluación del Desempeño, basados en Competencias diseñados para cada estrato: Trabajador Operativo, Asistente Administrativo, Profesional y Técnico de Apoyo, Docente, Profesional y Nivel ejecutivo.

4.5.1 Evaluación del Desempeño basado en Competencias Estrato Trabajador Operativo

I Parte: Información general

Información del evaluado (a)	Nombre completo: <hr/> Proceso en que labora: (Marque con una X) Dirección: ___ Servicio al usuario: ___ Financiero contable: ___ Adquisición y suministros: ___ Puesto en que labora: (Marque con una X) Asistente Administrativo y de Servicios: 1A___ 1B___ 2A ___ 2B___
Información del evaluador (a)	Nombre completo: <hr/> Periodo: Desde: Día Mes Año Hasta: Día Mes Año

II Parte: Instrucciones

Se solicita valorar, de la forma más objetiva, el desempeño de la población laboral a su cargo, considerando sus competencias para evaluar la labor realizada durante el respectivo período.

Instrucciones:

- A. Lea detenidamente cada uno de los enunciados.
- B. Determine la puntuación que refleje con mayor proximidad el desempeño del funcionario, utilizando la escala de calificación que se indica.
- C. Escriba una X en la casilla de la puntuación que corresponda.

Escala de calificación:

Escala de calificación			
	N/E	No puede ser evaluado.	
0%	E	Resultados inferiores a los esperados.	Se aplica para aquellos cuyo trabajo en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo.
25%	D	Necesita mejorar.	Este nivel refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del puesto en las principales áreas de trabajo
50%	C	Bueno.	Se entiende como normal, el esperable para la posición. Este nivel debe ser aplicado a aquellos, cuyo desempeño cumple claramente todas las exigencias principales del puesto.
75%	B	Destacado.	Cuando los resultados superan lo esperado. Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera bastante, lo razonable en las diferentes manifestaciones de su trabajo
100%	A	Excepcional.	Para aquellos que demuestren logros excepcionales y extraordinarios en todas las manifestaciones de su trabajo

Ponderación de la frecuencia:

Ponderación de frecuencia		
% 100	Siempre.	El evaluado manifiesta siempre la conducta, tal y como se manifiesta en la competencia definida.
% 75	Frecuentemente.	Evaluado manifiesta el mayor número de los casos la conducta, tal y como se manifiesta en la competencia definida.
% 50	La mitad del tiempo.	Evaluado manifiesta, la mitad de las ocasiones, la conducta, tal y como se manifiesta en la competencia definida.
% 25	Ocasional.	Evaluado manifiesta solo, en ocasiones, la conducta, tal y como se manifiesta en la competencia definida.

III Parte: Evaluación

A. Evaluación de competencias cardinales

		Ponderación por frecuencia			
		Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
1	<p>Adaptación al cambio: Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
2	<p>Creatividad e innovación: Es la habilidad que debe poseer la población laboral para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
3	<p>Sentido de pertenencia: Se refiere a la identificación de cada funcionario con la institución. Implica conocer los valores y políticas institucionales, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. Se refiere a la disposición que tenga el funcionario para defender los intereses de la institución, en ocasiones, en que estos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses institucionales y comprometerse con la consecución de los mismos.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				

Continúa

Continuación

4	<p>Orientación al cliente: Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas; así como, realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su calidad de vida.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
5	<p>Trabajo en equipo: Es la capacidad del funcionario para establecer relaciones con sus compañeros a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo articulando las metas que le competen alcanzar con las metas de sus compañeros de trabajo y la meta final de la institución. Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no solo por las propias responsabilidades, sino, también, por las del resto del equipo de trabajo.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
6	<p>Compromiso: Es la capacidad del individuo para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo, dentro del plazo que se le ha estipulado. Dicho trabajo debe ser asumido con responsabilidad, poniendo el mayor esfuerzo, para lograr un producto con un alto estándar de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los clientes.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				

Continua

Continuación

7	<p>Dinamismo: Se trata de la habilidad para trabajar, arduamente, en situaciones cambiantes o alternativas, que cambian en cortos espacios, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que por esto, se vea afectado su nivel de actividades.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
8	<p>Relaciones públicas: Capacidad para establecer redes complejas de personas. Implica un esfuerzo planificado y sostenido para establecer y mantener la buena voluntad y la comprensión mutua, entre la institución y sus clientes internos/externos, consolidando así, la imagen de la institución. Esta habilidad le permitirá al funcionario realizar la publicidad de la institución, promoviendo y haciendo conocer aspectos determinados de la misma.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
9	<p>Precisión: Es la habilidad para realizar las tareas asignadas, con alto grado de fidelidad. Implica una insistencia por la exactitud en cada tarea que involucre la labor por realizar.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				

Continua

Continuación

10	<p>Tolerancia a la presión: Capacidad de continuar actuando, eficazmente, aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad. Es la facultad de responder y trabajar con alto desempeño, en situaciones de mucha exigencia.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
11	<p>Iniciativa: Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
12	<p>Perseverancia: Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo. No hace referencia al conformismo; al contrario, alude a la fuerza interior, para insistir, repetir una acción, mantener una conducta tendiente a lograr cualquier objetivo propuesto, tanto personal, como de la institución.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				

		Ponderación por frecuencia			
		Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
A. Evaluación de competencias específicas					
1	<p>Colaboración interna: Implica preocuparse por entender las necesidades de los funcionarios y dar solución a los problemas, estableciendo comunicación con sus superiores; así como, realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su desempeño.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
2	<p>Capacidad de autogestión: Implica la habilidad de manejar el orden y administrar el tiempo, de manera adecuada y eficiente, el cual le permita cumplir con las tareas asignadas, en los tiempos requeridos, sin la necesidad de control superior.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
3	<p>Eficacia ante la presión: Capacidad de continuar actuando, eficazmente, aún en situaciones de presión de tiempo, por parte de sus superiores. Es la facultad de responder y trabajar, con alto desempeño, en situaciones de mucha exigencia, acatando, eficazmente, los lineamientos establecidos por sus superiores.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
4	<p>Prudencia: Implica el conocimiento y respeto por las normas de seguridad y disposiciones legales vigentes, en la institución, especificadas para cada caso. Con el objetivo de mantener la integridad y seguridad personal; así como el patrimonio institucional.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
5	<p>Procesamiento oportuno de la información: Habilidad para escuchar y analizar ideas, así como, asimilar la información dictada por sus superiores. Con el objetivo de priorizar las tareas asignadas en el corto, mediano y largo plazo.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				

IV Parte: Notificación de la evaluación del desempeño

Hago constar que he leído y discutido la presente evaluación, sobre mi desempeño laboral y me doy por enterado (a) del contenido de la misma el día ____/____/____

De Acuerdo. (Marque con una X)

En Desacuerdo (proceda a completarse el apartado IV Resolución de
Disconformidad). (Marque con una X)

Firma del evaluador

Firma del superior inmediato del
evaluador.

Firma del evaluado

V Parte: Resolución de disconformidad¹⁰⁸

Este espacio deberá ser completado, exclusivamente, en los casos, cuando el funcionario no esté de acuerdo con la evaluación realizada. Se debe propiciar un espacio de comunicación con el funcionario evaluado, con el propósito de analizar los criterios externados por este y proceder a mantener o modificar la evaluación según corresponda.

A. *Funcionario Evaluado*: Anote las razones principales por las cuales no está de acuerdo con la evaluación realizada:

1. _____

2. _____

3. _____

Se adjunta la siguiente documentación que respalda la disconformidad:

1. _____

2. _____

Firma del funcionario evaluado

___/___/___
Fecha

B. *Evaluador*: Una vez que han sido estudiadas las apreciaciones y la evidencia presentada, tanto por el funcionario evaluado y evaluador, se resuelve:

_____ Mantener la evaluación. Justifique _____ Modificarla de la siguiente manera

¹⁰⁸ Tomada del FR URH PDRH 12. *Evaluación del Desempeño Estrato Asistentes Administrativos*. Edición 02 (22/11/2005)

_____ De acuerdo En Desacuerdo
Firma Funcionario Evaluado (a)

Firma del Supervisor / jefe o encargado
de la evaluación

A. *Superior del jefe inmediato*: espacio que deberá completarse, en caso, cuando el funcionario evaluado, mantenga su disconformidad con la evaluación. Una vez que, han sido estudiadas las apreciaciones y la evidencia presentada tanto por el funcionario evaluado, así como por el encargado de la evaluación, se resuelve:

Ratificarlas Modificarlas de la siguiente manera

Firma del superior inmediato del
Encargado de la evaluación

___/___/___
Fecha

4.5.2 Evaluación del Desempeño, basado en Competencias Estrato Asistentes Administrativos

I Parte: Información general

Información del evaluado (a)	Nombre completo: <hr/> Proceso en que labora: (Marque con una X) Dirección: ___ Servicio al usuario: ___ Financiero contable: ___ Adquisición y suministros: ___ Puesto en que labora: (Marque con una X) Asistente Administrativo y de Servicios: 1A___ 1B___ 2A ___ 2B___
Información del evaluador (a)	Nombre completo: <hr/> Periodo: Desde: Día Mes Año Hasta: Día Mes Año

II Parte: Instrucciones

Se solicita valorar, de la forma más objetiva, el desempeño de la población laboral a su cargo, considerando sus competencias para evaluar la labor realizada, durante el respectivo período.

Instrucciones:

- A. Lea detenidamente cada uno de los enunciados.
- B. Determine la puntuación que refleje con mayor proximidad el desempeño del funcionario, utilizando la escala de calificación que se indica.
- C. Escriba una X en la casilla de la puntuación que corresponda.

Escala de calificación:

Escala de calificación			
	N/E	No puede ser evaluado.	
0%	E	Resultados inferiores a los esperados.	Se aplica para aquellos cuyo trabajo, en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos, está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo.
25%	D	Necesita mejorar.	Este nivel refleja un desempeño que no cumple, completamente, las necesidades del puesto, en las principales áreas de trabajo
50%	C	Bueno.	Se entiende como normal, el esperado para la posición. Este nivel debe ser aplicado a aquellos cuyo desempeño cumple, claramente, todas las exigencias principales del puesto.
75%	B	Destacado.	Cuando los resultados superan lo esperado. Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera, bastante lo razonable, en las diferentes manifestaciones de su trabajo
100%	A	Excepcional.	Para aquellos que demuestren logros excepcionales y extraordinarios en todas las manifestaciones de su trabajo

Ponderación de la frecuencia:

Ponderación de frecuencia		
% 100	Siempre.	El evaluado manifiesta, siempre, la conducta, tal y como se manifiesta en la competencia definida.
% 75	Frecuentemente.	Evaluado manifiesta, el mayor número de los casos, la conducta, tal y como se manifiesta en la competencia definida.
% 50	La mitad del tiempo.	Evaluado manifiesta, la mitad de las ocasiones, la conducta, tal y como se manifiesta en la competencia definida.
% 25	Ocasional.	Evaluado manifiesta, solo en ocasiones, la conducta, tal y como se manifiesta en la competencia definida.

III Parte: Evaluación

A. Evaluación de competencias cardinales

		Ponderación por frecuencia			
		Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
1	<p>Adaptación al cambio: Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
2	<p>Creatividad e innovación: Es la habilidad que debe poseer la población laboral para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
3	<p>Sentido de pertenencia: Se refiere a la identificación de cada funcionario, con la institución. Implica conocer los valores y políticas institucionales, asumirlos, defenderlos y promulgarlos, como si fueran propios. Se refiere a la disposición que tenga el funcionario para defender los intereses de la institución, en ocasiones, cuando estos se vean amenazados. Implica, también, el dar prioridad a los intereses institucionales y comprometerse a la consecución de los mismos.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				

Continúa

Continuación

4	<p>Orientación al cliente: Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas; así como, realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su calidad de vida.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
5	<p>Trabajo en equipo: Es la capacidad del funcionario para establecer relaciones con sus compañeros, a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo articulando las metas que le competen alcanzar con las metas de sus compañeros de trabajo y la meta final de la institución. Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades, sino, también, por las del resto del equipo de trabajo.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
6	<p>Compromiso: Es la capacidad del individuo para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo, dentro del plazo que se le ha estipulado. Dicho trabajo debe ser asumido con responsabilidad, poniendo el mayor esfuerzo para lograr un producto con un alto estándar de calidad, que satisfaga y supere las expectativas de los clientes.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				

Continúa

Continuación

7	<p>Dinamismo: Se trata de la habilidad para trabajar, arduamente, en situaciones cambiantes o alternativas, que cambian en cortos espacios, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividades.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
8	<p>Relaciones públicas: Capacidad para establecer redes complejas de personas. Implica un esfuerzo planificado y sostenido para establecer y mantener la buena voluntad y la comprensión mutua, entre la institución y sus clientes internos/externos, consolidando así la imagen de la institución. Esta habilidad le permitirá al funcionario realizar la publicidad de la institución, promoviendo y haciendo conocer aspectos determinados de la misma.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
9	<p>Precisión: Es la habilidad para realizar las tareas asignadas con alto grado de fidelidad. Implica una insistencia por la exactitud en cada tarea que involucre la labor por realizar.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				

Continúa

Continuación

10	<p>Tolerancia a la presión: Capacidad de continuar actuando, eficazmente, aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad. Es la facultad de responder y trabajar, con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
11	<p>Iniciativa: Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
12	<p>Perseverancia: Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante, en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua, hasta lograr el objetivo. No hace referencia al conformismo; al contrario, alude a la fuerza interior, para insistir, repetir una acción, mantener una conducta tendiente a lograr cualquier objetivo propuesto, tanto personal, como de la institución.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				

B. Evaluación de competencias específicas

		Ponderación por frecuencia			
		Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
1	<p>Credibilidad técnica: Implica generar credibilidad en otros, teniendo como base los conocimientos técnicos de su especialidad.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
2	<p>Capacidad de planificación y de organización: Es la capacidad de determinar, eficazmente, las metas y prioridades de su tarea, área o proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
3	<p>Eficacia ante la presión: Capacidad de continuar actuando, eficazmente, aún en situaciones de presión de tiempo, por parte de sus superiores. Es la facultad de responder y trabajar con alto desempeño, en situaciones de mucha exigencia, acatando, eficazmente, los lineamientos establecidos por sus superiores.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
4	<p>Procesamiento oportuno de la información: Habilidad para escuchar, analizar, expresar y transmitir ideas, así como, asimilar la información dictada por sus superiores. Con el objetivo de propiciar una comunicación asertiva y priorizar las tareas en el corto, mediano y largo plazo.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				

Continúa

Continuación

5	<p>Colaboración interna: Implica preocuparse por entender las necesidades de los funcionarios y dar solución a los problemas estableciendo comunicación con sus superiores; así como, realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su desempeño.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
---	---	--	--	--	--

IV Parte: Notificación de la evaluación del desempeño

Hago constar que he leído y discutido la presente evaluación sobre mi desempeño laboral y me doy por enterado (a) del contenido de la misma el día ____/____/____

_____ De Acuerdo. (Marque con una X)

_____ En Desacuerdo (proceda a completarse el apartado IV Resolución de Disconformidad). (Marque con una X)

Firma del evaluador

Firma del superior inmediato del evaluador.

Firma del evaluado

V Parte: Resolución de disconformidad¹⁰⁹

Este espacio deberá ser completado, exclusivamente, en los casos, cuando el funcionario no esté de acuerdo con la evaluación realizada. Se debe propiciar un espacio de comunicación con el funcionario evaluado, con el propósito de analizar los criterios externados por este y proceder a mantener o modificar la evaluación, según corresponda.

A. *Funcionario Evaluado*: Anote las razones principales por las cuales no está de acuerdo con la evaluación realizada:

1. _____

2. _____

3. _____

Se adjunta la siguiente documentación que respalda la disconformidad:

1. _____

2. _____

Firma del funcionario evaluado

____/____/____
Fecha

B. *Evaluador*: Una vez que han sido estudiadas las apreciaciones y la evidencia presentada, tanto por el funcionario evaluado y evaluador, se resuelve:

_____ Mantener la evaluación. Justifique _____ Modificarla de la siguiente manera

¹⁰⁹ Tomada del FR URH PDRH 12. *Evaluación del Desempeño Estrato Asistentes Administrativos*. Edición 02 (22/11/2005)

_____ De acuerdo En Desacuerdo
 Firma Funcionario Evaluado (a)

 Firma del Supervisor / jefe o encargado de la evaluación

- A. *Superior del jefe inmediato*: Espacio que deberá completarse, en caso, cuando el funcionario evaluado, mantenga su disconformidad con la evaluación. Una vez que han sido estudiadas las apreciaciones y la evidencia presentada, tanto por el funcionario evaluado, así como, por el encargado de la evaluación, se resuelve:

Ratificarlas Modificarlas de la siguiente manera

 Firma del superior inmediato del
 Encargado de la evaluación

____/____/____
 Fecha

4.5.3 Evaluación del Desempeño basado en Competencias Estrato Profesional y Técnico de Apoyo

I Parte: Información general

Información del evaluado (a)	Nombre completo: <hr/> Proceso en que labora: (Marque con una X) Dirección: ___ Servicio al usuario: ___ Financiero contable: ___ Adquisición y suministros: ___ Puesto en que labora: (Marque con una X) Asistente Administrativo y de Servicios: 1A___ 1B___ 2A ___ 2B___
Información del evaluador (a)	Nombre completo: <hr/> Periodo: Desde: Día Mes Año Hasta: Día Mes Año

II Parte: Instrucciones

Se solicita valorar, de la forma más objetiva, el desempeño de la población laboral a su cargo, considerando sus competencias para evaluar la labor realizada, durante el respectivo período.

Instrucciones:

- D. Lea detenidamente cada uno de los enunciados.
- E. Determine la puntuación que refleje con mayor proximidad el desempeño del funcionario, utilizando la escala de calificación que se indica.
- F. Escriba una X en la casilla de la puntuación que corresponda.

Escala de calificación:

Escala de calificación			
	N/E	No puede ser evaluado.	
0%	E	Resultados inferiores a los esperados.	Se aplica para aquellos, cuyo trabajo, en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos, está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo.
25%	D	Necesita mejorar.	Este nivel refleja un desempeño que no cumple, completamente, las necesidades del puesto en las principales áreas de trabajo
50%	C	Bueno.	Se entiende como normal, lo esperado para la posición. Este nivel debe ser aplicado a aquellos, cuyo desempeño cumple, claramente, todas las exigencias principales del puesto.
75%	B	Destacado.	Cuando los resultados superan lo esperado. Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera bastante, lo razonable en las diferentes manifestaciones de su trabajo
100%	A	Excepcional.	Para aquellos que demuestren logros excepcionales y extraordinarios en todas las manifestaciones de su trabajo

Ponderación de la frecuencia:

Ponderación de frecuencia		
% 100	Siempre.	El evaluado manifiesta, siempre, la conducta, tal y como se manifiesta en la competencia definida.
% 75	Frecuentemente.	Evaluado manifiesta, el mayor número de los casos, la conducta, tal y como se manifiesta en la competencia definida.
% 50	La mitad del tiempo.	Evaluado manifiesta, la mitad de las ocasiones, la conducta, tal y como se manifiesta en la competencia definida.
% 25	Ocasional.	Evaluado manifiesta solo, en ocasiones, la conducta, tal y como se manifiesta en la competencia definida.

III Parte: Evaluación

		Ponderación por frecuencia			
		Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
A. Evaluación de competencias cardinales					
1	<p>Adaptación al cambio: Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
2	<p>Creatividad e innovación: Es la habilidad que debe poseer la población laboral para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
3	<p>Sentido de pertenencia: Se refiere a la identificación de cada funcionario, con la institución. Implica conocer los valores y políticas institucionales, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. Se refiere a la disposición que tenga el funcionario para defender los intereses de la institución, en ocasiones, cuando estos se vean amenazados. Implica, también, el dar prioridad a los intereses institucionales y comprometerse a la consecución de los mismos.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				

Continúa

Continuación

4	<p>Orientación al cliente: Es la disposición para realizar el trabajo, con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas; así como, realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su calidad de vida.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
5	<p>Trabajo en equipo: Es la capacidad del funcionario para establecer relaciones con sus compañeros, a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo, articulando las metas que le competen alcanzar con las metas de sus compañeros de trabajo y la meta final de la institución. Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación, no solo por las propias responsabilidades, sino, también, por las del resto del equipo de trabajo.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
6	<p>Compromiso: Es la capacidad del individuo para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo, dentro del plazo que se le ha estipulado. Dicho trabajo debe ser asumido con responsabilidad, poniendo el mayor esfuerzo para lograr un producto con un alto estándar de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los clientes.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				

Continúa

Continuación

7	<p>Dinamismo: Se trata de la habilidad para trabajar, arduamente, en situaciones cambiantes o alternativas, que cambian en cortos espacios, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividades.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
8	<p>Relaciones públicas: Capacidad para establecer redes complejas de personas. Implica un esfuerzo planificado y sostenido para establecer y mantener la buena voluntad y la comprensión mutua entre la institución y sus clientes internos/externos, consolidando así, la imagen de la institución. Esta habilidad le permitirá al funcionario realizar la publicidad de la institución, promoviendo y haciendo conocer aspectos determinados de la misma.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
9	<p>Precisión: Es la habilidad para realizar las tareas asignadas, con alto grado de fidelidad. Implica una insistencia por la exactitud en cada tarea, que involucre la labor por realizar.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				

Continúa

Continuación

10	<p>Tolerancia a la presión: Capacidad de continuar actuando, eficazmente, aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad. Es la facultad de responder y trabajar con alto desempeño, en situaciones de mucha exigencia.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
11	<p>Iniciativa: Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
12	<p>Perseverancia: Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante, en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua, hasta lograr el objetivo. No hace referencia al conformismo; al contrario, alude a la fuerza interior, para insistir, repetir una acción, mantener una conducta tendiente a lograr cualquier objetivo propuesto, tanto personal, como de la institución.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				

B. Evaluación de competencias específicas

		Ponderación por frecuencia			
		Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
1	<p>Credibilidad técnica: Implica generar credibilidad en otros, teniendo como base los conocimientos técnicos de su especialidad.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
2	<p>Capacidad de planificación y de organización: Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea, área o proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
3	<p>Procesamiento oportuno de la información: Habilidad para escuchar, analizar, expresar y transmitir ideas, así como, asimilar la información dictada por sus superiores. Con el objetivo de propiciar una comunicación asertiva y priorizar las tareas en el corto, mediano y largo plazo.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
4	<p>Colaboración interna: Implica preocuparse por entender las necesidades de los funcionarios y dar solución a los problemas estableciendo comunicación con sus superiores; así como, realizar esfuerzos adicionales, con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su desempeño.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				

Continúa

Continuación

5	<p>Capacidad de autogestión: Implica la habilidad de manejar el orden y administrar el tiempo, de manera adecuada y eficiente, que le permita cumplir con las tareas asignadas en los tiempos requeridos, sin la necesidad de control superior.</p> <p> <input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A </p>				
---	--	--	--	--	--

IV Parte: Notificación de la evaluación del desempeño

Hago constar que he leído y discutido la presente evaluación sobre mi desempeño laboral y me doy por enterado (a) del contenido de la misma el día ____/____/____

_____ De Acuerdo. (Marque con una X)

_____ En Desacuerdo (proceda a completarse el apartado IV Resolución de Disconformidad). (Marque con una X)

Firma del evaluador

Firma del superior inmediato del evaluador.

Firma del evaluado

V Parte: Resolución de disconformidad¹¹⁰

Este espacio deberá ser completado, exclusivamente, en los casos, cuando el funcionario no esté de acuerdo con la evaluación realizada. Se debe propiciar un espacio de comunicación con el funcionario evaluado, con el propósito de analizar los criterios externados por este y proceder a mantener o modificar la evaluación, según corresponda.

A. *Funcionario Evaluado:* Anote las razones principales por las cuales no está de acuerdo con la evaluación realizada:

1. _____

2. _____

3. _____

Se adjunta la siguiente documentación, que respalda la disconformidad:

1. _____

2. _____

Firma del funcionario evaluado

____/____/____
Fecha

B. *Evaluador:* Una vez que han sido estudiadas las apreciaciones y la evidencia presentada, tanto por el funcionario evaluado y evaluador, se resuelve:

_____ Mantener la evaluación. Justifique _____ Modificarla de la siguiente manera

¹¹⁰ Tomada del FR URH PDRH 12. *Evaluación del Desempeño Estrato Asistentes Administrativos*. Edición 02 (22/11/2005)

_____ De acuerdo En Desacuerdo
 Firma Funcionario Evaluado (a)

 Firma del Supervisor / jefe o encargado de la evaluación

- A. *Superior del jefe inmediato*: Espacio que deberá completarse, en caso, cuando el funcionario evaluado mantenga su disconformidad con la evaluación. Una vez que han sido estudiadas las apreciaciones y la evidencia presentada, tanto por el funcionario evaluado, así como, por el encargado de la evaluación, se resuelve:

Ratificarlas Modificarlas de la siguiente manera

 Firma del superior inmediato del
 Encargado de la evaluación

___/___/___
 Fecha

4.5.4 Evaluación del Desempeño basado en Competencias Estrato Docente

I Parte: Información general

Información del evaluado (a)	Nombre completo: <hr/> Proceso en que labora: (Marque con una X) Dirección: ___ Servicio al usuario: ___ Financiero contable: ___ Adquisición y suministros: ___ Puesto en que labora: (Marque con una X) Asistente Administrativo y de Servicios: 1A___ 1B___ 2A ___ 2B___
Información del evaluador (a)	Nombre completo: <hr/> Periodo: Desde: Día Mes Año Hasta: Día Mes Año

II Parte: Instrucciones

Se solicita valorar, de la forma más objetiva, el desempeño de la población laboral a su cargo, considerando sus competencias para evaluar la labor realizada, durante el respectivo período.

Instrucciones:

- G. Lea detenidamente cada uno de los enunciados.
- H. Determine la puntuación que refleje con mayor proximidad el desempeño del funcionario, utilizando la escala de calificación que se indica.
- I. Escriba una X en la casilla de la puntuación que corresponda.

Escala de calificación:

Escala de calificación			
	N/E	No puede ser evaluado.	
0%	E	Resultados inferiores a los esperados.	Se aplica para aquellos, cuyo trabajo, en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo.
25%	D	Necesita mejorar.	Este nivel refleja un desempeño que no cumple, completamente, las necesidades del puesto en las principales áreas de trabajo
50%	C	Bueno.	Se entiende como normal, lo esperado para la posición. Este nivel debe ser aplicado a aquellos cuyo desempeño cumple, claramente, todas las exigencias principales del puesto.
75%	B	Destacado.	Cuando los resultados superan lo esperado. Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera bastante, lo razonable en las diferentes manifestaciones de su trabajo
100%	A	Excepcional.	Para aquellos que demuestren logros excepcionales y extraordinarios en todas las manifestaciones de su trabajo

Ponderación de la frecuencia:

Ponderación de frecuencia		
% 100	Siempre.	El evaluado manifiesta, siempre, la conducta, tal y como se manifiesta en la competencia definida.
% 75	Frecuentemente.	Evaluado manifiesta, el mayor número de los casos, la conducta, tal y como se manifiesta en la competencia definida.
% 50	La mitad del tiempo.	Evaluado manifiesta, la mitad de las ocasiones, la conducta, tal y como se manifiesta en la competencia definida.
% 25	Ocasional.	Evaluado manifiesta solo, en ocasiones, la conducta, tal y como se manifiesta en la competencia definida.

III Parte: Evaluación

		Ponderación por frecuencia			
		Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
A. Evaluación de competencias cardinales					
1	<p>Adaptación al cambio: Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
2	<p>Creatividad e innovación: Es la habilidad que debe poseer la población laboral para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
3	<p>Sentido de pertenencia: Se refiere a la identificación de cada funcionario con la institución. Implica conocer los valores y políticas institucionales, asumirlos, defenderlos y promulgarlos, como si fueran propios. Se refiere a la disposición que tenga el funcionario para defender los intereses de la institución, en ocasiones, cuando estos se vean amenazados. Implica, también, el dar prioridad a los intereses institucionales y comprometerse a la consecución de los mismos.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				

Continúa

Continuación

4	<p>Orientación al cliente: Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas; así como, realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su calidad de vida.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
5	<p>Trabajo en equipo: Es la capacidad del funcionario para establecer relaciones con sus compañeros, a fin de que, cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo, articulando las metas que le competen alcanzar, con las metas de sus compañeros de trabajo y la meta final de la institución. Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no solo por las propias responsabilidades, sino, también, por las del resto del equipo de trabajo.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
6	<p>Compromiso: Es la capacidad del individuo para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado. Dicho trabajo debe ser asumido con responsabilidad, poniendo el mayor esfuerzo para lograr un producto con un alto estándar de calidad, que satisfaga y supere las expectativas de los clientes.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				

Continúa

Continuación

7	<p>Dinamismo: Se trata de la habilidad para trabajar, arduamente, en situaciones cambiantes o alternativas, que cambian en cortos espacios, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividades.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
8	<p>Relaciones públicas: Capacidad para establecer redes complejas de personas. Implica un esfuerzo planificado y sostenido para establecer y mantener la buena voluntad y la comprensión mutua, entre la institución y sus clientes internos/externos, consolidando así, la imagen de la institución. Esta habilidad le permitirá, al funcionario, realizar la publicidad de la institución, promoviendo y haciendo conocer aspectos determinados de la misma.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
9	<p>Precisión: Es la habilidad para realizar las tareas asignadas, con alto grado de fidelidad. Implica una insistencia por la exactitud en cada tarea que involucre la labor por realizar.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				

Continúa

Continuación

10	<p>Tolerancia a la presión: Capacidad de continuar actuando, eficazmente, aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad. Es la facultad de responder y trabajar, con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
11	<p>Iniciativa: Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
12	<p>Perseverancia: Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante, en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua, hasta lograr el objetivo. No hace referencia al conformismo; al contrario, alude a la fuerza interior, para insistir, repetir una acción, mantener una conducta, tendiente a lograr cualquier objetivo propuesto, tanto personal, como de la institución.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				

B. Evaluación de competencias específicas

		Ponderación por frecuencia			
		Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
1	<p>Credibilidad técnica: Implica generar credibilidad en otros, teniendo como base los conocimientos técnicos de su especialidad.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
2	<p>Capacidad de planificación y de organización: Es la capacidad de determinar, eficazmente, las metas y prioridades de su tarea, área o proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
3	<p>Orientación al mejoramiento de los aprendizajes y la innovación: Aptitud personal, por la búsqueda de nuevos conocimientos, en las técnicas específicas para su labor, que les permita un mejor desempeño y la transmisión a otros, los conocimientos adquiridos.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				

Continúa

Continuación

4	<p>Liderazgo: Es la capacidad del funcionario para ejercer influencia sobre su equipo, promoviendo en ellos, una alta motivación por conseguir cada objetivo en su trabajo, lo cual conllevará a alcanzar la meta final de la institución. Implica la habilidad para comunicar una visión de la estrategia institucional, haciendo que esta visión parezca no solo posible, sino, también, deseable por los receptores o interesados, creando en ellos un compromiso genuino.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
5	<p>Capacidad de transmitir conocimientos: La habilidad del docente de transmitir los conocimientos de forma práctica, eficiente, favoreciendo el proceso de aprendizaje significativo.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				

IV Parte: Notificación de la evaluación del desempeño

Hago constar que he leído y discutido la presente evaluación, sobre mi desempeño laboral y me doy por enterado (a) del contenido de la misma el día ____/____/____

_____ De Acuerdo. (Marque con una X)

_____ En Desacuerdo (proceda a completarse el apartado IV Resolución de Disconformidad). (Marque con una X)

Firma del evaluador

Firma del superior inmediato del evaluador.

Firma del evaluado

V Parte: Resolución de disconformidad¹¹¹

Este espacio deberá ser completado, exclusivamente, en los casos, cuando el funcionario no esté de acuerdo con la evaluación realizada. Se debe propiciar un espacio de comunicación, con el funcionario evaluado con el propósito de analizar los criterios externados por este y proceder a mantener o modificar la evaluación, según corresponda.

A. *Funcionario Evaluado*: Anote las razones principales por las cuales no está de acuerdo con la evaluación realizada:

1. _____

2. _____

3. _____

Se adjunta la siguiente documentación, que respalda la disconformidad:

1. _____

2. _____

Firma del funcionario evaluado

____/____/____
Fecha

B. *Evaluador*: Una vez que han sido estudiadas las apreciaciones y la evidencia presentada, tanto por el funcionario evaluado y evaluador, se resuelve:

_____ Mantener la evaluación. Justifique _____ Modificarla de la siguiente manera

¹¹¹ Tomada del FR URH PDRH 12. *Evaluación del Desempeño Estrato Asistentes Administrativos*. Edición 02 (22/11/2005)

_____ De acuerdo ___ En Desacuerdo
 Firma Funcionario Evaluado (a)

 Firma del Supervisor / jefe o encargado
 de la evaluación

A. *Superior del jefe inmediato*: Espacio que deberá completarse, en caso, cuando el funcionario evaluado mantenga su disconformidad con la evaluación. Una vez que han sido estudiadas las apreciaciones y la evidencia presentada, tanto por el funcionario evaluado, así como por el encargado de la evaluación, se resuelve:

___ Ratificarlas ___ Modificarlas de la siguiente manera

 Firma del superior inmediato del
 Encargado de la evaluación

___/___/___
 Fecha

4.5.5 Evaluación del Desempeño basado en Nivel Ejecutivo

I Parte: Información general

Información del evaluado (a)	Nombre completo: <hr/> Proceso en que labora: (Marque con una X) Dirección: ___ Servicio al usuario: ___ Financiero contable: ___ Adquisición y suministros: ___ Puesto en que labora: (Marque con una X) Asistente Administrativo y de Servicios: 1A___ 1B___ 2A ___ 2B___
Información del evaluador (a)	Nombre completo: <hr/> Periodo: Desde: Día Mes Año Hasta: Día Mes Año

II Parte: Instrucciones

Se solicita valorar, de la forma más objetiva, el desempeño de la población laboral a su cargo, considerando, sus competencias para evaluar la labor realizada, durante el respectivo período.

Instrucciones:

- A. Lea detenidamente cada uno de los enunciados.
- B. Determine la puntuación que refleje con mayor proximidad el desempeño del funcionario, utilizando la escala de calificación que se indica.
- C. Escriba una X en la casilla de la puntuación que corresponda.

Escala de calificación:

Escala de calificación			
	N/E	No puede ser evaluado.	
0%	E	Resultados inferiores a los esperados.	Se aplica para aquellos, cuyo trabajo, en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo.
25%	D	Necesita mejorar.	Este nivel refleja un desempeño que no cumple, completamente, las necesidades del puesto, en las principales áreas de trabajo
50%	C	Bueno.	Se entiende como normal, lo esperado, para la posición. Este nivel debe ser aplicado a aquellos cuyo desempeño cumple, claramente, todas las exigencias principales del puesto.
75%	B	Destacado.	Cuando los resultados superan lo esperado. Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera bastante, lo razonable en las diferentes manifestaciones de su trabajo
100%	A	Excepcional.	Para aquellos que demuestren logros excepcionales y extraordinarios en todas las manifestaciones de su trabajo

Ponderación de la frecuencia:

Ponderación de frecuencia		
% 100	Siempre.	El evaluado manifiesta, siempre, la conducta, tal y como se manifiesta en la competencia definida.
% 75	Frecuentemente.	Evaluado manifiesta, el mayor número de los casos, la conducta, tal y como se manifiesta en la competencia definida.
% 50	La mitad del tiempo.	Evaluado manifiesta, la mitad de las ocasiones, la conducta, tal y como se manifiesta en la competencia definida.
% 25	Ocasional.	Evaluado manifiesta solo, en ocasiones, la conducta, tal y como se manifiesta en la competencia definida.

III Parte: Evaluación

		Ponderación por frecuencia			
		Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
A. Evaluación de competencias cardinales					
1	<p>Adaptación al cambio: Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
2	<p>Creatividad e innovación: Es la habilidad que debe poseer la población laboral para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
3	<p>Sentido de pertenencia: Se refiere a la identificación de cada funcionario con la institución. Implica conocer los valores y políticas institucionales, asumirlos, defenderlos y promulgarlos, como si fueran propios. Se refiere a la disposición que tenga el funcionario, para defender los intereses de la institución, en ocasiones, cuando estos se vean amenazados. Implica, también, el dar prioridad a los intereses institucionales y comprometerse a la consecución de los mismos.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				

Continúa

Continuación

4	<p>Orientación al cliente: Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas; así como, realizar esfuerzos adicionales, con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su calidad de vida.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
5	<p>Trabajo en equipo: Es la capacidad del funcionario para establecer relaciones con sus compañeros, a fin de que, cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo articulando las metas que le competen alcanzar, con las metas de sus compañeros de trabajo y la meta final de la institución. Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no solo por las propias responsabilidades, sino, también, por las del resto del equipo de trabajo.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
6	<p>Compromiso: Es la capacidad del individuo, para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo, dentro del plazo que se le ha estipulado. Dicho trabajo debe ser asumido con responsabilidad, poniendo el mayor esfuerzo para lograr un producto con un alto estándar de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los clientes.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				

Continúa

Continuación

7	<p>Dinamismo: Se trata de la habilidad para trabajar, arduamente, en situaciones cambiantes o alternativas, que cambian en cortos espacios, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que por esto, se vea afectado su nivel de actividades.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
8	<p>Relaciones públicas: Capacidad para establecer redes complejas de personas. Implica un esfuerzo planificado y sostenido, para establecer y mantener la buena voluntad y la comprensión mutua entre la institución y sus clientes internos/externos, consolidando así la imagen de la institución. Esta habilidad le permitirá, al funcionario, realizar la publicidad de la institución, promoviendo y haciendo conocer aspectos determinados de la misma.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
9	<p>Precisión: Es la habilidad para realizar las tareas asignadas, con alto grado de fidelidad. Implica una insistencia por la exactitud en cada tarea, que involucre la labor por realizar.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				

Continúa

Continuación

10	<p>Tolerancia a la presión: Capacidad de continuar actuando, eficazmente, aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad. Es la facultad de responder y trabajar, con alto desempeño, en situaciones de mucha exigencia.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
11	<p>Iniciativa: Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados, sin necesidad de un requerimiento externo, que lo empuje.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
12	<p>Perseverancia: Firmeza y constancia, en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo. No hace referencia al conformismo; al contrario, alude a la fuerza interior para insistir, repetir una acción, mantener una conducta, tendiente a lograr cualquier objetivo propuesto, tanto personal, como de la institución.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				

B. Evaluación de competencias específicas

		Ponderación por frecuencia			
		Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
1	<p>Empowerment: Capacidad del funcionario, dándole responsabilidad para que tengan un profundo sentido del compromiso y autonomía personal, participen, hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, y quieran sentirse responsables y asumir posiciones de liderazgo. Incluye, el fomento del trabajo en equipo dentro y fuera de la institución y el uso eficiente de los equipos.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
2	<p>Don de mando: Demuestra una amplia capacidad para organizar a su equipo de trabajo. Brinda de forma clara y convincente, las pautas para que el personal a su cargo, comprenda bajo qué parámetros se debe realizar el trabajo. Ello permite que, sus subordinados puedan acatar dichas pautas, logrando, así, brindar un servicio de calidad.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
3	<p>Liderazgo: Es la capacidad del funcionario para ejercer influencia sobre su equipo, promoviendo en ellos, una alta motivación por conseguir cada objetivo en su trabajo, lo cual conllevará a alcanzar la meta final de la institución. Implica la habilidad para comunicar una visión de la estrategia institucional, haciendo que, esta visión parezca no solo posible, sino, también, deseable por los receptores o interesados, creando en ellos un compromiso genuino.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				

Continúa

Continuación

4	<p>Pensamiento estratégico: Habilidad para asimilar, rápidamente, los cambios del entorno, oportunidades y amenazas, y para identificar las características propias de la institución, debilidades y fortalezas. Es poder traducir estos cambios y características a la ejecución de acciones y planes concretos que permitan el desarrollo de la empresa.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				
5	<p>Capacidad de planificación y de organización: Es la capacidad de determinar, eficazmente, las metas y prioridades de su tarea, área o proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye, la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.</p> <p><input type="radio"/> No desarrollada <input type="radio"/> D <input type="radio"/> C <input type="radio"/> B <input type="radio"/> A</p>				

IV Parte: Notificación de la evaluación del desempeño

Hago constar que he leído y discutido la presente evaluación, sobre mi desempeño laboral y me doy por enterado (a) del contenido de la misma el día ____/____/____

_____ De Acuerdo. (Marque con una X)

_____ En Desacuerdo (proceda a completarse el apartado IV Resolución de Disconformidad). (Marque con una X)

Firma del evaluador

Firma del superior inmediato del evaluador.

Firma del evaluado

V Parte: Resolución de disconformidad¹¹²

Este espacio deberá ser completado, exclusivamente, en los casos, cuando el funcionario no esté de acuerdo con la evaluación realizada. Se debe propiciar un espacio de comunicación con el funcionario evaluado con el propósito de analizar los criterios externados por este y proceder a mantener o modificar la evaluación, según corresponda.

A. *Funcionario Evaluado*: Anote las razones principales por las cuales no está de acuerdo con la evaluación realizada:

1. _____

2. _____

3. _____

Se adjunta la siguiente documentación, que respalda la disconformidad:

1. _____

2. _____

Firma del funcionario evaluado

___/___/___
Fecha

B. *Evaluador*: Una vez que han sido estudiadas las apreciaciones y la evidencia presentada, tanto por el funcionario evaluado y evaluador, se resuelve:

_____ Mantener la evaluación. Justifique _____ Modificarla de la siguiente manera

¹¹² Tomada del FR URH PDRH 12. *Evaluación del Desempeño Estrato Asistentes Administrativos*. Edición 02 (22/11/2005)

_____ De acuerdo En Desacuerdo
Firma Funcionario Evaluado (a)

Firma del Supervisor / jefe o encargado
de la evaluación

A. *Superior del jefe inmediato*: Espacio que deberá completarse, en caso, cuando el funcionario evaluado, mantenga su disconformidad con la evaluación. Una vez que han sido estudiadas las apreciaciones y la evidencia presentada, tanto por el funcionario evaluado, así como, por el encargado de la evaluación, se resuelve:

Ratificarlas Modificarlas de la siguiente manera

Firma del superior inmediato del
Encargado de la evaluación

___/___/___
Fecha

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

Recursos Humanos tienen un papel preponderante en la evaluación del desempeño, como asesor o *staff*, es responsable de la administración del instrumento, es decir, de conducir el diseño, implementación y aplicación objetiva del instrumento. Sin embargo, los datos obtenidos con la aplicación del instrumento, no dan poder para tomar decisiones sobre el futuro de las personas en la institución.

La implementación de los formularios de la Evaluación del Desempeño, basado en Competencias, se realizó para cada uno de los estratos o grupos ocupacionales de acuerdo con la clasificación de los puestos existentes, en la institución, cumpliendo así con las directrices descritas, en el Manual Institucional de clases del INA.

El instrumento de Evaluación del Desempeño, basado en Competencias, mide dos tipos de competencias, las cardinales y las específicas, esto permite obtener una evaluación más allá de calificaciones profesionales. La ventaja principal, de adoptar este enfoque, reside en que los criterios de rendimiento son concretos estimando el grado de idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente.

La Evaluación del Desempeño, basado en Competencias, compete a todos los funcionarios INA URPC, nombrado bajo el régimen del Servicio Civil y en cualquier modalidad de Servicios Especiales, que tenga más de seis meses de laborar en un determinado puesto, de la institución: por tanto, el instrumento de Evaluación del Desempeño, basado en Competencias, se aplicará a toda la población laboral INA de la URPC.

La dirección regional y el responsable del *staff* de Recursos Humanos de la URPC son los responsables de velar por la correcta aplicación del instrumento de Evaluación del Desempeño, basado en Competencias, proporcionando a los evaluadores los formularios correspondientes para cada funcionario, que tiene la responsabilidad de evaluar.

La dirección regional y el responsable del *staff* de Recursos Humanos de la URPC son los responsables de: recibir, analizar y procesar la información de la Evaluación del Desempeño, basado en Competencias, así como, brindar la calificación obtenida a cada evaluado. La tabulación de los datos se realizará utilizando la aplicación creada para la calificación de los formularios, para ello, deben incluir los datos en la plantilla y automáticamente, se obtiene el resultado de la calificación, este resultado se imprime y entrega a cada evaluado.

Toda persona evaluada, tiene derecho a interponer un recurso de revocatoria en caso de disconformidad, con la evaluación realizada. En el caso de disconformidad, el evaluado debe completar el apartado V, Resolución de disconformidad, este es analizado por el evaluador y el jefe inmediato del evaluador, quien emitirá una resolución que será entregada al evaluado con la justificación correspondiente.

5.2 Recomendaciones

Entrenar a los evaluadores ofreciendo una correcta y profunda capacitación a los evaluadores, sobre cómo utilizar el Instrumento de Evaluación del Desempeño propuesto. El entrenamiento debe proporcionarse, cuando nuevos evaluadores se incorporan a la tarea de evaluación ya sea por promociones o cambio de personal.

Capacitar a los empleados para que conozcan, exhaustivamente, la herramienta y metodología de Evaluación del Desempeño por Competencias.

Inculcar, en los evaluadores, principios de honestidad y sinceridad, durante el proceso de evaluación, ya que, son los responsables directos del proceso (el *staff* de recursos humanos, puede realizar cierta supervisión; pero no domina el proceso) y la información resultante es clave para el desarrollo de las personas en la organización.

Realizar las evaluaciones del desempeño de la forma más justa y objetiva posible, para garantizar la veracidad de los resultados obtenidos.

Procurar que, los evaluadores estén familiarizados con la técnica de evaluación utilizada, para garantizar la correcta aplicación del instrumento.

Gestionar una adecuada comunicación, en el proceso de evaluación, permitiendo o encontrando un momento de reflexión y oportunidad de expresión entre el evaluado y el evaluador, evitando las emociones y planear la reunión de evaluación con anticipación.

Planear la reunión de evaluación, con antelación, anticipando los puntos débiles y fuertes del entrevistado. Durante el progreso de la entrevista, propiciar un clima agradable, evitar argumentos que provoquen estancamientos y verificar que se comprenda, correctamente, lo que se está hablando. Al finalizar la entrevista, hacer un resumen de lo pactado, por ambas partes.

Tomar el instrumento propuesto, como un medio para determinar promociones, y planes de capacitación.

El instrumento de Evaluación del Desempeño, basado en Competencias, es una propuesta, por tanto, no puedo influir en la decisión del INA de aplicarlo.

Capítulo VI

Referencias Bibliográficas

Libros

- Alles, M. (2005). *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias: como descubrir las competencias a través de los comportamientos*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2002). *Gestión por Competencias el Diccionario*. Argentina: Granica.
- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360*. Argentina: Granica.
- Ansorena, A. (1996). *15 casos para la Selección de Personal con Éxito*. Barcelona: Paidós Empresa
- Bader, G. & Bloom, A. & Chang, M. (1999). *Medición del desempeño de un equipo: Guía práctica para encontrar las claves del éxito*. Buenos Aires: Granica
- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mexico: McGraw-Hill.
- Davis, K. & Newstrom, J. (1991). *El Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*. México: McGraw Hill.
- De Mora, J. J. (1832). *Lógica y ética según la Escuela de Edimburgo*. Lima: Imprenta de José Masías.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Pearson.
- Drovetta, S. (1992). *Dirección de la salud*. Buenos Aires: Macchi.
- Duque, F. (1998). *Historia de la filosofía moderna: la era de la crítica*. Madrid: AKAL.
- Feliú, P. & Rodríguez, N. (1994). *Manual del Curso Técnicas de Entrevista y Decisión de Selección*. Caracas: Psico Consult
- Gallardo, H. (1997). *Elementos de investigación académica*. San José: EUNED.
- Goodrich, L. M. (1976). Approaches to the Study of International Organisation. En A. Shlaim (Ed.). *International Organisations in World Politics. Yearbook, 1975* (pp. 1-25). Londres: Croom Helm.

- Guvenc, A. (1982). *Planeación aplicada a los recursos humanos*. Bogota: Norma.
- Hartle, J. (1994). *Gestión de la Apreciación del Desempeño. En las competencias: Clave para la Gestión Integrada de los Recursos Humanos*. España: Deusto.
- Ibáñez, M. (2000). Evaluación del trabajador. *Revista electrónica Gestión en el Tercer Milenio*, 3 (6), 19-23.
- Jaques, E. (2004). *La organización requerida*. Argentina: Granical.
- Jolis, N. (1997). Gestión de las competencias. En Alles, M. (Ed.). *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias: como descubrir las competencias a través de los comportamientos*. (pp. 34-35)
- Levy, S. (1997). *Gestión de las competencias*. En Alles, M. (Ed.). *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias: como descubrir las competencias a través de los comportamientos*. (pp. 31-33)
- Milkovich, G. & Boudreau, J. (1994). *Dirección y administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia*. Wilmington, Delaware: Addison Wesley Iberoamericana.
- Mondy, R. & Noe, M.(2005). *Administración de los Recursos Humanos*. México: Pearson Education
- Nash, M. (1989). *Cómo incrementar la productividad del recurso humano*. Bogotá: Norma.
- Navas, J.& Guerras, L. (Ed.). (2002). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. España: Civitas.
- Quinn, J. & Anderson, P. (2000). La gestión del intelecto profesional: sacar el máximo a los mejores. *Harvard Business Review: Gestión del conocimiento*. Deusto, 203-230.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. *Diccionario de la Lengua Española*. Vigésima Edición, Tomo II, (1984). Madrid: ESPASA-CALPE S.A.p.1420
- Reyes, J. (1998). *Gestión por Competencia*. España: Andersen Consulting.
- Rodríguez Moguel, E. A. (2005). *Metodología de la investigación*. México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Sagi & Grande (2004). *Gestión por competencias el reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. Madrid: ESIC
- Sastre, M.& Aguilar, E. (2003). *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico*. España: McGraw-Hill.

Spencer, L. & Spencer, S. (1993). En Alles, M. (Ed.). *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias: como descubrir las competencias a través de los comportamientos.* (pp. 26-28)

Strauss, S. & Sayles, L. (1981). *Personal. Problemas humanos de la administración.* México: Printice-Hall.

Tobón, S. (2007). *Gestión curricular y ciclos propedéuticos.* Bogotá: ECOE.

Yagüez, M. & López, P. & González, J. & Gracia, M. & Casanovas M. (2007). *Guía práctica de la economía de la empresa II: áreas de gestión y producción (Teoría y ejercicios).* Barcelona: Universidad de Barcelona.

Artículos

Diccionario de Competencias Genéricas y Específicas. Recuperado el 08 de abril de 2011 en <http://www.redes-epalcala.org/inspector/DOCUMENTOS%20Y%20LIBROS/COMPETENCIAS/DICCIONARIO%20DE%20COMPETENCIAS.pdf>

Ducci, M. (1997). El enfoque de competencia profesional en la perspectiva internacional. En: Formación basada en competencia profesional. Cinterfor/oit. Montevideo. Recuperado el 08 de abril de 2011 de <http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/competen/pdf/li bmex.pdf>

OIT. Formación profesional. Glosario de términos escogidos. Ginebra 1993. Recuperado el 08 de abril de 2011 en <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i.htm#4>.

Zarifian, P. (1999). Mutación de los sistemas productivos y competencias profesionales: la producción industrial de servicio. El modelo de la competencia y sus consecuencias sobre el trabajo y los oficios profesionales. Montevideo:Cinterfor. Organización Internacional del Trabajo. Consulta realizada el día 09 de febrero 2011 disponible en URL <http://www.universidadur.edu.uy/dgp/docs/mcsp.pdf>

Direcciones electrónicas

Instituto Nacional de Aprendizaje. Aspectos generales del INA. Consulta realizada el día 2 de febrero de 2011. Disponible en: <http://www.ina.ac.cr/faq/>

Instituto Nacional de Aprendizaje. Compromiso de Resultado Individual. Recuperado el día 22 de febrero de 2011 en http://intranet/calidad/i_urh_pdrh_01_compromiso_de_resultados_individual.pdf

Instituto Nacional de Aprendizaje. Gestión del Desempeño . Recuperado el día 22 de febrero de 2011 en http://intranet/calidad/p_urh_pdrh_04_04.pdf

Instituto Nacional de Aprendizaje. Manual Institucional de clases del INA. Recuperado el día 29 de marzo de 2011 en: http://intranet/calidad/apoyo/manual_institucional_de_clases_del_ina.pdf

Instituto Nacional de Aprendizaje. Misión y visión. Consulta realizada el día 2 de febrero de 2011. Disponible en: http://www.ina.ac.cr/institucional/mision_vision.html

Instituto Nacional de Aprendizaje. Núcleo Comercio y servicios. Consulta realizada el día 2 de febrero de 2011. Disponible en <http://www.ina.ac.cr/comercioyservicio/index.html>

Instituto Nacional de Aprendizaje. Núcleo Industria Alimentaria. Consulta realizada el día 2 de febrero de 2011. Disponible en http://www.ina.ac.cr/industria_alimentaria/estructura_industria_alimentaria.html

Instituto Nacional de Aprendizaje. Núcleo Industria Gráfica. Consulta realizada el día 2 de febrero de 2011. Disponible en http://www.ina.ac.cr/industria_grafica/estructuranucleo_grafica.html

Instituto Nacional de Aprendizaje. Núcleo Industria Textil. Consulta realizada el día 2 de febrero de 2011. Disponible en http://www.ina.ac.cr/textil/estructuranucleo_textil.html

Instituto Nacional de Aprendizaje. Núcleo Mecánica de vehículo. Consulta realizada el día 2 de febrero de 2011. Disponible en http://www.ina.ac.cr/mecanica_de_vehiculos/estructura_nucleo_mecanica_de_vehiculos.html

Instituto Nacional de Aprendizaje. Núcleo Metalmecánica. Consulta realizada el día 2 de febrero de 2011. Disponible en http://www.ina.ac.cr/metalmecanica/estructuranucleo_metalmecanica.html

Instituto Nacional de Aprendizaje. Núcleo Náutico Pesquero. Consulta realizada el día 2 de febrero de 2011. Disponible en http://www.ina.ac.cr/metalmecanica/nautico_pesquero/estructuranucleo_nautico.html

Instituto Nacional de Aprendizaje. Núcleo Procesos Artesanales. Consulta realizada el día 2 de febrero de 2011. Disponible en http://www.ina.ac.cr/procesos_artesanales/estructuranucleo_artesanales.html

Instituto Nacional de Aprendizaje. Núcleo Sector Eléctrico. Consulta realizada el día 2 de febrero de 2011. Disponible en http://www.ina.ac.cr/nucleo_electrico/estructura_nucleo_electrico.html

Instituto Nacional de Aprendizaje. Núcleo Tecnología de Materiales. Consulta realizada el día 2 de febrero de 2011. Disponible en http://www.ina.ac.cr/nucleo_tecnologia_materiales/estructuranucleo_tec_materiales.htm

1

Instituto Nacional de Aprendizaje. Núcleo Turismo. Consulta realizada el día 2 de febrero de 2011. Disponible en <http://www.ina.ac.cr/turismo/conozcanos.html>

Instituto Nacional de Aprendizaje. Núcleos tecnológicos. Consulta realizada el día 2 de febrero de 2011. Disponible en http://www.ina.ac.cr/nucleos_tecnologicos/nucleos.html

Instituto Nacional de Aprendizaje. Objetivos de Calidad . Recuperado el día 29 de marzo de 2011 en:http://intranet/calidad/fr_acal_10_objetivos_de_calidad_2011.pdf

Instituto Nacional de Aprendizaje. Plan Estratégico Institucional. Consulta realizada el día 22 de febrero de 2011. Disponible en http://intranet/PEI/plan_estrategico_institucional_20082010.html,

Instituto Nacional de Aprendizaje. Política de la Calidad . Recuperado el día 29 de marzo de 2011 en: http://intranet/calidad/politica_de_calidad.pdf

Instituto Nacional de Aprendizaje. Proceso de Desarrollo de Recursos Humanos . Recuperado el día 22 de febrero de 2011 en http://intranet/humanos/proceso_drh.html

Instituto Nacional de Aprendizaje. Proceso de Dotación . Recuperado el día 22 de febrero de 2011 en http://intranet/humanos/proceso_pdrh.html

Instituto Nacional de Aprendizaje. Proceso de gestión tecnológica. Consulta realizada el día 2 de febrero de 2011. Disponible en

http://www.ina.ac.cr/agropecuario/proceso_gestion_tecnologica/proceso_gestion_tecnologica.html

Instituto Nacional de Aprendizaje. Sistema de Gestión de la Calidad . Recuperado el día 29 de marzo de 2011 en: <http://intranet/calidad/index.html>

Instituto Nacional de Aprendizaje. Unidad de Recursos Humanos . Recuperado el día 22 de febrero de 2011 en <http://intranet/humanos/misionvision.html>

Instituto Nacional de Aprendizaje. Unidad de Recursos Humanos . Recuperado el día 22 de febrero de 2011 en <http://intranet/humanos/organizacion.html>

Instituto Nacional de Aprendizaje. Unidad Regional Pacífico Central. Consulta realizada el día 2 de febrero de 2011. Disponible en http://www.ina.ac.cr/regionales/pacifico_central/resena_historica_pacifico.html

Instituto Nacional de Aprendizaje. Valores y Políticas institucionales. Consulta realizada el día 2 de febrero de 2011. Disponible en http://intranet/PEI/plan_estrategico_institucional_20082010.

Anexo Metodológico

Consideraciones sobre el método

El presente trabajo no es una investigación, en sentido estricto, pues pretende aplicar conocimientos ya existentes, a partir de una estricta revisión de la literatura científica administrativa. No se pretende realizar aportaciones originales, al asunto investigado (lo cual, más bien, es propio de la modalidad de tesis¹¹³), por tratarse de un proyecto de graduación, que se caracteriza como “una actividad teórico-práctica dirigida al diagnóstico de un problema, su análisis y a la determinación de los medios válidos para resolverlo”¹¹⁴.

No obstante, ello no significa que, no se realice investigación. En primer lugar, el trabajo debe partir de la elección de un *corpus* teórico que permita la identificación, formulación, examen, análisis y solución de un problema práctico en una empresa, institución pública o sector de la economía. Para este primer paso, se debe realizar una revisión de la literatura administrativa, lo cual supone una investigación bibliográfica amplia y, a la vez, profunda sobre el tema.

En segundo lugar, una vez identificado el problema, es necesario identificar el conjunto de hechos que lo circunscriben (cuadro fáctico); esto incluye, los antecedentes de la empresa, institución pública o sector de la economía y su entorno y los hechos específicos que originan y en los que consiste el problema (hechos que, por lo general, se ubican en el nivel del dintorno).

La determinación de los hechos supone la disgregación del problema en sus elementos básicos, de modo que, se procede, analíticamente, para ello, se aplican diversos

¹¹³ Véase al respecto el artículo 7 del Reglamento de trabajos finales de graduación de la Universidad de Costa Rica.

¹¹⁴ Según dispone el artículo 15 del Reglamento de trabajos finales de graduación de la Universidad de Costa Rica.

instrumentos y técnicas de investigación empírica (cuestionarios, entrevistas, observación), previa definición de las variables e indicadores relevantes.

En tercer lugar, la confrontación de teoría y hechos es lo que posibilita la realización de un diagnóstico y la elección de las vías de solución. Los resultados de la investigación empírica, se discuten a la luz del *corpus* teórico elegido, para obtener unas conclusiones que orientan la construcción de una propuesta de soluciones.

Como es claro, en la presente investigación, (entendida en sentido lato), son fundamentales los conceptos de “método analítico” y “método sintético”. El uso que se da en el lenguaje natural, no siempre coincide con el que se da en el lenguaje técnico.

Así la definición de la Real Academia Española de “síntesis” es: “composición de un todo por la reunión de sus partes”¹¹⁵, mientras que, de “análisis” ofrece la siguiente: “Distinción y separación de las partes de un todo, hasta llegar a conocer sus principios o elementos”¹¹⁶.

Desde el punto de vista cognitivo, “síntesis” supone que, se conocen las partes a partir del conocimiento que se tiene del todo, mientras “análisis” supone que se construye el conocimiento del todo disgregando el objeto de estudio en sus partes (es decir, el conocimiento de las partes aporta al conocimiento del todo).

Duque (1998, pp.741) distingue entre ambos métodos de la siguiente manera:

¹¹⁵ Disponible en la dirección electrónica:

http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=s%EDntesis

¹¹⁶ Disponible en la dirección electrónica:

http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=an%E1lisis

... 1) método analítico: toma lo concreto y singular como punto de partida y proyecta sobre sus cualidades inesenciales la identidad formal, abstrayendo de aquellas las condiciones de posibilidad de la cosa concreta... es la actividad subjetiva la que transforma las cualidades aparentes en géneros, tipos de fuerza o leyes a la luz de su identidad... 2) método sintético: parte de las ‘razones’ o fundamentos y progresa desde ellas a las consecuencias... Hegel examina como diversos momentos del método sintético la *definición* (cuyo punto de partida es el análisis)¹¹⁷.

Cabe equiparar el método analítico, al inductivo (pues procede de las partes al todo) y el sintético al deductivo (pues procede del todo a las partes). Lo que importa aquí, son los puntos de partida y no los de llegada: si el punto de partida es lo singular (la parte) o lo general (el todo).

El planteamiento de estos métodos no es reciente, pues ya aparecen en la literatura, desde siglos atrás. Así, por ejemplo, podemos citar obras tan antiguas como, la de Mora (1832)¹¹⁸. Dicho autor ofrece un “ejemplo material” de ambos métodos:

¹¹⁷ Historia de la filosofía moderna: la era de la crítica. Duque, F. 1998, pp. 741

¹¹⁸ Afirmaba de Mora (1832) en diversas partes de su obra: “Para llegar al descubrimiento de la verdad, o para comunicarla a los otros, podemos abrazar dos medios diferentes; o empezar por la observación particular de los hechos, y subir de ellos a los principios generales, o instruirnos primero en estos, y descender en seguida a los pormenores de que estos principios se han compuesto. El primer método se llama Analítico, y el segundo Sintético” (p. 82). “El método analítico empieza por el estudio de las individualidades” (p. 85) y es útil “...cuando se presenta como objeto de la razón un todo complicado, una masa compuesta de diversas partes, es imposible tener una idea exacta del conjunto, sin haberse detenido antes en la observación individual de sus elementos” (p. 84). De modo que “... el artificio del método analítico consiste en examinar sucesivamente las ideas particulares, en descubrir sus relaciones, en formar de ellas ideas más generales que las primeras, y en llegar de este modo a las más complicadas, que son las que encierran el resumen de la masa de conocimientos que se trata de adquirir” (p. 83). En cuanto a método sintético manifestaba: “El método sintético anuncia desde luego un gran resultado, una proposición general y comprensiva, fruto de una larga serie de ideas y de observaciones particulares, y

Entro en una biblioteca, ignorando absolutamente, el plan que se ha seguido en la distribución de los libros; pueden estar divididos por tamaños, por materias, por orden alfabético, o por las fechas de las ediciones. Si en estas circunstancias, se me instruye en el sistema abrazado, indicándome que los libros están reunidos, según las ciencias de que tratan, y mostrándome las respectivas subdivisiones, por ejemplo, la Historia en antigua y moderna, la Geografía en física, matemática y descriptiva, habré aprendido lo que deseaba por el método sintético. Si, por el contrario, quiero acertar por mí mismo el orden de la distribución, y por ello, observando libro por libro, conozco la analogía de los que están juntos, y poco a poco voy descubriendo las diferencias de los varios grupos, y al cabo llego a penetrar el conjunto total, habré empleado el método analítico¹¹⁹.

En realidad, ambos métodos operan en la generación de conocimiento, pues identificar un problema, aislarlo y analizarlo, no es posible sin un conocimiento previo, tanto social como individual; es decir, sin algún grado de síntesis.

A la vez, la síntesis no es posible, sin una construcción analítica previa. Tal circularidad se relaciona, a su vez, con la circularidad que existe entre los métodos inductivos y deductivos, sin cuya complementariedad no sería posible la ciencia de la administración.

Lo más adecuado es una combinación, no excluyente, de métodos inductivos y deductivos en la investigación administrativa¹²⁰. Rodríguez Moguel (2005) afirma que, los métodos inductivo, deductivo, sintético y analítico se relacionan y complementan:

después, bajando de lo más general a lo que es menos, acaba en las ideas más particulares, por donde empezó el método analítico” (p. 83).

¹¹⁹ Lógica y ética según la Escuela de Edimburgo. De Mora, J. J. (1832, pp. 83).

¹²⁰ Véase por ejemplo la opinión de Goodrich (1976), que aunque se refiere al estudio de las organizaciones internacionales, bien puede generalizarse a la actividad de las diversas ciencias sociales:

A partir del *método analítico* se observan fenómenos singulares; con la *inducción* se formulan *leyes* universales; mediante el *método deductivo* se aplican esas leyes a *situaciones particulares*; y a través de la síntesis, se integran *conocimientos*, aparentemente, no relacionados.

Por otra parte, existe una íntima relación entre el método ***deductivo y el sintético*** y el método ***inductivo y el analítico***, ya que la inducción puede considerarse como un caso de análisis, y la deducción como una parte de la síntesis¹²¹. (la cursiva y la negrita aparecen en el original)

“El énfasis reciente en el uso del método científico en el estudio de las organizaciones internacionales se ha visto acompañado del desacuerdo acerca del papel y de la utilidad de los métodos inductivo y deductivo. Parece un error considerarlos como métodos de estudio mutuamente excluyentes e incompatibles. De hecho, el método deductivo es útil en la formulación de hipótesis a contrastar, mientras el método inductivo es esencial para su contrastación. Confiar solo en el método deductivo puede producir resultados no muy distintos de los que se obtienen con el enfoque orientado al valor [*value-oriented approach*]. La confianza exclusiva en el método inductivo es útil en la formulación de hipótesis no triviales que luego se contrastan, pero también supone el riesgo de producir datos solo por producirlos (como un objetivo en sí mismo), con un gasto de esfuerzo desproporcionado en relación con la posible producción de conocimiento significativo... Estos modelos [los deductivos] aun cuando son simplificaciones de la realidad actual, se diseñan para facilitar la comparación con el mundo real, ordenar los datos con sentido y construir teoría en el macronivel. En consecuencia, están destinados principalmente a proveer un marco útil para el análisis y no a ser, por sí mismos, modelos del mundo en que vivimos. Como marcos de análisis estos sistemas son particularmente útiles en el estudio de las organizaciones internacionales como totalidades.

El método inductivo invierte el procedimiento del método deductivo y procede de lo particular a lo general; o mejor aún, intenta construir generalizaciones significativas o teorías sobre la base de uniformidades que se establecen como resultado del examen de un amplio número de casos específicos. Pero, como se ha apuntado, con el método inductivo se corre el riesgo de una recolección de datos innecesaria y sin valor, a no ser que se enfoque hacia hipótesis cuidadosamente formuladas que ayudan a determinar el tipo y rango de datos que tienen valor a los efectos de su contrastación. Como ya se expresó, la formulación de hipótesis puede, de hecho, como a menudo ocurre, suponer el uso del método deductivo” (pp. 16-17).

¹²¹ Metodología de la investigación. Rodríguez Moguel, E. A. 2005, pp.30

En el presente trabajo, se ha aplicado el método analítico-sintético, de acuerdo con la definición que de él ofrece Bernal Torres (2006, pp. 57): “Método analítico-sintético. Este método estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio, en cada una de sus partes, para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis)”¹²².

Es decir, descompone una unidad en sus elementos más simples, examina cada uno de ellos por separado, volviendo a agrupar las partes para considerarlas en conjunto. Esto quiere decir que, los conocimientos que se han adquirido, a lo largo de la carrera (bachillerato, licenciatura, maestría), así como, en general, el conocimiento contextual (aportado por la cultura, la clase social, los grupos y los subgrupos a los que cada uno pertenece), conforman un arsenal sintético, a partir del cual se construye el conocimiento singular, que, en este caso, exige la identificación de un problema y una idea preliminar sobre cómo tratarlo; esto es, sobre cómo analizarlo.

La práctica profesional requiere del método sintético en la comprensión de una realidad singular –como marco conceptual y teórico, desde el cual se interpretan unos determinados hechos, como *problema*, pero no es suficiente. Para una verdadera comprensión debe operarse también analíticamente, descomponiendo el problema que, previamente, se ha formulado, a partir del método sintético (de un conjunto de teorías y de conceptos), para entenderlo luego, como totalidad.

Esta complementariedad es la que permite no solo la identificación del problema, sino su misma construcción, como tal, y la intelección de sus relaciones y conexiones. La teoría (como conocimiento explícito, sistemático) y el conocimiento tácito de que se parte, influyen en la definición del problema y en la elección del método. Por ello, nunca se puede operar, analíticamente, de forma pura.

¹²² Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales.

Bernal Torres, C. A. 2006, pp. 57.

Etapas de la investigación y orden expositivo

En el presente caso, se ha procedido a la elección de una institución y se ha definido un problema. Ambas elecciones, no son arbitrarias, aunque responden tanto a aspectos objetivos, como subjetivos, son parte, en última instancia, de un contexto, y a la cual el investigador no puede renunciar.

Una vez elegida la institución, se ha procedido a elegir un *corpus* teórico que ayude a formular y entender el problema. Pero, este último, asume una dimensión fáctica, que debe ser estudiada en sus diversos componentes, para lo cual, se procede analíticamente.

Analizar el problema, supone descomponerlo en sus partes y estudiar sus relaciones y conexiones. Se trata de descomponer el cuadro fáctico en sus partes para luego explicarlo, aplicando, nuevamente, el *corpus* teórico elegido y presentar una propuesta de soluciones.

En el capítulo primero, se exponen las bases teóricas, necesarias para la definición del problema y su resolución. En el segundo y tercer capítulo, respectivamente, se expone el cuadro fáctico del problema en diferentes escalas, es decir, se describen los hechos fundamentales y generales (antecedentes de la empresa o sector y su entorno) y los hechos específicos y singulares (descripción del problema propiamente dicho).

El capítulo cuarto expone los resultados de la recogida de datos y se discuten teniendo siempre presente el *corpus* teórico elegido, sin el cual la interpretación de los datos carecería de un sentido académico. De la confrontación entre el cuadro fáctico y el *corpus* teórico, necesariamente, se derivan las soluciones (los “medios válidos” para resolver el problema) que se sugieren en el capítulo cinco.

También, se presenta, de manera resumida, los resultados y su análisis por medio de las conclusiones y recomendaciones y, de una manera estructurada, la propuesta de soluciones.

Sujetos, fuentes de información e instrumentos

Las fuentes de información representan el conjunto de acciones orientadas a recabar información, relacionada con los aspectos y componentes previstos en este proyecto. Según Gallardo (1997, pp. 154) “toda fuente posee una base material que aporta una determinada información. Sin base material no existe fuente de información”¹²³.

Las fuentes se clasifican en primarias y secundarias. En la presente investigación, las fuentes son:

- A. **Fuentes instrumentales** (primarias): son los instrumentos que se aplicarán para obtener información en el lugar de los hechos, en el presente trabajo se aplicarán entrevistas en profundidad al Director Regional del INA, a la encargada del Staff de Recursos Humanos en la URPC.

- B. **Fuentes bibliográficas** (secundarias): se usan, principalmente, en la elaboración del marco teórico (revistas científicas y especializadas, tesis, libros, documentos obtenidos de *Internet*) y en la redacción del capítulo correspondiente a los antecedentes de la institución en donde se realiza el estudio (monografías y folletos elaborados por la propia institución, así como, en la obtención de estadísticas, sobre diversos aspectos del problema de investigación, que constan en investigaciones y en documentos ya existentes y en archivos de la institución de marras.

Se han seguido diversas estrategias, en cuanto a instrumentos en cada capítulo. Para el capítulo primero, se ha utilizado la ficha bibliográfica (Ver instrumento #1) pues la labor consiste en esta etapa en leer y elegir las propuestas teóricas más adecuadas que ofrece la literatura administrativa. Se han privilegiado, como fuentes bibliográficas, las siguientes, en orden de prelación:

¹²³ Elementos de investigación académica. Gallardo, H. 1997, pp. 154

- A. Revistas especializadas en temas de administración (para lo cual se ha hecho uso de bases de datos que se acceden por medio del Sistema de bibliotecas, documentación e información de la Universidad de Costa Rica, como JSTOR, PROQUEST o SPRINGERLINK, así como otras de acceso abierto, tales como: DIALNET, REDALYC, RECOLECTA, JURN, FUSE, OPEN J-GATE, SCIELO, DOAJ, TDX y otras similares).
- B. Tesis doctorales defendidas en Universidades extranjeras de reconocido prestigio, obtenidas en las mismas fuentes indicadas en el punto anterior.
- C. Libros electrónicos e impresos, algunos de los cuales pueden accederse desde Google Books y otros se obtuvieron en las distintas bibliotecas de la Universidad de Costa Rica.

Los capítulos segundo y tercero se basan en el análisis de documentos registrales, legislativos (creación por ley de la institución, así como, de sus reformas) y de documentos públicos y privados de la institución, para reconstruir los antecedentes de la institución y su contexto (entorno) y del problema. Para esto se ha utilizado la ficha bibliográfica como instrumento (Ver instrumento #1) y el análisis documental, como técnica.

El capítulo cuarto, será escrito a partir de los resultados de la investigación empírica. Las fuentes, en consecuencia, han sido instrumentales. Para obtener la información, se han utilizado Entrevista en profundidad para el Director Regional URPC. Entrevista en profundidad para la responsable del *Staff* de Recursos Humanos URPC.

En cuanto a los sujetos, estos son las personas que brindan información relevante, para el diagnóstico, el análisis y la elaboración de la propuesta. En el presente caso, se trata de:

- A. Director Regional. Entrevista en profundidad sobre el proceso de gestión y evaluación del desempeño para determinar su percepción de la aplicación del Programa de Gestión del Desempeño en la URPC, conocer su opinión, respecto al instrumento de medición del desempeño “Compromiso de Resultados individual”, conocer en qué medida dicho instrumento cumple su propósito, estimar las limitaciones del instrumento, así como, las modificaciones que propondría al mismo. El instrumento por aplicar es Entrevista en profundidad para el Director Regional, que consta en el instrumento # 2.
- B. Responsable del Staff de Recursos Humanos URPC. Entrevista en profundidad sobre el proceso de gestión y evaluación del desempeño para determinar su percepción de la aplicación del Programa de Gestión del Desempeño en la URPC, conocer su opinión respecto al instrumento de medición del desempeño “Compromiso de Resultados individual”, conocer en qué medida dicho instrumento cumple su propósito, estimar las limitaciones del instrumento, así como, las modificaciones que propondría al mismo. El instrumento por aplicar es Entrevista en profundidad para el responsable de Staff de Recursos Humanos URPC instrumento # 3.

Instrumentos de Medición de Datos**FICHA BIBLIOGRÁFICA**

Título:	
Autor:	
Tema:	Páginas:
Cita textual:	
Opinión del investigador:	

Instrumento 2

Entrevista en profundidad para el Director Regional URPC

Guía para el desarrollo de la entrevista

I. Datos de identificación

1. Nombre del entrevistado
2. Profesión u oficio
3. Lugar de residencia
4. Antigüedad en el puesto (en años, preferible indicar período)
5. Trayectoria en el INA (Nombre, descripción y período en los diferentes puestos desempeñados)

II. Información Solicitada

6. Opinión respecto a la aplicación del Programa de Gestión del Desempeño en la URPC.
7. Principales limitaciones encontradas en la aplicación del Programa de Gestión del Desempeño en la URPC.
8. Opinión respecto al instrumento de medición del desempeño “Compromiso de Resultados Individual”.

9. Nivel o grado estimado de cumplimiento del propósito del “Compromiso de Resultados Individual”. Use los siguientes grados o niveles:

a) para nivel bajo (igual o menor al 25%),

b) nivel medio (mayor al 25% y menor al 75%) y

c) nivel alto (igual o mayor al 75%).

10. Principales limitaciones para el cumplimiento efectivo del propósito del “Compromiso de Resultados Individual”.

11. Medida en que influyen los problemas identificados en la calidad del servicio brindado por la población laboral de la URPC.

12. Modificaciones que propondría al instrumento de medición del desempeño “Compromiso de Resultados Individual”

13. Cualquier otra opinión o comentario que considere oportuno añadir.

Instrumento 3

Entrevista en profundidad para el responsable de *Staff* de Recursos Humanos URPC

Guía para el desarrollo de la entrevista

I. Datos de identificación

1. Nombre del entrevistado
2. Profesión u oficio
3. Lugar de residencia
4. Antigüedad en el puesto (en años, preferible indicar período)
5. Trayectoria en el INA (Nombre, descripción y período en los diferentes puestos desempeñados)

II. Información Solicitada

6. Opinión respecto a la aplicación del Programa de Gestión del Desempeño en la URPC.
7. Principales limitaciones encontradas, en la aplicación del Programa de Gestión del Desempeño en la URPC.
8. Opinión respecto al instrumento de medición del desempeño “Compromiso de Resultados Individual”.

9. Nivel o grado estimado de cumplimiento del propósito del “Compromiso de Resultados Individual”. Use los siguientes grados o niveles:
- d) para nivel bajo (igual o menor al 25%),
 - e) nivel medio (mayor al 25% y menor al 75%) y
 - f) nivel alto (igual o mayor al 75%).
10. Principales limitaciones para el cumplimiento efectivo del propósito del “Compromiso de Resultados Individual”.
11. Medida en que influyen los problemas identificados, en la calidad del servicio brindado por la población laboral de la URPC.
12. Modificaciones que propondría al instrumento de medición del desempeño “Compromiso de Resultados Individual”
13. Cualquier otra opinión o comentario que considere oportuno añadir.

Anexos Complementarios
Instrumento 4
Compromiso de Resultado Individual

Instituto Nacional de Aprendizaje
 Unidad de Recursos Humanos
 Proceso de Desarrollo de Recursos Humanos

FR URH PDRH 19
 Edición 02
 (22/11//2005)

Formulario Compromiso de Resultados Individual

Funcionario (a) evaluado (a)

Nombre:
 Clasificación Puesto:
 Dependencia:

Encargado(a) de la Evaluación

Nombre:
 Cargo:
 Dependencia:

Primera Parte: Planteamiento de objetivos. Periodo: _____

Objetivos Clave de Desempeño (Logros o productos que se espera obtener al final del periodo.)	Actividades (Actividades Principales o Sustantivas para cumplir el objetivo)	Metas	Criterio(s) de Medición (Ej: cantidad, calidad, satisfacción usuario, tiempo, reducción de costos)	Peso (% que se asigna al objetivo)
1.			1	
2.				
3.				
4.				
5.				

FECHA DE CONCERTADO: ___/___/___

 Firma Funcionario (a) Evaluado (a)

 Firma Evaluador (a)

Sello

Instrumento 5

Justificación para Modificación de Objetivos del Compromiso de Resultados Individual

INSTITUTO NACIONAL DE APRENDIZAJE
Unidad de Recursos Humanos
Proceso de Desarrollo de Humanos

FR URH PDRH 18
Edición 01
(22/11/2005)

Justificación para Modificación de Objetivos del Compromiso de Resultados Individual

Funcionario (a) Evaluado (a): _____
Dependencia: _____

Encargado (a) de la Evaluación: _____
Dependencia: _____

En caso de que la persona evaluada y el evaluador (a) deban modificar o eliminar algún objetivo incluido dentro del Compromiso de Resultados Individual, dicho cambio debe de registrarse justificando el nuevo objetivo o el cambio de manera tal que se refleje la racionalidad y el equilibrio en la carga de trabajo.

Objetivo planteado inicialmente	Propuesta o Planteamiento del Nuevo Objetivo
JUSTIFICACIÓN:	
COMENTARIOS:	

Fecha de modificación: ____/____/____

Firma del funcionario (a) evaluado (a)

Firma Evaluador (a)

Sello
Página 1 de 1

Instrumento 6

Evaluación del Desempeño Estrato Asistentes Administrativos

INSTITUTO NACIONAL DE APRENDIZAJE
Unidad de Recursos Humanos
Proceso de Desarrollo de Humanos

FR URH PDRH 12
Edición 02
(22/11/2005)

Evaluación del Desempeño Estrato Asistentes Administrativos

Información General

EVALUADO/A	Nombre completo:	Primer Apellido	Segundo Apellido
	Unidad y Proceso en que labora:		
	Puesto (Marque con una X) Asistente Admvo. y de Servicios 1A ___ 1B ___ 2A ___ 2B ___		
EVALUADOR/A	Nombre completo:	Primer Apellido	Segundo Apellido
	Cargo		
PERIODO			
		Desde Día <input type="text"/>	Mes <input type="text"/> Año <input type="text"/>
		Hasta Día <input type="text"/>	Mes <input type="text"/> Año <input type="text"/>

I PARTE: ESCALA CONDUCTUAL

Se solicita valorar de la forma más objetiva el desempeño del funcionario (a) a su cargo, considerando su comportamiento, actitudes, registros u otra información que considere válida para evaluar la labor realizada durante el respectivo periodo.

INSTRUCCIONES:

- Lea detenidamente cada uno de los enunciados.
- Determine la puntuación que refleje con mayor proximidad el desempeño del funcionario, utilizando la escala de calificación que se indica.
- Escriba una X en la casilla de la puntuación que corresponda.

Escala de calificación:

- Valor mínimo, indica que no se presenta esta actividad o conducta
 - Requiere mejorar en esta conducta
 - Conducta o comportamiento idóneo
 - Conductas que exceden las expectativas
- N.O: No se ha observado o no aplica

DEFINICIONES

Servicio al Cliente: Es la disposición para satisfacer los requerimientos de los clientes internos y externos. Los clientes esperan ser atendidos en forma cuidadosa y oportuna. Confían en que sus necesidades sean resueltas de la mejor manera posible y en un corto tiempo. Para una adecuada atención al cliente se requieren tres elementos básicos: 1. Capacidad o competencia técnica para ejecutar un procedimiento, brindar un servicio u ofrecer un producto determinado. 2. Compromiso con la calidad y con el deseo de hacer un trabajo bien hecho. 3. Una adecuada comunicación entre el cliente y el personal responsable de su atención. El cliente es la

persona que demanda de la organización los bienes y servicios e impone por sus expectativas y necesidades el nivel de servicio que debe alcanzar la organización (se califican factores de: respuesta oportuna y servicio)

Calidad en el Trabajo: Se refiere al nivel de excelencia que requiere la Institución para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente. La calidad es un esfuerzo continuo por mejorar y aumentar la satisfacción del cliente (se califican factores de: competencia técnica, conocimiento de normativa y procedimientos y cumplimiento de metas de trabajo)

Lealtad y Responsabilidad: La lealtad hace referencia al fiel cumplimiento de la labor y la contribución con la Misión de la Institución. Comportarse de manera leal implica una disposición moral para realizar las labores propias del puesto en forma responsable, honesta y sincera (se califican factores de: comportamiento ético, confiabilidad e identificación con la Misión del INA)

Colaboración: Se refiere a la disposición para ayudar y participar junto a los demás compañeros del equipo de trabajo el logro de las metas propuestas para la dependencia. También incluye la actitud dispuesta para adaptarse a los cambios y asumir nuevos retos laborales (se califican factores de: Adaptación a los cambios, relaciones interpersonales)

FACTOR 1: SERVICIO AL CLIENTE		1	2	3	4	N.O.
1	Resuelve las consultas que se le presentan con eficiencia y eficacia					
2	Las quejas o reclamos de los clientes son atendidos oportunamente					
3	Ofrece un trato cuidadoso, personalizado y comprometido para satisfacer las necesidades del cliente					
4	Atiende las consultas telefónicas en forma correcta					
5	Canaliza apropiadamente las solicitudes y consultas que recibe, cuando estas deben ser resueltas por otra persona u otra dependencia					
FACTOR 2: CALIDAD DEL TRABAJO		1	2	3	4	N.O.
6	Domina las prácticas y técnicas secretariales					
7	Administra de forma idónea la correspondencia, expedientes u otra información de la dependencia donde labora					
8	Conoce y aplica correctamente los procedimientos administrativos a su cargo					
9	Ejecuta su trabajo siguiendo procedimientos e instrucciones precisas					
10	Entrega los trabajos asignados en forma oportuna y con la calidad requerida					
FACTOR 3: LEALTAD Y RESPONSABILIDAD		1	2	3	4	N.O.
11	Acata la normativa, reglamentación Institucional y disposiciones generales					
12	Custodia en forma fiel y responsable los recursos materiales y financieros asignados					
13	Evita los rumores y críticas negativas que afectan la imagen de la Institución					
14	Es una persona cuidadosa y reservada con la información y documentación que maneja					
15	Comunica oportunamente a su superior en caso de que existan problemas o dificultades que afecten el cumplimiento de su labor o de su dependencia					
FACTOR 4: COLABORACIÓN		1	2	3	4	N.O.
16	Demuestra una actitud positiva ante los cambios que afectan su trabajo (pueden ser administrativos, legales, organizativos entre otros)					
17	Tiene disponibilidad para realizar funciones adicionales a las que le corresponden					
18	Se comunica en forma efectiva con sus compañeros de trabajo					
19	Brinda apoyo efectivo al equipo de trabajo					
20	Fomenta el mejoramiento del ambiente laboral en donde se desempeña					

II PARTE: EVALUACIÓN COMPROMISO DE RESULTADOS INDIVIDUAL

Una vez concluido el periodo de evaluación se debe realizar la calificación y valoración de los objetivos de desempeño planteados inicialmente en el instrumento FR URH PDRH 08. En caso de modificación de objetivos remitir el formulario de justificación del cambio.

Número de Objetivo Clave de Desempeño	Meta Propuesta	Meta alcanzada (%)	Puntaje Obtenido (Pese X Meta Alcanzada / 100)	Nivel Sobresaliente (en caso de que se excedan las metas, proceda a brindar una justificación)
PUNTAJE TOTAL OBTENIDO (Realice la sumatoria total de los puntajes obtenidos en el cumplimiento de sus objetivos de trabajo)				

III PARTE: NOTIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Hago constar que he leído y discutido la presente evaluación de mi desempeño laboral y me doy por enterado (a) del contenido de la misma el día ___/___/___

De Acuerdo

En Desacuerdo (proceda a completarse el apartado IV Resolución de Disconformidad)

Firma del funcionario /a

Firma del supervisor / jefe o Encargado de la Evaluación.

Firma del Superior inmediato del encargado de la evaluación

IV PARTE: RESOLUCIÓN DE DISCONFORMIDAD

Este espacio deberá ser completado exclusivamente en los casos en donde el funcionario no esté de acuerdo con la evaluación realizada. Se debe propiciar un espacio de comunicación con el funcionario evaluado con el propósito de analizar los criterios externados por éste y proceder a mantener o modificar la evaluación según corresponda.

A. Funcionario Evaluado. Anote las razones principales por las cuales no está de acuerdo con la evaluación realizada:

1. _____
2. _____
3. _____

Se adjunta la siguiente documentación que respalda la disconformidad:

Firma del funcionario evaluado:

Fecha

B. Evaluador. Una vez que han sido estudiadas las apreciaciones y la evidencia presentada tanto por el funcionario evaluado y evaluador, se resuelve:

Mantener la evaluación. Justifique Modificarla de la siguiente manera

Firma Funcionario Evaluado (a) De acuerdo En Desacuerdo

Firma del Supervisor / jefe o encargado
De la evaluación

C. Superior del jefe inmediato. Espacio que deberá completarse en caso de que el funcionario evaluado mantenga su disconformidad con la evaluación. Una vez que han sido estudiadas las apreciaciones y la evidencia presentada tanto por el funcionario evaluado, así como por el encargado de la evaluación, se resuelve:

Ratificarlas Modificarlas de la siguiente manera

Firma del superior inmediato del
Encargado de la evaluación

Fecha

Instrumento 7

Evaluación del Desempeño Estrato Trabajadoras Operativos

INSTITUTO NACIONAL DE APRENDIZAJE
 Unidad de Recursos Humanos
 Proceso de Desarrollo de Humanos

FR URH PDRH 13
 Edición 02
 (22/11/2005)

Evaluación del Desempeño Estrato Trabajadores Operativos

Información General

EVALUADO/A	Nombre completo:	Primer Apellido	Segundo Apellido
	Unidad y Proceso en que labora:		
	Puesto (Marque con una X)		
	Trabajador Operativo General 1A ___ 1B ___ 1C ___ 2A ___ 2B ___ 2C ___		
EVALUADOR/A	Nombre completo:	Primer Apellido	Segundo Apellido
	Cargo		
PERIODO			
	Desde Día	Mes	Año
	Hasta Día	Mes	Año

I PARTE: ESCALA CONDUCTUAL

Se solicita valorar de la forma más objetiva el desempeño del funcionario (a) a su cargo, considerando su comportamiento, actitudes, registros u otra información que considere válida para evaluar la labor realizada durante el respectivo periodo.

INSTRUCCIONES:

- Lea detenidamente cada uno de los enunciados.
- Determine la puntuación que refleje con mayor proximidad el desempeño del funcionario, utilizando la escala de calificación que se indica.
- Escriba una X en la casilla de la puntuación que corresponda.

Escala de calificación:

- Valor mínimo, indica que no se presenta esta actividad o conducta
 - Requiere mejorar en esta conducta
 - Conducta o comportamiento idóneo
 - Conductas que exceden las expectativas
- N.O: No se ha observado o no aplica

DEFINICIONES

Servicio al Cliente: Es la disposición para satisfacer los requerimientos de los clientes internos y externos. Los clientes esperan ser atendidos en forma cuidadosa y oportuna. Confían en que sus necesidades sean resueltas de la mejor manera posible y en un corto tiempo. Para una adecuada atención al cliente se requieren



tres elementos básicos: 1. Capacidad o competencia técnica para ejecutar un procedimiento, brindar un servicio u ofrecer un producto determinado. 2. Compromiso con la calidad y con el deseo de hacer un trabajo bien hecho. 3. Una adecuada comunicación entre el cliente y el personal responsable de su atención. El cliente es la persona que demanda de la organización los bienes y servicios e impone por sus expectativas y necesidades el nivel de servicio que debe alcanzar la organización (se califican factores de: respuesta oportuna y servicio)

Calidad en el Trabajo: Se refiere al nivel de excelencia que requiere la Institución para proporcionar de forma coherente, productos que satisfagan los requisitos del cliente. La calidad es un esfuerzo continuo por mejorar y aumentar la satisfacción del cliente (se califican factores de: competencia técnica y conocimiento de normativa y procedimientos)

Lealtad y Responsabilidad: La lealtad hace referencia al fiel cumplimiento de la labor y la contribución con la Misión de la Institución. Comportarse de manera leal implica una disposición moral para realizar las labores propias del puesto en forma responsable, honesta y sincera (se califican factores de: comportamiento ético, confiabilidad e identificación con la Misión del INA)

Colaboración: Se refiere a la disposición para ayudar y participar junto a los demás compañeros del equipo de trabajo el logro de las metas propuestas para la dependencia. También incluye la actitud dispuesta para adaptarse a los cambios y asumir nuevos retos laborales (se califican factores de: Adaptación a los cambios, relaciones interpersonales)

FACTOR 1: SERVICIO AL CLIENTE		1	2	3	4	N.O.
1	Atiende en forma puntual las solicitudes de trabajo que se le asignan					
2	Brinda un trato con cortesía y de forma respetuosa					
3	Escucha las solicitudes de los clientes y propone recomendaciones para mejorar el servicio					
4	Brinda una atención al cliente con esmero y calidad					
5	Ofrece un trato cuidadoso, personalizado y comprometido con las necesidades del cliente					
FACTOR 2: CALIDAD DEL TRABAJO		1	2	3	4	N.O.
6	Realiza sus funciones con el orden, higiene y la calidad requerida					
7	Cuida y previene daños al equipo, materiales y mobiliario y demás recursos asignados					
8	Usa responsablemente el equipo de trabajo asignado (vehículo, herramientas, equipo, instalaciones entre otros)					
9	Conoce y aplica correctamente los procedimientos de trabajo a su cargo					
10	Ejecuta su trabajo siguiendo procedimientos e instrucciones precisas					
FACTOR 3: LEALTAD Y RESPONSABILIDAD		1	2	3	4	N.O.
11	Acata la normativa, reglamentación Institucional y disposiciones generales aplicables a su puesto					
12	Custodia en forma fiel y responsable los recursos materiales (equipos, herramientas, materiales) y financieros asignados					
13	Es una persona cuidadosa y reservada con la información y documentación que maneja					
14	Evita los rumores y críticas negativas que afectan la imagen de la Institución					
15	Comunica oportunamente a su superior en caso de que existan problemas o dificultades que afecten el cumplimiento de su labor o de su dependencia					
FACTOR 4: COLABORACIÓN		1	2	3	4	N.O.
16	Demuestra una actitud positiva ante los cambios que afectan su trabajo (pueden ser administrativos, legales, organizativos, entre otros)					
17	Tiene disponibilidad para realizar funciones adicionales a las que le corresponden					
18	Se comunica en forma efectiva con sus compañeros de trabajo					
19	Fomenta el mejoramiento del ambiente laboral en donde se desempeña					
20	Brinda apoyo efectivo al equipo de trabajo					

II PARTE: NOTIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Hago constar que he leído y discutido la presente evaluación de mi desempeño laboral y me doy por enterado (a) del contenido de la misma el día ___/___/___

_____ De Acuerdo

_____ En Desacuerdo (complete el apartado III Resolución de Disconformidad)

Firma del funcionario /a

Firma del supervisor / jefe o
Encargado de la Evaluación.

Firma del Superior
inmediato del
encargado de la
evaluación

III PARTE: RESOLUCIÓN DE DISCONFORMIDAD

Este espacio deberá ser completado exclusivamente en los casos en donde el funcionario no esté de acuerdo con la evaluación realizada. Se debe propiciar un espacio de comunicación con el funcionario evaluado con el propósito de analizar los criterios externados por éste y proceder a mantener o modificar la evaluación según corresponda.

A. Funcionario Evaluado. Anote las razones principales por las cuales no está de acuerdo con la evaluación realizada:

1. _____

2. _____

3. _____

Se adjunta la siguiente documentación que respalda la disconformidad:

Firma del funcionario evaluado:

Fecha

B. Evaluador. Una vez que han sido estudiadas las apreciaciones y la evidencia presentada tanto por el funcionario evaluado y evaluador, se resuelve:

_____ Mantener la evaluación. Justifique _____ Modificarla de la siguiente manera

Firma Funcionario Evaluado (a)

_____ De acuerdo _____ En Desacuerdo

Firma del Supervisor / jefe o encargado
De la evaluación

C. Superior del jefe inmediato. Espacio que deberá completarse en caso de que el funcionario evaluado mantenga su disconformidad con la evaluación. Una vez que han sido estudiadas las apreciaciones y la evidencia presentada tanto por el funcionario evaluado, así como por el encargado de la evaluación, se resuelve:

Ratificarlas Modificarlas de la siguiente manera

Firma del superior inmediato del
Encargado de la evaluación

Fecha

Instrumento 8

Evaluación del Desempeño Estrato Profesional y Técnico de Apoyo

INSTITUTO NACIONAL DE APRENDIZAJE
Unidad de Recursos Humanos
Proceso de Desarrollo de Humanos

FR URH PDRH 14
Edición 02
(22/11/2005)

Evaluación del Desempeño Estrato Profesional y Técnico de Apoyo

Información General

EVALUADO/A	Nombre completo:	Primer Apellido	Segundo Apellido
	Unidad y Proceso en que labora:		
	Puesto (Marque con una X) Profesionales de Apoyo 1A ___ 1B ___ Técnicos de Apoyo 1A ___ 1B ___ 2A ___ 2B ___ Formadores Trabajo 1A ___ 1B ___ 1C ___ 1D ___		
EVALUADO R/A	Nombre completo:	Primer Apellido	Segundo Apellido
	Cargo		
PERIODO			
Desde Día <input type="text"/> Mes <input type="text"/> Año <input type="text"/>			
Hasta Día <input type="text"/> Mes <input type="text"/> Año <input type="text"/>			

I PARTE: ESCALA CONDUCTUAL

Se solicita valorar de la forma más objetiva el desempeño del funcionario (a) a su cargo, considerando su comportamiento, actitudes, registros u otra información que considere válida para evaluar la labor realizada durante el respectivo periodo.

INSTRUCCIONES:

- Lea detenidamente cada uno de los enunciados.
- Determine la puntuación que refleje con mayor proximidad el desempeño del funcionario, utilizando la escala de calificación que se indica.
- Escriba una X en la casilla de la puntuación que corresponda.

Escala de calificación:

- Valor mínimo, indica que no se presenta esta actividad o conducta
 - Requiere mejorar en esta conducta
 - Conducta o comportamiento idóneo
 - Conductas que exceden las expectativas
- N.O: No se ha observado o no aplica

DEFINICIONES

Servicio al Cliente: Es la disposición para satisfacer los requerimientos de los clientes internos y externos. Los clientes esperan ser atendidos en forma cuidadosa y oportuna. Confían en que sus necesidades sean resueltas de la mejor manera posible y en un corto tiempo. Para una adecuada atención al cliente se requieren tres elementos básicos: 1. Capacidad o competencia técnica para ejecutar un procedimiento, brindar un servicio u ofrecer un producto determinado. 2. Compromiso con la calidad

y con el deseo de hacer un trabajo bien hecho. 3. Una adecuada comunicación entre el cliente y el personal responsable de su atención. El cliente es la persona que demanda de la organización los bienes y servicios e impone por sus expectativas y necesidades el nivel de servicio que debe alcanzar la organización (se califican factores de: respuesta oportuna y servicio)

Calidad en el Trabajo: Se refiere al nivel de excelencia que requiere la Institución para proporcionar de forma coherente, productos que satisfagan los requisitos del cliente. La calidad es un esfuerzo continuo por mejorar y aumentar la satisfacción del cliente (se califican factores de: competencia profesional, conocimiento de normativa y procedimientos y cumplimiento de metas de trabajo)

Lealtad y Responsabilidad: La lealtad hace referencia al fiel cumplimiento de la labor y la contribución con la Misión de la Institución. Comportarse de manera leal implica una disposición moral para realizar las labores propias del puesto en forma responsable, honesta y sincera (se califican factores de: comportamiento ético, confiabilidad e identificación con la Misión del INA)

Colaboración: Se refiere a la disposición para ayudar y participar junto a los demás compañeros del equipo de trabajo el logro de las metas propuestas para la dependencia. También incluye la actitud dispuesta para adaptarse a los cambios y asumir nuevos retos laborales (se califican factores de: Adaptación a los cambios, relaciones interpersonales)

FACTOR 1: SERVICIO AL CLIENTE		1	2	3	4	N.O.
1	Resuelve las consultas que se le formulan con eficiencia y eficacia					
2	Las quejas o reclamos de los clientes son atendidos oportunamente					
3	Ofrece un trato cuidadoso, personalizado y comprometido con las necesidades del cliente.					
4	Brinda una atención al cliente con esmero y calidad					
5	Canaliza apropiadamente las consultas que recibe, cuando estas deben ser resueltas por otra persona u otra dependencia.					
FACTOR 2: CALIDAD DEL TRABAJO		1	2	3	4	N.O.
6	Realiza estudios y proyectos de diversa naturaleza con calidad y exactitud					
7	Propone nuevas metodologías y técnicas para enriquecer cuantitativa y cualitativamente los servicios que ofrece					
8	Trabaja de forma autónoma, ejerciendo un control y seguimiento oportuno de sus metas de trabajo					
9	Brinda aportes para mejorar la labor de la dependencia donde labora					
10	Se actualiza (investiga, estudia, se informa) en su área de especialidad para mejorar sus labores profesionales					
FACTOR 3: LEALTAD Y RESPONSABILIDAD		1	2	3	4	N.O.
11	Acata la normativa, reglamentación Institucional y disposiciones generales					
12	Custodia en forma fiel y responsable los recursos materiales y financieros asignados (equipo, mobiliario, instalaciones, materiales, entre otros)					
13	Evita los rumores y críticas negativas que afectan la imagen de la Institución					
14	Es una persona cuidadosa y reservada con la información y documentación que maneja					
15	Comunica oportunamente a su superior en caso de que existan problemas o dificultades que afecten el cumplimiento de su labor o de su dependencia					
FACTOR 4: COLABORACIÓN		1	2	3	4	N.O.
16	Demuestra una actitud positiva ante los cambios que afectan su trabajo (pueden ser administrativos, legales, organizativos entre otros)					
17	Tiene disponibilidad para realizar funciones adicionales a las que le corresponden					
18	Se comunica en forma efectiva con sus compañeros de trabajo					
19	Evidencia disposición para trabajar en equipo					
20	Fomenta el mejoramiento del ambiente laboral en donde se desempeña					

II PARTE: EVALUACIÓN COMPROMISO DE RESULTADOS INDIVIDUAL

Una vez concluido el periodo de evaluación se debe realizar la calificación y valoración de los objetivos de desempeño planteados inicialmente en el instrumento FR URH PDRH 08. En caso de modificación de objetivos remitir el formulario de justificación del cambio.

Número de Objetivo Clave de Desempeño	Meta Propuesta	Meta alcanzada (%)	Puntaje Obtenido (Pese X Meta Alcanzada / 100)	Nivel Sobresaliente (en caso de que se excedan las metas, proceda a brindar una justificación)
PUNTAJE TOTAL OBTENIDO (Realice la sumatoria total de los puntajes obtenidos en el cumplimiento de sus objetivos de trabajo)				

III PARTE: NOTIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Hago constar que he leído y discutido la presente evaluación de mi desempeño laboral y me doy por enterado (a) del contenido de la misma el día ____/____/____

_____ De Acuerdo

_____ En Desacuerdo (proceda a completarse el apartado IV Resolución de Disconformidad)

Firma del funcionario /a

Firma del supervisor / jefe o Encargado de la Evaluación.

Firma del Superior inmediato del encargado de la evaluación

IV PARTE: RESOLUCION DE DISCONFORMIDAD

Este espacio deberá ser completado exclusivamente en los casos en donde el funcionario no esté de acuerdo con la evaluación realizada. Se debe propiciar un espacio de comunicación con el funcionario evaluado con el propósito de analizar los criterios externados por éste y proceder a mantener o modificar la evaluación según corresponda.

A. Funcionario Evaluado. Anote las razones principales por las cuales no está de acuerdo con la evaluación realizada:

1. _____

2. _____

3. _____

Se adjunta la siguiente documentación que respalda la disconformidad:

Firma del funcionario evaluado:

Fecha

B. Evaluador. Una vez que han sido estudiadas las apreciaciones y la evidencia presentada tanto por el funcionario evaluado y evaluador, se resuelve:

Mantener la evaluación. Justifique

Modificarla de la siguiente manera

_____ De acuerdo En Desacuerdo

Firma Funcionario Evaluado (a)

Firma del Supervisor / jefe o encargado
De la evaluación

C. Superior del jefe inmediato. Espacio que deberá completarse en caso de que el funcionario evaluado mantenga su disconformidad con la evaluación. Una vez que han sido estudiadas las apreciaciones y la evidencia presentada tanto por el funcionario evaluado, así como por el encargado de la evaluación, se resuelve:

Ratificarlas

Modificarlas de la siguiente manera

Firma del superior inmediato del
Encargado de la evaluación

Fecha

Instrumento 9

Evaluación del Desempeño Estrato Docente

INSTITUTO NACIONAL DE APRENDIZAJE
 Unidad de Recursos Humanos
 Proceso de Desarrollo de Humanos

FR URH PDRH 15
 Edición 02
 (22/11/2005)

Evaluación del Desempeño Estrato Docente

Información General

EVALUADO(A)	Nombre completo:	Primer Apellido	Segundo Apellido
	Unidad y Proceso en que labora:		
	Puesto (Marque con una X) <div style="text-align: right; font-size: small;">Formadores para e Trabajo 1A ___ 1B ___ 1C ___ 1D ___</div>		
EVALUADOR(A)	Nombre completo:	Primer Apellido	Segundo Apellido
	Cargo		
PERIODO			
Desde Día <input type="text"/> Mes <input type="text"/> Año <input type="text"/>			
Hasta Día <input type="text"/> Mes <input type="text"/> Año <input type="text"/>			

I PARTE: ESCALA CONDUCTUAL

Se solicita valorar de la forma más objetiva el desempeño del funcionario (a) a su cargo, considerando su comportamiento, actitudes, registros u otra información que considere válida para evaluar la labor realizada durante el respectivo periodo.

INSTRUCCIONES:

- a. Lea detenidamente cada uno de los enunciados.
- b. Determine la puntuación que refleje con mayor proximidad el desempeño del funcionario, utilizando la escala de calificación que se indica.
- c. Escriba una X en la casilla de la puntuación que corresponda.

Escala de calificación:

- 1: Valor mínimo, indica que no se presenta esta actividad o conducta
 - 2: Requiere mejorar en esta conducta
 - 3: Conducta o comportamiento idóneo
 - 4: Conductas que exceden las expectativas
- N.O: No se ha observado o no aplica

DEFINICIONES

Servicio al Cliente: Es la disposición para satisfacer los requerimientos de los clientes internos y externos. Los clientes esperan ser atendidos en forma cuidadosa y oportuna. Confían en que sus necesidades sean resueltas de la mejor manera posible y en un corto tiempo. Para una adecuada atención al cliente se requieren tres elementos básicos: 1. Capacidad o competencia técnica para ejecutar un procedimiento, brindar un servicio u ofrecer un producto determinado. 2. Compromiso con la calidad y con el deseo de hacer un trabajo bien hecho. 3. Una adecuada comunicación entre el cliente y el personal responsable de su atención. El cliente es la

persona que demanda de la organización los bienes y servicios e impone por sus expectativas y necesidades el nivel de servicio que debe alcanzar la organización (se califican factores de: servicio).

Calidad en el Trabajo: Se refiere al nivel de excelencia que requiere la Institución para proporcionar de forma coherente, productos que satisfagan los requisitos del cliente. La calidad es un esfuerzo continuo por mejorar y aumentar la satisfacción del cliente (se califican factores de: competencia técnica y metodológica, conocimiento de normativa y procedimientos)

Lealtad y Responsabilidad: La lealtad hace referencia al fiel cumplimiento de la labor y la contribución con la Misión de la Institución. Comportarse de manera leal implica una disposición moral para realizar las labores propias del puesto en forma responsable, honesta y sincera (se califican factores de: comportamiento ético, confiabilidad e identificación con la Misión del INA)

Colaboración: Se refiere a la disposición para ayudar y participar junto a los demás compañeros del equipo de trabajo el logro de las metas propuestas para la dependencia. También incluye la actitud dispuesta para adaptarse a los cambios y asumir nuevos retos laborales (se califican factores de: Adaptación a los cambios, relaciones interpersonales)

FACTOR 1: SERVICIO AL CLIENTE		1	2	3	4	N.O.
1	El servicio docente brindado por el funcionario satisface las necesidades y expectativas de los clientes					
2	Demuestra disposición para atender con equidad a los clientes, respetando la diversidad de opiniones e ideas, así como las diferencias de género, credo, condiciones socioeconómicas, culturales y las necesidades especiales					
3	Ofrece un trato cuidadoso, personalizado y comprometido con las necesidades del cliente					
4	Mantiene una adecuada comunicación con la comunidad educativa					
5	Canaliza apropiadamente las solicitudes y consultas que recibe, cuando estas deben ser resueltas por otra persona u otra dependencia					
FACTOR 2: CALIDAD DEL TRABAJO		1	2	3	4	N.O.
6	Se actualiza (investiga, estudia, se informa) en su área de especialidad para mejorar las acciones formativas que imparte					
7	Domina los contenidos, metodologías y procedimientos docentes a su cargo					
8	Planifica adecuadamente el proceso enseñanza - aprendizaje					
9	Su comunicación oral y escrita es clara y entendible para las personas con las que interactúa					
10	Demuestra habilidad para conducir y manejar efectivamente grupos de educandos					
FACTOR 3: LEALTAD Y RESPONSABILIDAD		1	2	3	4	N.O.
11	Acata la normativa, reglamentación Institucional y disposiciones generales (ejemplos: fondos rotativos de trabajo, ley contra el hostigamiento sexual, ley 7600, entre otras)					
12	Custodia en forma fiel y responsable los recursos materiales (equipos, herramientas, materiales) y financieros asignados					
13	Es una persona cuidadosa y reservada con la información y documentación que maneja					
14	Evita los rumores y críticas negativas que afectan la imagen de la Institución					
15	Comunica oportunamente a su superior en caso de que existan problemas o dificultades que afecten el cumplimiento de su labor					
FACTOR 4: COLABORACIÓN		1	2	3	4	N.O.
16	Demuestra una actitud positiva ante los cambios que afectan su trabajo (pueden ser administrativos, legales, organizativos entre otros)					
17	Tiene disponibilidad para realizar funciones adicionales a las que le corresponden					
18	Se comunica en forma efectiva con sus compañeros de trabajo					
19	Evidencia disposición para trabajar en equipo					
20	Fomenta el mejoramiento del ambiente laboral en donde se desempeña					

II PARTE: EVALUACIÓN COMPROMISO DE RESULTADOS INDIVIDUAL

Una vez concluido el periodo de evaluación se debe realizar la calificación y valoración de los objetivos de desempeño planteados inicialmente en el instrumento FR URH PDRH 05. En caso de modificación de objetivos remitir el formulario de justificación del cambio.

Número de Objetivo Clave de Desempeño	Meta Propuesta	Meta alcanzada (%)	Puntaje Obtenido (Peso X Meta Alcanzada / 100)	Nivel Sobresaliente (en caso de que se excedan las metas, proceda a brindar una justificación)
PUNTAJE TOTAL OBTENIDO (Realice la sumatoria total de los puntajes obtenidos en el cumplimiento de sus objetivos de trabajo)			_____	

III PARTE: NOTIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Hago constar que he leído y discutido la presente evaluación de mi desempeño laboral y me doy por enterado (a) del contenido de la misma el día ____/____/____

_____ De Acuerdo

_____ En Desacuerdo (complete el apartado IV Resolución de Disconformidad)

Firma del funcionario /a

Firma del supervisor / jefe o Encargado de la Evaluación.

Firma del Superior inmediato del encargado de la evaluación

IV PARTE: RESOLUCIÓN DE DISCONFORMIDAD

Este espacio deberá ser completado exclusivamente en los casos en donde el funcionario no esté de acuerdo con la evaluación realizada. Se debe propiciar un espacio de comunicación con el funcionario evaluado con el propósito de analizar los criterios externados por éste y proceder a mantener o modificar la evaluación según corresponda.

A. Funcionario Evaluado. Anote las razones principales por las cuales no está de acuerdo con la evaluación realizada:

1. _____

2. _____

3. _____

Se adjunta la siguiente documentación que respalda la disconformidad:

Firma del funcionario evaluado:

Fecha

B. Evaluador. Una vez que han sido estudiadas las apreciaciones y la evidencia presentada tanto por el funcionario evaluado y evaluador, se resuelve:

Mantener la evaluación. Justifique Modificarla de la siguiente manera

Firma Funcionario Evaluado (a) De acuerdo En Desacuerdo

Firma del Supervisor / jefe o encargado
De la evaluación

C. Superior del jefe inmediato. Espacio que deberá completarse en caso de que el funcionario evaluado mantenga su disconformidad con la evaluación. Una vez que han sido estudiadas las apreciaciones y la evidencia presentada tanto por el funcionario evaluado, así como por el encargado de la evaluación, se resuelve:

Ratificarlas Modificarlas de la siguiente manera

Firma del superior inmediato del
Encargado de la evaluación

Fecha

Instrumento 10

Evaluación del Desempeño Nivel Ejecutivo

INSTITUTO NACIONAL DE APRENDIZAJE
 Unidad de Recursos Humanos
 Proceso de Desarrollo de Humanos

FR URH PDRH 16
 Edición 02
 (22/11/2005)

Evaluación del Desempeño Estrato Nivel Ejecutivo

Información General

EVALUADO/A	Nombre completo:	Primer Apellido	Segundo Apellido
	Unidad y Proceso en que labora:		
	Puesto (Marque con una X) Profesionales de Apoyo 2 ___ 3 ___ 4 ___ Formadores Trabajo 2 ___ 3 ___ 4 ___ Otro: _____		
EVALUADOR/A	Nombre completo:	Primer Apellido	Segundo Apellido
	Cargo		
PERIODO			
		Desde Día <input type="text"/> Mes <input type="text"/> Año <input type="text"/>	
		Hasta Día <input type="text"/> Mes <input type="text"/> Año <input type="text"/>	

INSTRUCCIONES

I PARTE: ESCALA CONDUCTUAL

Se solicita valorar de la forma más objetiva el desempeño del funcionario (a) a su cargo, considerando su comportamiento, actitudes, registros u otra información que considere válida para evaluar la labor realizada durante el respectivo periodo.

INSTRUCCIONES:

- a. Lea detenidamente cada uno de los enunciados.
- b. Determine la puntuación que refleje con mayor proximidad el desempeño del funcionario, utilizando la escala de calificación que se indica.
- c. Escriba una X en la casilla de la puntuación que corresponda.

Escala de calificación:

- 1: Valor mínimo, indica que no se presenta esta actividad o conducta
- 2: Requiere mejorar en esta conducta
- 3: Conducta o comportamiento idóneo
- 4: Conductas que exceden las expectativas
- N.O: No se ha observado o no aplica

FACTORES DE DESEMPEÑO

GESTIÓN ADMINISTRATIVA	1	2	3	4	N.O.
Planeación: Proyecta y establece metas y objetivos acordes con la misión de la Institución, determinando las acciones pertinentes a seguir dentro del periodo respectivo y los medios a través de los cuales dichas metas han de alcanzarse.					
Utilización de recursos: Asigna las labores de la dependencia de acuerdo con los perfiles de sus colaboradores y con los requerimientos de la institución, teniendo en cuenta los plazos y costos de dichas labores, aportando los equipos y elementos requeridos.					
Calidad: Demuestra un nivel de conceptualización, rigor y acierto técnico en el señalamiento y verificación de las especificaciones de los productos finales de su dependencia.					
Competencia técnica: Aporta conocimientos de su formación y experiencia y aplica las habilidades gerenciales necesarias para el desempeño de su área. Investiga y se capacita sobre temas apropiados para su desempeño.					
Responsabilidad: Cumple las funciones, deberes y compromisos inherentes al cargo y a la dependencia, enmarcándose en los objetivos y metas de la organización, logrando productividad de su área.					
Oportunidad: Entrega los trabajos a tiempo teniendo en cuenta las prioridades y los requerimientos en la ejecución y desarrollo de sus actividades.					
Compromiso institucional: Genera, asume y transmite el conjunto de valores y principios organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra su sentido de pertenencia a la entidad.					
Tratamiento de la información: Maneja y comparte la información institucional de manera confiable.					
Relaciones interpersonales: Establece y mantiene estrategias de comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores generando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.					
Iniciativa: Propone y desarrolla procedimientos y métodos que permitan mejorar los procesos de su dependencia frente a la misión de la entidad.					

DIRECCIÓN DE PERSONAL

	1	2	3	4	N.O.
Liderazgo: conduce, apoya y orienta a su grupo de trabajo, para el logro de los objetivos de su dependencia, propiciando el crecimiento personal de sus colaboradores					
Toma de decisiones: elige oportunamente las alternativas más acertadas para la solución de los asuntos encomendados a su dependencia.					
Supervisión: Ejerce seguimiento y control del personal a su cargo y de los procesos desarrollados, aplicando las acciones correctivas y ajustes necesarios para el logro de los objetivos concertados.					
Trabajo en equipo: Prepara la integración de su grupo de trabajo, en torno a los proyectos de la entidad e interactúa con este para el logro de los objetivos.					

II PARTE: EVALUACIÓN COMPROMISO DE RESULTADOS INDIVIDUAL

Una vez concluido el periodo de evaluación se debe realizar la calificación y valoración de los objetivos de desempeño planteados inicialmente en el instrumento FR URH PORH 08. En caso de modificación de objetivos remitir el formulario de justificación del cambio.

Número de Objetivo Clave de Desempeño	Meta Propuesta	Meta alcanzada (%)	Puntaje Obtenido ($\frac{\text{Pese} \times \text{Meta Alcanzada}}{100}$)	Nivel Sobresaliente (en caso de que se excedan las metas, proceda a brindar una justificación)
PUNTAJE TOTAL OBTENIDO (Realice la sumatoria total de los puntajes obtenidos en el cumplimiento de sus objetivos de trabajo)				

III PARTE: NOTIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Hago constar que he leído y discutido la presente evaluación de mi desempeño laboral y me doy por enterado (a) del contenido de la misma el día ____/____/____

_____ De Acuerdo

_____ En Desacuerdo (complete el apartado IV Resolución de Disconformidad)

Firma del funcionario /a

Firma del supervisor / jefe o Encargado de la Evaluación.

Firma del Superior inmediato del encargado de la evaluación

IV PARTE: RESOLUCION DE DISCONFORMIDAD

Este espacio deberá ser completado exclusivamente en los casos en donde el funcionario no esté de acuerdo con la evaluación realizada. Se debe propiciar un espacio de comunicación con el funcionario evaluado con el propósito de analizar los criterios externados por éste y proceder a mantener o modificar la evaluación según corresponda.

A. Funcionario Evaluado. Anote las razones principales por las cuales no está de acuerdo con la evaluación realizada:

1. _____
2. _____
3. _____

Se adjunta la siguiente documentación que respalda la disconformidad:

Firma del funcionario evaluado:

Fecha

B. Evaluador. Una vez que han sido estudiadas las apreciaciones y la evidencia presentada tanto por el funcionario evaluado y evaluador, se resuelve:

Mantener la evaluación. Justifique Modificarla de la siguiente manera

Firma Funcionario Evaluado (a) De acuerdo En Desacuerdo

Firma del Supervisor / jefe o encargado
De la evaluación

C. Superior del jefe inmediato. Espacio que deberá completarse en caso de que el funcionario evaluado mantenga su disconformidad con la evaluación. Una vez que han sido estudiadas las apreciaciones y la evidencia presentada tanto por el funcionario evaluado, así como por el encargado de la evaluación, se resuelve:

Ratificarlas Modificarlas de la siguiente manera

Firma del superior inmediato del
Encargado de la evaluación

Fecha

Instrumento 11

Encuestas Prácticas Gerenciales

INSTITUTO NACIONAL DE APRENDIZAJE
Unidad de Recursos Humanos
Proceso de Desarrollo de Humanos

FR URH PDRH 17
Edición 02
(22/11/2005)

ENCUESTA DE PRACTICAS GERENCIALES (Para ser contestada por los/as colaboradores/as del/de la evaluado/a)

Esta encuesta tiene como objetivo recopilar la opinión del grupo de colaboradores/as con respecto al estilo de prácticas de gerencia de su superior/a inmediato/a evaluado/a.

Las prácticas de gerencia incluyen el conjunto de competencias relacionadas con administrar personas y equipos, tales como la comunicación descendente, la dirección, la supervisión, la retroalimentación, desarrollo y el ambiente general de trabajo.

La expresión miembros del equipo se refiere a las personas que se relacionan directamente con el encargado/a o jefe/a (estas dos palabras se utilizan como sinónimos).

Los colaboradores/as inmediatos/as que pueden evaluar deben estar asignados en al menos un 70% del tiempo laboral al jefe/a que van a evaluar

El período de evaluación se refiere a lo acontecido en los últimos 12 meses.

Por razones de simplificar la lectura, no se utiliza el lenguaje de género en el resto de la escala, entiéndase encargado o encargada, jefe o jefa cuando se utilicen estas palabras en género masculino.

Lea, por favor, cada frase, marque con una equis (X) la respuesta que mejor describa la situación actual del grupo encabezado por su jefe, lo que realmente pasa, no lo que debería pasar o usted desearía que estuviera pasando.

Marque con x en la hoja de respuestas.

Para responder a las siguientes preguntas se utilizará una escala de 1 a 10, en la cual uno (1) es el **menor** puntaje y diez (10) el **mayor**. Utilice la alternativa No Aplica (NA) en caso de que la pregunta no sea pertinente para su caso o cuando usted no tenga información suficiente para contestarla.

1. COMUNICACIÓN DESCENDENTE

	ESCALA										
1. El encargado nos da a conocer el plan anual operativo de la Unidad o Proceso.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
2. El encargado da a conocer los recursos humanos, materiales y financieros disponibles para la ejecución del plan de trabajo anual de la Unidad o Proceso.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
3. El encargado desarrolla acciones concretas para que el equipo de trabajo logre entender y comprender la información del plan de trabajo (puede ser en forma individual o grupal).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
4. El encargado da a conocer los proyectos prioritarios y condiciones generales de ejecución que se deben alcanzar en la unidad o proceso. (aspectos tales como los plazos ejecución, recursos disponibles, responsables, etc).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
5. El encargado nos informa de los cambios que puedan afectar nuestro trabajo (pueden ser cambios administrativos, legales, presupuestarios, de personal, entre otros).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA

2. DIRECCIÓN (AYUDA Y CONSEJO)

	ESCALA										
6. Mi jefe establece con claridad las metas de trabajo que debo cumplir y los criterios que empleará para evaluar su ejecución	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
7. Mi jefe ejerce un monitoreo de mis metas de trabajo y calidad de mi labor.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
8. Mi jefe me delega funciones y responsabilidades acordes a mi puesto y mis capacidades.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
9. El encargado me asigna la autoridad necesaria para cumplir eficazmente las labores que me han sido delegadas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA

10. Mi jefe distribuye el volumen de trabajo de manera que hay equitatividad y equilibrio en las cargas de trabajo entre los miembros de su grupo de trabajo. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 NA

3. SUPERVISIÓN

ESCALA

11. La supervisión que recibo del encargado me orienta para cumplir con mi trabajo. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 NA
12. El encargado revisa y está al tanto del trabajo que yo realizo. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 NA
13. El encargado conoce lo suficiente de mi trabajo para orientarme en los problemas que se presentan 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 NA
14. El encargado conoce lo suficiente de los procesos y procedimientos de mi trabajo. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 NA
15. Cuando lo he requerido, el encargado analiza conmigo los problemas de trabajo que se me presentan y me ayuda a buscar soluciones. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 NA

4. RETROALIMENTACIÓN Y RECONOCIMIENTO

ESCALA

16. El encargado me da ánimo y apoyo cuando estoy llevando a cabo una tarea o proyecto difícil. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 NA
17. El encargado me felicita cuando realizo un buen trabajo. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 NA
18. El jefe dialoga conmigo sobre el desempeño de mi trabajo y me brinda sugerencias para mejorar. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 NA
19. El encargado me proporciona retroalimentación respecto a los resultados de mi trabajo (sobre las metas que se alcanzan). 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 NA
20. Mi jefe se reúne conmigo para brindarme retroalimentación sobre mi desempeño. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 NA

5. DESARROLLO

	ESCALA										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
21. El encargado apoya las actividades y proyectos tendientes al mejoramiento de los procesos de trabajo.											
22. Mi jefe gestiona acciones de capacitación para fortalecer mis competencias laborales .											
23. Mi jefe desarrolla acciones para capacitarme en los procedimientos de trabajo de mi área (la idea es que no solo conozca mis procedimientos sino los de mis compañeros para ampliar mis competencias laborales)											
24. La capacitación se administra en forma equitativa entre el equipo de trabajo.											
25. Mi jefe apoya la implementación de mejoras en los procedimientos de trabajo a mi cargo.											

6. AMBIENTE GENERAL DE TRABAJO

	ESCALA										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
26. El jefe realiza las gestiones para facilitar los equipos tecnológicos e instalaciones adecuadas para realizar el trabajo.											
27. El jefe demuestra en su trato respeto y cortesía hacia su personal.											
28. El jefe realiza las gestiones para que el personal a su cargo trabaje en condiciones físicas adecuadas. (ventilación, espacio, ruido etc).											
29. El jefe proporciona oportunidades para comunicarse con él por lo menos en asuntos de importancia.											
30. El jefe hace trabajar a los miembros de su equipo bajo una presión razonable de resultados, respetando la calidad de vida en el trabajo.											

7. TRABAJO EN EQUIPO

	ESCALA										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
31. El jefe realiza periódicamente reuniones de coordinación entre los equipos de trabajo de la Unidad o proceso.											
32. El jefe promueve la comunicación entre los equipos de trabajo											
33. Mi jefe conduce las sesiones de grupo en forma efectiva											
34. Mi jefe interviene efectivamente cuando hay diferencias o conflictos en el equipo de trabajo.											
35. El jefe fomenta el orgullo de pertenecer a la institución en el equipo de trabajo.											

Instrumento 12

Definición de competencias cardinales y específicas idóneas para la población laboral INA URPC

La definición de competencias cardinales y específicas para el planteamiento del instrumento se realiza según Martha Alles (2002) y el Diccionario de Competencias Genéricas y Específicas¹²⁴. Las competencias son definidas en función de la misión y visión institucional (ver sección 2.2), y las características profesiográficas definidas para cada estrato puntualizadas en el Manual Institucional de clases del INA¹²⁵,

Tomando los parámetros anteriormente descritos, las competencias cardinales idóneas para la población laboral INA URPC son las siguientes:

Competencias generales idóneas para cada estrato INA URPC		
1	Adaptación al cambio	Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva.
2	Creatividad e innovación	Es la habilidad que debe poseer la población laboral para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.
3	Sentido de pertenencia	Se refiere a la identificación de cada funcionario con la institución. Implica conocer los valores y políticas institucionales, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. Se refiere a la disposición que tenga el funcionario para defender los intereses de la institución en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses institucionales y comprometerse a la consecución de los mismos.

Continúa

¹²⁴Diccionario de Competencias. Recuperado el 08 de abril de 2011 en <http://www.redes-epalcala.org/inspector/DOCUMENTOS%20Y%20LIBROS/COMPETENCIAS/DICCIONARIO%20DE%20COMPETENCIAS.pdf>

¹²⁵ INA. Manual Institucional de clases del INA. Recuperado el día 29 de marzo de 2011 en:

http://intranet/calidad/apoyo/manual_institucional_de_clases_del_ina.pdf

Continuación

4	Orientación al cliente	Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas; así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su calidad de vida.
5	Trabajo en equipo	Es la capacidad del funcionario para establecer relaciones con sus compañeros a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo articulando las metas que le competen alcanzar con las metas de sus compañeros de trabajo y la meta final de la institución. Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo.
6	Compromiso	Es la capacidad del individuo para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado. Dicho trabajo debe ser asumido con responsabilidad, poniendo el mayor esfuerzo para lograr un producto con un alto estándar de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los clientes.
7	Dinamismo	Se trata de la habilidad para trabajar arduamente en situaciones cambiantes o alternativas, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividades.
8	Relaciones públicas	Capacidad para establecer redes complejas de personas. Implica un esfuerzo planificado y sostenido para establecer y mantener la buena voluntad y la comprensión mutua entre la institución y sus clientes internos/externos, consolidando así la imagen de la institución. Esta habilidad le permitirá al funcionario realizar la publicidad de la institución, promoviendo y haciendo conocer aspectos determinados de la misma.
9	Precisión	Es la habilidad para realizar las tareas asignadas con alto grado de fidelidad. Implica una insistencia por la exactitud en cada tarea que involucre la labor a realizar.
10	Tolerancia a la presión	Capacidad de continuar actuando eficazmente aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad. Es la facultad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.
11	Iniciativa	Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.
12	Perseverancia	Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo. No hace referencia al conformismo; al contrario, alude a la fuerza interior para insistir, repetir una acción, mantener una conducta tendiente a lograr cualquier objetivo propuesto, tanto personal como de la institución.

Las competencias específicas para cada estrato idóneas para la población laboral INA URPC son las siguientes:

Nivel ejecutivo		
1	Empowerment	Capacidad del funcionario, dándole responsabilidad para que tengan un profundo sentido del compromiso y autonomía personal, participen, hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, y quieran sentirse responsables y asumir posiciones de liderazgo. Incluye el fomento del trabajo en equipo dentro y fuera de la institución y el uso eficiente de los equipos.
2	Don de mando	Demuestra una amplia capacidad para organizar a su equipo de trabajo. Brinda de forma clara y convincente las pautas para que el personal a su cargo comprenda bajo qué parámetros se debe realizar el trabajo. Ello permite que sus subordinados puedan acatar dichas pautas, logrando así brindar un servicio de calidad.
3	Liderazgo	Es la capacidad del funcionario para ejercer influencia sobre su equipo, promoviendo en ellos una alta motivación por conseguir cada objetivo en su trabajo, lo cual conllevará a alcanzar la meta final de la institución. Implica la habilidad para comunicar una visión de la estrategia institucional, haciendo que esta visión parezca no sólo posible sino también deseable por los receptores o interesados, creando en ellos un compromiso genuino.
4	Pensamiento estratégico	Habilidad para asimilar rápidamente los cambios del entorno, oportunidades y amenazas, y para identificar las características propias de la institución, debilidades y fortalezas. Es poder traducir estos cambios y características a la ejecución de acciones y planes concretos que permitan el desarrollo de la empresa.
5	Capacidad de planificación y de organización	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea, área o proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

Estrato docente		
1	Credibilidad técnica	Implica generar credibilidad en otros teniendo como base los conocimientos técnicos de su especialidad.
2	Capacidad de planificación y de organización	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea, área o proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información
3	Orientación al mejoramiento de los aprendizajes y la innovación	Aptitud personal por la búsqueda de nuevos conocimientos en las técnicas específicas para su labor, que le permita un mejor desempeño y la transmisión a otros de los conocimientos adquiridos.
4	Liderazgo	Es la capacidad del funcionario para ejercer influencia sobre su equipo, promoviendo en ellos una alta motivación por conseguir cada objetivo en su trabajo, lo cual conllevará a alcanzar la meta final de la institución. Implica la habilidad para comunicar una visión de la estrategia institucional, haciendo que esta visión parezca no sólo posible sino también deseable por los receptores o interesados, creando en ellos un compromiso genuino.
5	Capacidad de transmitir conocimientos	La habilidad del docente de transmitir los conocimientos de forma práctica, eficiente favoreciendo el proceso de aprendizaje significativo.

Estrato profesional y técnico de apoyo		
1	Credibilidad técnica	Implica generar credibilidad en otros teniendo como base los conocimientos técnicos de su especialidad.
2	Capacidad de planificación y de organización	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea, área o proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información
3	Procesamiento oportuno de la información	Habilidad para escuchar, analizar, expresar y transmitir ideas, así como asimilar la información dictada por sus superiores. Con el objetivo de propiciar una comunicación asertiva y priorizar las tareas en el corto, mediano y largo plazo.
4	Colaboración interna	Implica preocuparse por entender las necesidades de los funcionarios y dar solución a los problemas estableciendo comunicación con sus superiores; así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su desempeño.
5	Capacidad de autogestión	Implica la habilidad de manejar el orden y administrar el tiempo de manera adecuada y eficiente, que le permita cumplir con las tareas asignadas en los tiempos requeridos sin la necesidad de control superior.

Asistentes administrativos		
1	Credibilidad técnica	Implica generar credibilidad en otros teniendo como base los conocimientos técnicos de su especialidad.
2	Capacidad de planificación y de organización	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea, área o proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
3	Eficacia ante la presión	Capacidad de continuar actuando eficazmente aún en situaciones de presión de tiempo por parte de sus superiores. Es la facultad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia, acatando eficazmente los lineamientos establecidos por sus superiores.
4	Procesamiento oportuno de la información	Habilidad para escuchar, analizar, expresar y transmitir ideas, así como asimilar la información dictada por sus superiores. Con el objetivo de propiciar una comunicación asertiva y priorizar las tareas en el corto, mediano y largo plazo.
5	Colaboración interna	Implica preocuparse por entender las necesidades de los funcionarios y dar solución a los problemas estableciendo comunicación con sus superiores; así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su desempeño.

Trabajadores operativos		
1	Colaboración interna	Implica preocuparse por entender las necesidades de los funcionarios y dar solución a los problemas estableciendo comunicación con sus superiores; así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su desempeño.
2	Capacidad de autogestión	Implica la habilidad de manejar el orden y administrar el tiempo de manera adecuada y eficiente, que le permita cumplir con las tareas asignadas en los tiempos requeridos sin la necesidad de control superior.
3	Eficacia ante la presión	Capacidad de continuar actuando eficazmente aún en situaciones de presión de tiempo por parte de sus superiores. Es la facultad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia, acatando eficazmente los lineamientos establecidos por sus superiores.
4	Prudencia	Implica el conocimiento y respeto por las normas de seguridad y disposiciones legales vigentes en la institución, especificadas para cada caso. Con el objetivo de mantener la integridad y seguridad personal así como el patrimonio institucional.
5	Procesamiento oportuno de la información	Habilidad para escuchar y analizar ideas, así como asimilar la información dictada por sus superiores. Con el objetivo de priorizar las tareas asignadas en el corto, mediano y largo plazo.

