

ADAPTACIÓN DEL MÓDULO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO POR
COMPETENCIAS DE LA FUNDACIÓN MUNDO MUJER EN EL APLICATIVO
BUXIS



Universidad
del Cauca

LEIDY VIVIANA PAYÁN FERNÁNDEZ

UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN
2015

ADAPTACIÓN DEL MÓDULO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO POR
COMPETENCIAS DE LA FUNDACIÓN MUNDO MUJER EN EL APLICATIVO
BUXIS



Universidad
del Cauca

LEIDY VIVIANA PAYÁN FERNÁNDEZ

PROYECTO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR
POR EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

ASESOR ACADÉMICO
Mag. Jorge Barrera

UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

POPAYÁN

2015

UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
EVALUACIÓN DE ANTEPROYECTO DE GRADO

Popayán, 30 de Enero de 2015

Respetados señores:

La presente es para someter a su consideración el proyecto de grado titulado “ADAPTACIÓN DEL MÓDULO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DE LA FUNDACIÓN MUNDO MUJER EN APLICATIVO BUXIS”, como requisito para optar por el título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS.

Cordialmente,

LEIDY VIVIANA PAYÁN FERNÁNDEZ

CC. 34.329.370 de Popayán
Código 25091039

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO.....	10
RESUMEN.....	11
INTRODUCCION.....	12
CAPITULO I. PROBLEMA DE ESTUDIO.....	13
1.1 JUSTIFICACIÓN.....	14
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA A RESOLVER.....	14
1.2.1 Formulación del problema.....	15
1.3 OBJETIVOS.....	15
1.3.1 Objetivo general.....	15
1.3.2 Objetivos específicos.....	15
CAPITULO II. MARCO TEÒRICO.....	16
2.1 GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	17
2.1.1 Componentes del Modelo de Gestión Humana por Competencias.....	17
2.1.2. Diseño y Evaluación de Puestos de Trabajo.....	18
2.1.1.1 Reclutamiento y selección.....	19
2.1.1.2 Planes de Carrera.....	19
2.1.1.3 Remuneración y compensación.....	19
2.1.1.4 Formación y desarrollo.....	19
2.1.1.5 Gestión del desempeño por competencias.....	20
2.1.1.6 Evaluación de desempeño.....	21
2.1.1.7 Evaluación de desempeño por competencias...	23
2.2 FORMACIÓN Y DESARROLLO POR COMPETENCIAS.....	26
2.2.1 Modalidades de desarrollo por competencias.....	27
2.2.1 Brechas de desempeño y necesidades de formación.....	30
2.3 LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	30
2.3.1 Definición de competencias.....	30

2.3.2	Modelo De Gestión Por Competencias.....	31
2.3.3	Método de evaluación 360°	32
2.3.4	La evaluación del desempeño en el modelo por competencias.....	32
2.4	ETAPAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	32
2.4.1	Sensibilización.....	33
2.4.1	Análisis de los puestos de trabajo.....	33
2.4.1.1	Descripción de los cargos.....	33
2.4.1.2	Análisis de los cargos.....	33
2.4.1.3	Método de descripción y análisis de los cargos.....	34
2.4.2	Definición del perfil de competencias.....	35
2.4.3	Evaluación sistemática.....	35
2.5	ELEMENTOS O CARACTERÍSTICAS DE UNA COMPETENCIA.....	36
2.5.1	Metas o motivos.....	36
2.5.2	Rasgos.....	37
2.5.3	Autoconcepto.....	37
2.5.4	Conocimientos.....	37
2.5.5	Habilidades.....	37
CAPITULO III. METODOLOGÍA.....		38
3.1	MARCO ESPACIAL.....	39
3.2	MARCO TEMPORAL.....	39
3.3	DISEÑO METODOLOGICO.....	39
3.3.1	Tipo de estudio.....	39
3.3.2	Población y muestra.....	39
3.3.3	Fuentes e instrumentos para la recolección de información.....	39
3.3.3.1	Fuentes primarias.....	40
3.3.3.2	Fuentes secundarias.....	40
CAPITULO IV. ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EN LA FUNDACIÓN MUNDO MUJER.....		42

4.1. CARACTERIZACIÓN DE LA FUNDACIÓN MUNDO MUJER.....	43
4.1.1. Misión.....	43
4.1.2 Visión.....	43
4.2 ANTECEDENTES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	44
4.3 DIAGNÓSTICO.....	46
4.4 QUÉ SE ESTÁ HACIENDO?.....	49
4.5. PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA FUNDACIÓN MUNDO MUJER.....	52
CAPITULO V. MODULO GESTIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.....	54
5.1 GRADOS DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIA.....	56
CAPITULO VI. IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS EN EL APLICATIVO BUXIS.....	65
6.1. MANUAL DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.....	66
6.2 MÓDULO GESTIÓN ORGANIZATIVO EN EL APLICATIVO BUXIS.....	68
6.2.1. Módulo Gestión Organizativa.....	68
6.2.2.Puestos y posiciones.....	75
6.2.3 Creación de la Plantilla o plataforma de prueba.....	76
6.2.4 Generación de resultados.....	82
CONCLUSIONES.....	88
BIBLIOGRAFÍA.....	89

LISTADO DE TABLAS	PAG
TABLA 1. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO TRADICIONAL VS POR COMPETENCIAS.	22
TABLA 2. VARIABLES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	38
TABLA 3 . GRUPO DE COMPETENCIAS UTILIZADAS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA FUNDACIÓN MUNDO MUJER.	43
TABLA 4. MATRIZ DOFA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	46
TABLA 5 . MATRIZ DE CONECTIVIDAD ESTRATÉGICA DE LA FMM	47
TABLA 6. MATRIZ DE COMPETENCIAS DE LA FMM	49
TABLA 6.1. GRADOS DE DESARROLLO	50
TABLA 6.2. CLASIFICACIÓN DE LA EXPERIENCIA EN EL CARGO DEL EVALUADO	51
TABLA 7.MATRIZ DE COMPETENCIAS NIVEL VI	54
TABLA 8. MATRIZ DE COMPETENCIAS NIVEL V	55
TABLA 9. MATRIZ DE COMPETENCIAS NIVEL IV	56
TABLA 10. MATRIZ DE COMPETENCIAS NIVEL III	57
TABLA 11. MATRIZ DE COMPETENCIAS NIVEL II	59
TABLA 12. MATRIZ DE COMPETENCIAS NIVEL I	66
TABLA 13. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS EN BUXIS	67
TABLA 14. ELEMENTOS REQUERIDOS PARA LA CAPTURA DE DATOS EN BUXIS	68
TABLA 15. MATRIZ DE COMPETENCIAS DE LA FMM	68
TABLA 16. GRADOS DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS	72

TABLA DE FIGURAS	PAG
FIGURA 1. COMPONENTES DEL MODELO GESTIÓN HUMANA POR COMPETENCIAS SUBSISTEMAS	15
FIGURA 2. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.	19
FIGURA 3. LOGO DE LA FUNDACIÓN MUNDO MUJER	38
FIGURA 4. ESTRUCTURA GENERAL DE LA FUNDACIÓN MUNDO MUJER	41
FIGURA 5. PIRÁMIDE DE CONECTIVIDAD ESTRATÉGICA	47
FIGURA 6. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	53
FIGURA 7. ARBOL DE DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DEL MÓDULO GESTIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	67
FIGURA 8. CREACIÓN DE SUBFAMILIA DE COMPETENCIAS	70
FIGURA 9. CREACIÓN DE COMPETENCIAS	70
FIGURA 10. CREACIÓN DE LOS GRADOS DE DESARROLLO	71
FIGURA 11. GRADOS DE DESARROLLO POR COMPETENCIAS	71
FIGURA 12. CREACIÓN DE COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES	72
FIGURA 13. DEFINICIÓN DE COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES	73
FIGURA 14. CREACIÓN DE POSICION EN LA ESTRUCTURA	73
FIGURA 15. DEFINICIÓN DE FAMILIA DE COMPETENCIAS, SUBFAMILIA Y PESOS RELATIVOS	74
FIGURA 16. DEFINICIÓN DE GRADOS DE DESARROLLO POR CARGO	74
FIGURA 17. INGRESO AL MÓDULO GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO	75
FIGURA 18. INGRESO AL MÓDULO GESTIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	75
FIGURA 19. PROGRAMACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	76
FIGURA 20. DEFINICION DE TIPOS DE PROCESOS DE EVALUACIÓN	77
FIGURA 21. PROGRAMACIÓN DE EVALUACIÓN EN BUXIS	77

FIGURA 22. PROGRAMACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PRO COMPETENCIAS	78
TABLA 23. SECUENCIA DE PROGRAMACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS	78
FIGURA 24. SELECCIÓN DE EMPLEADOS A EVALUAR	79
FIGURA 25. PLATAFORMA DE INGRESO AL PORTAL DINÁMICO	80
FIGURA 26. SELECCIÓN DE OPCIÓN DE EVALUADORES	80
FIGURA 27. RELACIÓN DE EVALUADORES POR CARGO	81
FIGURA 28. INGRESO AL PORTAL DINAMICO	82
FIGURA 29. ACEPTACIÓN DE COMPETENCIAS COMO EVALUADOR Y/O EVALUADO	82
FIGURA 30. DETALLE DE TALENTO POR UNIDAD	83
FIGURA 31. RESULTADO INDIVIDUAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	83
FIGURA 32. INFORME EVALUACIÓN DEL PERFIL DE COMPETENCIAS POR ÁREAS	84
FIGURA 33. GRAFICO POR EMPLEADO Y NIVELES DE TALENTO	84
FIGURA 34. TOP PERFORMERS	85

GLOSARIO

ANÁLISIS DE CARGOS: Es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. El análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañan y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño." (p.276). Chiavenato (1990)

APTITUD: Significa "suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo o cargo.

CARGO U OCUPACIÓN: Es el conjunto de funciones y tareas desarrolladas por un trabajador que manifiestan una integridad en correspondencia con los objetivos de la organización. Suele emplearse el término ocupación para la categoría de obreros y cargos para el personal directivo y funcionarios.

Condiciones de trabajo: situaciones, circunstancias y factores que caracterizan el medio en el que un trabajador desarrolla sus actividades. Las mismas contemplan los factores higiénicos, ergonómicos, de seguridad, aseguramientos para el desempeño de la actividad y los servicios de bienestar.

COMPETENCIAS: Es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio " (Pág. 22). Nuñez, Jorge (1997).

Según el Diccionario de la Real Academia, "Competencia", en su cuarta acepción, significa "aptitud, idoneidad".

DESCRIPCIÓN DE CARGOS: Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (como lo hace), los objetivos del cargo (por que lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende. (p.331). Chiavenato (1999)

FUNCIONES: Conjunto de tareas de carácter general que constituyen la esencia de los objetivos del cargo. Por ejemplo: asesorar, planificar, coordinar, organizar, controlar, regular, ejecutar.

RESUMEN

Para las organizaciones actualmente en la búsqueda de elementos diferenciadores, que permitan lograr el éxito de la organización y el cumplimiento de las metas, toma gran importancia la Gestión del Talento Humano como un estilo de dirección en el cual prima el factor humano al considerarlo la ventaja competitiva en las organizaciones, que le permite responder a las exigencias del mercado; en este sentido la Fundación Mundo Mujer, entidad prestadora de servicios con 29 años de experiencia y la cual cuenta con su casa matriz ubicada en Popayán, se encuentra implementado un sistema de Gestión Humana coherente con las estrategias de la institución y específicamente para este trabajo en la Evaluación de Desempeño por competencias.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se desarrolla este trabajo con el objetivo de adecuar el Módulo de Gestión del Desempeño por competencias en el aplicativo tecnológico Buxis del área de talento humano, para facilitar el proceso de evaluación del desempeño de los colaboradores de la Fundación Mundo Mujer, para lo cual fue necesario, realizar una investigación documental de antecedentes, de formularios de evaluación y principalmente de entrevistas a personal, metodología que permitió realizar un diagnóstico de cómo se ha venido desarrollando la Evaluación del Desempeño por Competencias hasta el momento y los avances realizados por la institución en la búsqueda de la reestructuración e implementación de dicho proceso en la organización.

Resultado de la evaluación de los antecedentes, se obtuvo la Matriz de Competencias y comportamientos observables desarrollada por la consultora Human Capital para la Fundación Mundo Mujer, la cual en el desarrollo de la práctica profesional se amplió con la matriz de preguntas, las cuales se clasificaron en los cuatro niveles de desempeño esperados por cargo: Superior, Alto, Medio y Básico, parámetros requeridos para el formato de evaluación que genera el aplicativo Buxis; además se entrega el manual de ingreso de competencias, comportamientos y de programación de la Evaluación de Desempeño por Competencias de la Fundación Mundo Mujer en el aplicativo, necesarios para adaptar el Módulo de Gestión del Desempeño por Competencias.

De acuerdo a lo descrito anteriormente se entregan como anexo una batería de preguntas correspondiente a 400 conductas esperadas, organizadas de acuerdo al nivel de desempeño requerido para cada cargo, que se dispondrán en los formularios de evaluación y que se distribuirán en los seis niveles en los cuales se agruparon los cargos de la organización de acuerdo a su contenido estratégico, obteniendo un formato de evaluación con 10 competencias que corresponden a 20 comportamientos, con la posibilidad de valorarlas con las opciones preestablecidas: "Siempre", "Generalmente", "En Ocasiones" y "Nunca".

INTRODUCCIÓN

Entre los diversos modelos de gestión que nos entrega la teoría administrativa, toma un gran auge el modelo de gestión del desempeño por competencias, el cual parte de un estilo de dirección en el cual prima el factor humano al considerarlo la ventaja competitiva en las organizaciones, frente al mercado en el cual se desenvuelve.

Para aprovechar este elemento diferenciador, este modelo propone gestionar el desempeño del talento humano a través de la identificación periódica y sistemática de los aspectos que necesitan ser mejorados, para establecer planes de formación, reforzamiento de técnicas de trabajo y la gestión del desarrollo profesional, todo con base a las competencias que poseen los colaboradores.

A través del presente trabajo de práctica profesional, se quiere diseñar el formato de evaluación del desempeño para la Fundación Mundo Mujer, que se aplique a los VI niveles en los cuales se encuentran clasificados la estructura organizacional de la entidad, de tal forma que permita no solo aplicarse a la plataforma de trabajo Buxis, sino que facilite el proceso de interacción, de evaluación y de toma de medidas de apoyo a la gestión del desempeño de los colaboradores de la institución.

Para alcanzar este objetivo, es necesario caracterizar como se ha venido desarrollando la gestión del desempeño en la organización hasta el momento, los formularios utilizados, identificar la percepción de la labor de gestión y realizar un benchmarking que permita evaluar casos exitosos como punto de partida en la elaboración de un formato de evaluación del desempeño para la Fundación Mundo Mujer.

Todo lo planteado se basa en el modelo propuesto por el modelo Human Capital, líder en el modelo de Gestión del Desempeño por Competencias y la metodología de trabajo de campo con investigación metodológica.

CAPITULO I

PROBLEMA DE ESTUDIO

1. PROBLEMA DE ESTUDIO

1.1 JUSTIFICACIÓN

En el auge que ha tomado la gestión del conocimiento en las organizaciones, la Fundación Mundo Mujer busca desarrollar un modelo de gestión humana a partir de competencias no solo para medir el desempeño y el cumplimiento de los objetivos, sino para facilitar la preparación de los colaboradores en el desarrollo de la carrera administrativa.

Todo esto se da gracias a que la institución cree firmemente que el talento humano es su ventaja competitiva, por lo cual busca que se extienda la implementación del Modelo de Gestión por Competencias a los seis niveles que conforman la estructura de la organización, dejando como tarea el diseño del módulo de evaluación de desempeño 180°, aplicable no solo a los diferentes cargos, sino adaptable al aplicativo Buxis, como herramienta tecnológica utilizada por la organización.

En este importante proceso es nuestra labor como estudiantes aportar desde nuestra formación en programa de Administración de Empresas, nuestros conocimientos y apoyarnos en las herramientas recibidas por la Universidad del Cauca en el desarrollo del objeto de esta temática.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA A RESOLVER

La Fundación Mundo Mujer es una ONG con 29 años de experiencia, la cual tiene por misión fomentar la participación de las mujeres, jefes de hogar, en la economía local del país, brindándoles la posibilidad de acceder a servicios financieros, dirigidos principalmente a la inversión en la microempresa.

Esta institución presente en el mercado de servicios, ha desarrollado especial control de rendimiento en el Área Comercial, debido a la gran importancia que representa en la continuidad de la Fundación al lograr resultados satisfactorios de desempeño, lo cual se quiere implantar en todas las áreas de la organización.

Aunque se ha tenido especial atención con esta área, se reconoce la importancia de realizar esta misma labor en los seis niveles en los cuales se encuentran clasificados los cargos de la organización, para lograr mayores grados de rendimiento en toda la institución, por lo cual se requiere que sea propuesto un formato de evaluación del desempeño por competencias de los cargos que conforman la estructura de la misma, establecer la metodología y los parámetros

de medición, partiendo del Perfil de Competencias el cual ya se ha establecido, para los cargos de la institución, el cual se basa en el modelo Human Capital.

Se requiere que este formato de evaluación del desempeño se encuentre adaptado al aplicativo BUXIS, en el correspondiente módulo de Gestión del Desempeño por Competencias, el cual debe ser una herramienta que facilite este proceso, desde el área de talento Humano.

1.2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente no se lleva a cabo un proceso de evaluación del desempeño objetivo de los colaboradores de la Fundación Mundo Mujer en los diferentes cargos, por ello se requiere el diseño de un plan que cumpla con la Evaluación del Desempeño y que se soporte a través de la plataforma Buxis.

1.3 OBJETIVO

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Adecuar el Módulo de Gestión del Desempeño por competencias en el aplicativo Buxis del área de talento humano, para facilitar el proceso de evaluación del desempeño de los colaboradores de la Fundación Mundo Mujer.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación actual de la gestión del desempeño en la Fundación Mundo Mujer.
- Identificar los aspectos a mejorar en el módulo de Gestión del Desempeño en la plataforma Buxis.
- Proponer un formulario de evaluación del desempeño por competencias para los seis niveles estratégicos de la organización.
- Generar los requerimientos que contienen los ajustes del módulo de gestión por competencias en la plataforma Buxis, para ser ejecutados por el área de proyectos.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 GESTIÓN POR COMPETENCIAS

La Gestión por Competencias implica un proceso de análisis y evaluación de competencias que desemboca en la elaboración de un conjunto de patrones o perfiles de competencias para cada una de las funciones de la organización, no sólo con fines de reclutamiento y/o selección, sino también para la evaluación del rendimiento, para la planificación de carreras y para la administración de las retribuciones.

2.1.1. COMPONENTES DEL MODELO DE GESTIÓN HUMANA POR COMPETENCIAS

Los principales componentes o subsistemas que abarca un modelo de gestión humana por competencias son:

- 1.1. Diseño y evaluación de puestos de trabajo,
- 1.2. Selección y contratación
- 1.3. Planes de carrera
- 1.4. Formación y desarrollo
- 1.5. Evaluación del desempeño
- 1.6. Remuneración y compensaciones.

Cada uno de los subsistemas descritos, tiene su propia complejidad y su manera particular de incluir competencias, pero para cada caso, tendrá que complementarse y adaptarse **“a las condiciones” de la organización**, además de advertir la necesidad de conservar la conexión y coherencia entre las diferentes áreas de gestión para conservar su potencial de éxito.



Figura 1. Componentes del Modelo Gestión Humana por Competencias. Subsistemas

2.1.2 DISEÑO Y EVALUACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

La descripción de puestos por competencias depende, en primer lugar, de la organización del trabajo prevaleciente en la organización, no es lo mismo un contexto cambiante y dinámico (ejemplo: electrónica y comunicaciones) que otro más estable como el del ámbito público.

Para la descripción de los puestos de trabajo, en la metodología de gestión por competencias se tiene en cuenta el marco que otorga el direccionamiento estratégico de la organización el cual se encuentra ligado no solo a los objetivos de la institución sino a los resultados esperados.

Este modelo de descripción del puesto (**perfil por competencias**) tiene consideradas varias dimensiones y clases de competencias: características personales, incluyendo educación formal, acciones capaces de realizar en la práctica, funciones y tareas capaces de realizar en el ambiente laboral específico y los resultados a esperar. Este esquema se puede complementar con: misión, visión y valores del puesto, procesos en que está participando como cliente proveedor, ubicación en el organigrama y flujograma, entre otros.

2.1.2.1. Reclutamiento y selección. La descripción del puesto y, especialmente, las competencias incluidas, son el principal referente para el proceso de reclutamiento y selección interna y externa.

Aquí aparece la sinergia con el resto de los subsistemas de gestión humana por competencias: si existen los perfiles de puesto por competencias, se recurre a ellos; en caso contrario, se construyen en el momento y se integran al catálogo de puestos de la organización.

Asimismo, las competencias clarifican a los posibles candidatos las capacidades requeridas, lo que les permite hacer una autoevaluación y detectar la brecha entre éstas y las suyas propias, al mismo tiempo que reduce la posibilidad de que se preseleccionen candidatos que no cumplen el perfil, permitiendo incorporar a la organización y a sus puestos “críticos” aquellas personas que estén alineadas con lo que la organización necesita, de acuerdo al plan estratégico.

Una política de selección basada en competencias además de basarse en las herramientas tradicionales (currículo, pruebas de conocimientos, test de personalidad, entre otras), deberá necesariamente utilizar técnicas de carácter situacional que permitan detectar comportamientos puntuales que la persona manifiesta relacionados con la función en cuestión (por ejemplo: dinámica de grupos, centros de evaluación (Assessment Center), entrevista de hechos críticos o sobre conductas asumidas).

2.1.2.2. Planes de carrera. El modelo de plan de carrera en la organización parte también del perfil de puestos por competencias, haciendo visibles y transparentes las posibles rutas de desarrollo profesional.

Nuevamente se denota la sinergia entre los componentes, ya que el mismo perfil (de entrada) disponible para la organización, sumado a los criterios de selección, permite al personal proyectar y planear su desarrollo, sea horizontal o verticalmente. De esta forma la persona puede orientar su aprendizaje hacia los requerimientos del puesto, que a futuro pretende ocupar y solicitar a la organización el apoyo necesario. Esto permite que el esfuerzo que la persona hace para aprender, se traduzca en mejorar su empleabilidad.

Para la organización es doblemente importante contar con un plan de carrera basado en competencias. Por un lado motiva al personal a formar parte de un proceso de aprendizaje permanente, que está relacionado con el cumplimiento de la expectativa de ocupar un puesto mejor remunerado, de mejor satisfacción laboral para la persona, o de ambos. Esta motivación influye, por lo general positivamente, en el desempeño individual y colectivo, así como en la productividad. Por otro, ayuda también, a generar igualdad de oportunidades independientemente del género, la raza o de otro factor.

2.1.2.3. Remuneración y compensación. Relacionar el Subsistema de compensación con competencias es uno de los puntos más controversiales en la gestión humana por competencias.

Significa cambiar el Subsistema de remuneraciones, lo que implica modificar las bases de la relación laboral en cuanto al equilibrio entre compromiso de esfuerzo y retribución, donde intervienen muchos aspectos aceptados por la comunidad. Fomentar un Subsistema de compensación por competencias, refleja el verdadero compromiso de la organización con el aprendizaje y las competencias, solidificando el modelo. Además los criterios de compensación resultarían más transparentes al introducir bases igualitarias según los desempeños demostrados, estimulando el rendimiento y contribuyendo con el logro de los objetivos de la organización.

Una modalidad bastante aceptada tiene que ver con el establecimiento de un incremento anual al salario por lograr el desempeño de las competencias. Generalmente, estos esquemas parten del logro de los objetivos de las personas, y agregan un elemento que considera las competencias demostradas, requiriendo que se definan los niveles de desempeño por cada competencia. Éstos tienen que contemplar ejemplos de manifestaciones típicas de desempeño o comportamientos, según el nivel requerido, para hacer consistente la evaluación.

2.1.2.4. Formación y desarrollo. La capacitación-formación es el subsistema de gestión humana que más se transforma al pasar de una modalidad

tradicional a otra por competencias. Es concebido como el centro del sistema de gestión del aprendizaje de la organización.

En un contexto complejo de necesidad de adecuación y adaptación continua, la referencia de la capacitación es la organización de aprendizajes. La gestión de la capacitación, entonces, consiste en articular y hacer congruentes las diferentes modalidades a través de las cuales las personas y la organización aprenden. Incluye los distintos acoplamientos del aprendizaje formal y del informal, las nuevas herramientas de aprendizaje, aprovechando las tecnologías de la información, el balance entre facilitadores y ofertantes internos y externos, el desarrollo de contenidos y herramientas con centros de investigación y universidades, entre otros. Lo más significativo en el cambio de la formación es el enfoque de la relación entre formador y capacitado. Bajo competencias, esta relación pasa de la oferta a la demanda.

Se pretende que el trabajador demande apoyo al formador (facilitador) para desarrollar aquellos componentes de la competencia donde se encuentran brechas de desempeño con respecto a lo deseado. El trabajador es capaz de determinar estas brechas, porque las referencias o estándares están definidos y son transparentes.

Como se dijo, generalmente la formación por competencias empieza determinando la brecha entre el estándar de desempeño esperado y el real, de manera que el perfil de competencias y el plan de carrera son el marco en el cual el trabajador ubica la competencia a desarrollar.

Así el trabajador va administrando su propio proceso de aprendizaje. Proceso que presenta dos claros beneficios sobre una capacitación tradicional: se capacita solamente donde hace falta (existencia de brecha) y el trabajador tiene que responsabilizarse de su proceso de formación.

De esta manera, el aprendizaje se centra más en el individuo, que es una de las características de la formación por competencias.

Sin embargo, como premisa fundamental para lograr ello se necesita tener una política de acceso abierto y libre a la capacitación en condiciones similares de tiempo y de apoyos, para todo el personal (Democratizar la formación).

Por otra parte, la formación por competencias implica la elaboración de instrumentos de evaluación (tanto de conocimiento como de desempeño) basados en los perfiles de competencia normalizados, lo que aumenta la posibilidad de que, lo que se está evaluando y explicando, esté articulado con los resultados de impacto esperados.

2.1.2.5. Gestión del desempeño por competencias. La gestión del desempeño por competencias incluye a la evaluación por competencias, esto es,

va más allá de la evaluación ya que implica pensar o reflexionar acerca de los resultados del proceso evaluativo, para involucrar al superior inmediato de cada integrante de la organización, en su rol de responsabilidad al promover el desarrollo de sus colaboradores.

La gestión del desempeño por competencias tiene por objetivo mejorar los resultados en el puesto y/o en el departamento o área, a través del desarrollo de las competencias de las personas y de la organización.

La gestión implica aprendizaje, tanto individual como grupal, que es la fuente de la innovación y la productividad. El evaluador incide en el aprendizaje mediante la reflexión conjunta con el evaluado. Pero, si se reduce la gestión del desempeño a la simple medición, existe una alta probabilidad de que se termine con una menor productividad en vez de mejorarla.

El aspecto probablemente más importante en la gestión del desempeño consiste en que es un proceso continuo, que refleja buenas prácticas de gestión que implican definir objetivos y dirección, monitorear y medir el desempeño, además de tomar las acciones correspondientes.



Figura 2. Gestión del desempeño por competencias. Extraído de Billorou, Vargas (2012).

El desafío es convertir las mediciones de los resultados en nuevos aprendizajes. Para esto se tienen a las competencias. La gestión consiste en identificar los aspectos de las competencias a desarrollar en el evaluado para que se logren los resultados esperados.

Como elemento fundamental aparece la retroalimentación constructiva (ver Figura 2), que debe ser aplicada como un mecanismo de refuerzo positivo cada vez que sea necesario.

En este sentido, (Gil Flores, J.,2007) sostiene “El concepto de gestión del desempeño alude de forma global y holística a la forma en que se dirige y gestiona al personal, con el fin de alcanzar las metas que persigue la organización al tiempo que se mejora el desempeño de los empleados. Incluye aspectos relativos a la planificación del desempeño (definición del perfil por competencias y establecimiento de objetivos), la evaluación del mismo y las derivaciones que estos procesos tienen sobre la formación (asesoramiento, instrucción y desarrollo de competencias) y el reconocimiento a las personas (remuneración, promoción).”

2.1.2.6. Evaluación del desempeño. Para dar comienzo a este apartado se reflexionó acerca de qué se entiende por **evaluación**, y a partir de la revisión documental se llega a que consiste en la emisión de un juicio de valor o toma de una decisión con respecto a determinada situación a partir del relevamiento y análisis de hechos o datos. Por tanto, comprende comparar un fenómeno o circunstancia con determinada referencia o estándar, lo que implica la existencia de dos elementos importantes a tener en cuenta, por un lado, la nivel del estándar o referencia de comparación y por otro, las posibles limitaciones (racionalidad, información incompleta, subjetividad) de quien mide o evalúa.

Por su parte, el concepto de **desempeño** engloba lo que se hace, como se hace y los resultados obtenidos de acuerdo al qué y al cómo. Llevado al ámbito laboral se distinguen entonces dos posibles componentes de desempeño a evaluar, resultados (qué objetivos se alcanzaron) y competencias (como se alcanzaron).

De acuerdo a lo anterior, la **evaluación del desempeño laboral** consiste en un proceso (con un inicio, recolección de información o evidencias de desempeño, y un fin, emisión de juicio, toma de decisión o retroalimentación) que realiza el jefe con su colaborador inmediato a efectos de ayudar a este último a continuar o corregir su actuación en la organización.

En este sentido, **la evaluación debe tener una periodicidad adecuada**, de forma que se puedan administrar correctamente y en forma oportuna los planes de acción acordados en la evaluación precedente, saber si han sido cubiertos los objetivos específicos por parte de los evaluados, además de plantear los siguientes pasos a partir de esta evaluación, propiciando los recursos necesarios para su aplicación.

La evaluación de desempeño como herramienta de gestión presenta una gran potencialidad para la mejora organizacional ya que a través de su implementación se pueden evidenciar dificultades de liderazgo en los niveles de supervisión, falta de integración y comunicación de las personas, de adecuación de la persona al

cargo así como insuficiencias de capacitación y formación de los empleados, entre otros aspectos.

Como principales **objetivos** perseguidos por este Subproceso de gestión humana por competencias, se destacan los siguientes:

- ✓ Mejorar el desempeño y clima organizacional
- ✓ Alinear comportamientos del personal con los objetivos organizacionales
- ✓ Proveer retroalimentación al personal acerca de su desempeño
- ✓ Reconocer las mejoras en el desempeño del personal y motivar un desempeño superior, estimulando el “coaching” y una mayor comunicación.
- ✓ Medir la contribución del personal a la organización y/o recompensarlo en función a esto (Subsistema de Retribución)
- ✓ Contribuir a determinar posibles ascensos ante vacantes (Subsistema Selección y Plan de carrera)
- ✓ Determinar las necesidades de desarrollo/capacitación (Subsistema formación).

La evaluación entonces, debe ser entendida como un diálogo constructivo entre evaluador y evaluado que gira en torno a las conductas concretas observadas en la persona evaluada y **no en juicios de valor**.

Al respecto, socialmente, la evaluación de desempeño es un tema delicado y controversial en muchas organizaciones, ya que en él convergen la subjetividad de la percepción de las personas y la ambigüedad de la organización permitiendo que las percepciones de los colaboradores puedan ir del escepticismo al temor.

Por tanto, crear en las personas la confianza de que la evaluación se hará de manera transparente, con respeto, confidencial y sin poner en riesgo su integridad son algunos aspectos a considerar sino se quiere ver socavada la herramienta de evaluación desde sus inicios.

Como reflexión final se debe tener en cuenta que “Evaluar es valorar los logros del empleado y los procesos que utiliza para alcanzarlos y comprender aquellos aspectos que debe mejorar. Creer en la capacidad que tiene el ser humano de crecer y superarse, y en lo importante que son los equipos, las interacciones personales y la organización como instrumentos de transformación, tanto en lo personal como en lo laboral.

2.1.2.7. Evaluación del desempeño por competencias Dados los conceptos descritos de evaluación de desempeño por un lado y de competencias por otro se puede llegar a determinar una definición de Evaluación del desempeño por competencias como: el proceso de recolección de evidencias de la competencia (comportamientos observados), su comparación con el estándar o referencia, para

la realización de juicios o tomar decisiones respecto a fortalecer áreas de desempeño en pro de alcanzar los niveles requeridos.

Los insumos que proporcionará tienen que ver con el estado actual de las personas evaluadas, en relación a las brechas, entre los comportamientos demostrados (competencias) y el grado requerido para el cargo (perfil). Teniendo esta información se podrán definir objetivos de formación y acciones dirigidas a potenciar el desarrollo de las personas, de ahí el gran valor de esta herramienta.

Para destacar los beneficios de la evaluación de desempeño por competencia, seguidamente se presenta la tabla 1, donde se presenta un cuadro de comparación entre la Evaluación de Desempeño por Competencias y la Evaluación tradicional:

TRADICIONAL	POR COMPETENCIAS
Utiliza escala numérica o notas	Se basa en juicios de competencia
Se compara rendimiento individual con el grupal	Se compara el desempeño individual con el estándar (autodesarrollo)
Los evaluados no conocen qué les será exigido	Los evaluados conocen desde el inicio el “qué” y el “cómo”
El evaluado no participa en la fijación de objetivos	El evaluado participa en las decisiones
Se entrega por escrito	Centrada en evidencias de desempeño
El evaluador controla, es pasivo	El evaluador orienta y apoya, es activo
El evaluador fija el momento de evaluar	Es un proceso planificado y acordado

Tabla 1. Evaluación de desempeño tradicional vs por competencias.

De acuerdo a lo descrito por Alles, M. (2006) "Si la organización trabaja con un sistema de gestión por competencias, se evaluará en función a ellas. Las competencias se fijan para la empresa en su conjunto, y luego por área, y nivel de posición".

Asimismo esta autora aclara que "la evaluación de desempeño tomará en cuenta las competencias relacionadas con la posición evaluada y solo esas, y en el grado en que son requeridas por el puesto, siendo esto un aspecto clave del proceso".

Por otra parte, adoptando la distinción que hacen Beutelspacher y Castro (2006), “podríamos afirmar que la evaluación tendría **dos finalidades**: una de tipo **psicosocial** y otra de tipo **administrativo**. Desde el punto de vista psicosocial, la evaluación contribuye al desarrollo individual y a la adaptación de las personas al

ambiente laboral. Con este fin, la evaluación pretende conocer el rendimiento de los empleados, su conducta, sus cualidades, deficiencias, logros o su potencial de desarrollo. Desde el punto de vista administrativo, la evaluación sirve a la selección del personal más adecuado para cubrir los puestos de trabajo de la organización, a la toma de decisiones sobre incrementos salariales o a la puesta en marcha de acciones formativas, entre otros propósitos”.

Sin embargo, en la gestión por competencias suele suceder que hay una confusión acerca del concepto desempeño y su medición. La descripción de competencias consiste, básicamente, en criterios de desempeño en los que el empleado tiene que demostrar su capacidad de realizarlos en determinadas condiciones.

En este sentido, a la organización corresponde determinar el peso a otorgar a ambos componentes, competencias y resultados, para llegar a una medición del desempeño, ya que mientras que los resultados presentan un horizonte temporal definido, las competencias son a largo plazo.

Por otra parte, se distinguen tres funciones o momentos de la evaluación por competencias, para Vargas y Billorou (2012):

- ✓ Diagnóstica (al inicio): determinar el grado de desarrollo de la competencia y necesidades de apoyo y formación.
- ✓ Formativa (durante): donde se monitorea el avance y desarrollo de las competencias
- ✓ Sumativa (al finalizar): determinar si se logró el nivel de desempeño requerido en una o varias competencias

Asimismo, como principales **herramientas y técnicas para la evaluación de competencias** se cuenta con el portafolio o bitácora de evidencias (observación de comportamientos y registro), evaluación multifuente (90° (jefe-colaborador), 180° (jefe/pares/clientes) o 360°), pruebas simuladas, test psicológicos grupales, centros de evaluación y entrevistas de incidentes críticos.

La evaluación de competencias privilegia entonces aquellas técnicas que se apoyan en el comportamiento de las personas en el puesto de trabajo o, en su actuación ante situaciones prácticas reales o simuladas de ejercicio laboral.

No obstante, es importante apreciar la complejidad que presenta la evaluación de personas propiamente dicha y en el caso de la evaluación por competencias surgen dificultades con las que se deberá lidiar y minimizar, como afirma Gil Flores, J. “encierra la dificultad que supone emitir juicios valorativos que se ajusten a las características y al mérito real de las personas evaluadas”. “Cuando la evaluación se realiza en el seno de organizaciones, asumiendo el papel de evaluadores los propios miembros de la organización, las relaciones

interpersonales entre los trabajadores y quienes se encargan de evaluarlos pueden condicionar la valoración que se haga. Atenuar este problema es posible cuando se hacen esfuerzos por sistematizar los procesos de evaluación y establecer procedimientos que impliquen la recogida de datos y evidencias en los que apoyar cualquier juicio de valor.

Entre otros aspectos críticos a tener en cuenta en la Evaluación de desempeño, son los relacionados con:

- ✓ Cómo captar las complejas interacciones entre las distintas dimensiones que constituyen la competencia, por más claros y definidos que sean los criterios de desempeño.
- ✓ La necesidad de evitar una relación mecánica entre resultados y el nivel de competencia de los sujetos (influencia de las condiciones del contexto).
- ✓ La evaluación de las competencias colectivas, que se desarrollan en la interacción grupal y cómo reconocerlas desde la evaluación individual. (Vargas y Billorou)

En el caso que la empresa opere con un sistema de gestión de competencias, la evaluación se realizará teniendo en cuenta solamente las competencias relacionadas con el puesto evaluado, en el grado requerido para el cargo, es decir, la definición del Perfil debe ser por competencias y la Evaluación también.

2.2 FORMACION Y DESARROLLO POR COMPETENCIAS

Entendemos **el aprendizaje como un proceso de cambio relativamente permanente en el comportamiento de una persona generado por la experiencia** (Feldman, 2005). Por tanto supone un cambio en el comportamiento de la persona, que debe ser perdurable en el tiempo y que ocurre a través de la práctica o de otras formas de experiencia (ej., observando a otras personas).

Al respecto, si partimos del concepto de competencia como se referencia anteriormente, **aprender competencias** implicaría cambiar o transformar los recursos internos de la persona, esto es actitudes, saberes, habilidades, intereses, motivaciones, para orientarlos hacia los objetivos comunes de la organización y lograr así una respuesta satisfactoria a las demandas del contexto, lo cual no es tarea sencilla por lo cual se deberá utilizar más de una estrategia de aprendizaje para poder desarrollar competencias, dadas las diversas dimensiones que involucra.

Algunos de los aspectos que caracterizan a la **Formación Basada en Competencias** y que se deben tomar en cuenta son:

- ✓ Se apoya en la identificación de competencias y criterios de evaluación que constituyen la referencia para diseñar la formación y evaluar el desempeño de los participantes.
- ✓ Considera el ritmo de aprendizaje de cada persona, a partir de la evaluación y autoevaluación permanentes basadas en los referentes y el seguimiento individualizado, así como diversas modalidades de aprendizaje.
- ✓ Promueve el reconocimiento social de las competencias logradas.
- ✓ Promueve la actividad reflexiva, la cooperación y la búsqueda de estrategias propias para lograr el desarrollo de la competencia.

Generalmente la formación por competencias empieza determinando la brecha entre el estándar de desempeño esperado y el real. El perfil de competencias y el plan de carrera son el marco en el cual el trabajador ubica la competencia a desarrollar. Así el trabajador va administrando su propio proceso de aprendizaje.

2.2.1 MODALIDADES DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Para Bunk (1994) en Fernández Tejada y Navio Gámez, “la transmisión de las competencias (mediante acciones de formación) se basa en la acción. El desarrollo de la competencia integrada (competencia de acción) requiere de una formación (o de un desarrollo según se trate) dirigida a la acción; es decir, puede y debe relacionarse con las situaciones de trabajo con el fin de que la competencia cobre su sentido genuino y global. De este modo, en los procesos de formación basada en competencias, los procesos de aprendizaje que se favorecen deben orientarse hacia la acción del participante tomando como referente el marco organizativo en el que la situación de trabajo es situación de aprendizaje”.

Existen una serie de **modalidades de desarrollo de competencias** que las organizaciones pueden utilizar, bien de manera exclusiva o bien de manera combinada, entre las que se destacan:

El Coaching (Entrenamiento): Proceso de mejora guiado, estructurado y con un seguimiento continuo que acerca al participante a los requisitos óptimos de desempeño, preestablecidos para su función actual dentro de la organización.

Dentro de las modalidades de coaching pueden citarse tres: individual, grupal y mixto.

- ✓ El **individual** o coaching clásico, está diseñado para dar respuesta a las necesidades de desarrollo de una persona.
- ✓ El **grup**al, contempla el diseño de un programa de coaching para desarrollar factores de desempeño en un colectivo homogéneo, mediante la realización de actividades en grupos.
- ✓ El modo **mixto**, incluye un programa de coaching diseñado para desarrollar factores de desempeño en un colectivo homogéneo, conjugando actividades de grupo y sesiones individuales de seguimiento incluidas en el propio plan de acción.

El punto central de esta estrategia lo constituye la figura del coach (Entrenador), quien personaliza en mayor o menor grado el enfoque de desarrollo, la guía de las actividades, la individualidad en los planes, y el tiempo que se dedica al seguimiento de la evolución de los individuos.

Este método supone, una alta disponibilidad del coach, de actividades personalizadas “a la medida”, y del seguimiento que mientras más individualizado sea, más efectivo será para lograr el desarrollo de un conjunto de factores de desempeño determinado.

El Mentoring (Mentoría): Se trata de un proceso de mejora guiado, flexible y con apoyo continuo que logra el desarrollo a largo plazo del participante, preparándolo en la comprensión de temas personales, organizativos y/o políticos que pueden afectar tanto el desempeño actual como futuro.

Se considera mentor en la organización, a una persona experimentada y valorada dentro de la misma como tal, quien es capaz de guiar a otros en su carrera profesional.

Al igual que el coaching, la esencia radica en un plan de acción guiado, aunque en el caso del mentoring, la esencia está en el “contrato” de aprendizaje que marca la pauta del proceso de desarrollo. Se trata de establecer normas de conducta, donde el mentor y el participante definen como se va a desarrollar su relación, teniendo en cuenta los objetivos de cada uno.

“El contrato de aprendizaje” (learning contract): Esta modalidad supone un desarrollo individualizado y global a largo plazo que apoya al participante, proporcionándole un bagaje útil en toda su carrera profesional dentro y fuera de la organización.

Para lograr los objetivos que se plantean en esta modalidad, se requiere de precisión para encontrar el mentor adecuado para cada participante; de un compromiso por parte del individuo y de la organización; y por último del establecimiento de una buena relación entre el mentor y los participantes.

Auto-desarrollo: Es un proceso de mejora individual sin un seguimiento guiado por otra persona que permite acercar a los participantes a los requisitos óptimos de desempeño en su función actual dentro de la organización.

Esta modalidad es fundamentalmente orientada a personas con un alto nivel de disciplina y confianza en sí misma capaces de superar los momentos difíciles. En este caso el plan de acción debe definirse durante el proceso de retroalimentación al individuo, con el propósito de orientar al participante. Implica por otra parte, un esfuerzo previo de la organización, ya que esta debe proporcionar los recursos necesarios a la persona para su auto-desarrollo.

Esta variante tiene la ventaja de no ser muy costosa, y el programa depende fundamentalmente del participante, lo cual posibilita que pueda implantarse con gran facilidad. No obstante, requiere para su efectividad de un compromiso y un alto grado de disciplina por parte del individuo. Por otra parte, al constituir un planteamiento de desarrollo estandarizado, y menos individualizado donde la persona recibe muy poco apoyo por parte de una persona especializada, puede provocar la deserción del sujeto.

Los Centros de Desarrollo (Development Center): Constituyen un proceso de mejora estructurado en el que se construyen situaciones propias del puesto de trabajo del sujeto a lo largo de varias etapas, y con un apoyo personal continuo que puede ser antes y después de un Assesment Center (evaluación estandarizada del comportamiento). En el caso de esta variante, se acerca al participante a los requisitos óptimos de desempeño preestablecidos para sus funciones actuales dentro de la organización.

Rotación o enriquecimiento de la tarea: entre diversos puestos de trabajo con similar nivel de exigencia respecto a las competencias pero con focos diferentes en cuanto a las tareas a desarrollar, lo que hace crecer a la persona dentro de la organización proporcionándole una visión global e integral de la misma. Una modalidad la constituye las pasantías internas: participación en actividades de otra área o con colegas expertos en determinadas competencias.

Aprendizaje colaborativo: Comunidades de aprendizaje y de práctica: Son encuentros grupales, cuyo propósito explícito es compartir aprendizajes respecto de alguna competencia. Funcionan como equipos autodirigidos, no requieren la presencia de un facilitador. Pueden operar de modo presencial o virtual y sus aprendizajes se estructuran bajo la forma de “lecciones aprendidas”, las que son puestas a disposición de la organización.

Internet o Intranet: Foros, repositorios, intercambio sincrónico o asincrónico. E-learning Se caracteriza por su capacidad de ofrecer contenidos, justo en el momento que es requerido, es flexible en cuanto a la adaptación de su contenido, rápido y de bajo costo.

2.2.2 BRECHAS DE DESEMPEÑO Y NECESIDADES DE FORMACIÓN

Luego de finalizado el periodo de evaluación de desempeño correspondiente se detectan ciertos distanciamientos entre el nivel alcanzado y demostrado por la persona en cuanto a las competencias definidas y el requerido según el perfil o estándar establecido. Es así que surgen las llamadas “brechas de desempeño” las cuáles se buscará superar con instancias formativas, es decir, originan necesidades de formación específicas.

Una correcta gestión del desempeño consiste en identificar los aspectos de las competencias a desarrollar en el evaluado para que se logren los objetivos buscados.

En este sentido, resulta necesario realizar un **análisis** de las **causas de la brecha** de desempeño identificada a la luz de diferentes dimensiones que varían según la empresa de que se trate, a modo de ejemplo:

- ✓ la política, sistemas y procedimientos de la organización,
- ✓ las metas y objetivos organizacionales,
- ✓ la existencia o no de apoyos (instancias y equipo),
- ✓ la disponibilidad de equipamiento y materiales,
- ✓ el grado de control sobre el propio trabajo,
- ✓ la calidad de las relaciones laborales,
- ✓ la cultura de trabajo y la comunicación
- ✓ el valor que se otorga al conocimiento y la innovación.

La finalidad de dicho análisis radica en planificar que la acción formativa logre la mayor eficacia posible en la reducción progresiva de la brecha de desempeño, esto es lograr una óptima adecuación entre la necesidad o demanda formativa y la acción a desarrollar. En un proceso de mejora continua que parte de la identificación de la brecha y sus causas, continua por la planificación de acciones de desarrollo y culmina por aplicación y transferencia al trabajo para reflejarse en desempeños mejorados.

2.3 LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

2.3.1 DEFINICIÓN DE COMPETENCIA

Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. (ALLES, 2005, pág 39)

2.3.2 MODELO DE COMPETENCIAS

Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales. (ALLES, 2010, pág 86)

2.3.3 MÉTODO EVALUACIÓN 360°

Consiste en un sistema para evaluar el desempeño a través de un cuestionario, donde pueden expresarse criterios en relación a ¿qué le gusta del evaluado en relación a los aspectos explorados? ¿Qué no le gusta?; ¿Qué le gustaría que sucediera o que modificara en su conductas?, entre otras. Todo esto referido a comportamientos observables o deseables. Este cuestionario, en el cual pueden también incluirse preguntas abiertas, se aplica a los propios evaluados, a sus superiores, a sus colaboradores (en los casos respectivos) y a clientes tanto internos como externos. Teniendo en cuenta las informaciones relevantes que se obtengan, se realiza una fotografía del desempeño de la persona. Este método se comenzó a utilizar con mayor intensidad a mediados de la década de los 80, empleándose principalmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel. Este modelo rompe con el paradigma tradicional de que “el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados”, ya en este caso, tiene en cuenta la opinión de otras personas que conocen al evaluado y que lo ven actuar. El método centra su interés en el hecho de que el factor humano visualice de modo no sesgado el nivel de desempeño que tiene dentro de la organización. Así tanto los colaboradores como los directivos ofrecen una visión particular de cómo perciben el trabajo de una persona, un grupo o un área en particular.

Con la aplicación del Modelo de Gestión por Competencias en una organización, es posible el establecimiento de políticas más claras de reclutamiento, de selección y de desempeño basado en los resultados de la evaluación, lo que permite seleccionar al candidato adecuado; definir planes de capacitación y desarrollo con las personas en base a los resultados individuales y/o grupales obtenidos y realizar un seguimiento al desempeño de los colaboradores; identificar con mayor facilidad a los colaboradores con potencialidades, reforzando, reconociendo y estimulando así sus resultados, a la vez proporciona información objetiva y cuantificada respecto a áreas claves del desempeño “difíciles de medir” como son el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipos, la administración del tiempo, la solución de problemas y las habilidades para desarrollar otros y por

último, posibilita el desarrollo particular de una metodología informática para la aplicación, análisis y procesamiento de la información que se obtiene.

2.3.4 LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL MODELO POR COMPETENCIAS

Siempre en búsqueda de la calidad, la gestión por competencias nos da la pauta para mejorar las organizaciones por medio de asegurar la consecución y desempeño de los recursos humanos, que como ya sabemos constituyen la base fundamental del desarrollo satisfactorio de las mismas hacia el éxito.

El modelo de Evaluación del Desempeño en la Gestión por Competencia es una metodología que centra su estudio en el contenido de los puestos de trabajo y en la investigación de las características comunes de quienes lo están haciendo mejor, esto significa que la Evaluación o gestión del desempeño, se constituye en uno de los ejes fundamentales de aplicabilidad en la gerencia de los Recursos Humanos en las organizaciones.

En este sentido, Según Hay Group (1997) el proceso de Evaluación del Desempeño es un ciclo integrado de planificación que involucra definiciones de las responsabilidades y determinación al inicio del período de los objetivos y metas junto con asesoramiento mediante información sobre el desempeño, desarrollo personal y una revisión del desempeño.

Este proceso integrado en ambos casos debe garantizar a los trabajadores de la organización:

- ✓ El adecuado reconocimiento y recompensa unidos al logro,
- ✓ Conocimiento y conciencia de lo que la organización espera de ello y la forma como eso encaja dentro de la organización
- ✓ Participación en la determinación de los objetivos que deben alcanzar
- ✓ Apoyo y asesoramiento adecuado en el proceso
- ✓ Facilitación de retos alcanzados
- ✓ Garantizar el conocimiento de la Evaluación del Desempeño y la marcha del proceso mismo

2.4 ETAPAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

2.4.1. Sensibilización

2.4.2. Análisis de los Puestos de trabajo

2.4.3. Definir perfiles de competencias

2.4.4. Evaluación sistemática y redefinición de perfiles

2.4.1. Sensibilización

Para lograr el éxito es fundamental la adhesión del personal clave que gerencia los puestos de trabajo.

La sensibilización de este público, en busca de un compromiso, es la primera etapa del proceso. Esta sensibilización podrá ser realizada a través de metodologías variadas como:

- ✓ Reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- ✓ Focos de discusión que tendrán como finalidad detectar las falencias del modelo vigente.
- ✓ Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema.

2.4.2 Análisis de los puestos de trabajo.

Una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta gerencia, se inicia la segunda etapa donde son fundamentales las siguientes dos acciones:

- ✓ Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la empresa.
- ✓ Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

2.4.2.1 Descripción de los cargos. Es necesario describir un cargo, para poder conocer su contenido. La descripción de cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas y los objetivos del cargo.

Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

2.4.2.2 Análisis de los cargos: Después de la descripción, sigue el análisis del cargo. Una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante. (Oakland S, Gerenciamiento da qualidade total-TQM, 1.994)

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

2.4.2.3. Métodos de descripción y análisis de los cargos. Los métodos más comunes de descripción y el análisis de cargos son:

- ✓ Observación directa
- ✓ Cuestionario
- ✓ Entrevista directa
- ✓ Métodos mixtos

Método De Observación Directa: Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo históricamente como por su eficiencia. Su aplicación resulta mucho más eficaz cuando se consideran estudios de micromovimientos, y de tiempos y métodos.

El análisis el cargo se efectúa observando al ocupante del cargo de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras que el analista de cargos anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis de cargos. Es más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos.

Algunos cargos rutinarios permiten la observación directa, pues el volumen de contenido manual puede verificarse con facilidad mediante la observación. Dado que no en todos los casos la observación responde todas las preguntas ni disipa todas las dudas, por lo general va acompañada de entrevista y análisis con el ocupante del cargo o con el supervisor.

Características.

El analista de cargos recolecta los datos acerca de un cargo mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante de éste.

La participación del analista de cargos en la recolección de la información es activa; la del ocupante es pasiva.

Método Del Cuestionario: Para realizar el análisis, se solicita al personal (en general, los que ejercen el cargo que será analizado, o sus jefes o supervisores) que aborde un cuestionario de análisis de cargos y registre todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características.

Cuando se trata de una gran cantidad de cargos semejantes, de naturaleza rutinaria y burocrática, es más rápido y económico elaborar un cuestionario que se distribuya a todos los ocupantes de esos cargos.

El cuestionario debe elaborarse de una manera que permita obtener respuestas correctas e información útil. Antes de aplicarlo, deben conocerlo al menos un ocupante del cargo y sus superiores para establecer la pertinencia y adecuación de las preguntas, y eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, la falta de relación o las posibles ambigüedades de las preguntas.

Características.

La correlación de datos sobre un cargo se efectúa mediante un cuestionario de análisis del cargo, que llena el ocupante o su superior.

La participación del analista de cargos en la recolección de datos es pasiva (recibe el cuestionario); la del ocupante es activa (llena el cuestionario).

Método De La Entrevista: El método de la entrevista directa consiste en recolectar los elementos relacionados con el cargo que se pretende analizar, y mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo. Puede realizarse con uno de ellos o con ambos, juntos o separados. El enfoque más flexible y productivo en el análisis de cargos es la entrevista que el analista hace al ocupante de cargo. Si está bien estructurada, puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del cargo, la naturaleza y secuencia de las diversas tareas que comprende el cargo, y de los porqués y el cuándo. Puede hacerse con relación a las habilidades requeridas para ocupar el cargo, permite intercambiar información obtenida de los ocupantes y de otros cargos semejantes, verificar las incoherencias en los informes y, si es necesario, consultar al supervisor inmediato para asegurarse de que los detalles obtenidos son válidos.

Garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado, lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas, principalmente frente a empleados obstrutores y obstinados.

En la actualidad, los responsables de elaborar los planes de análisis de cargos prefieren este método basado en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y participación.

Características.

La correlación de datos se lleva a cabo mediante una entrevista del analista con el ocupante del cargo, en la que se hacen preguntas y se dan respuestas verbales. La participación del analista y del ocupante del cargo es activa.

Método Mixtos: Es evidente que cada uno de los métodos de análisis posee ciertas características, ventajas y desventajas. Para contrarrestar las desventajas y obtener el mayor provecho posible de las ventajas, se recomienda utilizar métodos mixtos, combinaciones escogidas de dos o más métodos de análisis.

2.4.3. Definición del perfil de competencias requeridas. La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello.

¿Qué es un perfil de competencias?: Es un Subconjunto de competencias que hacen referencia a un perfil ocupacional, a una ocupación genérica, presente en el mundo productivo a través de los “cargos” que cada empresa tipifica.

En su contenido describe detalladamente los elementos que componen una competencia laboral y muestra, mediante gráficos y/o tablas, cómo ésta debe estructurarse para ser considerada como “competencia laboral”. Para ello tiene en cuenta los siguientes componentes:

1. Nombre de la competencia.
2. Definición.
3. Niveles.
4. Comportamientos y/o criterios de desempeño.

Se puede definir el perfil ocupacional como el conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades para desempeñar con eficacia un puesto. Esto permite

identificar y difundir en qué consiste el trabajo de cada persona y que se espera de ella dentro de la organización.

En un sistema de gestión por competencias, lo relevante es analizar la ocupación de un puesto en términos de las competencias necesarias para garantizar el éxito en el desempeño del puesto de trabajo. Por esto es necesario realizar un correcto diseño de perfiles con las competencias necesarias para desarrollar cada puesto en línea con la filosofía organizacional.

Existen Perfiles Genéricos y Específicos, cada empresa define cargos que hacen referencia a un Perfil Genérico. Los perfiles son la base de la Gestión por Competencias. El modelo de dicho perfil deberá incluir los siguientes pasos:

1. Definición de Puestos.
2. Tareas y Actividades Principales.
3. Formación de base y Experiencia requerida para su desempeño.
4. Competencias
4. Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles

El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo, la gerencia y jefes de áreas serán los responsables del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia.

Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias.

Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

2.4.4. Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles. En este punto de implementación, en colaboración con el área de Talento Humano, los jefes de área y la Alta Gerencia evaluarán las necesidades de personal, el desempeño de sus colaboradores presentes donde de acuerdo a los resultados de la evaluación sistemática de desempeño, se considerará y se aplicará si es necesaria la redefinición de los perfiles de la institución.

2.5. ELEMENTOS O CARACTERÍSTICAS QUE COMPONEN UNA COMPETENCIA

2.5.1. Metas o Motivos: Son las cosas que una persona piensa o quiere de forma consistente que causen acción. Los motivos, “dirigen” acciones o metas que marcan el comportamiento de una persona en la organización, no solo para él mismo, sino también para sus relaciones con los demás. Por ejemplo, una persona orientada al éxito establece de forma consistente metas retadoras, se responsabiliza para conseguirlas y usa el feedback para hacerlo mejor.

2.5.2. Rasgos: Son características permanentes (típicas) de las personas. Por ejemplo, el autocontrol emocional (algunas personas no “se salen de sus casillas” y actúan adecuadamente para resolver problemas bajo estrés), ser un buen escucha, ser una persona fiable, ser una persona adaptable.

2.5.3. Autoconcepto (imagen de sí mismo): Es el concepto que una persona tiene de sí mismo en función de su identidad, actitudes, personalidad y valores. Un ejemplo sería la autoconfianza (la creencia de una persona de que puede desempeñarse bien en casi cualquier situación de trabajo) o verse a sí mismo como una persona que desarrolla a otros.

2.5.4. Conocimientos: Es la información que una persona posee sobre áreas de contenido específico. Por ejemplo programación multiobjetivo (técnica de investigación de operaciones). Ahora bien, los conocimientos predicen lo que alguien puede hacer, pero no lo que hará en el contexto específico del puesto.

2.5.5. Habilidades: Es la capacidad para desempeñar una tarea física o mental; es la capacidad de una persona para hacer algo bien.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1. MARCO ESPACIAL

El presente proyecto de investigación se desarrolla en la Fundación Mundo Mujer, en su casa matriz ubicada en la ciudad de Popayán.

3.2. MARCO TEMPORAL

Este proyecto se desarrolló en el período comprendido entre Agosto de 2014 a Enero de 2015.

3.3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.3.1 TIPO DE ESTUDIO

Con el fin de identificar los antecedentes del tema objeto de estudio de este trabajo desarrollado en la Fundación Mundo Mujer y realizar un diagnóstico pertinente, se recurre a la investigación descriptiva, en la cual debido a la no continuidad en los informes que muestren el modelo y los resultados de la Evaluación de Desempeño por Competencias realizadas anteriormente en la institución, llevan a obtener los antecedentes de la institución en el tema descrito a través de fuentes primarias (colaboradores), mediante entrevistas, cuestionarios y la observación.

3.3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

Actualmente la institución cuenta con un total de 3700 empleados aproximadamente, con presencia en 22 Departamentos de Colombia, de los cuales 370 colaboradores se encuentran en la casa matriz y administrativa de la Fundación Mundo Mujer en Popayán, la cual se toma como muestra total.

Teniendo en cuenta que de la muestra total un pequeño grupo de personas ha participado anteriormente en el proceso de evaluación de desempeño de la organización y debido al alto crecimiento de la planta de personal en el último período, se toma aleatoriamente una pequeña muestra del área administrativa, para identificar los antecedentes de la Evaluación de Desempeño desarrollada anteriormente en la Fundación Mundo Mujer, a través de entrevistas que permitan elaborar un acertado diagnóstico del tema en cuestión.

3.3.3 FUENTES E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

3.3.3.1 Fuentes Primarias. La presente investigación utilizara fuentes de información primarias debido a que la información se recolectará directamente y aleatoriamente del personal de la institución el cual ha participado de las Evaluaciones de Desempeño por Competencias desarrolladas con anterioridad en la Fundación Mundo Mujer, con el fin de realizar un análisis de los antecedentes objeto de este estudio.

3.3.3.2 Fuentes Secundarias. Las fuentes de información secundarias se agotaran por medio de libros, revistas, páginas web, entre otros.

VARIABLES A TENER EN CUENTA EN LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO Y DE LA PLANEACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	VARIABLES A IDENTIFICAR EN LOS ANTECEDENTES	INDICADORES A MEDIR	FUENTE
	<ul style="list-style-type: none"> - Disposición del trabajo - Elementos valorativos - Gestión - Medición - Evaluadores 	<ul style="list-style-type: none"> Calificaciones - Entrevistas de evaluación - Eficiencia del trabajo - Habilidades - Rendimiento 	COLABORADORES

Tabla 2. Variables de la evaluación del desempeño por competencias

CAPITULO IV
ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS
EN LA FUNDACIÓN MUNDO MUJER

4.1. CARACTERIZACIÓN DE LA FUNDACIÓN MUNDO MUJER



FIGURA 3. LOGO DE LA FUNDACIÓN MUNDO MUJER

La Fundación Mundo Mujer nació en Popayán en 1985, recogiendo la filosofía del Banco Mundial de la Mujer que surgió en Estados Unidos y de los conceptos trabajados en la Primera conferencia de Naciones Unidas sobre la mujer, que se dieron durante la década de los 70.

Los lineamientos y objetivos de estos organismos internacionales se basaban en fomentar la participación de las mujeres, jefes de hogar, en la economía local de los países; ya que hasta ese entonces ellas no contaban con mayor posibilidad de acceso a servicios de instituciones financieras. Con este espíritu nació la Fundación Mundo Mujer para convertirse, con el paso de los años, en una entidad que genera desarrollo económico y social en el Cauca y Colombia.

En la actualidad la Fundación tiene 135 oficinas en 22 departamentos, con cobertura de atención en 549 municipios del país, contando con su casa matriz ubicada en Popayán desde la cual se coordina la administración de la institución.

4.1.1. MISIÓN

Contribuimos al desarrollo económico de las comunidades trabajadoras del país, estimulando el ahorro, generando acceso fácil y oportuno al crédito con metodología personalizada, y a los servicios financieros complementarios, fortaleciendo el desarrollo y crecimiento de su talento humano, generando rentabilidad para los accionistas y la entidad, garantizando su solidez y permanencia en el tiempo.

4.1.2. VISIÓN

Seremos el Banco líder de la comunidad.

4.1.3. VALORES

- ✓ HUMILDAD: Aceptarnos como somos y reconocer nuestras debilidades para mejorar

- ✓ INTEGRIDAD: actuar con honestidad para generar confianza
- ✓ LIDERAZGO: Responsabilidad que entraña conducir personas y cumplir objetivos
- ✓ LEALTAD: Para generar afiliación con la empresa, necesaria para la continuidad y logro de los objetivos institucionales
- ✓ EXCELENCIA: Constancia, responsabilidad y efectividad
- ✓ TRANSPARENCIA: Justos y claros en nuestro actuar para generar confiabilidad en las relaciones de la sociedad.
- ✓ RESPETO: Para influir, generar afiliación y ser admirado.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

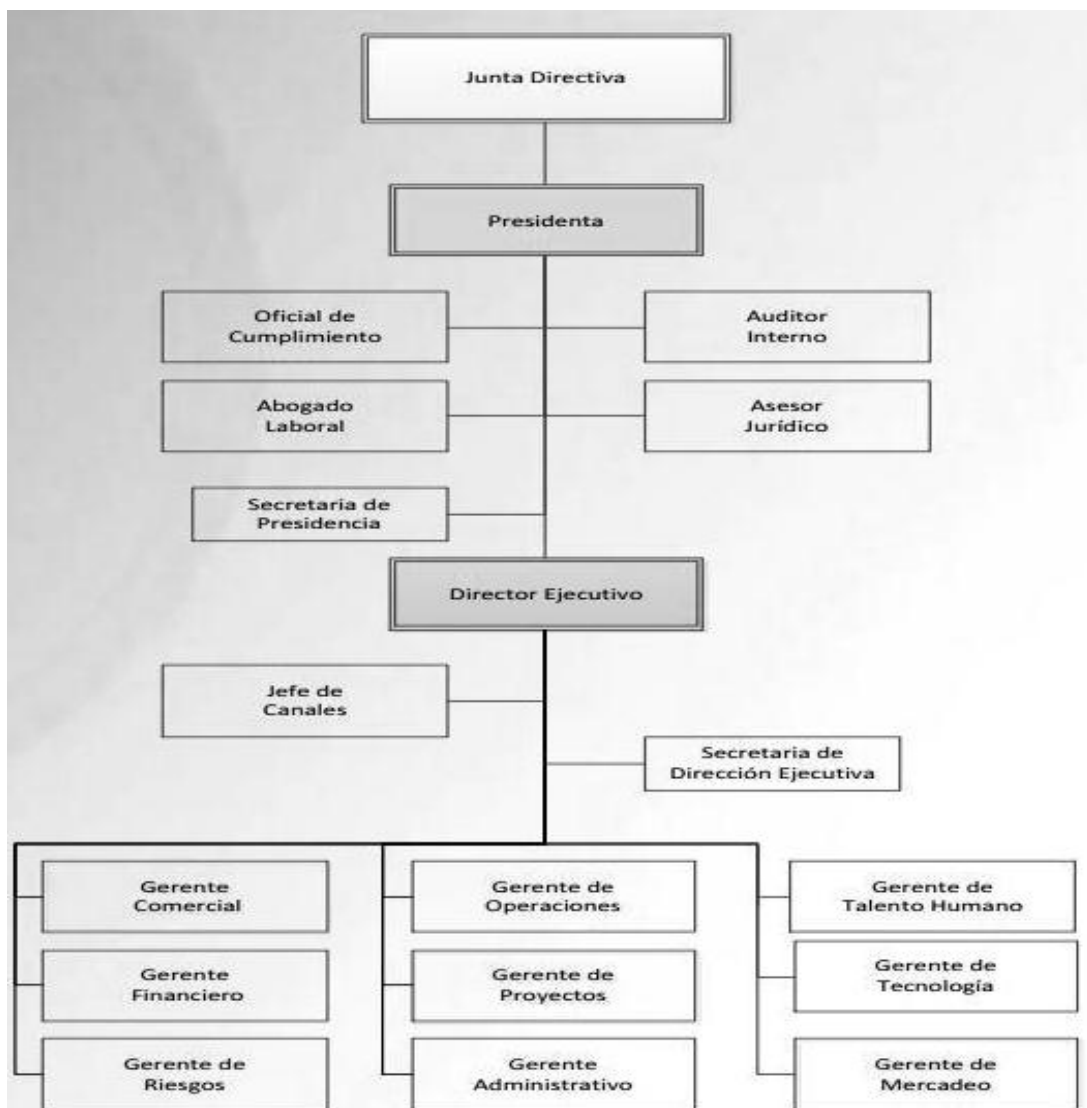


FIGURA 4. ESTRUCTURA GENERAL DE LA FUNDACIÓN MUNDO MUJER

En la figura se muestra la estructura general de la Fundación Mundo Mujer, la cual al tener el carácter de ONG, presenta como máxima autoridad la Junta Directiva. La estructura de la organización cuenta con nueve áreas o gerencias: Comercial, Financiera, de Riesgos, de Operaciones, de Proyectos, Administrativas, de Talento Humano, de Tecnología y de Mercadeo con un total de 119 cargos directos, siendo la Gerencia comercial el pilar de la continuidad del negocio, debido al objeto del mismo.

4.2. ANTECEDENTES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Recurriendo a las fuentes primarias (colaboradores) de la Fundación Mundo Mujer para plantear una contextualización de la Gestión del Desempeño por competencias, se logra establecer un punto de partida para el desarrollo de este proyecto, que nos indica los antecedentes de la gestión en la organización en el área de interés.

En el cumplimiento del primero de los cuatro objetivos de este proyecto en el cual se busca diagnosticar la Gestión del Desempeño por Competencias desarrollada en la institución hasta el momento, se utiliza la metodología 5 W's como herramienta de análisis, que apoya la identificación de los factores tenidos en cuenta y las condiciones en las que se ha desarrollado en la organización, a través de las preguntas claves: Quien, Que, Cuando, Donde y Cómo.

Teniendo en cuenta que no todo el personal activo de la Fundación Mundo Mujer ha participado en el anterior modelo de Evaluación de Desempeño por Competencias aplicado en la institución, debido al crecimiento de la planta de personal, se recurre a la información que entregan una muestra de colaboradores a través de entrevistas, en las cuales se aplicó el método 5 W's, obteniendo los resultados que se describen a continuación.

La organización ha venido desarrollando la Evaluación del Desempeño por competencias de 90º, en la cual se tiene en cuenta la autoevaluación del colaborador y la calificación desarrollada por el superior o jefe del área, asignando dos formatos diferentes de evaluación que consta de 25 preguntas para cada uno de los evaluadores, los cuales se desarrollan conjuntamente entre el evaluado y el evaluador a través de la entrevista, para posteriormente ingresarlo en el aplicativo designado.

En los dos formatos de evaluación utilizados se distinguen cuatro tipos de competencias: Competencias funcionales, organizacionales, genéricas y operacionales, para las cuales se presentan diversos grupos de preguntas de acuerdo al formato a aplicar como se muestra en la siguiente tabla.

FORMATO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS DE LA FUNDACIÓN MUNDO MUJER		
FAMILIA DE COMPETENCIAS	COMPETENCIAS	Número de preguntas
COMPETENCIAS FUNCIONALES	Dominio del Proceso	1-3
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	Orientación al cliente	4-5
	Trabajo en equipo	6-8
	Manejo de conflicto y crecimiento propio	9-11
	Organización y planeamiento del trabajo	12-13
	Orientación a resultados	14-15
	Satisfacción laboral	16-18
COMPETENCIAS GENÉRICAS	Puntualidad y valores	19-20
	Metodológicas	21-23
COMPETENCIA OPERATIVA	Logro de resultados	24-25

Tabla 3 . Grupo de competencias utilizadas en la Evaluación del Desempeño en la Fundación Mundo Mujer.

¿Quien participa en la evaluación?

En la autoevaluación de desempeño por competencias del “*Colaborador sin Personal a Cargo*” (formato 1), participan el colaborador y el jefe de área (hoy gerente), el cual es el encargado de ingresar la calificación entregada por el evaluado a la plataforma utilizada para el proceso y relacionar las preguntas del formato a las condiciones del desarrollo del cargo.

La evaluación de desempeño de los colaboradores con “*Personal a Cargo*” (formato 2), es realizado por el jefe del área, en el cual califica individualmente el desempeño del grupo de personal el cual se encuentra a su cargo.

¿Qué se hace en la evaluación?

En la entrevista de evaluación de los colaboradores “Sin Personal a Cargo”, el jefe de área encuesta al evaluado, solicitando su autocalificación sobre su desempeño en el cargo, la cual se encuentra en el rango de 1 a 5, tratando de identificar las causas de una calificación menor a la deseada por la organizada (calificación 5), y las medidas necesarias para mejorar el proceso faltante.

Así mismo en la Evaluación de los colaboradores “Con Personal a Cargo”, el jefe de área realiza la calificación del personal a su cargo de acuerdo al desempeño observado.

¿Cuándo se realiza la evaluación?

Aunque la evaluación se ha desarrollado anualmente, se ha encontrado que no hay una continuidad en el proceso, debido a los cambios en el sistema utilizado y al alto crecimiento de la planta de personal presentado en la organización durante los últimos años, los cuales requirieron cambios en la estructura organizacional, en los cargos y de los colaboradores.

¿Dónde se desarrolla la evaluación?

En cada una de las áreas administrativas de la organización se desarrolla el proceso de Evaluación del Desempeño, la cual se encuentra a cargo del Jefe de área.

¿Cómo se realiza?

Para la evaluación del desempeño se distinguen dos formatos: uno para colaboradores “sin personal a cargo” y el segundo formato, para colaboradores con personal a cargo, donde se presentan 25 preguntas, como se muestra en la tabla anterior.

La Evaluación del Desempeño de los colaboradores “Sin Personal a Cargo” se realiza a través de la modalidad entrevista, en la cual el gerente de cada área, convoca los colaboradores de manera individual, para desarrollar la evaluación, durante la cual cada empleado se autocalifica en base a la escala de evaluación que se presenta de 1 a 5, donde la máxima calificación es el 5 y la mínima es la 1.

En el desarrollo de la entrevista, se aplica un cuestionario, el cual se personaliza de acuerdo a las labores del cargo, identificando cuales han sido las falencias y cuáles serían las medidas a tomar para mejorar el desempeño.

¿A qué cargos se le realiza la evaluación?

Debido a que en las diversas agencias que conforman la organización se desarrolla la labor comercial, la cual cuenta ya con la metodología de evaluación del desempeño por objetivos definida y aplicada, la evaluación del desempeño por competencias se ha venido desarrollando en la casa matriz de la Fundación Mundo Mujer que se encuentra a cargo de la función administrativa.

4.3. DIAGNÓSTICO

Dados los antecedentes de la Gestión del Desempeño llevada a cabo en la Fundación Mundo Mujer hasta el momento, y al alto crecimiento de la misma, al igual que las nuevas necesidades que presenta la institución derivadas de su evolución, llevan al componente estratégico de la organización a advertir la necesidad de reestructurar y establecer un proceso de Evaluación de la Gestión del Desempeño objetivo para la organización, por lo cual la organización se encuentra en proceso de planeación y definición del método de acuerdo a las

condiciones particulares de la misma, advirtiendo los posibles cambios que se presentarían en el proceso de conversión a Banco.

En el contexto descrito y a partir de la información obtenida se presenta la siguiente matriz DOFA con las debilidades, fortaleza, oportunidades y amenazas que presenta el modelo de Evaluación de Desempeño por Competencias desarrollado hasta el momento en la Fundación Mundo Mujer.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hasta el momento no cuenta con una evaluación de desempeño por competencias objetiva, constituida y aplicada en la organización. ✓ No se utiliza la retroalimentación de los resultados de la información. ✓ No se ha complementado con el Plan Carrera y el Plan de capacitación de la institución. ✓ En el primer momento de la evaluación se realiza por escrito. ✓ Los colaboradores que han participado en la Evaluación de desempeño por competencias no se sienten familiarizados o comprometidos con el proceso. ✓ No hay continuidad en la aplicación de la Evaluación. ✓ El aplicativo en el cual se manejaba la Evaluación de desempeño por competencias no se encuentra vigente en la organización. ✓ A partir de los resultados de la evaluación de desempeño, queda en manos del jefe de área la implementación del plan de trabajo para mejorar el desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El método entrevista desarrollado hasta el momento permite evidenciar las falencias en el desempeño y de comunicación. ✓ Se busca desarrollar como complemento del Plan Carrera y Plan de Capacitación de la institución. ✓ La institución busca con el desarrollo de la evaluación de desempeño por competencias, desarrollar profesionalmente sus colaboradores. ✓ La institución se siente comprometida con el modelo de Gestión Humana. ✓ El evaluador (jefe de área), conoce de cerca el desempeño y los resultados de los colaboradores a su cargo. ✓ El evaluador puede establecer controles de cumplimiento de los compromisos realizados por el personal a su cargo.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La resistencia a la medición del desempeño por parte de los colaboradores, percibiéndola como una amenaza. ✓ La validez de la evaluación del desempeño por competencias depende del diseño y la integración que tenga con el direccionamiento estratégico de la Fundación Mundo Mujer. ✓ Resistencias de los colaboradores a recibir críticas constructivas. ✓ Para el funcionamiento de la Evaluación de desempeño se requiere capacitación para el aplicativo Buxis. ✓ Una mala comunicación entre el colaborador y el jefe ò gerente de área, no permite una retroalimentación efectiva. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Un eficiente modelo de Evaluación del desempeño por competencias, adecuado a las necesidades de la organización permite identificar la necesidad de planes de desarrollo. ✓ Aplicar una evaluación de desempeño integral (180º) permitiría tener una perspectiva de desempeño más adecuada al tener el aporte desde varios ángulos. ✓ La evaluación de desempeño es una herramienta necesaria para llevar a cabo el Plan Carrera, el Plan de Compensaciones, el Plan de capacitación, además de incentivar la mejora de los resultados. ✓ La retroalimentación de los resultados de la evaluación, incentiva el desarrollo de los colaboradores. ✓ La institución cuenta con el aplicativo Buxis, el cual permite obtener informes de resultados generales, por áreas, por cargos y /o por antigüedad en la institución, facilitando el análisis de los directivos a cargo del módulo. ✓ La entrega de los resultados a través del aplicativo Buxis, permite comparar el desempeño individual de los colaboradores con el desempeño estándar.

TABLA 4. MATRIZ DOFA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

4.4. ¿QUE SE ESTÁ HACIENDO?

Como avance en el proceso de implementación de la Evaluación del Desempeño por Competencias en la institución, se cuenta con un informe de competencias requeridas por los cargos entregadas por la consultora Human Capital, el cual consta de 24 competencias agrupadas en tres categorías: Competencias Organizacionales, Competencias de Liderazgo y Competencias Funcionales, además de los comportamientos observables esperados en el desempeño de los cargos.

Para efectos de la aplicación y desarrollo de la Evaluación del Desempeño por competencias de acuerdo al direccionamiento estratégico de la institución, se procedió a la revisión del contenido estratégico de los cargos que componen la estructura de la Fundación Mundo Mujer logrando agrupar los 119 cargos en la Pirámide Estratégica de cargos, compuesta por seis niveles la cual se muestra en la siguiente tabla.

NIVEL	CONECTIVIDAD ESTRATEGICA
I	Ejecución Operativa
II	Ejecución Táctica
III	Implementación Táctica
IV	Implementación Estratégica
V	Alineación Estratégica
VI	Formulación Estratégica

Tabla 5 . Matriz de conectividad estratégica de la FMM

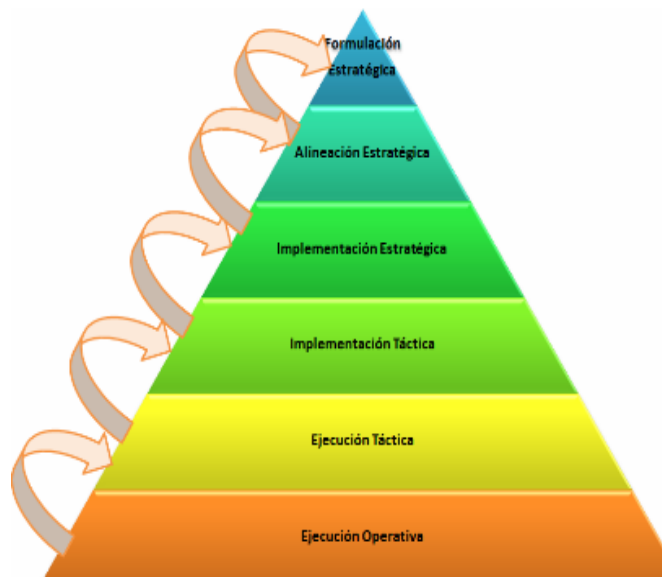


FIGURA 5. PIRÁMIDE DE CONECTIVIDAD ESTRATÉGICA

La Fundación Mundo Mujer cuenta con 119 cargos, distribuidos en 18 áreas, los cuales como ya se dijo, se han organizado en VI niveles dependiendo de la conectividad estratégica definida por la organización. Las áreas de la Fundación Mundo Mujer se describen a continuación:

1. Presidencia
2. Jurídica
3. Cumplimiento
4. Auditoria interna
5. Gerencia del Talento Humano
6. Gerencia Comercial
7. Gerencia de Captaciones
8. Gerencia Financiera
9. Gerencia de Tecnología de la Información
10. Gerencia de Mercadeo
11. Gerencia de Canales
12. Gerencia de Operaciones
13. Gerencia de Proyectos
14. Gerencia Administrativa
15. Gerencia de Riesgo de crédito
16. Gerencia de Riesgo Operativo
17. Gerencia de Riesgo, Liquidez y Mercadeo
18. Vicepresidencia Ejecutiva

Para todas las áreas de la estructura de la Fundación Mundo Mujer descritas anteriormente, se identifican tres grupos de competencias requeridas para los cargos entre los cuales se tiene las Competencias Organizacionales, Competencias de Liderazgo y Competencias Funcionales, las cuales se detallan en el siguiente cuadro (Matriz de Competencias de la FMM).

	DESCRIPCIÓN	SITUACIÓN
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	<ul style="list-style-type: none"> * Sensibilidad frente al otro. * Comunicación Efectiva. * Enfoque en el Servicio. * Visión de Negocio. 	Presenta cuatro tipos de competencias las cuales son transversales a toda la organización y se presenta en los VI niveles de la organización.
COMPETENCIAS DE LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> * Sinergia de equipos. * Empoderamos e Inspiramos al Talento. 	Se presenta en el nivel IV, V, VI y el nivel II y III cuando se encuentran a cargo de auditorías,

	* Tomamos Decisiones.	coordinación y direcciones en función de la implementación estratégica e implementación y ejecución de las tácticas de la organización.
COMPETENCIAS FUNCIONALES	<ul style="list-style-type: none"> * Unir las áreas (gerencias) correspondientes. * Somos Analíticos. * Tenemos un enfoque Sistémico. * Nos Orientamos al detalle. * Somos Proactivos. * Gestionamos el Talento Humano. * Gestionamos el Conocimiento. * Gestionamos Relaciones Duraderas. * Nos Orientamos a la Gestión de Resultados. * Gestionamos Recursos Efectivamente. * Gestionamos la Mejora Continua. * Tenemos Visión Comercial. * Influimos e impactamos en otros. * Somos Innovadores. * Planeamos, Organizamos y Controlamos. * Autogestionamos. * Gestionamos el Riesgo. 	Se encuentran establecidas para todos los niveles de la organización, de acuerdo a las funciones del cargo.

TABLA 6. MATRIZ DE COMPETENCIAS DE LA FMM

Al combinar la matriz de competencias descrita con la pirámide de conectividad de cargos de la Fundación Mundo Mujer, se evidencia la necesidad de definir nuevos parámetros de evaluación entre ellos el Grado de Desarrollo requerido para el desempeño del cargo de forma individual los cuales se describen en el siguiente capítulo, donde se define el Módulo de Gestión del Desempeño por Competencias, además de las opciones de medición de las competencias las cuales deben ir acordes al formato de Evaluación a aplicar y la forma de medir los resultados.

4.5. PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA FUNDACIÓN MUNDO MUJER

En esta fase del proceso de construcción de la Evaluación del Desempeño, esencialmente se definió la población a evaluar (a quien medir), el criterio básico de valoración (qué medir) y la metodología de evaluación (cómo medir), estableciendo los siguientes resultados:

- ✓ **Población a medir.** Como se ha venido desarrollando hasta el momento se decide involucrar todos los cargos administrativos de la institución, correspondientes a los 119 cargos, los cuales se agruparon en seis niveles de acuerdo a su nivel estratégico, para la aplicación de las competencias.
- ✓ **Qué medir.** Como se describe en el marco teórico, entre las opciones de evaluación de desempeño posibles se encuentran principalmente la evaluación por resultados y la evaluación por competencias, optando por el modelo competencias como el método más apropiado para la institución.
- ✓ **Como medir.** Entre las diversas formas de evaluación y de acuerdo a la estructura y condiciones de institución, la organización decide desarrollar la evaluación con los siguientes tres evaluadores: autoevaluación, evaluación de jefe o superior y evaluación de subordinado según el caso.
- ✓ **Diseño del sistema de evaluación.** Una vez planificado los aspectos principales que implica el proceso de evaluación, se debe especificar el sistema mediante el cual se llevará a cabo la evaluación, teniendo en cuenta aspectos como cultura organizacional, el perfil de los cargos a evaluar y sus planes de trabajo, además del soporte tecnológico, para lograr que el sistema sea coherente con la realidad de la organización, estableciendo como medio de desarrollo el aplicativo BUXIS.
- ✓ **Grados de desarrollo.** Los grados de desarrollo se refieren en específico a los cargos de la organización, debido a que cada uno de los cargos requiere un nivel de presencia mínimo de la competencia, de acuerdo a las responsabilidades y nivel estratégico que contenga.

Grado de Desarrollo	Descripción
BÁSICO	Presenta en mínimo nivel de la competencia. Competencia en desarrollo.
MEDIO	El cargo solicita un nivel medio de la competencia. Se refiere a un nivel estándar.
ALTO	Se requiere un nivel alto de la competencia para el desempeño del cargo.
SUPERIOR	Es imprescindible para el desempeño del cargo la competencia en cuestión.

TABLA 5. GRADOS DE DESARROLLO

- ✓ **Valoración.** De acuerdo al formato de evaluación y a las funciones que soporta el aplicativo Buxis, se establecen como valoraciones al cuestionario de la Evaluación de Desempeño por Competencias las opciones: Nunca, En ocasiones, Generalmente y Siempre.
- ✓ **Resultados.** Debido a que el factor tiempo de experiencia es un elemento que impacta sobre la evaluación, al considerar los posibles resultados se establece la condición del tiempo el cual el evaluado lleva en el cargo, definiendo cuatro niveles de rendimiento esperados que se describen en la siguiente tabla.

NIVEL	TIEMPO DE EXPERIENCIA EN EL CARGO
EXPERTO	Dos años o más
ALTO	De uno a dos años
MEDIO	Entre seis meses y un año
EN INDUCCIÓN	De cero a seis meses

TABLA 6.2. CLASIFICACIÓN DE LA EXPERIENCIA EN EL CARGO DEL EVALUADO

CAPITULO V
MÓDULO GESTIÓN DE DESEMPEÑO POR
COMPETENCIAS

PROYECTO ADAPTACIÓN DEL MÓDULO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DE LA FUNDACIÓN MUNDO MUJER EN EL APLICATIVO BUXIS

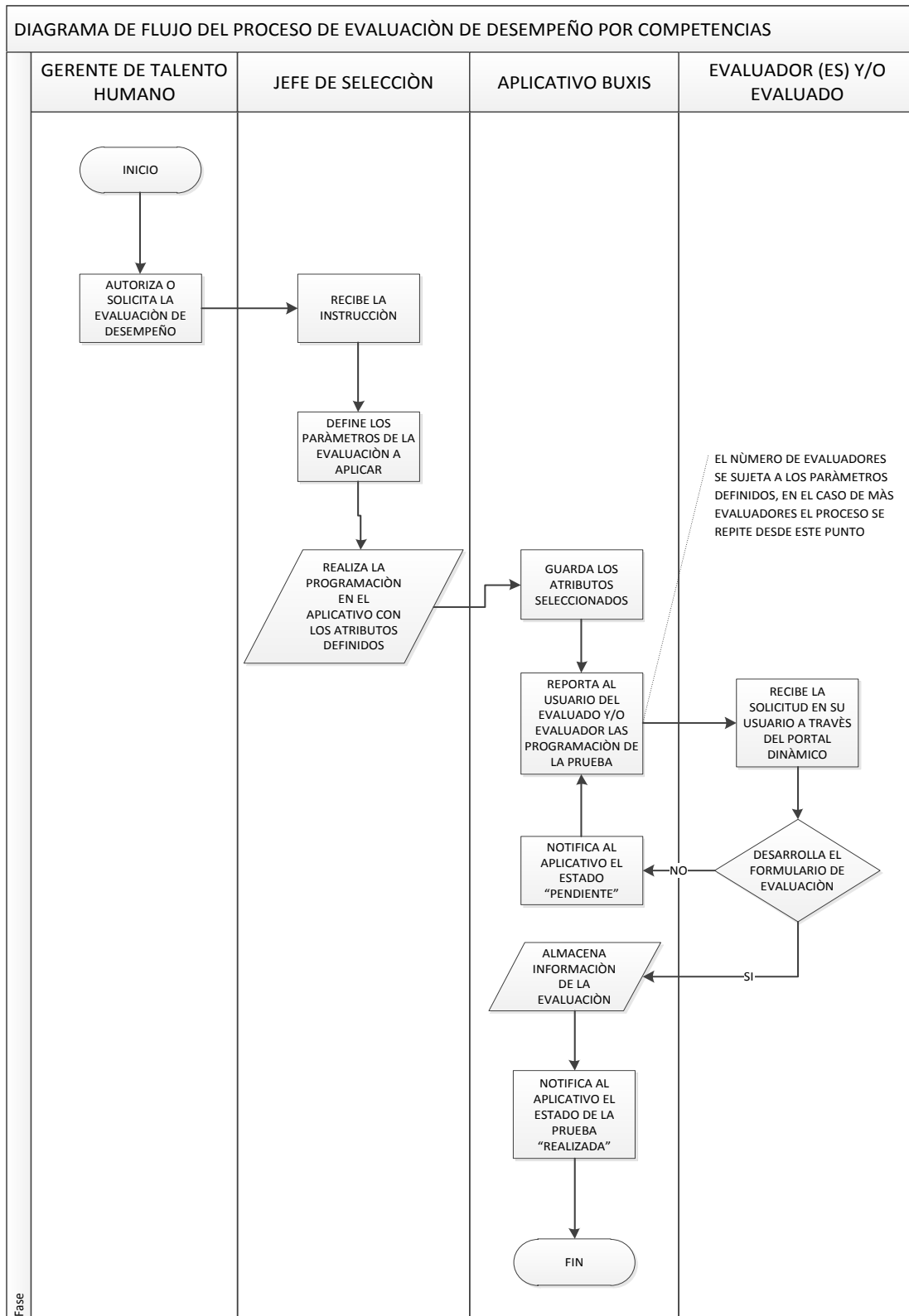


FIGURA 6. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

5.1 GRADOS DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS

Como ya se ha dicho los cargos de la Fundación Mundo Mujer se encuentra clasificados en seis niveles estratégicos para los cuales se han definido los tres grupos de competencias: Organizacionales, de Liderazgo y Funcionales.

Con la clasificación anterior y de acuerdo al perfil que requiere cada cargo en la organización se hace necesario definir el GRADO DE DESARROLLO necesario para la ejecución de las funciones de cada grupo de cargos de la Fundación Mundo Mujer como se muestra en las tablas 7, 8, 9, 10, 11 Y 12

NIVEL	CARGOS	GRUPO	COMPETENCIAS	GRADO DE DESARROLLO
VI	PRESIDENCIA	COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	SENSIBILIDAD FRENTE AL OTRO	ALTO
			COMUNICACIÓN EFECTIVA	SUPERIOR
			ENFOQUE EN EL SERVICIO	ALTO
			VISIÓN DEL NEGOCIO	SUPERIOR
		COMPETENCIAS DE LIDERAZGO	SINERGIA DE EQUIPOS	ALTO
			EMPODERAMOS E INSPIRAMOS EL TALENTO	ALTO
			TOMAMOS DECISIONES	SUPERIOR

TABLA 7.MATRIZ DE COMPETENCIAS NIVEL VI

NIVEL	CARGOS	GRUPO	COMPETENCIAS	GRADO DE DESARROLLO
V	VICEPRESIDENTE EJECUTIVO	COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	SENSIBILIDAD FRENTE AL OTRO	MEDIO
	VICEPRESIDENTE DE OPERACIONES Y TECNOLOGÍA		COMUNICACIÓN EFECTIVA	SUPERIOR

	VICEPRESIDENTE DE RIESGOS		ENFOQUE EN EL SERVICIO	MEDIO
	SECRETARIO GENERAL JURÍDICO		VISIÓN DEL NEGOCIO	SUPERIOR
		COMPETENCIA S DE LIDERAZGO	SINERGIA DE EQUIPOS	ALTO
			EMPODERAMOS E INSPIRAMOS EL TALENTO	ALTO
			TOMAMOS DECISIONES	SUPERIOR
		COMPETENCIAS FUNCIONALES	UNIR LAS ÁREAS GERENCIALES CORRESPONDIENTES	ALTO
			GESTIONAMOS EL RIESGO	SUPERIOR
			SOMOS ANALÍTICOS	ALTO
	TENEMOS UN ENFOQUE SISTÉMICO		MEDIO	

TABLA 8. MATRIZ DE COMPETENCIAS NIVEL V

NIVEL	CARGOS	GRUPO	COMPETENCIAS	GRADO DE DESARROLLO
IV	OFICIAL DE CUMPLIMIENTO	COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	SENSIBILIDAD FRENTE AL OTRO	ALTO
	AUDITOR INTERNO NACIONAL		COMUNICACIÓN EFECTIVA	SUPERIOR
	GERENTE TALENTO HUMANO		ENFOQUE EN EL SERVICIO	ALTO
	GERENTE COMERCIAL		VISIÓN DEL NEGOCIO	SUPERIOR
	GERENTE COMERCIAL REGIONAL	COMPETENCIAS DE LIDERAZGO	SINERGIA DE EQUIPOS	ALTO
	GERENTE DE CAPTACIONES		EMPODERAMOS E INSPIRAMOS EL TALENTO	ALTO

	GERENTE FINANCIERO		TOMAMOS DECISIONES	SUPERIOR
	GERENTE DE MERCADEO		NOS ORIENTAMOS AL DETALLE	MINIMO
	GERENTE DE CANALES		SOMOS ANALÍTICOS	SUPERIOR
	GERENTE DE OPERACIONES		TENEMOS UN ENFOQUE SISTÉMICO	ALTO
	GERENTE DE TECNOLOGÍA		GESTIONAMOS EL TALENTO HUMANO	SUPERIOR
	GERENTE DE PROYECTOS		GESTIONAMOS EL CONOCIMIENTO	SUPERIOR
	GERENTE ADMINISTRATIVO		PLANEAMOS, ORGANIZAMOS Y CONTROLAMOS	SUPERIOR
	GERENTE DE RIESGO DE CRÉDITO		GESTIONAMOS RELACIONES DURADERAS	ALTO
	GERENTE DE RIESGO OPERATIVO	COMPETENCIAS FUNCIONALES	TENEMOS VISIÓN COMERCIAL	SUPERIOR
	GERENTE DE RIESGO, LIQUIDEZ Y MERCADEO		NOS ORIENTAMOS A LA GESTIÓN DE RESULTADOS	SUPERIOR
			INFLUIMOS E IMPACTAMOS EN OTROS	ALTO
			SOMOS INNOVADORES	MEDIO
			GESTIONAMOS LA MEJORA CONTINUA	ALTO
			AUTOGESTIONAMOS	ALTO
			SOMOS PROACTIVOS	SUPERIOR
			GESTIONAMOS ECURSOS EFECTIVAMENTE	SUPERIOR
			GESTIONAMOS EL RIESGO	SUPERIOR

TABLA 9. MATRIZ DE COMPETENCIAS NIVEL IV

PROYECTO ADAPTACIÓN DEL MÓDULO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO POR
COMPETENCIAS DE LA FUNDACIÓN MUNDO MUJER EN EL APLICATIVO BUXIS

NIVEL	CARGOS	GRUPO	COMPETENCIAS	GRADO DE DESARROLLO
III	ASESOR JURÍDICO	COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	SENSIBILIDAD FRENTE AL OTRO	SUPERIOR
	ABOGADO LABORAL		COMUNICACIÓN EFECTIVA	SUPERIOR
	ABOGADO ADMINISTRATIVO		ENFOQUE EN EL SERVICIO	SUPERIOR
	AUDITOR DE METODOLOGÍA DE CRÉDITO		VISIÓN DEL NEGOCIO	ALTO
	AUDITOR ADMINISTRATIVO OPERATIVO	COMPETENCIAS DE LIDERAZGO	SINERGIA DE EQUIPOS	SUPERIOR
	AUDITOR DE TECNOLOGÍA		EMPODERAMOS E INSPIRAMOS EL TALENTO	ALTO
	AUDITOR FINANCIERO Y DE TECNOLOGÍA		TOMAMOS DECISIONES	ALTO
	JEFE DE SELECCIÓN, BIENESTAR, SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO	COMPETENCIAS FUNCIONALES	SOMOS ANALÍTICOS	ALTO
	DIRECTOR COMERCIAL AGENCIA		TENEMOS UN ENFOQUE SISTÉMICO	SUPERIOR
	CONTADOR		NOS ORIENTAMOS AL DETALLE	BÁSICO
	ESPECIALISTA TRIBUTARIO		SOMOS PROACTIVOS	SUPERIOR
	JEFE DE PLANEACIÓN FINANCIERA Y PRESUPUESTO		GESTIONAMOS EL TALENTO HUMANO	ALTO
	TESORERO		GESTIONAMOS EL CONOCIMIENTO	MEDIO
	JEFE DE SERVICIO AL CLIENTE Y COMUNICACIONES		PLANEAMOS, ORGANIZAMOS Y CONTROLAMOS	ALTO
	JEFE DE INVESTIGACIÓN Y		GESTIONAMOS RELACIONES	SUPERIOR

DESARROLLO DE PRODUCTOS		DURADERAS	
JEFE DE CANALES ALTERNOS		TENEMOS VISIÓN COMERCIAL	BÁSICO
JEFE DE CANALES ELECTRONICOS		NOS ORIENTAMOS A LA GESTIÓN DE RESULTADOS	MEDIO
JEFE DE OPERACIONES CENTRALIZADAS ACTIVO Y PASIVO		GESTIONAMOS RECURSOS EFECTIVAMENTE	ALTO
OPERACIONES AGENCIAS Y PDA'S Y PUNTOS DE RECAUDO		TENEMOS VISIÓN COMERCIAL	MEDIO
JEFE DE OPERACIONES CANALES, CANJE Y REMESAS		INFLUIMOS E IMPACTAMOS EN OTROS	SUPERIOR
JEFE DE OPERACIONES CENTRO INTEGRAL DE SERVICIOS CIS		SOMOS INNOVADORES	MEDIO
JEFE DE OPERACIONES DE TESORERÍA Y PAGOS		NOS ORIENTAMOS A LA GESTIÓN DE RESULTADOS	ALTO
JEFE DE GESTIÓN DE APLICACIONES		GESTIONAMOS LA MEJORA CONTINUA	ALTO
JEFE DE INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA		AUTOGESTIONAMOS	ALTO
JEFE DE SOPORTE TECNOLÓGICO			
JEFE DE OPERACIONES Y MÉTODOS			
JEFE FUNCIONAL DE PROYECTOS			
JEFE DE COMPRAS Y SUMINISTROS			
JEFE DE CRÉDITO			
JEFE DE CONTROL			

PROYECTO ADAPTACIÓN DEL MÓDULO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO POR
COMPETENCIAS DE LA FUNDACIÓN MUNDO MUJER EN EL APLICATIVO BUXIS

	Y SEGUIMIENTO			
	JEFE DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN			
	JEFE DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO			
	JEFE DE RIESGOS DE PROCESOS			

TABLA 10. MATRIZ DE COMPETENCIAS NIVEL III

NIVEL	CARGOS	GRUPO	COMPETENCIAS	GRADO DE DESARROLLO
II	ANALISTA DE CONTRATOS	COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	SENSIBILIDAD FRENTE AL OTRO	SUPERIOR
	ANALISTA DE GARANTIAS		COMUNICACIÓN EFECTIVA	SUPERIOR
	ANALISTA JURÍDICO		ENFOQUE EN EL SERVICIO	SUPERIOR
	ANALISTA DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO		VISIÓN DEL NEGOCIO	ALTA
	ANALISTA DE CUMPLIMIENTO OPERATIVO	COMPETENCIAS DE LIDERAZGO	SINERGIA DE EQUIPOS	SUPERIOR
	ANALISTA DE CUMPLIMIENTO DE SISTEMAS		EMPODERAMOS E INSPIRAMOS EL TALENTO	MEDIO
	ANALISTA DE METODOLOGÍA DE CRÉDITO		TOMAMOS DECISIONES	MEDIO
	ANALISTA DE AUDITORÍA OPERATIVA	COMPETENCIAS FUNCIONALES	SOMOS ANALÍTICOS	ALTO
	ANALISTA DE AUDITORIA DE TECNOLOGÍA		TENEMOS UN ENFOQUE SISTÉMICO	SUPERIOR
	ANALISTA DE AUDITORIA FINANCIERA		NOS ORIENTAMOS AL DETALLE	MEDIO
	COORDINADOR DE NÓMINA		SOMOS ANALÍTICOS	ALTO
	COORDINADOR NACIONAL DE CAPACITACIÓN		GESTIONAMOS EL TALENTO HUMANO	MEDIO
	PSICÓLOGO DE		GESTIONAMOS EL	ALTO

PROYECTO ADAPTACIÓN DEL MÓDULO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO POR
COMPETENCIAS DE LA FUNDACIÓN MUNDO MUJER EN EL APLICATIVO BUXIS

SELECCIÓN DE PERSONAL	CONOCIMIENTO	
PROFESIONAL EN SALUD Y SEGURIDAD EN TRABAJO	PLANEAMOS, ORGANIZAMOS Y CONTROLAMOS	MEDIO
COORDINADOR DE CAPACITACIÓN REGIONAL	GESTIONAMOS RELACIONES DURADERAS	SUPERIOR
ANALISTA DE SELECCIÓN	TENEMOS VISIÓN COMERCIAL	ALTO
ANALISTA DE NÓMINA	NOS ORIENTAMOS A LA GESTIÓN DE RESULTADOS	ALTO
COORDINADOR NACIONAL DE PRODUCTO	GESTIONAMOS RECURSOS EFECTIVAMENTE	ALTO
COORDINADOR COMERCIAL DE SEGUIMIENTO	INFLUIMOS E IMPACTAMOS EN OTROS	SUPERIOR
ANALISTA COMERCIAL ESTADISTICA Y COBRANZA	SOMOS INNOVADORES	BASICO
COORDINADOR METODOLÓGICO DE MICROCRÉDITO, C. AGROPECUARIO Y C. PEQUEÑA EMPRESA	GESTIONAMOS LA MEJORA CONTINUA	SUPERIOR
COORDINADOR COMERCIAL AGENCIA	AUTOGESTIONAMOS	ALTO
ANALISTA COMERCIAL	SOMOS PROACTIVOS	SUPERIOR
EJECUTIVO DE CAPTACIONES REGIONAL		
ANALISTA DE TESORERÍA		
COORDINADOR CONTROL Y CUADRE		
COORDINADOR CONTROL FINANCIERO Y CONTABLE		
COORDINADOR DE PRESUPUESTO		
TRADER DE TESORERÍA		
ANALISTA CONTABLE		

ANALISTA CONTABLE REPORTES			
ANALISTA FINANCIERO			
ESPECIALISTA NIIF			
COORDINADOR DE SERVICIO AL CLIENTE			
ABOGADO PQR			
COMUNICADORA SOCIAL			
ANALISTA DE BASE DE DATOS Y SEGMENTACIÓN			
ANALISTA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE PRODUCTOS			
ANALISTA DE PUBLICIDAD			
COORDINADOR DE CANALES			
COORDINADOR DE OPERACIONES CENTRALIZADAS Y REGIONAL			
ANALISTA DE OPERACIONES CENTRALIZADAS			
AUXILIAR DE OPERACIONES CENTRALIZADAS			
COORDINADOR DE OPERACIONES DE AGENCIA			
ANALISTA DE OPERACIONES PDA			
ESPECIALISTA DE PASIVOS Y CANALES			
ESPECIALISTA DE PLATAFORMA TECNOLOGÍA			
ESPECIALISTA DE BASES DE DATO			
ESPECIALISTA DE SEGURIDAD			

INFORMÁTICA			
ESPECIALISTA DE TECNOLOGÍA			
COORDINADOR DE CONTROL TECNOLÓGICO			
COORDINADOR DE APLICACIONES			
COORDINADOR DE INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA			
COORDINADOR DE TELECOMUNICACIONES			
COORDINADOR DE SERVICIOS DE TECNOLOGÍA			
INGENIERO DE T.I. SENIOR			
INGENIERO DE T.I.I			
INGENIERO DE T.I.II			
ANALISTA DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS			
ANALISTA FUNCIONAL DE PROYECTOS			
COORDINADOR DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS			
COORDINADOR DE COMPRAS Y SUMINISTROS			
COORDINADOR DE CAUSACIÓN			
SUPERVISOR DE SEGURIDAD FÍSICA			
ANALISTA DE ACTIVOS E INVENTARIOS			
ANALISTA DE RIESGO DE CRÉDITO			
OFICIAL DE CRÉDITO			
ANALISTA DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN			
ANALISTA DE			

PROYECTO ADAPTACIÓN DEL MÓDULO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO POR
COMPETENCIAS DE LA FUNDACIÓN MUNDO MUJER EN EL APLICATIVO BUXIS

	CONTINUIDAD DEL NEGOCIO			
	ANALISTA DE RIESGOS DE PROCESOS JUNIOR			
	ANALISTA DE RIESGOS DE BANCARIOS Y PROCESOS			
	ANALISTA SARL			
	ANALISTA SARM			
	COORDINADOR DE INFRAESTRUCTURA FÍSICA			
	SUPERVISOR DE OBRAS CIVILES			
	INTERVENTOR DE OBRAS ELECTRICAS			
	COORDINADOR DE VIAJES			

TABLA 11. MATRIZ DE COMPETENCIAS NIVEL II

NIVEL	CARGOS	GRUPO	COMPETENCIAS	GRADO DE DESARROLLO
I	SECRETARIA DE PRESIDENCIA	COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	SENSIBILIDAD FRENTE AL OTRO	ALTA
	CONDUCTOR		COMUNICACIÓN EFECTIVA	SUPERIOR
	AUXILIAR DE CONTRATOS		ENFOQUE EN EL SERVICIO	SUPERIOR
	AUXILIAR DE TALENTO HUMANO		VISIÓN DEL NEGOCIO	MEDIA
	SECRETARIA DE VICEPRESIDENCIA EJECUTIVA	COMPETENCIAS DE LIDERAZGO	SINERGIA DE EQUIPOS	ALTA
	ASESOR COMERCIAL		EMPODERAMOS E INSPIRAMOS EL TALENTO	BÁSICO
	AUXILIAR DE SERVICIO AL CLIENTE		TOMAMOS DECISIONES	BÁSICO
	OPERADOR CIS		AS F	SOMOS ANALÍTICOS

AUXILIAR DE OPERACIONES	TENEMOS UN ENFOQUE SISTÉMICO	SUPERIOR
CAJERO PRINCIPAL	NOS ORIENTAMOS AL DETALLE	SUPERIOR
CAJERO	GESTIONAMOS EL TALENTO HUMANO	MEDIO
SUPERNUMERARIO OPERATIVO	GESTIONAMOS EL CONOCIMIENTO	MEDIO
AUXILIAR DE SERVICIOS	PLANEAMOS, ORGANIZAMOS Y CONTROLAMOS	BÁSICO
AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	GESTIONAMOS RELACIONES DURADERAS	SUPERIOR
AUXILIAR DE T.I.	TENEMOS VISIÓN COMERCIAL	SUPERIOR
AUXILIAR FUNCIONAL DE PROYECTOS	NOS ORIENTAMOS A LA GESTIÓN DE RESULTADOS	SUPERIOR
AUXILIAR LOGISTICO	INFLUIMOS E IMPACTAMOS EN OTROS	MEDIO
AUXILIAR DE CAUSACIÓN	SOMOS INNOVADORES	MEDIO
AUXILIAR DE CORRESPONDENCIA	GESTIONAMOS LA MEJORA CONTINUA	ALTO
RECEPCIONISTA	AUTOGESTIONAMOS	MEDIO
AUXILIAR DE ARCHIVO	GESTIONAMOS RECURSOS EFECTIVAMENTE	ALTO
AUXILIAR DE MENSAJERIA	GESTIONAMOS EL RIESGO	SUPERIOR
AUXILIAR DE SEGURIDAD FÍSICA		
OFICIAL DE CRÉDITO SEDE CENTRAL		
AUXILIAR DE MANTENIMIENTO		
AUXILIAR DE VIAJES		

TABLA 12. MATRIZ DE COMPETENCIAS NIVEL 1

CAPITULO VI IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS EN EL APLICATIVO BUXIS

6.1 MANUAL DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

6.1.1. APLICATIVO BUXIS DE TALENTO HUMANO “MODULO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO”

Este módulo es el pilar de la planificación del talento humano, ya que da la posibilidad de modelar y planificar el desempeño de la organización, incorporando el modelo de gestión por competencias.

OBJETIVO. El objetivo principal del módulo de BUXIS, es evaluar las competencias y/o objetivos para las posiciones de la organización; también permite medir el cumplimiento de objetivos por unidad organizativa, permitiendo medir el potencial de la persona y determinar o planificar su carrera dentro de la organización.

Para la programación, desarrollo y ejecución de la Evaluación de Desempeño por Competencias en la plataforma BUXIS, es necesario culminar tres etapas las cuales se describen a continuación.

Etapa 1

6.2. MODULO GESTIÓN ORGANIZATIVA EN BUXIS

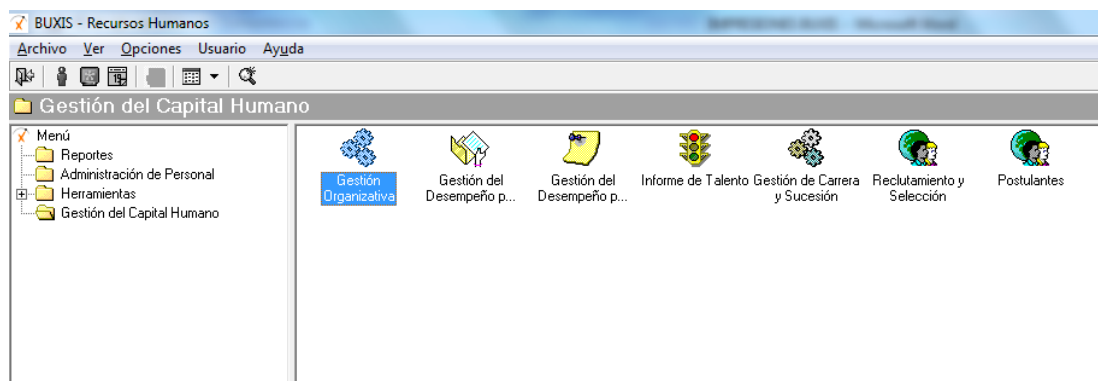


FIGURA 7. MODULO GESTIÓN ORGANIZATIVA

Gestión Organizativa es uno de los siete módulos que compone el área de Gestión del Capital Humano en la plataforma llamada BUXIS, el cual permite ingresar los elementos necesarios para proyectar los componentes de la Gestión del Desempeño por competencias como: Selección, Entrevista por Competencias, Evaluación de Potencial, Plan Carrera y Plan Sucesión, Plan de Capacitación y Entrenamiento, el Plan Desarrollo de Recursos Humanos, Evaluación del Desempeño y Plan Compensaciones.

Esta área se encuentra habilitada para realizar la captura de datos necesarios para programar las Evaluaciones de Desempeño por Competencias, entre los cuales se encuentra la Familia de competencias, las Subfamilias, las Competencias, el Grado de Desarrollo y los Comportamientos Observables como se describe detalladamente en la Tabla ().

Diccionario de competencias tiene la siguiente estructura:

- ❖ Familia
 - Subfamilia
 - Competencia
 - Grado de Desarrollo
 - ◆ Comportamiento Observable

TABLA 13. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS EN BUXIS

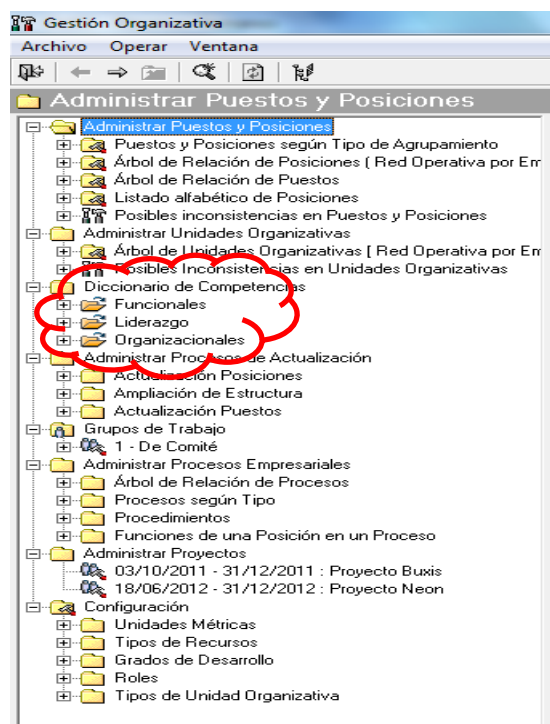


FIGURA 7. ARBOL DE DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DEL MÓDULO GESTIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

ESTRUCTURA DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DE BUXIS		
FAMILIA DE COMPETENCIAS	Se refiere al grupo de competencias a utilizar.	1. FUNCIONAL 2. ORGANIZACIONAL 3. DE LIDERAZGO
SUBFAMILIA	La subfamilia se refiere al perfil de los cargos, los cuales para la institución se han agrupado en seis	I. EJECUCIÓN OPERATIVA II. EJECUCIÓN TÁCTICA

	niveles, de acuerdo al contenido estratégico y/o operativo requerido para el desempeño del cargo. Los 119 cargos oficiales hasta el momento en la FMM se encuentran en los seis niveles descritos.	III. IMPLEMENTACIÓN TÁCTICA IV. IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA V. ALINEACIÓN ESTRATÉGICA VI. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA
COMPETENCIA	De acuerdo a la familia de competencias, se discriminan las competencias requeridas a evaluar.	Las competencias se muestra en la tabla 15. Matriz de Competencias de FMM
GRADO DE DESARROLLO	En la definición de perfiles de los cargos los cuales se elaboran también en el módulo de GO, en la pestaña “Administrar Puestos y Posiciones”, se describen los cargos y se incluyen las competencias necesarias para el cargo y el nivel de desarrollo de la misma.	1. BÁSICO 2. MEDIO 3. ALTO 4. SUPERIOR
COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	En esta sección, se detallan los comportamientos esperados para cada una de las competencias a evaluar en cada uno de los cargos.	Cada competencia describe dos comportamientos observables y por cada una de ellas se realiza una pregunta.

TABLA 14. ELEMENTOS REQUERIDOS PARA LA CAPTURA DE DATOS EN BUXIS

MATRIZ DE COMPETENCIAS DE LA FUNDACIÓN MUNDO MUJER		
	DESCRIPCIÓN	SITUACIÓN
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	<ul style="list-style-type: none"> * Sensibilidad frente al otro. * Comunicación Efectiva. * Enfoque en el Servicio. * Visión de Negocio. 	Presenta cuatro tipos de competencias las cuales son transversales a toda la organización y se presenta en los VI niveles de la organización.

<p>COMPETENCIAS DE LIDERAZGO</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Sinergia de equipos. * Empoderamos e Inspiramos al Talento. * Tomamos Decisiones. 	<p>Se presenta en el nivel IV, V, VI y el nivel II y III cuando se encuentran a cargo de auditorías, coordinación y direcciones en función de la implementación estratégica e implementación y ejecución de las tácticas de la organización.</p>
<p>COMPETENCIAS FUNCIONALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Unir las áreas (gerencias) correspondientes. * Somos Analíticos. * Tenemos un enfoque Sistémico. * Nos Orientamos al detalle. * Somos Proactivos. * Gestionamos el Talento Humano. * Gestionamos el Conocimiento. * Gestionamos Relaciones Duraderas. * Nos Orientamos a la Gestión de Resultados. * Gestionamos Recursos Efectivamente. * Gestionamos la Mejora Continua. * Tenemos Visión Comercial. * Influidimos e impactamos en otros. * Somos Innovadores. * Planeamos, Organizamos y Controlamos. * Autogestionamos. * Gestionamos el Riesgo. 	<p>Se encuentran establecidas para todos los niveles de la organización, de acuerdo a las funciones definidas.</p>

TABLA 15. MATRIZ DE COMPETENCIAS DE LA FMM

COMO SE INGRESA MANUALMENTE LAS SUBFAMILIAS, LAS COMPETENCIAS, LOS GRADOS DE DESARROLLO Y LOS COMPORTAMIENTOS EN EL APLICATIVO?

Se crea el vínculo de subfamilia de competencias, el cual para nuestro caso corresponde a los seis niveles descritos en la figura 5.

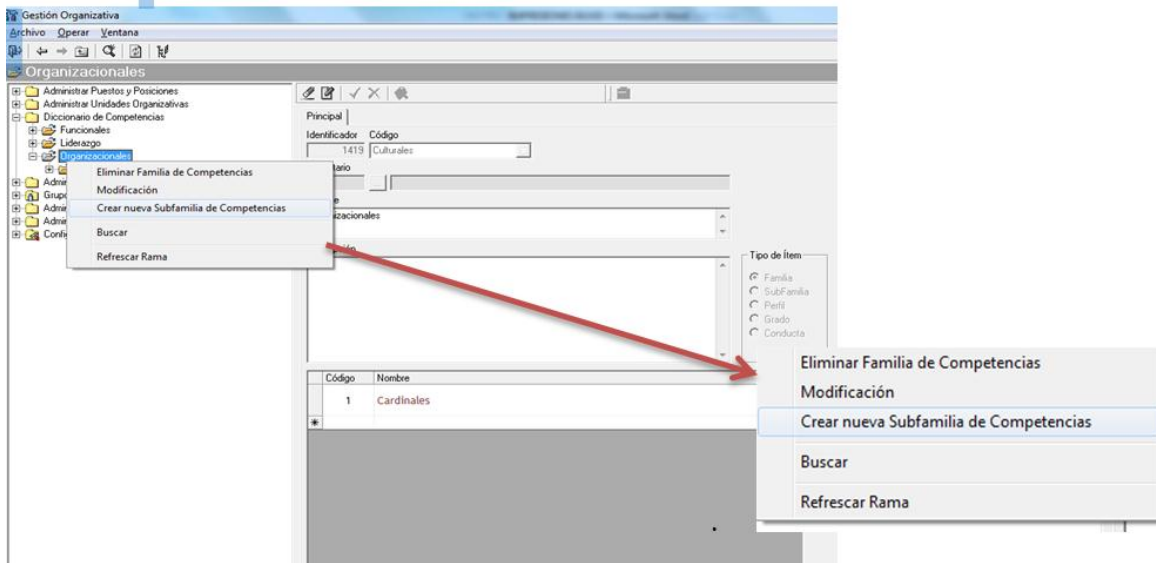


FIGURA 8. CREACIÓN DE SUBFAMILIA DE COMPETENCIAS

2. Por cada subfamilia de perfiles, se ingresan las competencias requeridas y que corresponden a la familia de competencias Organizacionales como se muestra en la figura 8. También se realiza la descripción de los comportamientos observables deseados en el cargo.

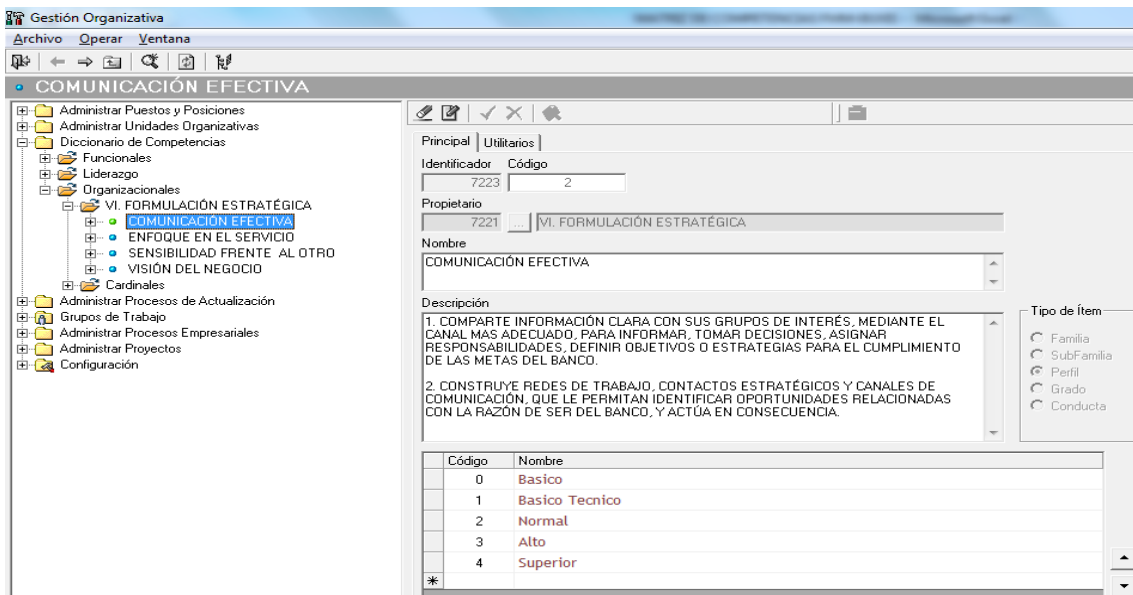


FIGURA 9. CREACIÓN DE COMPETENCIAS

Para cada una de las competencias definidas, el sistema entrega por defecto cinco grados de desarrollo las cuales se ingresan en la pestaña “Configuración” del módulo Gestión Organizativa como se muestra a continuación:

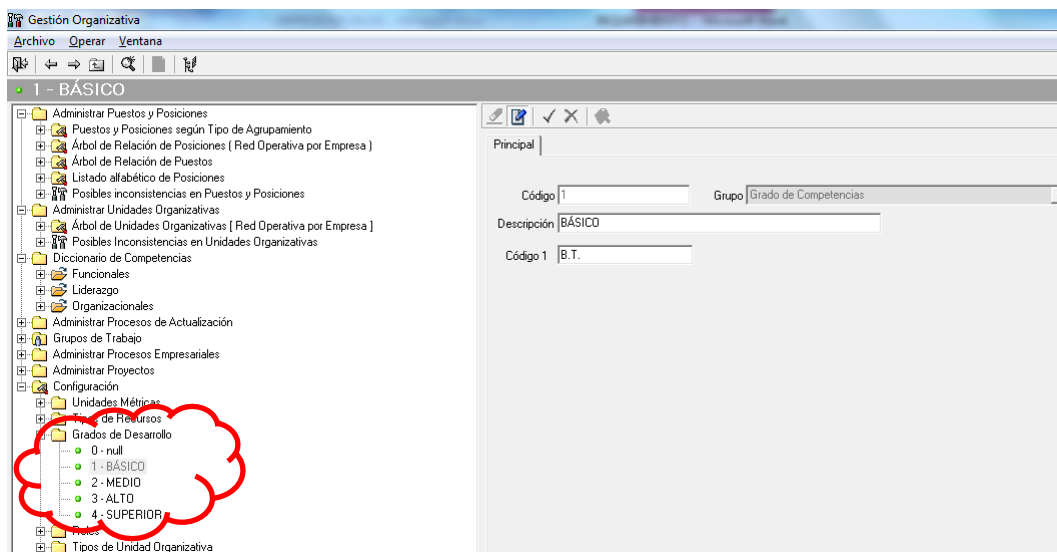


FIGURA 10. CREACIÓN DE LOS GRADOS DE DESARROLLO

Los grados de desarrollo se refieren en específico a los cargos definidos, debido a que cada uno de los cargos requiere un nivel de presencia mínimo de la competencia que se trate en el momento, por ejemplo: un cargo perteneciente al nivel VI. Formulación Estratégica, debido al contenido de sus funciones y al impacto de sus decisiones, necesita poseer un Grado de Desarrollo “Superior” de la competencia “Visión del Negocio”.

De acuerdo a la programación anterior en “Grados de Desarrollo” del enlace “Configuración”, por defecto al programar las competencias se mostrarán las opciones: Básico, Medio, Alto y Superior.

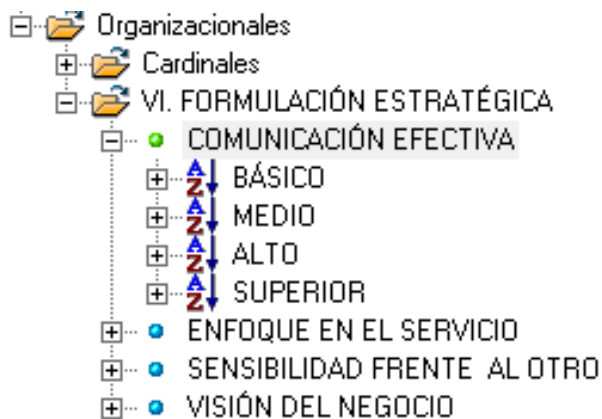


FIGURA 11. GRADOS DE DESARROLLO POR COMPETENCIAS EN EL APLICATIVO

Grado de Desarrollo	Descripción
BÁSICO	Presenta en mínimo nivel de la competencia. Competencia en desarrollo.
MEDIO	El cargo solicita un nivel medio de la competencia. Se refiere a un nivel estándar.
ALTO	Se requiere un nivel alto de la competencia para el desempeño del cargo.
SUPERIOR	Es imprescindible para el desempeño del cargo la competencia en cuestión.

TABLA 16. GRADOS DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS

Una vez generados los Grados de Desarrollo, se pueden definir los comportamientos observables que conlleva el nivel necesario de la competencia por el cargo o nivel estratégico, como se muestra en la Imagen (). Estos comportamientos harán parte del formato de Evaluación por Competencias que se aplicará a cada uno de los cargos de la institución.

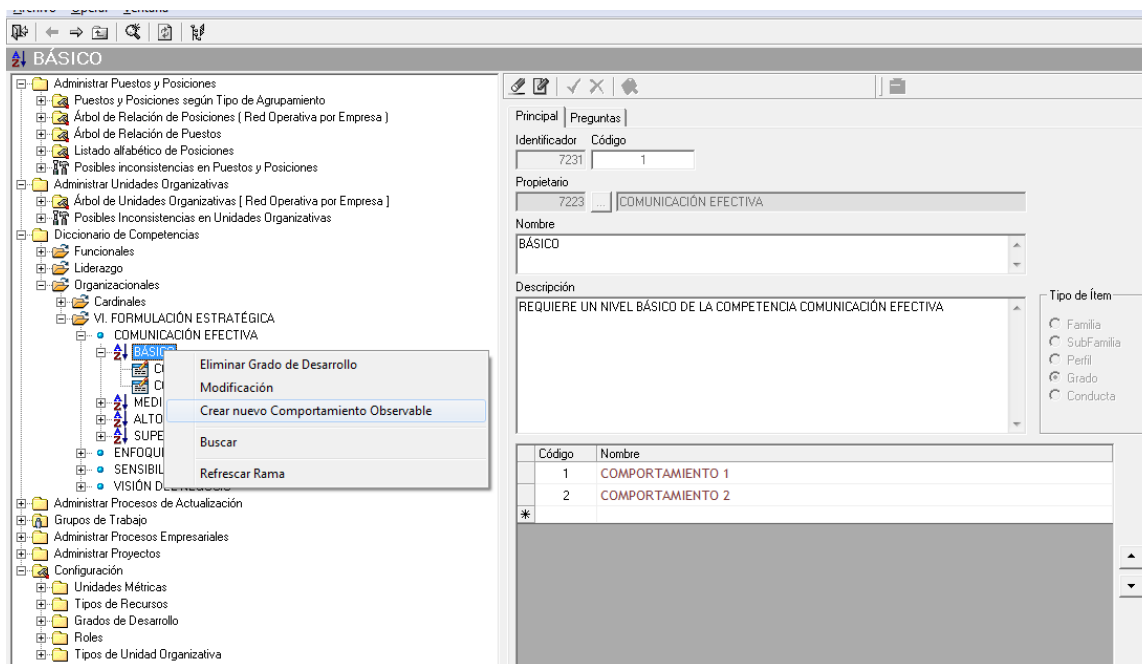


FIGURA 12. CREACIÓN DE COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES

Los comportamientos observables correspondientes a cada una de las competencias se realiza en la casilla descripción, cuando se ha habilitado el link comportamiento como se muestra a continuación.

PROYECTO ADAPTACIÓN DEL MÓDULO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DE LA FUNDACIÓN MUNDO MUJER EN EL APLICATIVO BUXIS

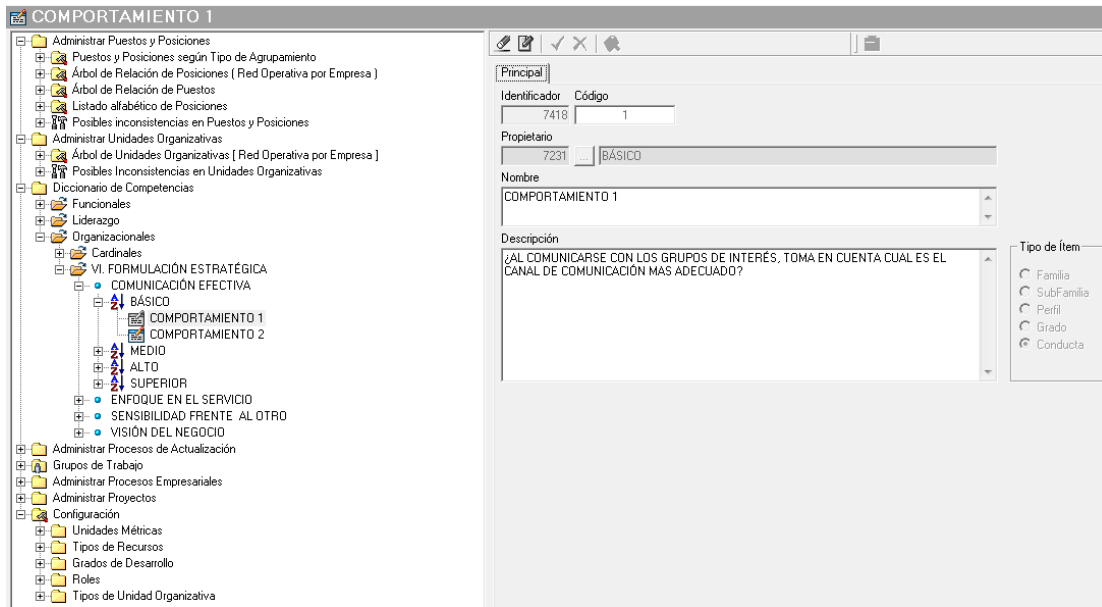


FIGURA 13. DEFINICIÓN DE COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES

Etaa 2

6.2.2 PUESTOS Y POSICIONES

Parte del proceso de la programación de la Evaluación por Competencias es la definición de los puestos y posiciones de la institución la cual ya se realiza como se muestra a continuación:

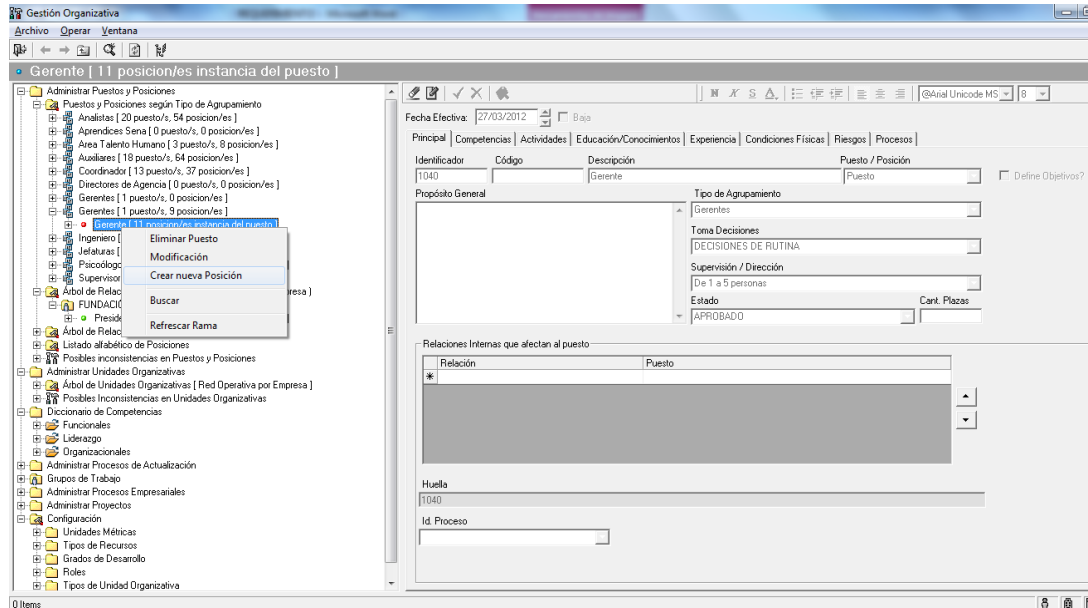


FIGURA 14. CREACIÓN DE POSICION EN LA ESTRUCTURA

Al desplazarnos a la grilla competencias se podrá ver la siguiente imagen (), en la cual se puede definir la familia de competencias, la subfamilia, la competencia, el grado de desarrollo, el peso de cada competencia y el tipo de competencia.

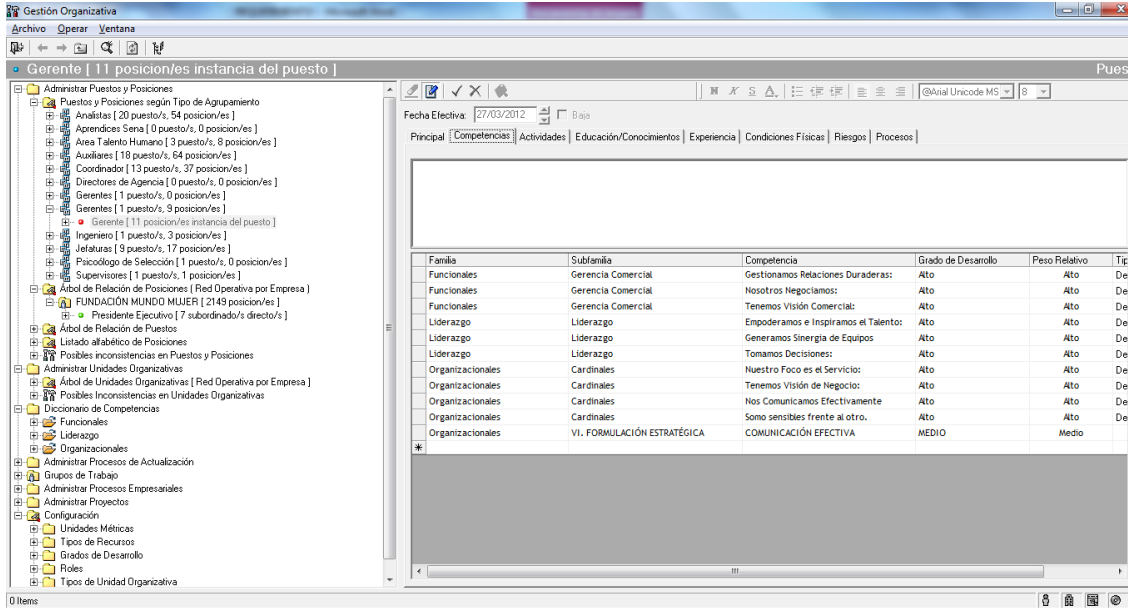


FIGURA 15. DEFINICIÓN DE FAMILIA DE COMPETENCIAS, SUBFAMILIA Y PESOS RELATIVOS

Familia	Subfamilia	Competencia	Grado de Desarrollo	Peso Relativo	Tipo de Competencia
Organizacionales	VI. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	COMUNICACIÓN EFECTIVA	MEDIO	Medio	
Funcionales	Gerencia Comercial	Gestionamos Relaciones Duraderas:	Alto	Alto	Desarrollo
Funcionales	Gerencia Comercial	Nosotros Negociamos:	Alto	Alto	Desarrollo
Funcionales	Gerencia Comercial	Tenemos Visión Comercial:	Alto	Alto	Desarrollo
Liderazgo	Liderazgo	Empoderamos e Inspiramos el Talento:	Alto	Alto	Desarrollo
Liderazgo	Liderazgo	Generamos Sinergia de Equipos	Alto	Alto	Desarrollo
Liderazgo	Liderazgo	Tomamos Decisiones:	Alto	Alto	Desarrollo
Organizacionales	Cardinales	Nuestro Foco es el Servicio:	Alto	Alto	Desarrollo
Organizacionales	Cardinales	Tenemos Visión de Negocio:	Alto	Alto	Desarrollo
Organizacionales	Cardinales	Nos Comunicamos Efectivamente	Alto	Alto	Desarrollo
Organizacionales	Cardinales	Somo sensibles frente al otro.	Alto	Alto	Desarrollo
*				1 Muy Alto 0.75 Alto 0.5 Medio 0.25 Bajo 0 Nulo	

FIGURA 16. DEFINICIÓN DE GRADOS DE DESARROLLO POR CARGO

Etap 3

6.2.3 CREACIÓN DE LA PLANTILLA O PLATAFORMA DE PRUEBA

Se realiza a través del módulo Gestión del Desempeño por Competencias, en el cual la plataforma permite estructurar el tipo de prueba a realizar, los evaluadores, el peso de las evaluaciones, competencias a tener en cuenta, y el área o grupo de la empresa el cual se va a evaluar.

PROYECTO ADAPTACIÓN DEL MÓDULO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO POR
COMPETENCIAS DE LA FUNDACIÓN MUNDO MUJER EN EL APLICATIVO BUXIS

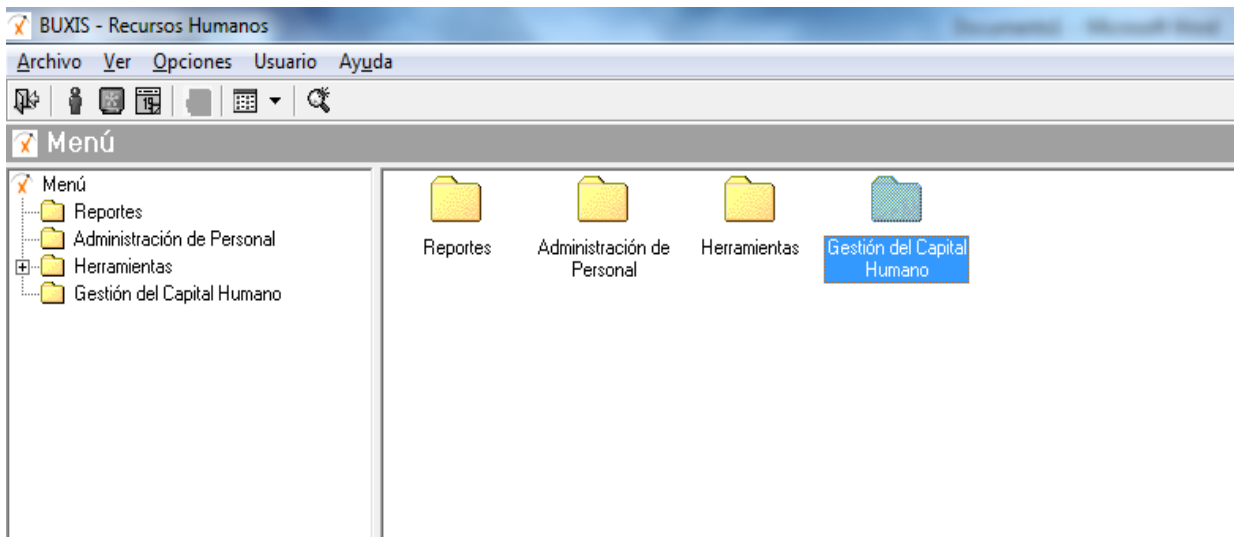


FIGURA 17. INGRESO AL MÓDULO GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

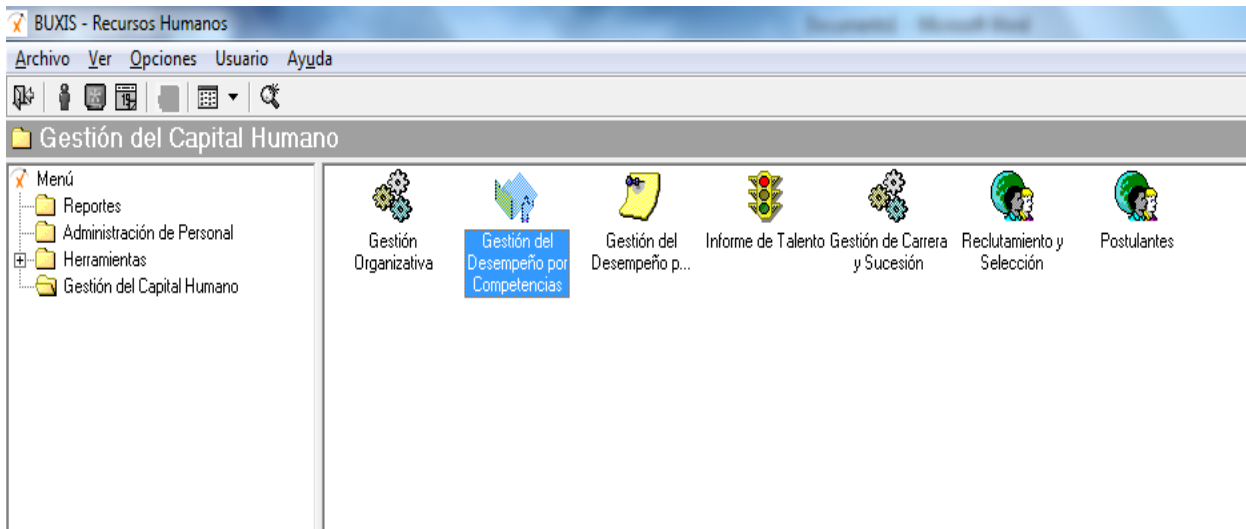
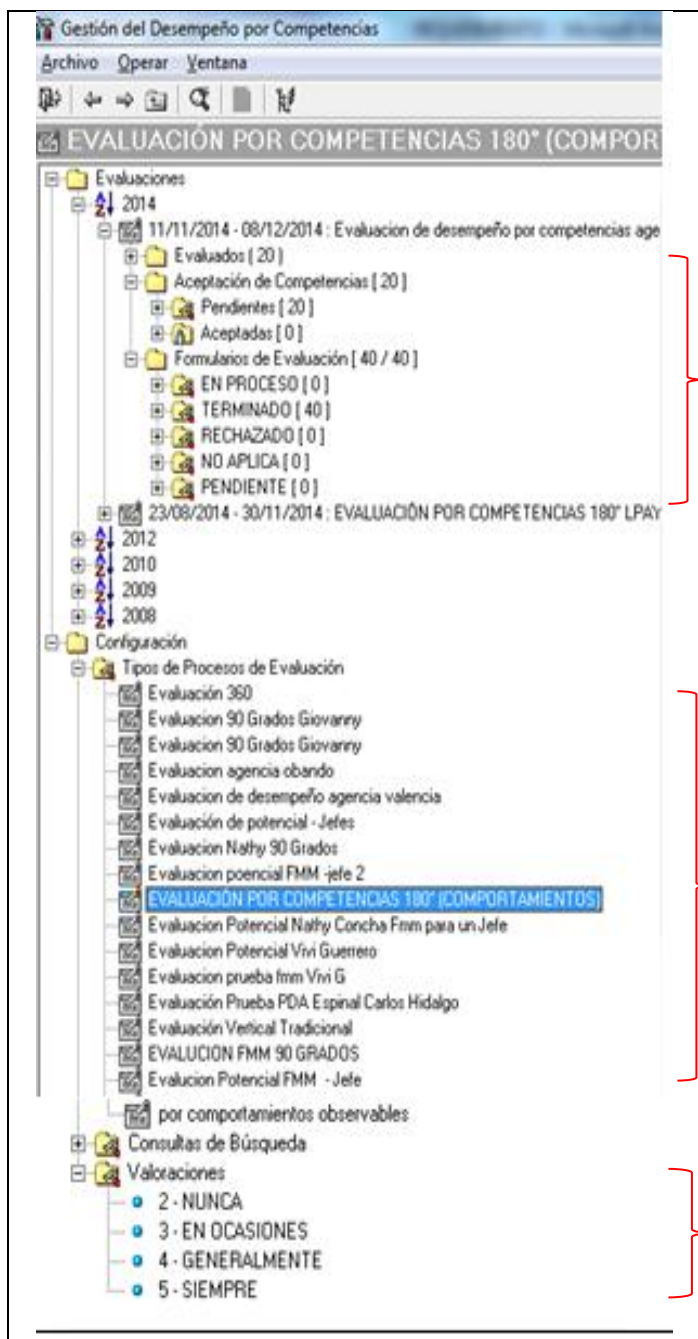


FIGURA 18. INGRESO AL MÓDULO GESTIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS



MÓDULO GESTIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Evaluaciones programadas hasta el momento. Agrupa en carpetas el personal evaluado, el estado de la acción "Aceptación de Competencias" la cual debe realizar cada evaluado a través del portal dinámico y el estado de los formularios de evaluación.

Tipos de Procesos de Evaluación: Muestra los tipos de programación de evaluaciones, en este link se ingresan las instrucciones deseadas para el proceso de evaluación de desempeño por competencias.

En el link Valoraciones, se ingresan las opciones de respuesta que se mostrarán en el proceso de desarrollo de la Evaluación del Desempeño por competencias a cada uno de los evaluadores.

FIGURA 19. PROGRAMACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

El primer paso para la programación de pruebas, es necesario ingresar al link "Tipos de Procesos de Evaluación" la cual mostrará el pantallazo que se muestra en la Figura 20.

Fecha Efectiva: 14/11/2014 Baja

Principal

Código	Descripción del Tipo de Evaluación	Tipo de Evaluación
80	EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS 180° (COMPORTAMIENTOS)	Desempeño por Competencias
ORGANIZACIONALES		

Incluir automáticamente ítems del perfil de competencias de la Posición del Evaluado:

Familia de Competencias	Incluir
Liderazgo	<input type="checkbox"/>
Funcionales	<input type="checkbox"/>
Organizacionales	<input checked="" type="checkbox"/>
*	<input type="checkbox"/>

Empresa: FUNDACIÓN MUNDO MUJER

Regla para determinar los Evaluados: Un Empleado

Reglas para determinar los Evaluadores

	Pesos Relativos
<input checked="" type="checkbox"/> Autoevaluación	0.3
<input checked="" type="checkbox"/> Nivel Superior - Supervisor	0.4
<input type="checkbox"/> Nivel equivalente - Compañeros Staff	0
<input checked="" type="checkbox"/> Nivel Inferior - Subordinados	0.3

FIGURA 20. DEFINICIÓN DE TIPOS DE PROCESOS DE EVALUACIÓN

En esta parte, el sistema permite seleccionar la familia de competencias a evaluar (Organizacional, Funcional y/o Liderazgo) el tipo de evaluación (por competencias ó de potencial), los pesos relativos de los evaluadores (Autoevaluación, Nivel Superior, Nivel Equivalente, Nivel Inferior ó selección abierta), el grupo de personal a evaluar (Agencia, PDA, Un empleado, Todos los empleados activos) y el flujo de trabajo de la Evaluación.

Una vez definidos el tipo de proceso deseado, se debe desplazar al link Evaluaciones, ingresar a la subcarpeta año 2014 y crear una nueva instancia de evaluación como lo muestra la siguiente imagen.

PROYECTO ADAPTACIÓN DEL MÓDULO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DE LA FUNDACIÓN MUNDO MUJER EN EL APLICATIVO BUXIS

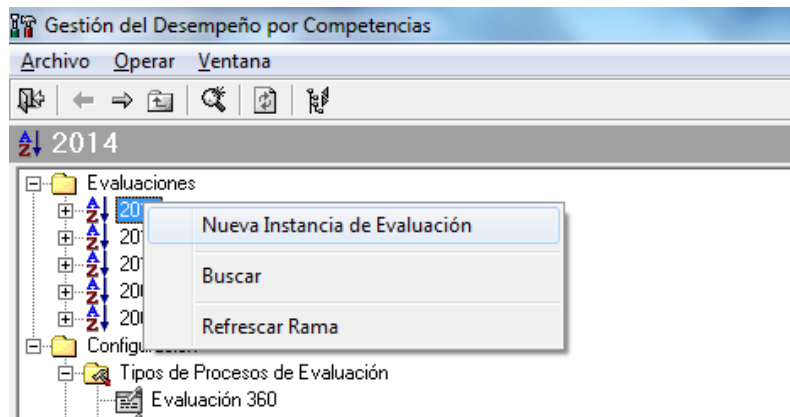


FIGURA 21. PROGRAMACIÓN DE EVALUACIÓN

Posteriormente el sistema muestra la siguiente imagen en la cual se deben ingresar la información deseada en la evaluación a autorizar.

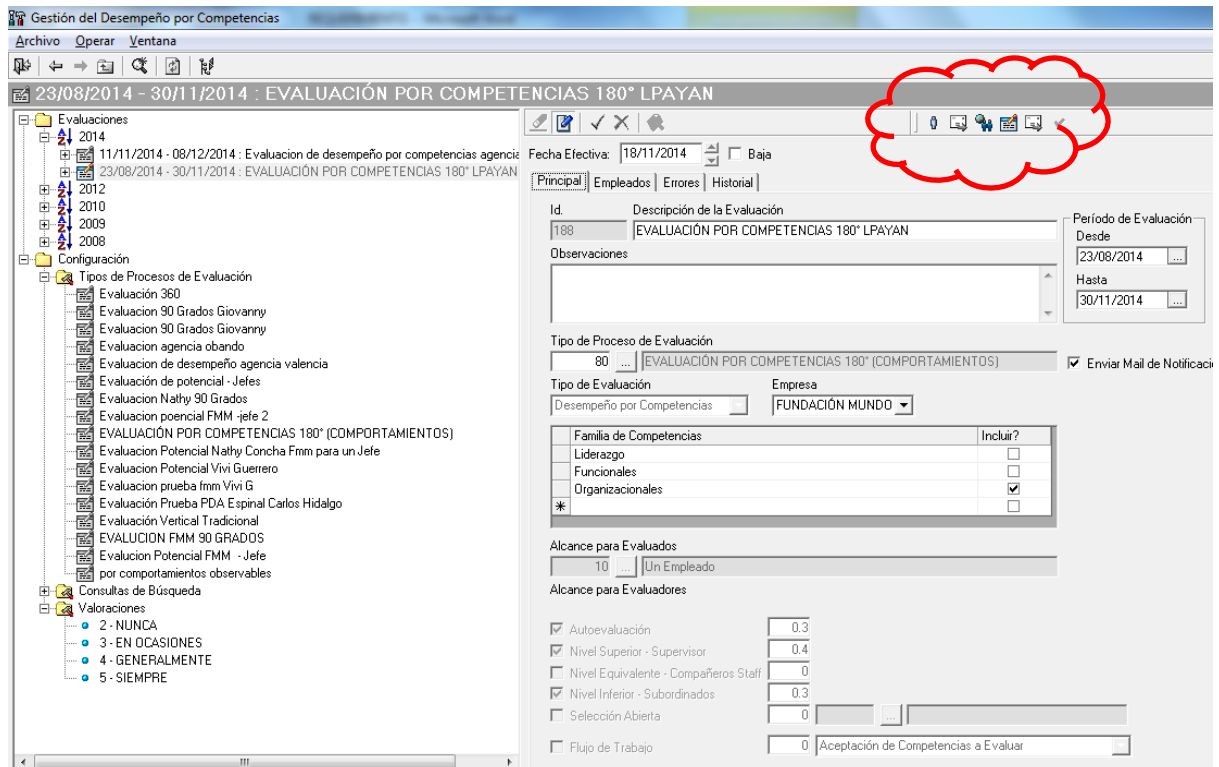


FIGURA 22. PROGRAMACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PRO COMPETENCIAS

En la casilla “Tipo de Proceso de Evaluación” se realiza la selección de una de las evaluaciones ya programadas en el link “Tipos de Procesos de Evaluación“, mostrando por defecto los requerimientos ya ingresados. Esta opción permite detallar el período en el cual se debe realizar la evaluación, el nombre del proceso y los empleados a evaluar.

El proceso de programación de una evaluación consta de 6 pasos los cuales describe la misma plataforma como se muestra a continuación.







	PASO 1. GENERAR LISTA DE EMPLEADOS A EVALUAR
	PASO 2. ENVIAR ACEPTACIÓN DE COMPETENCIAS: Envía al correo de los evaluados la solicitud de evaluación. Y respuesta de aceptación de la evaluación del evaluado
	PASO 3. GENERAR LISTA DE EVALUADORES POR EVALUADO
	PASO 4. GENERAR FORMULARIOS DE EVALUACIÓN
	PASO 5. ENVIAR FORMULARIOS DE EVALUACIÓN
	PASO 6. FIRMAR EVALUACIONES

TABLA 23. SECUENCIA DE PROGRAMACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

PASO 1. GENERAR LISTA DE EMPLEADOS A EVALUAR

Al ingresar a la grilla empleados, y seleccionar la opción “**TODOS**” , el sistema muestra el grupo colaboradores del área o agencia seleccionado con anterioridad, y permite elegir el o las personas a las cuales se desea evaluar, como se muestra en la Figura 24.

PROYECTO ADAPTACIÓN DEL MÓDULO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DE LA FUNDACIÓN MUNDO MUJER EN EL APLICATIVO BUXIS

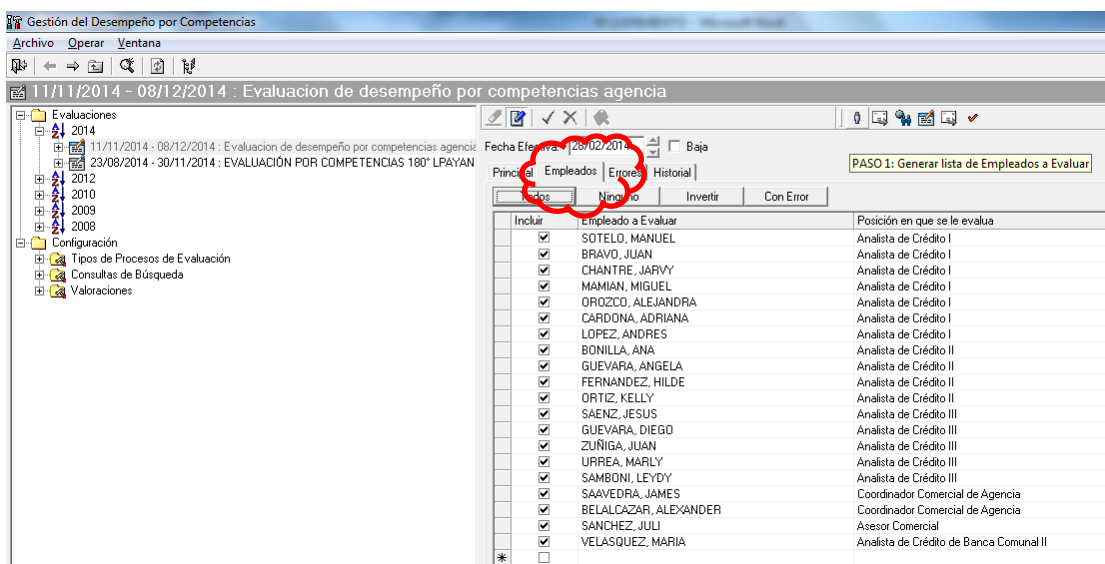


FIGURA 24. SELECCIÓN DE EMPLEADOS A EVALUAR

PASO 2. ENVIAR ACEPTACIÓN DE COMPETENCIAS

En este paso se realiza la notificación de solicitud de pruebas, dirigido al correo del colaborador en el portal dinámico mostrado en la Figura 25



FIGURA 25 PLATAFORMA DE INGRESO AL PORTAL DINAMICO

PASO 3. GENERAR LISTA DE EVALUADORES

El sistema permite realizar 4 tipos de evaluación: Autoevaluación, Nivel Superior, Nivel Equivalente y Nivel Inferior como se muestra en la Figura 26, la cual se presenta como opción al definir el Tipo de Proceso de Evaluación, permitiendo ingresar los pesos relativos deseados para cada evaluador.

Al generar la lista de evaluadores y de acuerdo a las opciones seleccionadas, el sistema genera automáticamente la lista de evaluadores, los cuales se identifican al ingresar en el módulo Gestión Organizativa los puestos, posiciones y su relación en la estructura de la organización, como se muestra en la figura 25

FIGURA 26. SELECCIÓN DE OPCIÓN DE EVALUADORES

Evaluador	Relación	Desde	Hasta	Estado	Fecha	Jefe del Evaluador
SOTELO MUÑOZ, MANUEL	AUTOEVALUACIÓN	01/03/2014	15/03/2014	EN PROCESO	22/11/2014	MEJIA BOLAÑOS, DIA
MEJIA BOLAÑOS, DIANA	SUPERIOR	01/03/2014	15/03/2014	TERMINADO	22/11/2014	IZQUIERDO CASTILLC

FIGURA 27. RELACIÓN DE EVALUADORES POR CARGO

PASO 4. GENERAR FORMULARIOS DE EVALUACIÓN

En el paso formulación de la evaluación, se generan los formularios programados desde el módulo de Gestión Organizativa y desde el módulo Gestión del Desempeño por Competencias, para cada uno de los evaluadores.

PASO 5. ENVIAR FORMULARIO

En el envío de formulario, se realiza la notificación de la evaluación al portal dinámico y se disponen para que los evaluados y los evaluadores puedan acceder a la evaluación y desarrollar la actividad.



En esta pestaña muestra la notificación de Evaluación de Desempeño pendiente

FIGURA 28. INGRESO AL PORTAL DINAMICO

PASO 6. FIRMAR EVALUACIONES

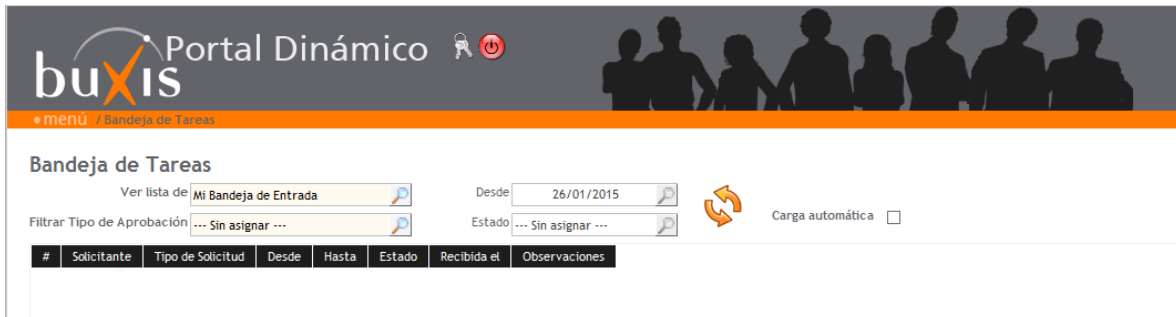
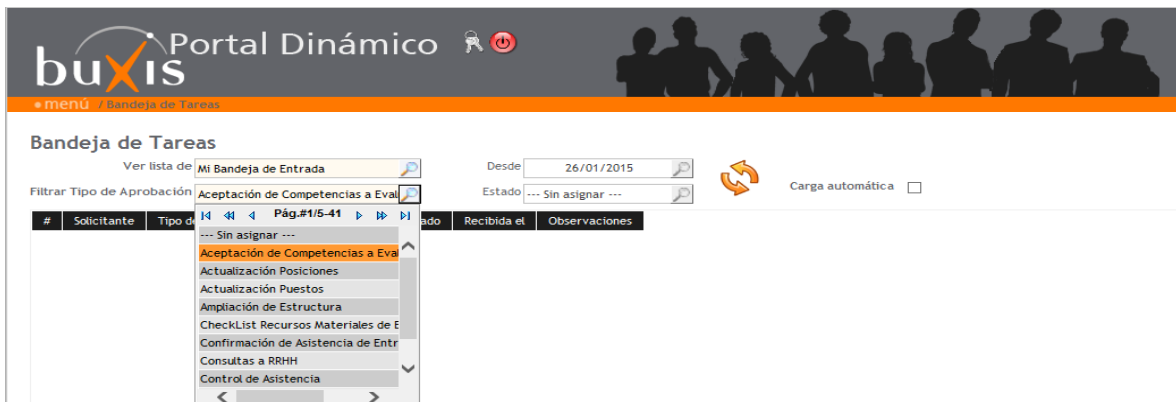


FIGURA 29. ACEPTACIÓN DE COMPETENCIAS COMO EVALUADOR Y/O EVALUADO

Es un proceso opcional que notifica a cada persona a ser evaluada cuáles serán las competencias a evaluar y que grado de desarrollo y comportamientos serán analizados a final del período.



6.2.4. GENERACIÓN DE RESULTADOS

Para cada uno de los gerentes de área el aplicativo BUXIS genera un “Informe de Talento”, con los resultados de la Evaluación de Desempeño por Competencias por áreas, como lo muestra a continuación, destacando el resultado individual de acuerdo al grado de desarrollo esperado.

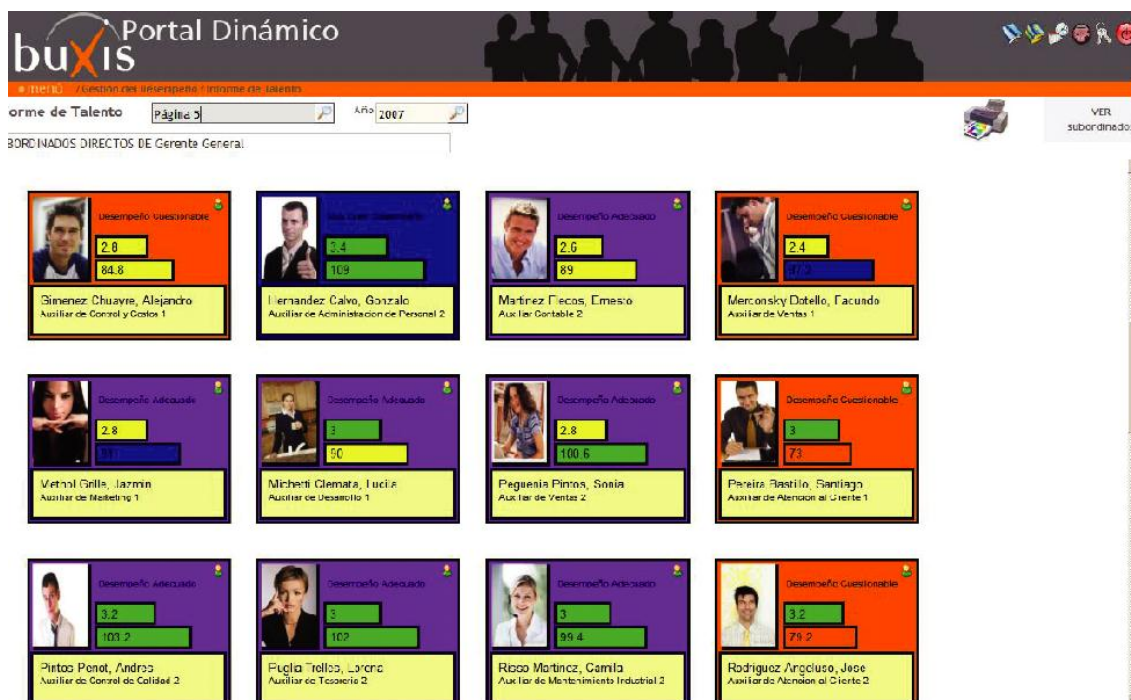


FIGURA 30. DETALLE DE TALENTO POR UNIDAD

El resultado individual de la Evaluación del Desempeño por competencias se presenta en la figura 31.



FIGURA 31. RESULTADO INDIVIDUAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

El aplicativo Buxis también permite visibilizar los resultados por grupos, comparativo por área e individual como se muestra en las figuras 32, 33 y 34.

PROYECTO ADAPTACIÓN DEL MÓDULO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DE LA FUNDACIÓN MUNDO MUJER EN EL APLICATIVO BUXIS



FIGURA 32. INFORME EVALUACIÓN DEL PERFIL DE COMPETENCIAS POR ÁREAS

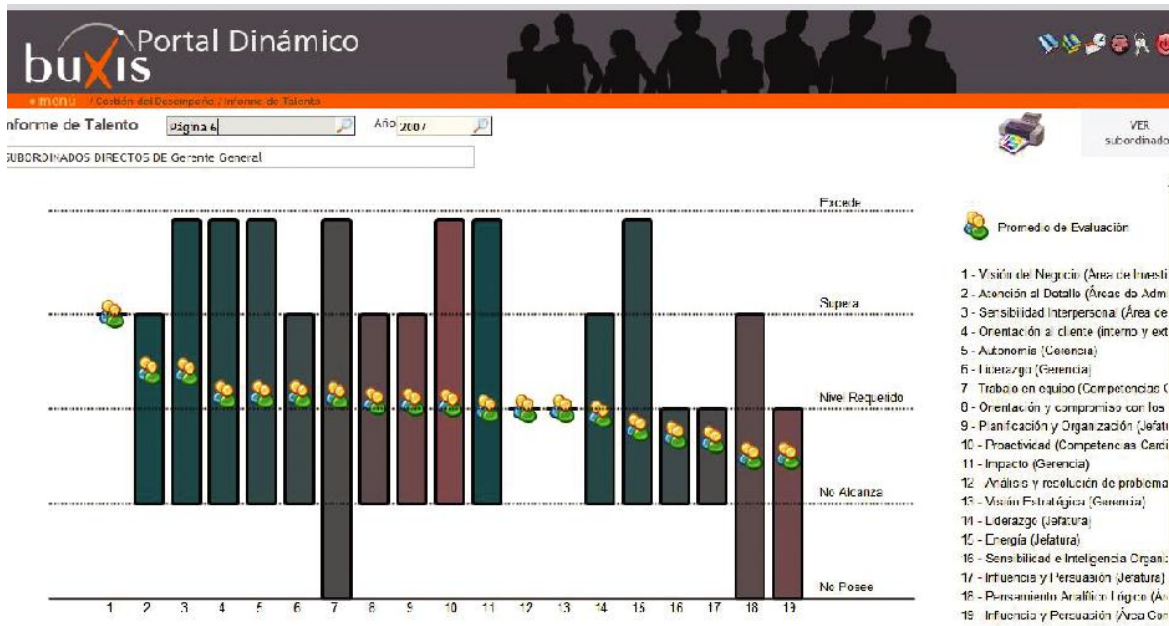


FIGURA 33. GRAFICO POR EMPLEADO Y NIVELES DE TALENTO



FIGURA 34. TOP PERFORMERS

CONCLUSIONES

- ✓ Desde el marco teórico se puede afirmar que una eficiente aplicación y desarrollo de la Gestión Humana en la organización, contribuye al desarrollo del personal y de la organización
- ✓ Establecer un modelo de competencia en la organización, hace parte del proceso de gestión administrativa que contribuye al cumplimiento de los objetivos de las misma institución.
- ✓ A través de los resultados de la Evaluación de Desempeño por competencias se manifiesta la cultura de la organización.
- ✓ La evaluación de desempeño es una herramienta a través de la cual se puede medir el desempeño de los colaboradores, permitiendo identificar las áreas en las cuales se debe capacitar o apoyar a los mismos.
- ✓ La evaluación de desempeño es un paso imprescindible para el desarrollo del Plan Carrera en la institución.
- ✓ De acuerdo a Slater, en su libro rompiendo paradigmas, el reconocer los distintos elementos que intervienen en el desenvolvimiento de una organización y el efectuar los ajustes necesarios que permitan un crecimiento sano, son labores de los líderes que integran la institución. Por esta razón los miembros de un equipo y principalmente la alta gerencia (líderes), deben estar capacitados para encarar las dificultades, solucionar y motivar.
- ✓ Evaluación del Desempeño por competencias es una herramienta eficiente que permite evidenciar capacidades, debilidades y realizaciones que inciden directamente sobre la productividad organizacional. El resultado obtenido, de este proceso permite a la Gerencia de Talento Humano y a la organización establecer estrategias de cambio que permitan aprender.
- ✓ Buxis es un aplicativo facilitador de la Evaluación del Desempeño por Competencias al permitir consultar información consolidada respecto al nivel de desarrollo y de cumplimiento de sus subordinados en la estructura. De la misma forma permite establecer un resumen organizacional que muestra cual es la situación general de la empresa, con un mapa por tipo de puesto o tareas.
- ✓ El aplicativo Buxis soporta y muestra en tiempo real el estado de carga de las evaluaciones y sus resultados, las fortalezas y debilidades de un área o grupo de trabajo.

BIBLIOGRAFIA

ALLES, MARTHA (2002) Desempeño por competencias: Evaluación de 360°. Ediciones Granica S.A.

ALLES, MARTHA (2009) Diccionario de competencias. Volumen 1. Ediciones Granica S.A.

CHIAVENATO Idalberto. Gestión del Talento Humano. Mac Graw Hill. Mexico. Primera edición 2007.

Gil Flores, Javier (2007) “La evaluación de competencias laborales”, en Facultad de Educación. UNED.

MUÑOZ DE PRIEGO ALVEAR, Julián, “Implantación de un sistema de selección por competencias”, Training and development, Nro 10, Madrid, 1998.

OIT, Billorou Nina y Vargas Fernando (2012) curso “Gestión del desarrollo y la capacitación por competencias”, Montevideo, BCU.

Artículo Estudios gerenciales, revista ICESI, consultado el 20 de agosto de 2014.
http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/262/html