



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
POR COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO QUE APORTE A LA EFICIENCIA OPERACIONAL DE
NOVAHONDURAS, S.A.**

SUSTENTADO POR:

MAGDA ELIZABETH LAGOS GALO

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS**

TEGUCIGALPA, F.M.,

OCTUBRE, 2013

HONDURAS, C.A.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

**RECTOR
LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL
JOSÉ LÉSTER LÓPEZ**

**VICERRECTOR ACADÉMICO
MARLON BREVÉ REYES**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO
JEFFREY LANSDALE**

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
POR COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO QUE APORTE A LA EFICIENCIA OPERACIONAL DE
NOVAHONDURAS.**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**ASESORA METODOLÓGICA
MYRIAM CASTRO**

**ASESOR TEMÁTICO
DAVID ANTONIO MIDENCE VALDEZ**

MIEMBROS DE LA TERNA:

**PATRICIA VILLALTA
MARTHA DINORAH IRÍAS
HENRY ANDINO**

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso y a nuestro señor Jesucristo que me ha permitido cumplir un objetivo más en mi vida, por guiarme por el buen camino, por darme la fuerza, perseverancia, voluntad y todo lo que necesito para tener éxito en lo que anhelo.

Con mucho amor a mi esposo Marlon Edgardo Aguilar y a mi hija Ana Valeria Aguilar Lagos, inspiración para salir adelante y a quienes sacrifique mucho de su tiempo, me brindaron paciencia, amor y comprensión a lo largo del presente proyecto.

A mi Madre Teresa de Jesus Galo, por su apoyo, comprensión, consejos, amor incondicional, por sus oraciones y ayuda en los momentos difíciles, por los valores que me ha inculcado y la educación profesional que me brindo, por ser un ejemplo digno de seguir.

A mis suegros Maximino Aguilar y Concepción Martinez, que me han dado su apoyo incondicional, consejos, procurando en Dios con sus oraciones mi bienestar y el de mi familia.

A toda la familia que siempre estuvo pendiente, apoyándome en todo momento.

A mi padre Esteban Lagos, que aunque ya no está con nosotros físicamente, siempre estará presente en mi corazón, porque me dio su apoyo incondicional, sus consejos y compañía siempre.

Magda Elizabeth Lagos

AGRADECIMIENTOS

En el presente trabajo de tesis deseo agradecer primeramente a Dios y a nuestro Señor Jesus por la vida que me da, por bendecirme y permitirme llegar hasta donde he llegado, por ser mi guía, darme fortaleza en momentos de debilidad, por su amor incondicional y brindarme todo lo que necesito.

Un agradecimiento muy profundo y especial merece la comprensión, paciencia, y amor recibido de mi esposo Marlon Edgardo Aguilar Martinez, gracias por su apoyo y motivación para continuar con el proyecto de estudios de posgrado que significó mucho sacrificio tanto para nosotros como esposos como para nuestra hija Ana Valeria.

Agradezco a los catedráticos que contribuyeron con sus conocimientos y experiencias para enriquecer mi formación profesional.

De igual manera agradecer a la Dra. Myriam Castro asesora metodológica de tesis y al Lic. David Antonio Midence mi asesor temático de tesis, su apoyo y confianza en mi trabajo y su capacidad para guiar mis ideas han sido invaluable, ambos con su orientación, seguimiento, supervisión, con su experiencia y conocimientos han logrado en mi que pueda culminar mi proyecto con éxito.

Debo agradecer de manera especial a Martin Diaz Donaire Gerente General de NOVAHONDURAS, S.A., por permitirme realizar el proyecto de tesis en la empresa, por ser un jefe que me brindó todo el apoyo que necesité a lo largo de mis estudios de posgrado.

Deseo hacer extensa mi gratitud a compañeros y amigos; de estudios y del trabajo que de una u otra forma colaboraron o participaron en la realización de la presente investigación, en especial a mis amigas: Gina Aguilar, karen Galeas, Sauhry Girón, Iving Garcia y Delsy Gunera.



FACULTAD DE POSTGRADO

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO QUE APORTE A LA EFICIENCIA OPERACIONAL DE NOVAHONDURAS

AUTOR:

Magda Elizabeth Lagos Galo

RESUMEN

NOVAHONDURAS inició sus operaciones el 01 de febrero de 2008, forma parte del Grupo PESCANOVA, multinacional que se potencia en la crianza, producción, comercialización, procesamiento, importación y exportación de langostino vannamei, en Honduras sus operaciones están ubicadas en los departamentos de Choluteca y Valle, y sus oficinas administrativas en la ciudad de Choluteca. En la actualidad NOVAHONDURAS cuenta con un equipo de 568 empleados, distribuidos en diferentes granjas que se ubican a nivel regional pacifico, haciendo un total de 179 personal eventual, 306 operativos y 83 administrativos.

Su política de calidad define su enfoque en establecer relaciones solidas con sus clientes, satisfaciendo y excediendo sus expectativas, fomentando el trabajo en equipo y mejoramiento continuo para poder producir, procesar y exportar camarón basados en las normas de calidad e inocuidad alimentaria, comprometida con sus colaboradores en lograr los más altos estándares de desempeño en seguridad y salud ocupacional con enfoque en prevención de riesgos en el desarrollo de las actividades en los lugares de trabajo, respetando a la legislación nacional, convenios internacionales y normas aplicables, promoviendo la participación de sus colaboradores y socios estratégicos.

Sin embargo a la fecha NOVAHONDURAS, después de la investigación realizada, se ha determinado que cuenta entre sus debilidades la falta de herramienta de Gestión de Recursos Humanos a través de un sistema de evaluación de desempeño, aun cuando el compromiso en su política es con sus colaboradores. En base a estos antecedentes se propone un sistema de evaluación de desempeño por competencias para la gestión del talento humano que aporte a la eficiencia operacional y en lo que respecta la mejora continua del talento humano, entendiendo que NOVAHONDURAS es una empresa en pleno crecimiento dentro del mercado internacional, y con la necesidad de optimizar sus procesos comprende que debe contar con el personal calificado y competente, para ello no solo es necesario contar con herramientas de capacitación y contratación, si no también contar con herramientas que le permitan predecir el desempeño laboral de sus colaboradores.

En el actualidad es de gran importancia manejar herramientas de gestión gerencial, considerando que la evaluación de desempeño es una de ellas, porque permite identificar las brechas que existen entre la situación deseada y la situación real, y sobre esta base constituirá los mecanismos adecuados a fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

La evaluación de desempeño propuesta va dirigida a proveer tanto al empleado, al jefe, coordinador y al gerente, las herramientas necesarias para que se de un proceso continuo de interacción y comunicación para una efectiva administración del desempeño individual del colaborador para el aporte a los resultados deseados por la empresa. Es un método que comprende objetivos e indicadores de desempeño que permiten medir el aporte a los objetivos estratégicos de la empresa y así mismo mide las competencias que definen el comportamiento que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

POSTGRADUATE FACULTY

COMPETENCY PERFORMANCE EVALUATION SYSTEM PROPOSAL FOR HUMAN TALENT MANAGEMENT THAT CONTRIBUTE TO THE OPERATIONAL EFFICIENCY OF NOVAHONDURAS, S.A.

AUTHOR:

Magda Elizabeth Lagos Galo

ABSTRACT

Novahonduras began operations on February 1, 2008 , is part of PESCANOVA Group , a multinational that is enhanced in breeding , production, marketing , processing, import and export of vannamei shrimp, in Honduras operations are located in the departments of Choluteca and valle , and administrative offices in Choluteca city. Novahonduras currently has a team of 568 employees, distributed in different farms that are located in the pacific region, making a total of 179 temporary staff, operating 306 and 83 administrative.

His quality policy defines their approach establishing strong relationships with clients , meeting and exceeding their expectations , promoting teamwork and continuous improvement in order to produce , process and export -based quality standards and food safety shrimp , committed to colleagues in achieving the highest performance standards in occupational safety and health with a focus on risk prevention in the development of activities in the workplace , respecting national legislation, international conventions and standards, promoting the participation of their collaborators and strategic partners.

However Novahonduras, after investigation, has determined that among his weaknesses the lack of tool HRM through a system of performance evaluation,

even if the commitment policy is with his employees. Based on this background, a system of performance evaluation by competencies is proposed for talent management that contributes to operational efficiency and regarding the continuous improvement of human talent , understanding that Novahonduras is a growing company in the international market , and the need to optimize their processes comprising that must have the qualified and competent personnel for it is not only necessary to have tools for training and recruitment , but also have tools that allow you to predict job performance of his employees.

At present it is very important to handle tools of management practice, considering that the evaluation of performance is one of them, because it allows identifying gaps between the desired situation and the actual situation and on this basis will be adequate to mechanisms to achieve organizational objectives.

The evaluation of performance proposal is intended to provide the employee, the boss, the coordinator and managers, the necessary tools for a continuous process of interaction and communication for effective management of individual performance of the employee for the contribution of the results of the company. It is a method comprising objectives and performance indicators to measure contribution to the strategic goals of the company, and also measures the competencies reflected in the behaviors that generate successful performance in every employee in your workplace.

ÍNDICE

DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTOS	vii
ÍNDICE	xii
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
5.1. INTRODUCCIÓN	1
5.2. ANTECEDENTES	3
5.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	5
5.4. ENUNCIADO DEL PROBLEMA	5
5.5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
5.6. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	6
5.7. OBJETIVOS DEL PROYECTO	7
5.8. VARIABLES DE ESTUDIO.	8
5.9. JUSTIFICACIÓN	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1. CONCEPTOS Y DEFINICIONES	10
2.2. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	12
2.3. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	14
2.4. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	15
2.5. NOVAHONDURAS.....	22
2.5.1. HISTORIA	22
2.5.2. SITUACIÓN ACTUAL.....	22
2.5.3. PRODUCTO	25
2.5.4. MARCAS	27
2.5.5. MERCADOS.....	27
2.5.6. PROVEEDORES.....	28
2.5.7. COMPETENCIA.....	28
2.5.8. PERFIL ORGANIZACIONAL	29
2.5.9. ESTRUCTURA ORGANIZACIÓN	31
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	33
3.1. ENFOQUE Y MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	33
3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	34
3.2.1 POBLACIÓN	36
3.2.2. MUESTRA	36

3.2.3. INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS.....	37
3.2.4. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.	38
CAPITULO V. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	39
5.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	46
5.1.1. CONCLUSIONES	46
5.1.2. RECOMENDACIONES.....	47
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	48
6.1. INTRODUCCIÓN.....	48
6.2. ¿POR QUÉ EVALUAR EL DESEMPEÑO?.....	48
6.3. GESTIÓN DE PUESTOS EN NOVAHONDURAS.....	49
6.4. USO DE LA INFORMACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS.....	50
6.5. PROPUESTA DE UN MODELO DE COMPETENCIAS PARA NOVAHONDURAS.....	51
6.6. COMPETENCIAS SELECCIONADAS COMO PROPUESTA PARA EL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.	52
6.7. COMPETENCIAS Y SUS DEFINICIONES.....	54
6.8. PROCESO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.	76
6.8.1. SOCIALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA POR LA ALTA DIRECCIÓN.....	76
6.8.2. IDENTIFICAR LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, ETAPA DE PLANIFICACIÓN.....	77
6.8.3. OBSERVACIÓN DE LA CONDUCTA DEL COLABORADOR.....	78
5.4.4. ESTABLECER EXPECTATIVAS DE LA PERSONA (ANÁLISIS DEL TRABAJO).....	79
5.4.5. ANALIZAR EL TRABAJO DESEMPEÑADO.....	79
5.4.6. EVALUAR EL DESEMPEÑO	80
5.4.7. DISCUTIR LA EVALUACIÓN CON EL TRABAJADOR, RETROALIMENTACIÓN.....	80
5.4.8. PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL.....	83
6.9. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN	83
6.10. INSTRUCTIVO DE USO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN	87
CRONOGRAMA.....	90
PRESUPUESTO	91
BIBLIOGRAFÍA.....	92
ANEXO 1: ORGANIGRAMA DE NOVAHONDURAS	95
ANEXO 2. INSTRUMENTO DE LA ENTREVISTA.....	96
ANEXO 3. PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS ACTUAL EN NOVAHONDURAS.....	100
ANEXO 4. PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PROPUESTO PARA NOVAHONDURAS.....	103

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano es fundamental y de carácter estratégico en las empresas, es así que el éxito y competitividad dependen del talento y compromiso de sus colaboradores, mismos que adquieren conocimientos, destrezas y competencias específicas para cada puesto de trabajo en una organización.

En el actual mundo globalizado las personas son lo más importante en una organización, por lo que contar con tecnología de avanzada, equipos, insumos e instalaciones adecuadas no es lo suficiente para el éxito. Las personas son la organización misma, con sus conocimientos, destrezas y competencias son capaces de impulsar la mejora continua que le permita participar y permanecer en un mercado, por lo tanto el aporte de las personas es muy significativo en las empresas.

Bajo esta realidad las empresas tienen que definir la labor a realizarse para lograr sus metas y visión de futuro, y asignar sus responsabilidades a sus recursos humanos, que son los que realizan el trabajo y ayudan a la empresa a lograr los resultados operacionales, estratégicos y financieros.

(Pete Fornal y Diann Sanchez, 2005) Las preguntas que comúnmente realizamos son las siguientes: ¿Cómo saben las empresas que están logrando los objetivos deseados? ¿Cómo saben que están verdaderamente comprometidos sus empleados? ¿Cómo saben que pueden lograr resultados superiores a los que logran, y como hacerlo desde la perspectiva de los colaboradores? ¿Cómo saben que los empleados, bajo cuya responsabilidad está el hacer las tareas y funciones que le van ayudar a la empresa a lograr sus metas, están haciendo lo que tienen que hacer y lo hacen de la manera correcta?

La forma más efectiva para manejar estas interrogantes es el establecer un sistema y proceso de evaluación del desempeño que les permita a las empresas evaluar y medir el desempeño de los colaboradores, y determinar el grado al cual logran la contribución que se espera y por la que se les contrato para contribuir a la empresa a lograr sus metas y objetivos. Además de evaluar el desempeño sirve para determinar y validar si los esfuerzos de reclutamiento y selección han sido exitosos. Su información es determinante para establecer programas de capacitación y desarrollo profesional y personal, basar los aumentos por meritos en resultados, para la adecuada retroalimentación y motivación.

Las empresas que tienen sistemas de aumentos por merito, pago variable, y bonos por desempeño correlacionan los resultados que se obtienen con los de compensación. De esta manera el sistema y proceso de evaluación permite que las decisiones que se adopten en compensación sobre aumentos y bonos sea basado en información objetiva y confiable, de manera justa y valida desde la perspectiva de la equidad.

La importancia de la presente investigación es realizar una propuesta de un sistema y proceso de evaluación de desempeño para la gestión de recursos humanos que aporte a eficiencia operacional NOVAHONDURAS,S.A.

El contenido está dividido en seis (6) capítulos:

El capítulo I: Comprende los antecedentes del tema de investigación, formulación de problema, objetivos, hipótesis y la justificación.

Capítulo II: se presenta el marco teórico que contiene bases teóricas relacionadas con el tema de investigación.

Capítulo III: describe el diseño de la metodología, el tipo de investigación y su enfoque, el instrumento que se consideró para la recolección de datos, definición del marco maestral a considerar para la investigación.

Capítulo IV: Especifica los resultados y análisis de la propuestas obtenidas de la aplicación del instrumento entrevista de profundidad aplicada a los colaboradores

de nivel uno, dos y tres de la estructura organizacional. Así también se da a conocer las conclusiones y recomendaciones de los resultados.

Capítulo VI: Contiene la propuesta sugerida para mejorar la gestión del talento humano y NOVAHONDURAS.

5.2. ANTECEDENTES

Las tendencias y estrategias del mundo empresarial cambian continuamente por las exigencias de la globalización. El reto de participar y permanecer en un mercado implica asumir el cambio, contar con un recurso humano comprometido y capaz de brindar a la organización todos sus conocimientos, destrezas y competencias para el logro del éxito.

De acuerdo a Chiavenato Adalberto (2009), la administración de recursos humanos es una de las áreas que más afectan los cambios que ocurren en el mundo moderno. El siglo XX vio la aparición de tres eras distintas. La era de la industrialización clásica, de relativa estabilidad, trajo el modelo clásico, funcional y departamentalizado de estructura organizacional; fue la época de las relaciones industriales. La era de la industrialización neoclásica, de relativo cambio y transformación, trajo el modelo híbrido, doble matricial de la estructura organizacional; fue la época de la administración de recursos humanos. La era del conocimiento de fuertes cambios e inestabilidad, trajo el modelo orgánico y flexible de estructura organizacional en el cual prevalecen los equipos multifuncionales de trabajo; es la época de la gestión del talento humano o de la administración con las personas.

En el mundo actual las preocupaciones de los ejecutivos de las organizaciones se dirigen a la globalización, las personas, el cliente, los productos/servicios, el conocimiento, los resultados y la tecnología. Los cambios y las transformaciones en el área de recursos humanos son intensos, y predomina la importancia del capital humano e intelectual. (Chiavenato, 2009)

Actualmente para las organizaciones la evaluación del personal mediante la supervisión no es suficiente valoración, por lo que suelen utilizar un sistema formal de evaluación del desempeño laboral para valorar el rendimiento de los colaboradores.

Debido a que la evaluación del desempeño laboral no es un fin en sí misma si no un instrumento para mejorar los recursos humanos, que a través de este sistema podemos descubrir problemas; de supervisión, de integración del colaborador al equipo de trabajo, el talento potencial, de la motivación, necesidades de capacitación, de desempeño alineado con los objetivos estratégicos de la organización, sin dejar de mencionar que sirve para tomar decisiones sobre los salarios y promociones.

La evaluación del desempeño tiene una directa articulación con el subsistema de compensaciones y con otros subsistemas igualmente importantes: desarrollo de carreras, capacitación y entrenamiento. Habitualmente se cree que las evaluaciones de desempeño son o se realizan para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quienes hay que despedir. Esto puede ser cierto en algunas ocasiones, pero el significado de las evaluaciones de desempeño es mucho más rico y tiene otras implicaciones en la relación jefe-empleado y en la relación perdurable entre la empresa y los empleados. (Alles, 2008)

Siendo la evaluación de desempeño un instrumento muy importante para la gestión del talento humano, se elabora como propuesta de un sistema de evaluación de desempeño para la gestión de recursos humanos que aporte a eficiencia operacional de la organización.

5.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones la evaluación del desempeño. (Chiavenato, 2009)

En NOVAHONDURAS, es una empresa más del Grupo Pescanova el cual fue fundado por José Fernández López en 1960 y presente en 5 continentes, en más de 20 países y con 160 empresas constituidas e inició sus operaciones en Honduras el 01 de febrero de 2008. A demás de realizar procedimientos de reclutamiento, selección e inducción, desarrollo, compensación y supervisión, así mismo se debe implementar un sistema de evaluación de desempeño por competencias que le aporte a los objetivos estratégicos, tomando como punto de partida para una correcta evaluación una completa descripción y análisis de puestos con sus competencias definidas e indicadores de desempeño individuales de trabajo que permita identificar los conocimientos, destrezas y competencias de sus colaboradores.

5.4. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

En la empresa NOVAHONDURAS,S.A. tiene como oportunidad de mejora el implementar la evaluación de desempeño por competencias para evaluar a sus colaboradores a fin de evitar realizar una actividad burocrática llenando formularios de evaluación revisando en retrospectiva el desempeño de los colaboradores durante un periodo determinado y de forma subjetiva. Por lo tanto se propone un sistema de evaluación de desempeño por competencias que contribuya a la eficiencia operacional alineada a los objetivos estratégicos de la empresa.

5.5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

NOVAHONDURAS,S.A. debe evaluar las necesidades, puntos débiles y potencial en el conocimiento y habilidades de sus colaboradores para ser cada vez más competitiva, mejorando continuamente en sus procesos de gestión del talento humano, porque así sabrá lo que debe reforzar y como mejorar los resultados. Por lo tanto para una eficiente gestión del talento humano se propone la evaluación de desempeño por competencias que le permita mejorar en temas de capacitación, retroalimentación, motivación, promoción, y compensación en igualdad para sus colaboradores.

5.6. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué modelo de evaluación del desempeño se aplica en las organizaciones dedicadas a la producción?

PREGUNTAS ESPECÍFICAS

1. ¿Los descriptores de puestos existentes en NOVAHONDURAS son los adecuados para la evaluación de desempeño por competencias?
2. ¿Cuáles son las competencias que se detectan en los colaboradores de NOVAHONDURAS,S.A.?
3. ¿El desarrollo y aplicación de un método de evaluación del desempeño por competencias adecuado a la realidad de NOVAHONDURAS, permitirá aportar a la eficiencia operacional de la empresa?

5.7. OBJETIVOS DEL PROYECTO

OBJETIVO GENERAL

Proponer un sistema de evaluación de desempeño por competencias, identificando las conductas y competencias para la gestión del talento humano en NOVAHONDURAS.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Actualizar el formato descriptor de puesto, basado en un modelo por competencias para los puestos de NOVAHONDURAS,S.A.
- Definir las competencias para los puestos de nivel uno, dos y tres de la estructura organizativa de la empresa.
- Proponer un sistema de evaluación de desempeño basado en competencias para la empresa.

5.8. VARIABLES DE ESTUDIO.

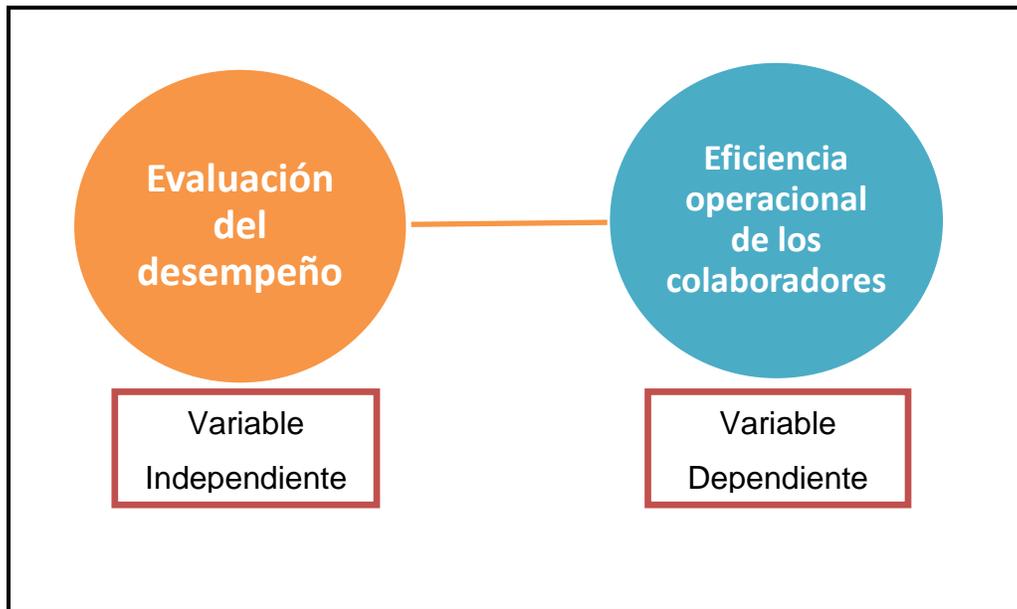


Figura 1. Variables de la investigación, sistema de evaluación de desempeño por competencias.

5.9. JUSTIFICACIÓN

Considerando que la evaluación del desempeño contemplada por definición, es fundamental para medir y administrar el desempeño de los colaboradores, la presente investigación tiene el objetivo proponer una evaluación del desempeño por competencias a NOVAHONDURAS, para conocer el grado al cual el colaborador hace la contribución deseada y esperada a los objetivos de la empresa, permitirá detectar problemas de supervisión, la administración, la integración de personas a la empresa, el acoplamiento del colaborador en su puesto de trabajo, identificación de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias, por consiguientes establecer los medios y los programas para mejorar continua del desempeño humano.

Realizar la presente investigación también permitirá instaurar indicadores de desempeño de los colaboradores, mismos que servirán para crear planes y políticas del mejoramiento en la gestión del talento humano, ya que los

colaboradores son lo más importante y su aporte es base fundamental para el éxito de la empresa, el colaborador se sentirá estimulado ya que se le juzgará el valor y las cualidades que este tiene, para la eficiencia operacional y mejora de los resultados de NOVAHONDURAS y para los intereses individuales de los colaboradores, mediante la integración de los objetivos de la empresa con los individuales esforzándose para un beneficio mutuo.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. CONCEPTOS Y DEFINICIONES

La gestión del talento humano es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores, como: integrar, organizar, recomenzar, desarrollar, retener y evaluar a las personas, que tiene por objeto proporcionar habilidades y acometividad a la organización. (Chiavenato, 2009)

El término *capital humano*, según Fernández, M. (2007) es un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes de las personas con que cuenta una organización para desarrollar el proyecto de empresa y alcanzar las metas y objetivos propuestos. El conjunto de los recursos humanos reales y potenciales de que dispone una organización en un tiempo dado constituye su capital humano. El enfoque de capital humano en la dirección actual supera y da mayor contenido al modelo tradicional de dirección de personal. Supone una nueva cultura en la que el trabajador deja de ser un coste para convertirse en un valor generador de energía, eficiencia y satisfacción personal y organizacional. Esta filosofía debe articularse en sistemas, métodos y procesos de organización y trabajo capaces de motivar e involucrar a las personas a la vez que suponen un mejor aprovechamiento de su potencial de desempeño. Todo ello implica un tratamiento riguroso y racional de los diferentes contenidos y contenidos planteados, tales como: compromiso de la dirección, papel de la dirección de recursos humanos, política de formación y desarrollo, sistemas de compensación y de relaciones humanas, delegación de poder y participación en la toma de decisiones, etc.

El término *competencia* en la presente investigación es de mucha importancia y definido por Alles, M., (2009) de la siguiente manera: hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Especifica que cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos.

Así mismo define *Competencia cardinal* de la siguiente manera: Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional y la *Competencia específica*: Es la competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial.

La eficiencia operacional significa costos más bajos y calidad superior, estas dos palabras están indisolublemente atadas puesto que para tener costos más bajos se requiere trabajar con alta calidad. El beneficio de la eficiencia operacional es doble, por un lado se reducen los costos de producción y por el otro, se desarrollan niveles de calidad superior en favor de los clientes internos y externos de la empresa. La eficiencia operacional se logra cuando somos capaces de realizar actividades similares de una manera mejor que los rivales y encontramos las oportunidades de mejora en el conocimiento y habilidades de los empleados, tecnología y equipos, insumos, procedimientos, sistemas de evaluación, motivación y reconocimiento y la innovación. (C., 2002)

Una escala sería un instrumento de medición (Maynt, R; Holm, K; Hübner, P. 1983, p. 63) en el cual se puede hacer una disposición de cosas distintas pero con un aspecto común (Sierra Bravo, R. 1992). De esta manera una escala de actitud sería la disposición de diferentes actitudes de mayor a menor intensidad, a favor o en contra. (Morales, 2000)

Según Bozal (2005), Los tipos de escalas se pueden clasificar en tres grupos:

- *Diferenciales (Thurstone)*: Se caracterizan por que en ellas tan solo hay dos respuestas posibles a los distintos ítems que se presentan: “de acuerdo” o “desacuerdo”.
- *Summativas (Likert)*: En este método se supone que todos los ítems miden con la misma intensidad la actitud que se desea medir y es el encuestado el que le da una puntuación, normalmente de 1 a 5, en función de su posición frente a la afirmación sugerida por el ítem. La actitud final que se asigna al

encuestado será la medida de la puntuación que éste da a cada uno de los ítems del cuestionario.

Esta escala fue diseñada por Rensis Likert y publicada en 1932 con el título “A Technique for the Measurement of Attitude”. Es una escala ordinal que consiste en un cuestionario compuesto por una serie de ítems que trata de reflejar los diferentes aspectos de un objeto actitudinal a medir. Además, de situar a cada individuo en un punto determinado, tiene en cuenta la amplitud y la consistencia de las respuestas actitudinales.

- Acumulativas (Guttman): En este modelo, llamado también escalograma, los ítems tienen una determinada dificultad y el estar de acuerdo con uno, implica el estar de acuerdo con todos los precedentes. Suelen tener muy pocos ítems y se utiliza para medir actitudes muy concretas.

Alles, M. (2006) define gestión de *recursos humanos por competencias* como un medio para tener éxito, y hace énfasis que las competencias a su vez son aquellos comportamientos que nos permitirán alcanzar los resultados.

La evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas del trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos. La administración es el punto central de todo sistema de evaluación y debe ser mucho más que una actividad que se orienta al pasado; por el contrario, para desarrollar todo el potencial humano de la organización, se debe orientar hacia el futuro. (Chiavenato, 2009)

2.2. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Morales Arrieta y Velandia Herrera (1999) señalan que el proceso de programación y evaluación del desempeño tiene como objetivo general

perfeccionar las personas y organizaciones utilizando información sobre la conducta de aquéllas en el puesto de trabajo. Puede tener varios propósitos intermedios:

- Adecuar el trabajador al cargo
- Definir necesidades de entrenamiento o capacitación
- Detectar potenciales candidatos para promociones
- Distribuir incentivos salariales
- Permitir el mejoramiento de las relaciones empresa - empleado
- Dar a conocer patrones de desempeño
- Establecer controles sobre las conductas de las personas o provocar cambios en su conducta
- Mejorar las relaciones de trabajo jefe – subalterno
- Evaluar el proceso de reclutamiento y selección
- Crear planes de sucesión o “carrera”
- Motivar al personal
- Comprobar la eficiencia de los procedimientos y prácticas de personal
- Tomar decisiones de despido

Para efectos de este estudio se tomo como referencia lo antes descrito, de los autores Morales y Velandia (1999), en vista que nos dan a conocer la importancia de la evaluación del desempeño para la gestión del talento humano.



Figura 2. Objetivos de la programación y evaluación de desempeño

Fuente: Morales Arrieta y Velandia Herrera, SALARIOS Estrategia y sistema salarial o de compensaciones, 1999

2.3. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Según Morales Arrieta y Velandia Herrera (1999) Los propósitos del proceso de programación y evaluación del desempeño pueden clasificarse en tres objetivos finales, que a continuación se describen:

MEJORAR EL DESEMPEÑO: mejora la actuación del empleado y los equipos que conforman la empresa y en general el de toda la organización.

SERVIR COMO UNO DE LOS FACTORES PARA ESTIMAR EL POTENCIAL DEL FACTOR HUMANO DE LA ORGANIZACIÓN: Permite aportar algunos de los elementos de juicio que ayudan a determinar el nivel y el tipo de trabajo que el empleado estaría en la capacidad de ejercer en un futuro. Con base a logros

pasados, desempeño actual, y expectativa, se forma un dictamen y se determinan planes que encajen con las necesidades de personal en la organización.

DISTRIBUIR LAS RECOMPENSAS: significa la asignación y distribución de los frutos de la actividad de la empresa, tales como la retribución financiera, el poder, la categoría y la realización personal.

Dessler (2009) identifica tres pasos en el proceso de evaluación del desempeño, siendo estas; definir el puesto, evaluar el desempeño y retroalimentación. Que a continuación se describen.

DEFINIR EL PUESTO: implica asegurarse de que usted y sus subordinados coinciden respecto a sus obligaciones y sus estándares de trabajo.

EVALUAR EL DESEMPEÑO: significa comparar la práctica real de su subordinado con los estándares que se han establecidos, lo cual casi siempre implica el uso algún tipo de formulario para calificación.

SESIONES DE RETROALIMENTACIÓN: en donde se analizan el desempeño y el progreso del subordinado, a la vez que se planea el desarrollo requerido.

2.4. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El Sistema de Escalas y Perfiles de Valoración de Puestos surgió a comienzos de los años 50 a manos del grupo fundado por “Edward N. Hay”, uno de los pioneros de la gestión organizacional, en 1943. Con el tiempo se ha convertido en uno de los métodos más difundidos para la valoración de puestos directivos, aplicándose en organizaciones de todo el mundo. (1)

Morales Arrieta y Velandia Herrera, 1999, reconocen el método Hay como un método mixto de evaluación del desempeño.

El método Hay de evaluación del desempeño es un método muy importante en la presente investigación por lo que a continuación se describe:



Figura 3. El método Hay de evaluación del desempeño.

Fuente: Morales Arrieta y Velandia Herrera, SALARIOS Estrategia y sistema salarial o de compensaciones, 1999

LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: La descripción tradicional del puesto generalmente no es suficiente para clarificar qué se espera que haga el empleado, debido a que la mayoría de las descripciones no se escriben para cargos específicos, sino para grupo de puestos. La descripción del puesto debe contener tres elementos básicos para su redacción:

1. Un verbo: refleja la acción a tomar.
2. Función: describe la acción tomada.
3. Consecuencias: para que se hace la acción.

Luego de realizar lo anterior se deben crear estándares medibles para cada una de estas actividades. La actividad “controlar” puede medirse en términos de límites de confianza o prestación de servicios; por ejemplo, garantía de suministro o de

calidad: 95%. En resumen, describir el puesto es definir “que esperamos que haga la persona”.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: Una vez definidos los estándares, establecemos las calificaciones o niveles de desempeño para cada estándar.

Por ejemplo:

Excelente (óptimo)	95% - 100% Cumplimiento
Muy bueno	90% - 95%
Normal	80 % - 90%
Insuficiente (regular)	70% - 80%
Malo	40% - 50%

RETROALIMENTACIÓN: Durante la retroalimentación, que generalmente requiere una o más sesiones, se comentan el apoyo y el progreso del subordinado y se elaboran planes para cualquier desarrollo que se necesite.

Dessler (2009) identifica seis métodos de medición del desempeño siendo éstas:

1. **ESCALA GRAFICA DE CALIFICACIÓN:** Escala que enumera una serie de características y un rango de desempeño para cada una de ellas. Luego, para evaluar al empleado se obtiene la calificación que describe mejor el nivel de desempeño para esa característica.
2. **ESCALA DE ESTIMACIÓN ANCLADA A CONDUCTAS (BARS):** Método de evaluación que busca combinar los beneficios de la narración de incidentes críticos y de las calificaciones cuantificadas, anclando una escala cuantificada con ejemplos narrativos específicos de un desempeño bueno y uno deficiente.

Tabla 1: Ventajas y desventajas importantes de las herramientas de evaluación.

HERRAMIENTA	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Escala grafica de calificación	Fácil de usar, genera una calificación cuantitativa para cada empleado.	Es probable que los estándares sean poco claros; también podría haber problemas de efecto de halo, tendencia central, indulgencia y sesgo.
BARS	Proporciona “anclas” conductuales. Las BARS son muy exactas.	Difíciles de elaborar.
Clasificación alterna	Sencilla de usar (aunque no tanto como las escalas gráficas de clasificación). Evita la tendencia central y otros problemas de las escalas de calificación.	Puede provocar desacuerdo entre los empleados y ser injusta si todos los trabajadores son, de hecho, excelentes.
Método de la distribución forzada	Termina con un número o un porcentaje predeterminado de personas en cada grupo.	Los resultados de la evaluación de los empleados dependen de los puntos de corte que elija.
Método del incidente crítico	Ayuda a especificar lo “correcto” e “incorrecto” del desempeño del empleado; obliga al supervisor a evaluar a sus subordinados en un continuo.	Es difícil calificar o clasificar a un empleado en relación con los otros.
APO	Ligado a los objetivos de desempeño convenidos por las dos partes.	Requiere mucho tiempo.

3. CLASIFICACIÓN ALTERNA: Clasificar a los empleados desde el mejor hasta el peor respecto a una característica en particular, eligiendo al más alto y después al más bajo, hasta clasificarlos a todos.
4. MÉTODO DE LA DISTRIBUCIÓN FORZADA: Es similar a clasificar utilizando una curva, es decir, se establecen porcentajes predeterminados de empleados calificados para diversas categorías de desempeño
5. MÉTODO DEL INCIDENTE CRÍTICO: llevar un registro de ejemplos de conductas laborales del empleado, ya sean buenas o indeseables; después, revisarlas con los empleados en fechas establecidas
6. ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS (APO): Implica establecer metas específicas medibles con cada empleado y después revisar de manera periódica al avance conseguido.

Alles, M., (2006) identifica tres pasos para evaluar el desempeño, que son: primero, definir el puesto y asegurarse que el supervisor y el subordinado están de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto; segundo, evaluar el desempeño en función del puesto (incluye algún tipo de calificación); y, por último, la retroalimentación: comentar el desempeño y los progresos del subordinado. Destaca que las evaluaciones de desempeño tienen una correlación con las carreras de las personas, ya que uno de sus derivados son las acciones de promoción y desarrollo de los evaluados. El área de Recursos Humanos es un asesor o staff que ayuda al cumplimiento de las políticas de la organización e implementa los resultados de las evaluaciones, las decisiones de promoción, etc., y vela por la objetividad del sistema. Los verdaderos autores de las carreras son los propios involucrados y sus jefes. Para cada uno de los evaluados surgen planes de acción que pueden implicar tareas de capacitación, entrenamiento, transferencias, promociones y otras.

Las empresas deben estar en posición de poder identificar el talento humano que posean las competencias necesarias para ser exitosos en sus puestos y desempeñarse y competir dentro de los más altos niveles de sus capacidades. Deben influenciar en forma efectiva en la conducta de los colaboradores para que estos hagan la contribución requerida hacia el logro de las metas y objetivos.

Iglesias, C., (2011) plantea que la evaluación por competencias permite un diagnóstico de las competencias que ya posee el trabajador y de las que aún no posee y que ameritan un proceso de capacitación y desarrollo, para aquellas competencias que no posea el trabajador con el objetivo de que en un período determinado pueda alcanzarla.

Los enfoques para relacionar desempeño con estrategia son varios. Por un lado el management (director) de la organización fija los objetivos, que caen en cascada a toda la empresa o institución. Estos objetivos tienen directa relación con los objetivos organizacionales. Cuando a cada empleado se le fijan objetivos, estos son parte de esa “cascada de objetivos organizacionales”. Desde la perspectiva del empleado, esta fijación de objetivos le permite formar parte de la empresa, lo ayuda a vincular su quehacer diario con los objetivos organizacionales y con los resultados. (Alles, 2006)

A su vez Alles Martha (2009) afirma que será en vano diseñar un modelo de competencias sin la participación, el involucramiento y, finalmente, la aprobación de la máxima dirección de la organización –bajo el nombre de CEO, Director General, Comité de Dirección, Junta Directiva o cualquier denominación y forma que la máxima conducción asuma en su país o región, e incluso en su organización específicamente. Señala que para una adecuada implementación de la evaluación de desempeño deben reunirse tres elementos básicos con el propósito de crear confianza y credibilidad, considerados como imprescindibles: *una buena herramienta*, apropiada al negocio, al tamaño de la empresa; *un buen instructivo* que explique claramente cómo se realiza la evaluación, cómo se

completan los formularios, qué se evalúa, cómo se evalúa y el *entrenamiento a los evaluadores*. Más concretamente resalta que para una gestión del desempeño por competencias toda organización debe definir en primera instancia, su diccionario de competencias en base a su misión, visión, valores y planes estratégicos. La utilización de un diccionario estándar de competencias ayuda a acortar los tiempos de armado del modelo. Si una organización ha definido su *balance scorecard*, el modelo de competencias deberá reflejar las definiciones allí vertidas en relación con los temas económicos y financieros, los clientes, los aspectos operativos y, desde ya, los asuntos relacionados con los recursos humanos.

Para efectos del presente estudio, se tomo en referencia la metodología de gestión por competencia de la autora Martha Alles (2009) que presenta el siguiente proceso:

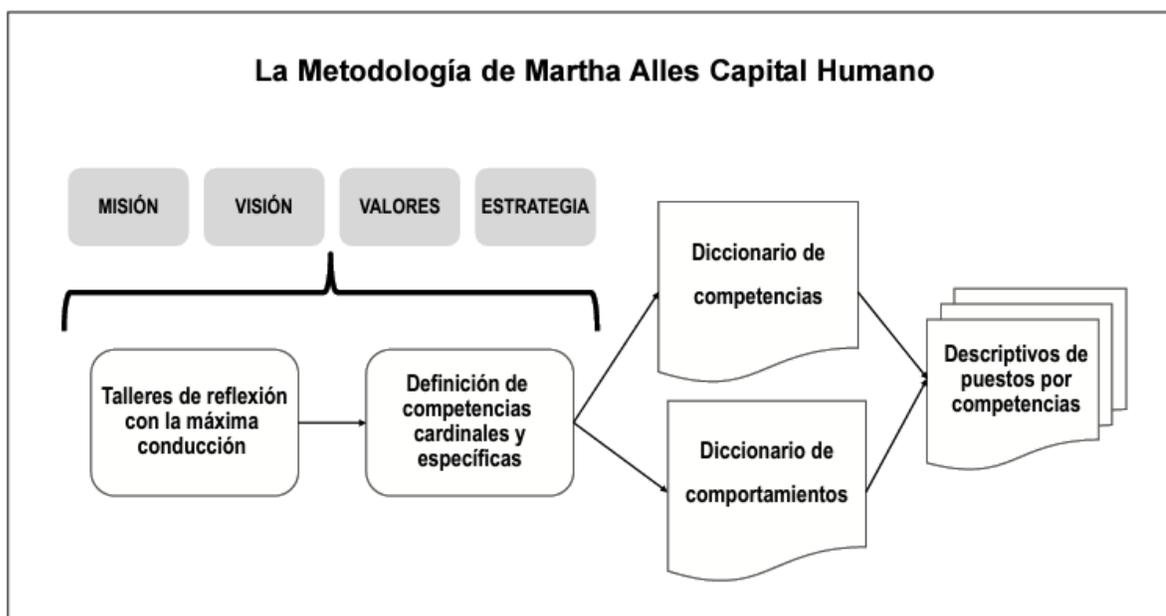


Figura 4. Metodología de Martha Alles Capital Humano

Fuente: Alles, Diccionario de Competencias, 2009

2.5. NOVAHONDURAS.

2.5.1. HISTORIA

La liberalización creciente de las economías y el crecimiento de los países emergentes condujeron a las multinacionales a adoptar una estrategia cada vez más global. Las empresas del mercado agroalimentario hicieron frente así a muchos trastornos, llevándolas a utilizar diferentes estrategias para poder responder de la mejor manera posible a las nuevas costumbres de consumo de la población, la cual concede una importancia creciente de la calidad de los productos.

Pescanova, multinacional especializada en el sector agroalimentario, no escapó de esta tendencia, empujándola a tener en cuenta este nuevo entorno. Pescanova Grupo actúa en más de 80 países con 90 empresas, suministra más de 2000 productos, a través de más de veinte marcas distintas, y maneja una cifra de negocio que aumentó de 43% en unos años y en el 2009 fue de 999 millones de euros.

La acuicultura es el sector de producción de alimentos que está creciendo de forma más acelerada en todo el mundo, convirtiéndose en productora de más de una cuarta parte de la pesca total mundial.

El Grupo Pescanova ha sido pionero en el desarrollo de la acuicultura no sólo en Galicia sino en el mundo, con el objetivo de ofrecer un producto fresco y de calidad en cualquier época del año a sus clientes y, de este modo, incrementar el valor añadido de su cadena de valor productiva.

2.5.2. SITUACIÓN ACTUAL

NOVAHONDURAS, forma parte del Grupo PESCANOVA, multinacional que se potencia el desarrollo y proceso de langostino vannamei en Nicaragua (año 2006), Honduras (año 2008), Guatemala (año 2008) y Ecuador (año 2008) mediante la compra de diversas sociedades cultivadoras de langostinos. El grupo cuenta con 11.495 hectáreas, de las que 4.517 corresponden a Ecuador,

5.553 a Nicaragua, 1.200 a Honduras y 225 a Guatemala, así también con operaciones en otros países del mundo como ser como ser; Estados Unidos, España, Francia. (Pescanova, 2013)

En Honduras sus operaciones, están focalizadas en los departamentos de Choluteca y Valle, y sus oficinas Administrativas en la ciudad de Choluteca.

NOVAHONDURAS, es una empresa más del Grupo Pescanova que inició sus operaciones el 01 de febrero de 2008. Esta empresa camaronera enfatizó sus esfuerzos en la implementación de una estrategia de crecimiento adquiriendo de esta forma a través de compra a empresas tales como: Elizmar, Cadema, NOVAHONDURAS Zona Libre S.A y Lorette que ahora se hace llamar NOVAHONDURAS y otras granjas camaroneras; de esta manera ha sido posible el incremento significativo del total de hectáreas, teniendo en el inicio de sus operaciones un total de 851.80 hectáreas para, contar actualmente con 1080 hectáreas, y con grandes posibilidades de seguir creciendo aún más.

En la actualidad NOVAHONDURAS cuenta con un equipo de 568 empleados, distribuidos en diferentes granjas que se ubican a nivel regional pacifico, haciendo un total de 179 personal eventual, 306 operativos y 83 administrativos.

NOVAHONDURAS la conforma 4 grandes empresas las cuales se dividen de la siguiente manera:

Imagen 1. NOVAHONDURAS Zona Libre S. A (Planta de proceso y empaque de Camarón).



Esta empresa que forma parte del grupo PESCANOVA es la encargada de procesar, maquilar y empacar todo el producto en bruto proveniente de las tres otras empresas que son las fincas productoras de camarón.

Imagen 2. ELIZMAR; está constituida por una granja camaronera y un laboratorio de larvas.



Imagen 3. NOVAHONDURAS; ocho granjas: Agroex I, Agroex II, La Esperanza, Fimeb, Isla de piedra, La Fe, Emasur, Novahonduras 7 y una administración para todas las empresas.



Imagen 4. CAMARONES Y DERIVADOS MARINOS S. DE R. L. DE C. V. (CADEMA) la cual comprende 2 Granjas camaroneras: Cadema y El Conchal.



2.5.3. PRODUCTO

ESPECIFICACIONES DEL PRODUCTO

El camarón es un artrópodo, es decir, presenta las patas divididas en segmentos articulados, pertenece a la clase de los crustáceos a la familia *Penaeidae* del género *Penaeus*. Su tamaño y color varían, según la especie, su respiración es básicamente branquial, pero en algunos casos se han producido modificaciones para aprovechar el oxígeno libre del aire. Se reproducen por huevos y los recién nacidos, como la mayoría de los organismos marinos, pasan cierta etapa de su vida, aunque corta, formando parte del plancton, hasta lograr desarrollarse en una post larva, estado a partir del cual es utilizado para efectuar la siembra o cría de camarones.

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

- a) Camarón Entero: Se empaca congelado, crudo con todas las partes, cola y cabeza, tratado con Metabisulfito como preservante. Dirigido a

consumidores no alérgicos a los sulfitos. Este solo se exporta en cajas de cuatro libras.

b) Retractilado: Es un tipo de proceso utilizado para clientes especiales.

c) Cola Clase A: Es la calidad del producto la cual es SUNDAYS BEST se exporta en cajas de cuatro libras para mercado de Estados Unidos. Y en caja de dos kilos para el mercado Europeo.

d) Cola Clase B: Es la calidad del producto la cual es CORAL se exporta en cajas de cuatro libras para el mercado Estadounidense y en cajas de dos kilos para el mercado Europeo.

La siguiente tabla de a conocer los diferentes tipos de tallas de camarón que producen para exportar:

Tabla 2: Tallas de camarón

Entero	Retractilado	Cola Clase "A"	Cola Clase "B"
<i>30/40</i>	<i>30/40</i>	<i>21/25</i>	<i>21/25</i>
<i>40/50</i>	<i>40/50</i>	<i>26/30</i>	<i>26/30</i>
<i>50/60</i>	<i>50/60</i>	<i>31/35</i>	<i>31/35</i>
<i>60/70</i>	<i>60/70</i>	<i>36/40</i>	<i>36/40</i>
<i>70/80</i>	<i>70/80</i>	<i>41/50</i>	<i>41/50</i>
<i>80/100</i>	<i>80/100</i>	<i>51/60</i>	<i>51/60</i>
<i>100/120</i>	<i>100/120</i>	<i>61/70</i>	<i>61/70</i>
<i>120/140</i>	<i>120/140</i>	<i>71/90</i>	<i>71/90</i>
		<i>91/110</i>	<i>91/110</i>
		<i>110/130</i>	<i>110/130</i>

2.5.4. MARCAS

La marca es un signo distintivo de un producto o servicio que sirve para identificarse ante los clientes en el mercado.

Algunas de las marcas o presentaciones de camarón que produce NOVAHONDURAS son:

- Pescanova
- Sundays Best
- Sail
- Prime Value
- Coral

2.5.5. MERCADOS

El Grupo Pescanova es una de las empresas más grande del mundo en la industria de la pesca y del cultivo de camarón, esta se encuentra situada en distintos países en casi todo los continentes, teniendo sucursales con distinto objetivos y funciones dentro del grupo, donde unas se dedican a las producción y pesca y las otras a la distribución y comercialización.

En el caso de NOVAHONDURAS su objetivo dentro del grupo es la producción de camarón y los mercados donde dirige su producto son:

- Estados Unidos
- España
- Zonas Libres
- Guatemala
- Nicaragua
- Francia

2.5.6. PROVEEDORES

Los proveedores son parte fundamental de toda empresa ya que son quienes abastecen todos los requerimientos de todos aquellos insumos necesarios para la ejecución de todas las actividades, y en el caso de NOVAHONDURAS no es la excepción.

A continuación los principales proveedores de esta empresa:

Alimento:

ARECA.-Guatemala

ALICORP.-Perú

ALCONEX.- ZIP

Nauplios/Larvas:

LARVINIC.-Nicaragua

MIRAMAR.-Nicaragua

FARALLON.-Nicaragua

Material de Empaque:

IMPRENTA LA UNION.- El Salvador

SAN CAYETANO.-España

2.5.7. COMPETENCIA

La competencia en las empresas es uno de los elementos más importante para poder permanecer en los mercados, ayuda a mejorar la calidad de los productos o servicios, a no mantenerse estáticos y estar siempre a la vanguardia innovando en tecnología.

La Competencia directa de NOVAHONDURAS en la zona son las siguientes:

- Granjas Marinas San Bernardo
- Grupo DELI
- Empacadora Santa Inés
- Empacadora Litoral, S.A.

- Coexmar
- Golfo Azul
- Ibermar
- EXCASUR
- Productores Independientes

2.5.8. PERFIL ORGANIZACIONAL

Misión

NOVAHONDURAS es una empresa sustentable dedicada a producir, procesar y exportar camarón con los estándares de calidad e inocuidad requeridos por los mercados internacionales, enfocados en la satisfacción del cliente, en la mejora continua de nuestros procesos, en el cumplimiento de las leyes, normas y reglamentos nacionales e internacionales, conservando el entorno del medio ambiente y contribuyendo con la sociedad a través de la generación de empleo.

Visión

Ser una empresa líder en la industria acuícola a nivel internacional, a través de la producción y procesamiento de camarón con los más altos estándares de calidad, agregando más valor al producto para incursionar en los mercados más exigentes, manteniendo la filosofía de la mejora continua, respeto al medio ambiente y compromiso social.

Política de Gestión Integrada NOVAHONDURAS,S.A.

En NOVAHONDURAS nos comprometemos a establecer relaciones solidas con nuestros clientes, satisfaciendo y excediendo sus expectativas, fomentando el trabajo en equipo y mejoramiento continuo para poder producir, procesar y exportar camarón basados en las normas de Calidad e inocuidad alimentaria, mejorando la rentabilidad y comprometidos con nuestros colaboradores en lograr los más altos estándares de desempeño en seguridad y salud ocupacional con enfoque en prevención de riesgos en el desarrollo de las actividades en los lugares de trabajo, reconociendo la conservación del medioambiente como uno de

nuestros principios rectores, fundamentados en la prevención de la contaminación, en el manejo ambiental sostenible, respeto a la legislación nacional, convenios internacionales y normas aplicables, promoviendo la participación de sus colaboradores y socios estratégicos.

Valores

Nuestro trabajo esta guiado por los siguientes valores de NOVAHONDURAS, S.A.

Es nuestra manera de ser:

Puntualidad: Nosotros respetamos el tiempo de los demás, ya que llegar y/o entregar nuestro producto a tiempo es un signo de buena educación y orden para la coordinación las actividades.

Honestidad: Es nuestra cualidad y la que más buscamos y exigimos de nuestros colaboradores, ser congruentes entre lo que se piensa y la conducta que se observa, este valor es indispensable para que las relaciones humanas se desenvuelvan en un ambiente de confianza y armonía.

Respeto: del medio ambiente, de la persona y de la cultura; es lo que hacemos al interactuar con los demás.

Compromiso con la mejora ambiental: Conservando el entorno del medio ambiente, desarrollando actividades de reforestación y educación ambiental dirigidas a empleados y a las comunidades del entorno inmediato de la empresa.

Responsabilidad: Somos cumplidores con el pago de impuesto, nos apegamos a las leyes y reglamentos de nuestro país, además de contribuir en el crecimiento y la armonía del entorno en el que nos desenvolvemos y en las personas con las que interactuamos.

Comunicación: La comunicación es indispensable para procurar y mantener las buenas relaciones en el trabajo.

Nuestra eficiencia productiva: Trabajamos haciendo uso eficiente de nuestros recursos, y en la práctica lo hacemos trabajando en equipo y manteniendo una buena comunicación.

Trabajo en equipo: Es nuestra manera de hacer las cosas bien, lo hacemos mejor y damos más de lo que se pide.

Calidad: Ofrecemos productos de calidad, enfocados en la satisfacción del cliente y en la mejora continua de procesos.

2.5.9. ESTRUCTURA ORGANIZACIÓN

Organigrama *NOVAHONDURAS*:

Es la representación esquemática de la estructura formal que indica la organización jerárquica y funcional de la misma. Es la división, organización y coordinación de las actividades a nivel general de toda la empresa.

DESCRIPCIÓN DE ORGANIGRAMA

Por su presentación de las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir de la gerencia general en la parte superior, se dispersan los diferentes niveles jerárquicos de forma escalonada hasta llegar a un nivel inferior. (ver anexo 1)

En el organigrama se presentan los puestos de trabajo agrupados de acuerdo a las tareas comunes con el fin de una mejor coordinación. Por lo tanto se dividen en cinco gerencias y estas en departamentos según sus funciones.

- Gerente de producción: Dirige el departamento de producción.
- Gerente de operaciones; Dirige los departamentos de logística, taller y seguridad.
- Gerente administrativo financiero; Dirige los departamentos de contabilidad, inventario, compras, informática, administración y exportaciones.

- Gerente de recursos Humanos; Dirige el departamento como recursos humanos.
- Gerente de planta; Encargado de dirigir las operaciones de procesamiento del producto en la planta.

Los niveles de autoridad se representan en el organigrama de acuerdo a la forma vertical del mismo en línea continua desde la parte superior hasta la última posición dejando en claro quién reporta a quién.

DESCRIPCIÓN POR NIVELES DE JERARQUÍA

Alta dirección, nivel de jerarquía 1: Se ubica la alta gerencia (Gerente General) como la máxima autoridad y responsabilidad del grupo de empresas, representante legal en Honduras.

Ejecutivos, nivel de jerarquía 2: Se ubican todos los gerentes responsables de las áreas como: gerencia de producción, gerencia operaciones, gerencia administrativa financiera, gerencia recursos humanos y gerencia planta de proceso.

Mandos medios, nivel de jerarquía 3: Colaboradores de puestos de jefe de departamento que generalmente reportan a un gerente.

Profesionales y técnicos, nivel de jerarquía 4: Colaboradores que desempeñan puestos profesionales, y los que desempeñan puestos técnicos calificados.

Asistentes, nivel de jerarquía 5: personas que desempeñan funciones de asistencia, soporte o ejecución administrativo en la empresa.

Operativos, nivel de jerarquía 6, 7 y 8: colaboradores de apoyo que desarrollan funciones operativas o manuales.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE Y MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

Sampieri R. H., (2010) define que la investigación cualitativa trata de identificar descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones.

Por lo tanto la presente investigación tiene un enfoque cualitativo. Más específicamente porque se basa en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). van de lo particular a lo general. (Sampieri R.H.,2010)

El estudio tiene un enfoque cualitativo, No se efectúan mediciones numéricas, es interpretativo.

El alcance del estudio es Descriptivo: Especifica características, perfiles de personas, recoge información de manera independiente sobre las variables

El diseño es No Experimental: No manipula variables, estudia un fenómeno en su estado natural.

La metodología empleada para la investigación es de carácter descriptiva ya que busca especificar las propiedades, las características, y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (Sampieri R. H. 2010)

Se aplica una investigación descriptiva porque permite conocer el entorno de NOVAHONDURAS, específicamente en la gestión del talento humano; la aplicación de evaluaciones de desempeño laboral, describiendo como se lleva a cabo en la realidad su proceso, y la relación con los colaboradores para verificar el cumplimiento de funciones y su eficiencia operacional que aporte al éxito de la empresa.

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Tal como lo describe Sampieri (2010), el diseño de la investigación se refiere al plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación.

Así también Sampieri R. H., (2010) define que en la entrevista cualitativa pueden hacerse preguntas sobre experiencias, opiniones, sentimientos, hechos, historias de vida, percepciones, atribuciones, etcétera. Especifica que una entrevista cualitativa abierta de tipo piloto estructurándose conforme avanza el trabajo de campo, pero no es lo usual que sean estructuradas.

Tabla 3: Diseño de la investigación.

ESQUEMA DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y SUS ETAPAS			
¿Qué información necesito conocer?	¿Qué actividades debo hacer?	¿De qué fuentes deben obtenerse los datos?	¿Quién es el responsables de contactar fuentes y recopilar los datos?
Determinar cuál es el tema de estudio.	Seleccionar le organización para realizar el estudio de investigación.	Organizaciones del municipio de Choluteca.	Investigadora
Especificar el planteamiento de la investigación.	Formular el objetivo de estudio, definición del problema, preguntas de investigación, variables de estudio y justificación.	La organización a investigar, fuentes como: libros, tesis, revistas, sitios Web.	Investigadora
Investigar bases teóricas	Compilar información teórica a cerca del tema de estudio. Como: Teorías, antecedentes y situación actual de la organización, modelos y conceptos.	La organización a investigar, fuentes como: libros, tesis, revistas, sitios Web.	Investigadora
Diseño de la metodología de estudio.	Analizar la población y muestra para la obtención de los datos que se necesitan para la investigación. Elaborar el instrumento de investigación.	Libros, estructura organizativa de la empresa investigada.	Investigadora, asesor metodológico y asesor temático.
Resultados y análisis	Recolección de datos: aplicación del instrumento de investigación. Tabulación de los datos recopilados.	Muestra investigada.	Investigadora
Conclusiones y recomendaciones	Agrupar los resultados que permiten determinar la situación real del objeto de estudio. Realizar análisis de datos para concluir y recomendar a la organización.	Instrumento de investigación aplicado, datos obtenidos.	Investigadora
Propuesta de un sistema de evaluación de desempeño por competencia. "aplicabilidad"	Elaborar la propuesta de la evaluación de desempeño por competencias.	Libros.	Investigadora y asesor temático.

3.2.1 POBLACIÓN

Según Levine, Krehbiel y Berenson, (2006) definen que la población consiste en todos los miembros de un grupo acerca de los cuales se desea obtener una conclusión. Más específicamente es la suma de todos los elementos que comparten un conjunto común de características y que constituyen el universo para el propósito del problema de la investigación de mercados. (Malhotra N.k., 2008).

La población es de 14 colaboradores que conforman los tres primeros niveles de jerarquía en la estructura organizacional, considerando el 100% de la población.

En la presente investigación la población o unidades de análisis fueron los colaboradores de NOVAHONDURAS que se desempeñan en los puestos del nivel 1,2 y 3 de la estructura organizacional mismos que se detallan a continuación:

Nivel de jerarquía 1, Alta dirección: Se ubica la alta gerencia (Gerente General) como la máxima autoridad y responsabilidad del grupo de empresas, representante legal en Honduras.

Nivel de jerarquía 2, Ejecutivos o mandos intermedios: Se ubican todos los gerentes responsables de las áreas como: gerencia de producción, gerencia operaciones, gerencia administrativa financiera, gerencia recursos humanos y gerencia planta de proceso.

Nivel de jerarquía 3, Mandos medios: Colaboradores de puestos de jefe de departamento que generalmente reportan a un gerente.

La población total está formada por la cantidad de 14 colaboradores de la estructura organizacional antes descrita.

3.2.2. MUESTRA

La muestra es un subgrupo de elementos de la población seleccionado para participar en el estudio.(Malhotra, N. K. 2008).

El tipo de muestreo seleccionado fue el no probabilístico o dirigido tal como lo define Sampieri R. (2010) es un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de investigación. A la vez señala que las muestras de este tipo, la elección de los casos no depende de que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo de personas que recolectan los datos.

La muestra es 14 colaboradores, el tipo de muestreo no probabilístico o dirigido. Para efectos del estudio se seleccionó como muestra 3 niveles de la estructura organizativa conformados por puestos: alta dirección; gerente general, ejecutivos; gerentes de las diferentes áreas de la empresa, y mandos medios; jefes, siendo un total de 14 colaboradores considerados claves que aporten a la presente investigación de acuerdo al criterio del investigador y al perfil de los puestos seleccionados ya que son personas con formación profesional, experiencia laboral y con responsabilidad del manejo de personas a su cargo a fin de enriquecer la investigación.

ALTA DIRECCIÓN (GERENTE GENERAL)	1
EJECUTIVOS (GERENTES)	4
MANDOS MEDIOS (JEFES)	9

3.2.3. INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS

Definida la muestra se estableció como instrumento de investigación una entrevista cualitativa abierta de tipo piloto, aplicada para obtener la información sobre el sistema de evaluación de desempeño para la gestión del talento humano en NOVAHONDURAS. (Ver anexo 2)

La entrevista realizada para la obtención de información fue diseñada con preguntas abiertas no estructuradas, cuyos resultados fueron esenciales para aclarar los factores que inciden en la variable dependiente del estudio; eficiencia operacional. En la entrevista se obtuvieron opiniones para efectos comparativos que nos aporte a la investigación.

Dicha entrevista se realizó en la empresa durante la semana del 02 al 06 de septiembre del 2013 a los siguientes colaboradores de NOVAHONDURAS; la alta dirección, ejecutivos y mandos medios como los jefes. Siendo un total de 11 colaboradores entrevistados, debido a las limitaciones de la investigación.

3.2.4. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

El estudio se vió limitado ya que la entrevista utilizada como instrumento para la recolección de datos se diseñó inicialmente para ser aplicada a la población total de catorce colaboradores que se ubican en la estructura organizativa en los niveles 1, 2, y 3, (alta gerencia, ejecutivos y mandos medios). Debido a situaciones internas en la empresa como: desvinculación del gerente administrativo financiero y por estar en periodo de vacaciones el jefe de mantenimiento y el jefe de producción no fue posible aplicar la entrevista a los 3 colaboradores de los puestos en mención. Logrando obtener información únicamente de once colaboradores de la población definida en la investigación.

CAPITULO V. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Una vez realizada la entrevista a la alta dirección, ejecutivos y mandos medios de NOVAHONDURAS,S.A. Siendo en total once colaboradores, se procedió a realizar el análisis de la información que contribuyó para conocer la gestión del talento humano específicamente el sistema utilizado para evaluar el desempeño de sus colaboradores.

Sampieri R. H., (2010) define que la transcripción es el registro escrito de una entrevista, sesión grupal, narración y otros elementos similares, es central para el análisis cualitativo y refleja el lenguaje verbal, no verbal y contextual de los datos.

Para fines del presente capítulo los datos no estructurados que fueron recibidos en la entrevista, se analizaron principalmente por cada ítem organizados mediante la transcripción de la entrevista en donde se refleja información de la situación actual en temas de la evaluación del desempeño de los colaboradores, los conocimientos, experiencias de los entrevistados, logrando así cumplir con el objetivo planteado y servirá para establecer conclusiones y recomendaciones.

Puestos entrevistados:

Tabla 4: Niveles de la estructura organizacional entrevistados.

Alta dirección	El Gerente General.
Ejecutivos	Gerente de Producción, Gerente de Operaciones y Gerente de Planta de Proceso.
Mandos medios	Jefe de Gestión de Calidad e Inocuidad, Jefe Administrativo, Jefe de Finca, Coordinador de Seguridad, Coordinador de Laboratorio de Larvas, Coordinador de Invernaderos, y Coordinador de Laboratorio de Patología.

A continuación se presenta una narrativa del instrumento de la investigación:

1. ¿Qué criterios de desempeño utilizan para medir el grado en que aportan los colaboradores a los objetivos estratégicos de la empresa?

El total de los entrevistados coinciden en que existen varios criterios de desempeño que utilizan para medir el grado en que aportan los colaboradores a los objetivos de la empresa y estos varían por departamento entre ellos: comportamiento hacia el trabajo, capacidad para resolver las tareas en su puesto de trabajo, la observación y supervisión diaria en el desempeño de sus tareas, el logro de los resultados, cumplimientos de objetivos los cuales se miden de forma periódica, la capacidad de liderazgo, compromiso, autocontrol.

1. ¿Manejan descriptores y perfiles de puesto? ¿Están actualizados? ¿Para que los utilizan?

Todos los entrevistados hacen mención de que asisten descriptores de puestos en la empresa y que se encuentran actualizados, se utilizan para que cada empleado conozca sus responsabilidades, jerarquía y sus interacciones dentro de la empresa, así mismo son indispensables para contratación de personas ya que así se revisan las funciones del puesto.

2. ¿Qué importancia tiene para usted la evaluación del desempeño?

A esta interrogante todos los entrevistados coinciden en que la medición del desempeño es muy importante porque de esta forma se evalúa objetivamente el desempeño de un empleado, se conocen cuáles son sus fortalezas y debilidades lo cual es importante para saber que necesita mejorar y si el resultado de la evaluación del desempeño es bueno sirve de motivación para mejorar cada año, también es importante porque se tiene análisis claro para implementar sistemas de retroalimentación ya sea para estimular o desarrollar mejor el empleado en su puesto de trabajo.

3. ¿Qué conoce de la evaluación de desempeño por competencias?

Se obtuvo una respuesta del total de entrevistados donde nos informa que no conoce el tipo de evaluación de desempeño por competencias. Sin embargo el 90% de los entrevistados dijeron conocer la evaluación por competencias y que es una herramienta que permite medir objetivamente la eficiencia con la que un trabajador aplica sus experiencias y conocimientos en su desempeño y en el entorno de la empresa. Es cuando se evalúa a los colaboradores de acuerdo a su capacidad y avances de resultados tomando en cuenta parámetros que sirvan de indicadores y a la vez que sirvan de motivación e incentivos. La evaluación en el desempeño por competencias es en la manera que trabajamos para lograr los objetivos, misión y visión de la empresa. Esta apunta a una iniciativa de mejora constante del desempeño del colaborador.

5.¿Cómo determina las necesidades de capacitación para los colaboradores?

Todos los entrevistados coincidieron en que las necesidades de capacitación se determinan por medio de la evaluación del desempeño, preguntándoles a los empleados, por medio de la observación se debe identificar las áreas o temas que requiera reforzarse con capacitación, también se pueden hacer encuestas o entrevistas para identificar necesidades. Se determinan de acuerdo a las funciones asignadas, de acuerdo a los avances tecnológicos de la empresa.

6.¿Cómo sabe cuándo hay que desvincular un mal empleado de la empresa?

El total de entrevistados opinan que despiden a un empleado cuando no cumple con sus responsabilidades, lo hacen mediante la supervisión y observación y de esta manera identifica que un empleado baja su rendimiento o comete faltas y si éste no mejora después de hacer una acción correctiva, se le ha capacitado, dialogado, motivado y aun así no mejora, también cuando de forma constante

demuestra poco compromiso con la empresa, o que su desempeño es contrario al logro de los objetivos de la empresa.

7. ¿Cómo hace para identificar y retener al personal clave de la empresa?

Los entrevistados consideran no existe un proceso definido, lo que hacen primero es la supervisión para retener al personal clave identificando si cumple en un cien por ciento sus responsabilidades, si tiene iniciativa y buenas actitudes. Los motivan con promociones en puestos de trabajo, mejora salarial, capacitaciones profesionales y no solo monetariamente, también con consejos, interesándose por sus problemas y buen desempeño, también siendo buen jefe y líder.

8. ¿Cuáles son los criterios que se utilizan para promover un colaborador dentro de la empresa?

El 10% de los entrevistados considera que el criterio que utiliza para promover a un colaborador es lo económico ya que la empresa se ahorra un costo al promover un empleado internamente ofreciéndole un salario mejor del que tiene en su puesto y más bajo de lo que le costaría al contratar una persona externamente tomando en cuenta también la capacidad y conocimientos aunque de manera subjetiva sin medirlo. El 90% entrevistados expresan que los criterios que toman para promover a un colaborador: son los siguientes: Promueven el personal que demuestra su lealtad y compromiso con la empresa, personas con buena actitud, también ellos toman en cuenta su capacidad de desempeño, antigüedad, el rendimiento, disposición, disciplina, el impacto de sus funciones en la consecución de los objetivos, las habilidades y experiencias que tenga, honestidad, colaboración, puntualidad y espíritu de trabajo.

9. Cuando se necesitan contratar nuevo personal, ¿Qué competencias medulares (Fundamentales) consideran para realizar la contratación?

Todos los entrevistados manifestaron en que las principales competencias a considerar para la contratación son los siguientes: ética en el trabajo, orientación a los resultados, a los objetivos, trabajo en equipo, iniciativa, adaptabilidad o flexibilidad al cambio, valores y buena actitud hacia el trabajo, experiencias anteriores en puestos similares, conocimiento en el puesto, honestidad y relaciones interpersonales y responsabilidad.

10. ¿Conoce la misión de la empresa? ¿Podría describir lo que recuerda de ella?

Todos los entrevistados conocen la misión: NOVAHONDURAS: es una empresa sustentable dedicada a producir, empacar y exportar camarón con los estándares de calidad requeridos por los mercados internacionales

11. ¿conoce la visión de la empresa? ¿Podría describirme lo que recuerda de la misma?

Todos los entrevistados conocen la visión: La visión de NOVAHONDURAS es: ser una empresa acuícola líder a nivel mundial, produciendo productos de más alta calidad, protegiendo el medio ambiente.

12. ¿Cuál es la participación del colaborador que es subordinado para comprender el contenido del descriptor de puesto?

El 10% respondió que es muy poca que es muy poca su participación. El 90% entrevistados coinciden en que el colaborador recibe su descripción de puestos, la cual al momento de su entrega, mantiene en custodia la descripción más vigente, se le brinda una breve explicación sobre el contenido de la descripción. Se somete a socializar con el empleado. El empleado sabe de sus responsabilidades a través del descriptor de puesto.

13. ¿Qué canales de comunicación interna se utilizan en la empresa?

La forma de comunicarse internamente en la empresa es a través de correos electrónicos, mensajería instantánea, llamadas telefónicas, comunicación escrita y comunicación verbal que es la de mayor uso en las labores diarias. Reuniones de trabajo para verificar avances para identificar problemas y soluciones, programación semanal de actividades.

**14. ¿En la empresa realizan evaluación de desempeño? ¿De qué tipo?
¿Para que utilizan los resultados?**

El 10% de los entrevistados manifestaron que si se realiza una evaluación de tipo cualitativa, la cual es aplicada en la planta de proceso. El 90% concideran que no existe el instrumento de evaluación del desempeño en la empresa.

15. ¿Cuáles son los objetivos de desempeño tiene usted en su puesto de trabajo?

Cada uno de los entrevistados expresó sus objetivos y en resumen son los siguientes: Mejorar en un 10 % la producción en relación al año 2012. Producir 2,800 toneladas de camarón al año y mantener los costos de producción conforme lo presupuestado. Mantener en un 100% el buen funcionamiento de los motores, bombas y otros equipos de las once fincas camaroneras. Realizar la logística para transporte de insumos y personal de cosecha en un 90% con los vehículos de la empresa. Mantener la planta en proceso en el 100% del tiempo, utilizando la capacidad máxima instalada de 50,000 libras diarias o 300,000 libras semanales. Cumplir con los estándares de calidad del producto para satisfacción del cliente. Mantener los óptimos resultados en los análisis de metabisulfito en el camarón cosechado. Cumplir con la producción de 1,400 libras por hectáreas por ciclo de producción en la finca camaronera, mantener la eficiencia de los costos conforme lo presupuestado. Producir larva de buena calidad con un 50% de sobrevivencia y a un costo de \$ 2.5 por millar producido. Cumplir con las buenas prácticas,

mantener en funcionamiento el laboratorio durante 6 ciclos anuales. Reducir las pérdidas de camarón por robo en las once fincas camaroneras. Cumplir con los procesos y registros contables para así aprobar la auditoría externa. Entregar mensualmente los informes financieros a gerencia general y al consejo de España. Cumplir con los análisis de patología en fresco de once fincas una vez por semana, reducir la incidencia de enfermedades en el camarón.

16. ¿Qué competencias son las adecuadas y que usted tiene para cumplir los objetivos en su puesto de trabajo?

Todos los entrevistados mencionaron las competencias que tienen para cumplir con los objetivos en su puesto de trabajo son: orientación hacia los resultados, influencia, toma de decisiones, consideración hacia los sub-alternos, flexibilidad, iniciativa, destreza de negociación, planificación y organización, capacidad analítica, trabajo en equipo, liderazgo, pensamiento crítico, delegación, comunicación, control, análisis/identificar problemas, relaciones interpersonales, participación en reuniones, integridad, administración del tiempo, gerenciamiento de sistemas y procesos.

5.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.1. CONCLUSIONES

Luego de haber obtenido los resultados de la entrevista de profundidad en la investigación de campo se llegó a determinar las siguientes conclusiones:

- A través de la entrevista se obtuvo un diagnóstico de la situación actual de NOVAHONDURAS, los resultados determinan el hecho de que no existe un modelo de evaluación de desempeño excepto en una unidades de la empresa; en la planta empacadora se realiza una vez por año un tipo de evaluación de desempeño cualitativa.
- El criterio para medir el aporte de los colaboradores es totalmente subjetivo ya que resulta difícil determinar claramente los factores que le aportan al éxito de la empresa en vista que no se realiza de manera formal y técnica que mida los resultados del desempeño y el nivel de las competencias de los colaboradores.
- En NOVAHONDURAS existe un manual de puestos donde se enlistan las obligaciones, responsabilidades, responsabilidades de supervisión así como también los requisitos de cada puesto de la estructura organizacional. Éste es utilizado únicamente para definir el alcance de cada función en los puestos de trabajo, sin embargo es importante su revisión y proponer mejoras en base a un modelo por competencias que facilite la implementación de un sistema de evaluación de desempeño.
- A través de un instrumento de diagnóstico de necesidades de capacitación se determinan las capacitaciones que los colaboradores deben recibir para mejorar en sus debilidades laborales. Anualmente se ejecuta un programa de capacitación.
- Los colaboradores de nivel uno, dos y tres conocen y proporcionaron sus objetivos individuales así como sus competencias necesarias para el desempeño en su puesto de trabajo, lo cual se considera una ventaja para

la empresa la implementación de un sistema de evaluación por competencias con indicadores de medición.

5.1.2. RECOMENDACIONES

- La evaluación del desempeño juegan un papel integral en el proceso de gestión del talento humano; compensación, desarrollo, colocación, retroalimentación, desvincular, promover y supervisar a los colaboradores así aportar al plan estratégico de la empresa, por lo tanto es de mucha importancia que se implemente la evaluación propuesta a NOVAHONDURAS.
- Se recomienda utilizar criterios objetivos mediante indicadores de desempeño para determinar en qué medida aportan los colaboradores a los objetivos estratégicos de la organización.
- Es importante que las descripciones de puestos se actualicen y utilicen en función de agregar valor a la gestión del talento humano. En su proceso se recomienda involucrar al colaborador para obtener un análisis adecuado.
- A través de la evaluación de desempeño por competencias se sugiere elaborar un programa de capacitación anual que se enfoque específicamente en las oportunidades de mejora de los colaboradores.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO QUE APORTE A LA EFICIENCIA OPERACIONAL DE NOVAHONDURAS,S.A.

6.1. INTRODUCCIÓN

A continuación se presenta un sistema de evaluación del desempeño para la empresa NOVAHONDURAS, S.A., tomando como base el modelo de gestión por competencias creado por Martha Alicia Alles (2008), que define la “gestión por competencias” como un método aplicable a empresas de cualquier tamaño y que deseen tener éxito. Diccionario de competencias de Martha Alles (2009), Diccionario de comportamientos de Marta Alles (2009) Así también siguiendo el proceso de evaluación del desempeño de Gary Dessler (2009).

La evaluación de desempeño propuesta va dirigida a proveer tanto al empleado, al jefe, coordinador y al gerente, las herramientas necesarias para que se de un proceso continuo de interacción y comunicación para una efectiva administración del desempeño individual del colaborador para el aporte a los resultados deseados por la empresa.

6.2. ¿POR QUÉ EVALUAR EL DESEMPEÑO?

Según Alles, M., (2009) entre los principales objetivos de evaluar el desempeño consiste en el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado del talento humano. La evaluación del desempeño es una herramienta clave para la gestión del talento humano que se puede utilizar para mucho más que determinar salarios, ya que mejora

tanto el rendimiento del colaborador como los resultados de la organización en su conjunto, es así que permite:

- Detectar necesidades de formación.
- Descubrir personas claves.
- Descubrir inquietudes del evaluado.
- Encontrar una persona para otro puesto.
- Motivar a las personas al:
 - comunicarle su desempeño e
 - involucrarlas en el objetivo de la organización (retroalimentación)
- Que los jefes y los colaboradores analicen cómo se están haciendo las cosas.
- Desvincular personal.
- Tomar decisiones sobre salarios y promociones.

La evaluación de desempeño se debe realizar siempre con relación a lo requerido por el puesto. Solo se podrá decir si una persona se desempeña bien o mal en relación con algo, en este caso “ese algo” es el puesto que ocupa.

6.3. GESTIÓN DE PUESTOS EN NOVAHONDURAS.

Para definir un modelo de competencias se parte, en todos los casos, de la información estratégica de la organización: su misión y visión, y todo el material disponible con relación a la estrategia. Este punto de partida puede darse a partir de la información disponible o bien redefiniendo todos estos aspectos, para asegurarse que se trabajará en función de información actualizada. Por lo que el presente estudio propone mejoras en el perfil y descriptor de puestos que sirva de base para la evaluar el desempeño de sus colaboradores.

6.4. USO DE LA INFORMACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

El análisis del puesto es fundamental para la gestión del talento humano en las organizaciones. A continuación se resume en la figura número 5 el uso de la información del análisis del puesto.

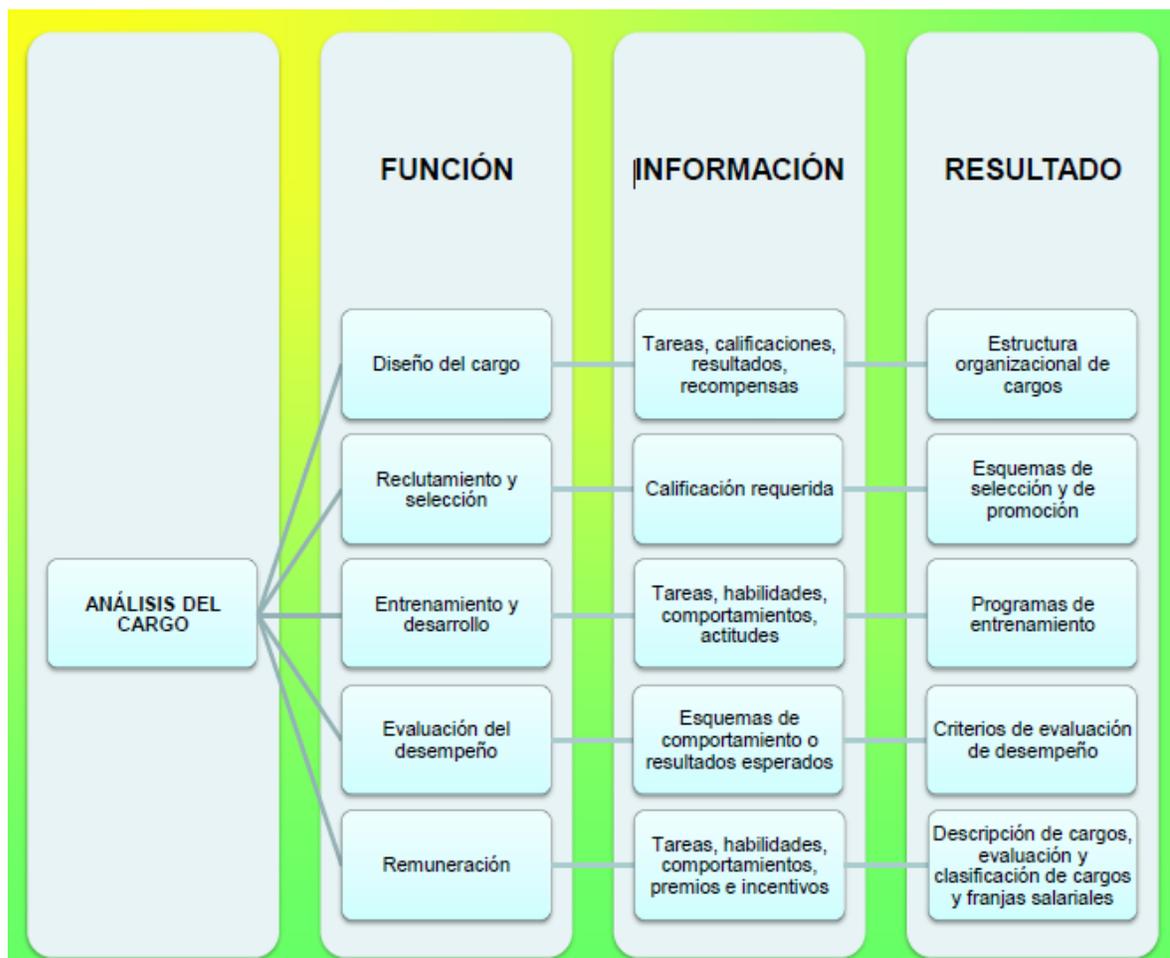


Figura 5. Uso de la información del análisis de puestos.

Fuente: Morazán M. Gestión de puestos, 2012.

Como propuesta para la mejora continua de la gestión de puestos en NOVAHONDURAS se presenta a continuación los puntos de mejora en el perfil y descripción de puesto para una adecuada gestión por competencias. (ver anexo 4)

1. Describir las actividades diarias, periódicas y ocasionales.
2. Detallar las condiciones de salubridad y seguridad en el trabajo:

- Ambientales
- Psicológicas
- Riesgos profesionales y enfermedades.

3. Asignación de las competencias a los puestos a partir de un diccionario de competencias, con su nombre, grado o categoría.

6.5. PROPUESTA DE UN MODELO DE COMPETENCIAS PARA NOVAHONDURAS.

Existen varias definiciones de del concepto de competencia; en el presente trabajo de investigación se utilizará la siguiente:

Competencia: Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Conocimiento: Conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina.

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.

Expresado simplemente para no confundir el término competencia se presenta un ejemplo:

Tabla 7. Ejemplos de conocimientos y competencias.

Conocimientos	Competencias
Informática (por ejemplo, un software)	Iniciativa – Autonomía
Contabilidad financiera	Orientación al cliente
Impuestos	Colaboración
Leyes laborales	Comunicación
Cálculo matemático	Trabajo en equipo
Idiomas	Liderazgo

Fuente: Martha Alles, Diccionario de Competencias, la trilogía, 2009.

La organización debe contar en primera instancia, con su diccionario de competencias en base a su misión, visión, valores y planes estratégicos. La utilización de un diccionario estándar de competencias ayuda a acortar los tiempos de armado del modelo.

Las competencias se dividen básicamente en tres categorías. Las competencias cardinales o “Fundamentales” que son aquellas que la alta gerencia estipula y exige que sean observadas por los colaboradores de todos los niveles de la estructura organizacional. Son establecidas por la alta gerencia y generalmente no son negociables.

En el segundo grupo las competencias “específicas” por niveles aplicables a ciertos grupos de colaboradores, en este caso con relación a un rol, el de jefe o superior de colaboradores. Éstas están más específicamente relacionadas con los requerimientos técnicos, gerenciales, destrezas y habilidades que exige la función en el puesto.

El tercer grupo es el de competencias de “específicas” por puesto que desempeña el colaborador o comportamiento específico que se espera de la persona. Éstas están atadas con aspectos del papel que desempeña el colaborador en su puesto (como el administrador, técnico, analista).

6.6. COMPETENCIAS SELECCIONADAS COMO PROPUESTA PARA EL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

Las siguientes competencias con sus grados son las propuestas para NOVAHONDURAS, para eficiencia operacional en el desarrollo de las funciones.

Competencias de grado A: Son las que se consideran más críticas y requieren mayor atención, a raíz de las reuniones y entrevistas sostenidas con los colaboradores.

Competencias de grado B: Son las competencias en donde la empresa tiene grandes oportunidades de beneficiarse si lleva a cabo procesos de transformación en los patrones del comportamiento de los colaboradores.

Lista de competencias por grados.

GRADO A

Planificación y Organización
Orientación hacia los Resultados
Toma de Decisiones
Relaciones Interpersonales
Comunicación Escrita y Electrónica
Integridad
Control Gerencial
Liderazgo
Gerenciamiento de Sistemas y Procesos
Ética
Calidad y mejora continua
Compromiso con la rentabilidad
Uso del juicio
Dirección de equipos de trabajo

GRADO B

Flexibilidad
Destreza de Negociación
Trabajo en Equipo
Delegación
Pensamiento Crítico
Análisis y Solución de Problemas
Iniciativa - Autonomía
Capacidad Analítica
Administración del Tiempo
Facilitación de Reuniones
Justicia
Tolerancia al Stress
Consideración hacia los subalternos

El modelo debe utilizarse en los diferentes procesos de recursos humanos de la empresa:

- Reclutamiento
- Entrevista
- Selección
- Capacitación
- Evaluación del desempeño
- Desarrollo profesional
- Planes de sucesión
- Compensación
- Gerenciamiento del talento

- Desvinculación

6.7. COMPETENCIAS Y SUS DEFINICIONES

Las siguientes competencias definidas son las más utilizadas en muchas organizaciones, mismas que se presentan con el propósito de que se conozcan para poder asignar a los puestos de la estructura organizacional de NOVAHONDURAS. Varias de las competencias que han sido definidas han sido incluidas del resultado de la entrevista con el personal que se desempeña en los puestos ubicados en la jerarquía del primer al tercer nivel.

6.7.1. Relaciones interpersonales

- Usa en todo momento estilos, técnicas, mecanismos y enfoques efectivos que consideren los valores, respeto, dignidad, estima y sentimientos de otros en las relaciones con subalternos, iguales, superiores, clientes, suplidores, visitantes, público en general y otros.

6.7.2. Comportamientos: Destrezas de Relaciones Interpersonales

- No Reacciona Explosivamente

No reacciona abrupta, agria, agresivamente, a manifestaciones de conducta de otros, ideas, planteamientos, eventos, situaciones, discusiones de asuntos, desacuerdos, reuniones del proceso de retro alimentación, discusión de resultados de la evaluación de desempeño.

No pierde el control, el sosiego y la calma alzando la voz, gritando, no dejando hablar a otros usando lenguaje y/o gestos ofensivos y amenazantes.

- No Exhibe Conducta Arrogante

No expresa constantemente un sentido de superioridad sobre las demás personas mediante un marcado énfasis en las virtudes o características que hace a una persona auto percibirse o creerse superior a los demás.

No hace reclamos irrazonables a otros bajo la presunción, nivel jerárquico, autoridad, posición económica o social debe ser tratado o considerado en forma especial y diferente.

No reclama constantemente ser brillante-inteligente, que se los sabe todo en todas las materias y disciplinas, áreas del saber y del trabajo o que es mejor o superior en aspectos como situaciones difíciles por las que ha pasado, entorno social, cultural, económico, académico núcleo de amistades y relaciones.

- **No Exhibir Conducta Sarcástica (Sarcasmo)**

No hace uso de vocabulario en forma descontrolada, agrio, duro, cruel, enconado, destructivo, abrasivo, que tenga el efecto de infringir daño, dolor, molestia, sufrimiento, incomodidad, ofender y hacer lucir o ver a otros con menor valía, ridiculizarle o insultarle.

En el uso del lenguaje no actúa irónica y cínicamente pretendiendo ignorar la realidad de la otra persona y usar frases para expresar algo opuesto o distinto al significado literal.

No resalta una incongruencia entre algo que se dice y la verdad literal. (Por ejemplo decirle a un compañero: Ah, a ti te dan buenas evaluaciones y aumentos de sueldo porque eres amigo del jefe, cuando en realidad la persona sabe que es un buen empleado y se lo merece).

6.7.3. Compromiso con la calidad de trabajo

Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del

puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.

6.7.4. Compromiso con la rentabilidad

Capacidad para sentir como propios los objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenido de la organización. Capacidad para orientar sus propias acciones y las de sus colaboradores al logro de la estrategia organizacional, racionalizar las actividades y fomentar el uso adecuado de los recursos, a fin de generar un resultado óptimo.

6.7.5. Ética

Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la organización así lo desea y lo comprende.

6.7.6. Flexibilidad y adaptación

Capacidad para trabajar con eficacia en situaciones variadas y/o inusuales, con personas o grupos diversos. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificar su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en su ámbito de actuación.

6.7.7. Iniciativa

Exhibe auto-acción-determinación, disposición para actuar. Toma acción más allá de lo que es necesario hacer. Origina acciones en vez de responder a los eventos. Implica capacidad para concretar decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas de cara al futuro.

6.7.8. Comportamientos – Iniciativa

- Toma de decisiones sin que se le requiera.
- Propone ideas para mejorar en su trabajo en los de otros.
- Soluciona los problemas sin que se lo requiera.
- Aprovecha las oportunidades sin que se lo soliciten.
- Busca voluntariamente oportunidades para mejorar.
- Hace más de lo requerido.
- Se ofrece voluntario para tomar parte en comités o grupos de trabajo.
- Se ofrece voluntariamente para hacerse cargo de actividades o proyectos especiales.
- Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales a través de esfuerzos adicionales o tiempo extra.
- Identifica lo que se quiere hacer y toma decisiones sin que se le solicite o que la situación lo requiera.
- Exhibe mayor desempeño, hace y logra más de lo que se le requiere en determinado asunto o situación.
- Exhiba rápida reacción y discusión durante una crisis, problema inusual, en vez de ponderar la situación o esperar que se resuelva por sí sola.

6.7.9. Mejoramiento Continuo

Constantemente se enfoca en actividades y operaciones para el mejoramiento continuo de los productos, servicios y procesos.

6.7.10. Comportamientos - Mejoramiento Continuo

- Analiza evalúa los procesos operacionales y sistemas para identificar y eliminar el trabajo innecesario y toda actividad que no añade valor.
- Identifica la relación causa-efecto y dirige la causa raíz de los problemas donde quiera que existan.
- Aplica los principios de costo/beneficio al decidir el mejor método de trabajo.
- Identifica y comparte con los miembros del equipo de trabajo las mejores prácticas.

6.7.11. Integridad

Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.

6.7.12. Comportamientos – Integrada, Respeto

- Se comporta de acuerdo y consistente a los valores y creencias. Es honesto en su relación con los compañeros, superiores, clientes, y visitantes.
- Da a todos tratos justos, imparciales, con igualdad de oportunidades y en forma transparente.
- Se comporta de acuerdo a los valores, aunque no sea fácil. Públicamente admite cuando comete un error.
- Expresa sus ideas (lo considerado verdadero) con respeto aunque pueda estar en contra de las creencias e ideas de otros.

- Trabaja de acuerdo a sus valores aunque pueda implicar un costo o riesgo importante.
- Se asegura de señalar las ventajas e inconvenientes de una determinada acción.

6.7.13. Justicia

Capacidad para dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece, en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo del personal o en una negociación, y, al mismo tiempo, velar por el cumplimiento de los valores de la organización y trabajar mancomunadamente en pos de la visión y la estrategia de esta. Implica obrar con equidad en cualquier circunstancia, tanto personal como laboral.

6.7.14. Liderazgo Individual (Influencia)

- El líder individual mueve a la persona o el grupo hacia la acción en la dirección definida por él. Es más que determinar la agenda de otros; es ayudar a otros a lograr la agenda.
- Efectividad en lograr que sus ideas sean aceptadas y en guiar a grupos o individuos hacia el logro de tareas y encomiendas. Influencia efectivamente a lograr resultados.
- Logra que las ideas sean aceptadas y guías a grupos e individuos hacia él logra de tareas y encomiendas; influencia efectivamente para lograr los objetivos.

6.7.15. Comportamientos - Liderazgo Individual (Influencia)

- Utiliza las habilidades de relación eficientemente:
- Mantiene o incrementa la autoestima.

- Escucha y responde con empatía.
- Pide ayuda y alienta la participación.
- Comparte los pensamientos, sentimientos y motivaciones.
- Proporciona apoyo sin quitar responsabilidades.
- Sigue una secuencia lógica en las discusiones.
- Presenta sus argumentos de forma tal que toma en consideración e incluye las precauciones, asuntos y puntos de vista más importantes de otros y busca que la decisión o solución sea de mutuo beneficio.
- Identifica y propone soluciones que benefician todas las partes involucradas en el asunto o situación.
- Desarrolla otras estrategias indirectas con el fin de influenciar a otros.
- Establece estrategias, ideas, iniciativa para lograr una impresión particular en otros.
- Exhibe un interés personal en otros para lograr desarrollar relaciones constrictivas.
- Se concentran en la situación, y no en la persona.
- Presenta sugerencia o punto de vista de una manera apropiada y convincente.
- Prevé las reacciones y tiene un plan para encararlas.
- Pide el compromiso hacia la acción y lo obtiene.
- Procura la asignación o la distribución apropiada de los asuntos pendientes y fechas límites entre los participantes.
- Exhibe una conducta flexible, o modificación de conducta, para alcanzar la meta.
- Expresa expectativas positivas del desempeño de otros y demuestra respeto al capital intelectual de otros.

6.7.16. Liderazgo Individual – Empoderamiento

Crea un sentido de pertenencia del trabajo o proyecto o previendo expectativas claras, control de los recursos, responsabilidad y asesoría; ofreciendo ayuda sin quitarle responsabilidad.

6.7.17. Comportamiento Liderazgo Individual – Empoderamiento

- Hace que el empleado empoderado se interese por buscar maneras de mejorar su calidad, productividad o servicio al cliente y a comprometerse activamente en las actividades de auto – mejoramiento porque están orgullosos de su trabajo y se identifican con su éxito.

6.7.18. Liderazgo Individual - Compartir el Éxito

- Toma acción que efectivamente reconoce los esfuerzos y contribuciones de otros a las historias de éxito.

6.7.19. Comportamiento Liderazgo Individual - Compartir el Éxito

- Conscientemente le resta importancia a sus propias contribuciones a ideas y programas con el fin de mejorar el éxito de sus subordinados.

6.7.20. Liderazgo Individual – Persuasión / Habilidad Para Las Ventas

Mediante el uso de estilos interpersonales y métodos de comunicación apropiados para lograr la aceptación de una idea, un plan, una actividad, un servicio o producto por parte de clientes actuales y potenciales.

- Determina los requerimientos del cliente y los criterios de decisión.
- Selecciona el método apropiado para la situación.

- Demuestra de qué manera el producto o el servicio cumple con los requerimientos.
- Determina la naturaleza y las objeciones y responde adecuadamente.
- Reconoce las preocupaciones del cliente.
- Obtiene el compromiso hacia la acción recomendada.

6.7.21. Liderazgo Individual – Negociación

- Efectivamente explora alternativas y posiciones para lograr los resultados que ganan el apoyo y la aceptación de los grupos.
- Estudia las alternativas y las posiciones para llegar a resultados que obtengan el apoyo y la aceptación de todas las partes.

6.7.22. Comportamientos - Liderazgo Individual – Negociación

- Estudiar las necesidades, preocupaciones y posiciones de los demás.
- Identifica los puntos de acuerdo y desacuerdo.
- Presenta alternativas.
- Mantiene control sobre los puntos problemáticos.
- Llega al acuerdo mediante actitudes de negociación.
- Busca una solución de empate.

6.7.23. Liderazgo Individual – Desarrollo Del Equipo

Usa estilos y métodos interpersonales apropiados para desarrollar el espíritu del equipo y la cooperación dentro del equipo.

6.7.24. Comportamientos –Liderazgo Individual – Desarrollo Del Equipo

- Ayuda a la gente bajo su influencia a sentirse parte del equipo.
- Desarrolla el espíritu del equipo en actividades compartidas, comunicación efectiva y refuerzos.

6.7.25. Liderazgo En Reuniones / Facilitación De Reuniones

Usa estilos y métodos interpersonales apropiados para motivar y guiar una reunión hacia sus objetivos; modificando comportamientos de acuerdo a las tareas y las personas presentes.

6.7.26. Comportamientos – Liderazgo En Reuniones / Facilitación De Reuniones

- Utiliza con eficacia las habilidades de relación eficiente:
- Mantiene o incrementa la autoestima.
- Escucha y responde con empatía.
- Pide ayuda y alienta la participación.
- Comparte los pensamientos, sentimientos y motivaciones.
- Proporciona apoyo sin quitar la responsabilidad.
- Sigue una secuencia lógica al dirigir una reunión.
- Hace sugerencias de procedimiento.
- Verifica la comprensión y el acuerdo.
- Presenta sugerencias y puntos de vista de una manera apropiada y convincente.
- Prevé los obstáculos en las reuniones y desarrolla estrategias para vencerlos.

6.7.27. Liderazgo En Reuniones / Participación En Reuniones

Usa estilos y métodos interpersonales apropiados en ayudar a que la reunión alcance su meta; consciente de las necesidades y las contribuciones potenciales de otros.

6.7.28. Comportamientos –Liderazgo En Reuniones / Participación En Reuniones

- En las reuniones
- Ofrece información e ideas.
- Verifica la comprensión.
- Escucha a otros y muestra reconocimiento por sus aportes.
- Hace sugerencias de procedimiento.
- Trabaja sobre las ideas propuestas.
- Se compromete con la acción de seguimiento.
- Permite que otros expresen sus ideas libremente y sin ser objeto de amenazas u hostigamiento.
- Lleva, mantiene, y distribuye las minutas sobre las reuniones.
- Cumple con las encomiendas asignadas en reuniones anteriores y presenta sus informes sobre lo realizado.

6.7.29. Liderazgo En Reuniones / Auto Control

Capacidad de mantener bajo control sus propias emociones y evita reacciones negativas cuando se le provoca, enfrenta la oposición o la conducta hostil de los demás, o cuando trabaja bajo situaciones o condiciones estresantes.

6.7.30. Comportamientos – Liderazgo En Reuniones / Auto Control

- No deja llevarse por sus impulsos emocionales. Resiste la tentación de hacer inapropiado y no cae en la trampa de hacer algo sin pensar en sus implicaciones y consecuencias. Abandona el escenario cuando se presenta un ambiente hostil para así poder controlar las emociones.
- Responde manteniendo la calma. Puede seguir hablando, haciendo algo o trabajar con calma e ignorando las acciones que pueden ser provocativas y continua la conversación o actividad. Abandona una reunión donde se

presenta un ambiente hostil para controlar sus emociones y luego regresa a la reunión.

- Controla situaciones estresantes efectivamente continuando haciendo su trabajo bien y respondiendo constructivamente aún bajo estrés. Planifica el uso de técnicas o actividades para el control del estrés y de las emociones.

6.7.31. Colaboración / Trabajo En Equipo

- La habilidad para desarrollar, mantener, y fortalecer alianzas y esfuerzos de mutua ayuda dentro y fuera de la organización para lograr que provean información, ayuda y apoyo.
- Constituye un grupo de trabajo, como gente auto dirigida al trabajo de equipo. Una entidad devota para trabajar unidad con objetivos y metas comunes en mente con la noción de que tal entidad es mejor y más eficiente que la suma de las partes.
- Usar estilos y métodos interpersonales apropiados para inspirar a individuos (o equipo) hacia el logro de la meta; modificando comportamientos para acomodar las tareas, situaciones y las personas involucradas.
- Constituye un grupo de trabajo, como gente auto dirigida al trabajo de equipo. Una entidad devota para trabajar unidad con objetivos y metas comunes en mente con la noción de que tal identidad es mejor y más eficiente que la suma de las partes.
- Trabaja efectivamente con otros en la organización fuera de la línea formal de autoridad (como pares en otras unidades o como gerencia sénior) para alcanzar las metas organizacionales y para identificar y resolver los problemas.

6.7.32. Comportamientos –Colaboración / Trabajo En Equipo

- Utiliza estilos y métodos interpersonales apropiados para inspirar y guiar el equipo o grupo de personas hacia el logro de las meta.

- Modifica la conducta para realzar las tareas, situaciones del equipo o grupo.
- Exhibe conducta de equipo o grupo como clarificar asuntos, haciendo sugerencias de procedimientos y presentando información persuasivamente.
- Activamente participa en, y facilita de, la efectividad del equipo.
- Toma acción para demostrar consideración por los sentimientos y necesidades del equipo o miembros del equipo.
- Está consciente del efecto de la conducta de uno en el otro.
- Nunca se sienta a observar, o dejar que otros hagan el trabajo; en cambio trabaja proactivamente para alcanzar la meta del grupo y facilitar cohesión.
- Trabaja de cerca con los otros miembros del equipo y hace cada esfuerzo para apoyar y cooperar con los miembros del equipo.
- Clarifica cualquier situación sugiriendo el procedimiento y presentando la información persuasivamente.
- Ayuda a otros (pares o grupo) en la realización de tareas cuando su ayuda o peritaje es necesaria.
- Se antepone a prestar ayuda a otros compañeros cuando se observa que su ayuda o peritaje es necesario para realizar una tarea o lograr un objetivo.

6.7.33. Planificación y Organización (Manejo Del Trabajo)

- Establece un curso de acción para sí mismo y para los demás a fin de lograr un objetivo específico, planea las asignaciones apropiadas de personal y la adecuada distribución de recurso.
- El proceso de crear y sistemáticamente preparar, producir e implantar cursos de acción para sí mismos y para otros, con el fin de asegurar el logro de objetivos específicos.

6.7.34. Comportamientos - Planificación y Organización (Manejo Del Trabajo)

- Fija prioridades.
- Establece objetivos.

- Calcula el tiempo y programar las actividades.
- Identifica y asignar los recursos.
- Usa herramientas (por ejemplo, calendarios, archivos, gráficas, etc.)

6.7.35. Planificación Estratégica (Planificación A Largo Plazo)

- Establece un curso de acción para lograr una meta o visión de largo plazo; distribuye los recursos – humanos, materias, financiero; define las metas intermedias y contingencias.
- Habilidad para enlazar estrategias visionarias a largo plazo a la visión conceptual del negocio, y al requerimiento básico del día a día de trabajo.
- Reconocimiento de cómo la visión conceptual del negocio influencia en las estrategias, y cómo las estrategias determinan las alternativas potenciales para la acción. Este tipo de planificación que está directamente enlazado con la visión de futuro de la organización.

6.7.36. Comportamientos - Planificación Estratégica (Planificación A Largo Plazo)

- Desarrolla áreas de nuevos productos y/o servicios.
- Ata la planificación a la visión de futura de la empresa.
- Define los planes de contingencia para atender las situaciones que obstaculicen la consecución de los objetivos a largo plazo.
- Analiza y comprende los objetivos organizacionales y las estrategias desarrolladas por otros.
- Prioriza el trabajo basado en los objetivos estratégicos del negocio, y el desempeño está debidamente alineado con ellos.
- Prepara y somete a consideración planes de contingencia para asuntos o problemas potenciales que puedan surgir.
- Exhibe la capacidad de reestructurar y rediseñar procesos, sistemas, o unidad de departamento para lograr las estrategias y objetivos de largo alcance.

6.7.37. Planificación y Organización Operacional (Planificación Táctica)

Establece un curso de acción para implementar un plan o una estrategia; distribuye los recursos – humano, material, financiero; diseñar metas alternas y contingencias.

6.7.38. Comportamientos - Planificación y Organización Operacional (Planificación Táctica)

- Traduce amplias directrices en pasos de acción mediante el desarrollo de políticas específicas, procedimientos, y reglamentos.
- Determina los recursos necesarios para ejecutar un plan o actividad tales como los recursos financieros, gente, materiales, sistemas, equipo, etc.
- Establece o crea cursos de acción para darle solución a problemas, asuntos, controversias o situaciones.
- Establece itinerarios de trabajo que permitan llevar a cabo las actividades planificadas o cursos de acción dentro de lo estipulado.
- Establece objetivo a corto e intermedio plazo, objetivo táctico, y actividades para crear un objetivo deseado.
- Combina el desarrollo de los pronósticos y estimados con la preparación de escenarios sobre cómo reaccionar a problemas, situaciones o asuntos.

6.7.39. Manejo Del Tiempo

Controla efectivamente el trabajo planificando el tiempo para las metas prioritarias, las necesidades y las áreas de oportunidad.

6.7.40. Comportamientos – Manejo Del Tiempo

- Planifica cuidadosamente el tiempo y las actividades según las necesidades, metas, prioridades, y áreas de oportunidad o problemas.
- Dedicar más tiempo a las actividades y proyectos más importantes.
(Enfoque)

- Trabaja inteligentemente y hace uso eficiente del tiempo y los esfuerzos, (Productividad Personal)
- Establece itinerarios de trabajos reales y realizables.
- Planifica las reuniones y eventos en armonía y consideraciones a las realidades y necesidades de los subalternos y/o empleados.

6.7.41. Toma De Decisiones / Solución De Problemas

- Listo y dispuesto para la toma de decisiones, emitir juicio, tomar acción, o comprometerse a hacer algo.
- Asegura información relevante e identificar asuntos claves y la relación de una base de información.
- Hace decisiones oportunas, emite juicios, toma decisiones cuando sea apropiado, y se compromete a un lado o posición.
- Determina el flujo organizacional y de información más efectivo para lograr la meta o la estrategia.
- Asegura información relevante e identifica asuntos claves y la relación de una base de información.

6.7.42. Comportamientos – Toma De Decisiones / Solución De Problemas

- Relaciona y compara datos de diferentes fuentes.
- Identifica la relación de causa-efecto.
- Decide y establece objetivos y cursos de acción potenciales para la solución de problemas, situaciones o asuntos.
- Clasifica estrategias, objetivos o acciones y las coloca en orden de importancia.
- Desarrolla cursos de acción alternos para solucionar un problema, situación o asunto.

- Evalúa todas las decisiones tentativas para determinar las posibles consecuencias.
- Determina y adopta las acciones decisivas que son requeridas.
- Toma acciones adicionales para prevenir que una consecuencia adversase convierta en un problema.
- Objetividad: limita el impacto de los prejuicios personales, tendencias y pasadas experiencias al tomar decisiones.
- Identifica las necesidades para la selección de la formación profesional.
- Consigue información relevante e identifica asuntos claves y la relación con la base de información.
- Relaciona y compara la data y la información de diferentes fuentes.
- Toma decisiones que son difíciles.

6.7.43. Análisis / Identificación De Problema

- Destrezas en la identificación de problemas, busca la información relevante, separa las causas de las consecuencias, e identifica finalmente posibles causas.
- Obtiene información relevante e identifica los asuntos claves y su relación a partir de una base de información; relaciona y compara datos de diferentes fuentes; identifica las relaciones de causa efecto.
- Identifica y entiende asuntos, problemas y oportunidades. Compara y relaciona data e información de diferentes fuentes para descifrar conclusiones.

6.7.44. Comportamientos - Análisis / Identificación De Problema

- Detecta la existencia de problemas u oportunidades.
- Recopila toda la información relevante.
- Identifica los asuntos o problemas fundamentales.
- Organiza la información bajo análisis.

- Reconoce las tendencias.
- Identifica las relaciones de causa-efecto.
- Reúne la información relevante y necesaria para estudiar y analizar un problema, situación o asunto.
- Correlaciona, compara y segrega la información y datos procedentes de varias fuentes.
- Determina las causas y efectos en los problemas identificados.
- Establece la diferencia entre el problema, causas, consecuencias y sus efectos.
- Asocia y relaciona eventos, datos, información y situaciones

6.7.45. Delegación De Autoridad y Responsabilidad

Asigna la autoridad en la toma de decisiones y las responsabilidades relacionadas con tareas a las personas apropiadas que dependen directamente de uno.

6.7.46. Comportamientos – Delegación De Autoridad y Responsabilidad

- Prevé la asignación de tareas a los individuos apropiados.
- Asigna la responsabilidad por la acción.
- Aclara el ámbito de autoridad y responsabilidad.
- Comunica confianza a los individuos.
- Proporciona recursos para llevar a cabo las asignaciones.
- Establece procesos y fechas de seguimiento.

6.7.47. Comunicación

La clase de dimensión que se relaciona con la comunicación usualmente consiste de cinco dimensiones: Comunicación Oral, Presentación Oral, Escuchar, Comunicación Escrita – General y Comunicación Escrita – Formal.

6.7.48. Comunicación Oral

Expresa las ideas en forma eficaz en situaciones individuales y grupales (incluyendo comunicación no verbal); ajusta el lenguaje o la terminología a las características y a las necesidades del público.

Efectividad de la expresión en situaciones grupales o individuales. Incluye gestos y comunicación no verbal.

6.7.49. Comportamientos -Comunicación Oral

- Usa la mecánica – gramatical y vocabulario apropiado.
- Organización – clara, coherente y breve de las ideas.
- Presentación – ritmo, volumen, gesto, contacto visual.
- Atención – escucha atentamente cuando se le está comunicando una información.
- Dirige las presentaciones a las características y necesidades de la audiencia.

6.7.50. Presentación Oral

- Presenta ideas en forma eficaz a individuos o grupos cuando se proporcione tiempo para la preparación (incluyendo la comunicación no verbal y el uso de visuales). Concentrar específicamente las presentaciones en las características y necesidades del público.
- La diferencia entre las presentaciones oral y la comunicación oral es que la primera se le da un tiempo para prepararse para una presentación.

6.7.51. Comportamientos - Presentación Oral

- Establece el propósito y la importancia para el público.
- Presenta el contenido en una secuencia lógica.
- Utiliza vocabulario y ejemplos apropiados.

- Utiliza con eficacia la velocidad, el volumen, los ademanes, el contacto visual.
- Utiliza técnicas audiovisuales apropiadas.
- Mantiene un orden lógico y coherente de los temas o tópicos que presenta.
- Escucha las preguntas y objetivos y responde a la misma.
- Hace resumen de los tópicos discutidos.

6.7.52. Escuchar

Demuestra un entendimiento del contenido de la comunicación oral y esta alerta a los sentimientos detrás del contenido.

Habilidad para extraer información importante en la comunicación oral.

6.7.53. Comportamientos - Escuchar

- Usa la información obtenida de la otra persona en la conversación subsiguiente o como material de análisis.
- Clarifica y coteja entendimiento de lo que la otra persona ha expresado.
- Hace preguntas cuando no se entiende parte o toda la comunicación o el mensaje que se pretende comunicar.
- No interrumpe a otra persona mientras éste está haciendo uso de la palabra.
- Hace un resumen general sobre los acuerdos tomados durante la conversación o asuntos tratados.

6.7.54. Comunicación Escrita (General)

Habilidad para expresar ideas claras por escrito y utilizando los estilos y formas gramaticales correctas.

6.7.55. Comportamientos – Comunicación Escrita (General)

- Mecánica – utiliza la gramática correcta:
- Utiliza la voz activa.

- Utiliza vocabulario y estilo apropiado para el público.
- Estructura – organizarla en forma lógica.
- Expresa las ideas en formas claras, coherente y sucinta.
- Contenido – aborda las necesidades del público.
- Utilizan un estilo apropiado para el propósito.
- Utiliza la comunicación como una herramienta estratégica.
- Incorpora siempre la comunicación en todo el proceso de cambio, de introducción de nuevos sistemas, procesos, productos, programas.
- Hace uso efectivo y persuasivo de la comunicación verbal, escrita y no verbal.
- Realiza presentaciones efectivas, persuasivas, tanto orales como escritas en español e inglés.
- Comunica en forma efectiva información negativa y positiva que imponga restricciones y limitaciones.
- Identifica los asuntos apropiados que se comunicarán, así como a audiencia correcta, y el vehículo de comunicación apropiado.
- Representa dignamente y positivamente a la organización en sus alocuciones orales y documentos escritos.
- Maneja eficazmente preguntas difíciles y responde a otros dentro del tiempo razonable esperado.

6.7.56. Comunicación Escrita (Formal)

- Expresa claramente las ideas en los reportes u otros documentos que tengan la organización y estructura apropiadas, gramáticas, y el lenguaje y terminología adecuadas a las características y necesidades de la audiencia.
- La comunicación formal es evaluada en reportes generados de un análisis, o de ejemplos de reportes o estudios hechos.

Mecánica – utiliza las gramáticas correctas:

- Utiliza la voz activa.
- Utiliza vocabulario y estilo apropiado para el público.

Estructura- organiza las ideas en forma lógica

- Expresa las ideas en forma clara, coherente, y sucinta.

Contenido – aborda las necesidades del público.

Utiliza un estilo apropiado para el propósito y el grupo o personas a las que va dirigida la comunicación escrita.

6.7.57. Tolerancia al Estrés

Mantiene un desempeño estable bajo presión u posición (tal como la presión con plazos o la ambigüedad en el puesto); alivia el estrés de una manera que sea aceptable para la persona, otras personas y la organización.

Mide lo que sucede mide lo que sucede con la conducta cuando la persona está bajo presión.

6.7.58. Comportamientos - Tolerancia al Estrés

- Identifica maneras para producir el estrés en el puesto.
- Mantiene el control mientras se está bajo presión.
- Solicita apoyo de otros cuando se esté estresado.
- Su nivel de desempeño no se afecta cuando está sometido a situaciones estresantes.
- Mantiene estable su desempeño cuando existen limitaciones de tiempo.

6.7.59. Impacto

- Produce una buena primera impresión, captando buena atención y respeto.
- Muestra un aire de confianza, firmeza, seguridad, dominio técnico y conocimientos.
- Buena articulación en la retórica, vocabulario, y coherencia de sus ideas y planteamientos.
- Esta dimensión es observable. Es vital para el personal que está expuesto a los clientes externos.

6.7.60. Comportamientos – Impacto

- Habla con un tono de voz seguro.
- Mantiene una postura atenta.
- Mantiene conversaciones sobre temas interesantes y sus ideas son coherentes.
- Responde en forma abierta, clara, precisa y cálida.
- Viste y se asea apropiadamente.
- Destila cortesía y respeta hacia otros en sus interacciones.

6.8. PROCESO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.

Utilizando el siguiente proceso de evaluación de desempeño simplificado, se definen las actividades que deben llevarse a cabo en cada una de las etapas.

6.8.1. SOCIALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA POR LA ALTA DIRECCIÓN.

En primer lugar la empresa debe haber llevado a cabo su proceso de planificación estratégica y haber identificado lo siguiente:

- Misión y visión a futuro
- Identificar objetivos que estén alineadas con la visión a futuro, que llevan a la empresa a lograr cumplir la visión.
- La alta dirección define los objetivos estratégicos y operacionales a corto plazo para ir logrando los objetivos de largo plazo.
- La alta dirección socializa la estrategia de la empresa, discute y llega a acuerdos con cada colaborador en más o menos 4 o seis objetivos y competencias que estén alineados con la estrategia de la empresa.

La evaluación debe cubrir no solo el desempeño actual de las actividades si no también la consecución de las metas y objetivos. El desempeño y los objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación de desempeño.

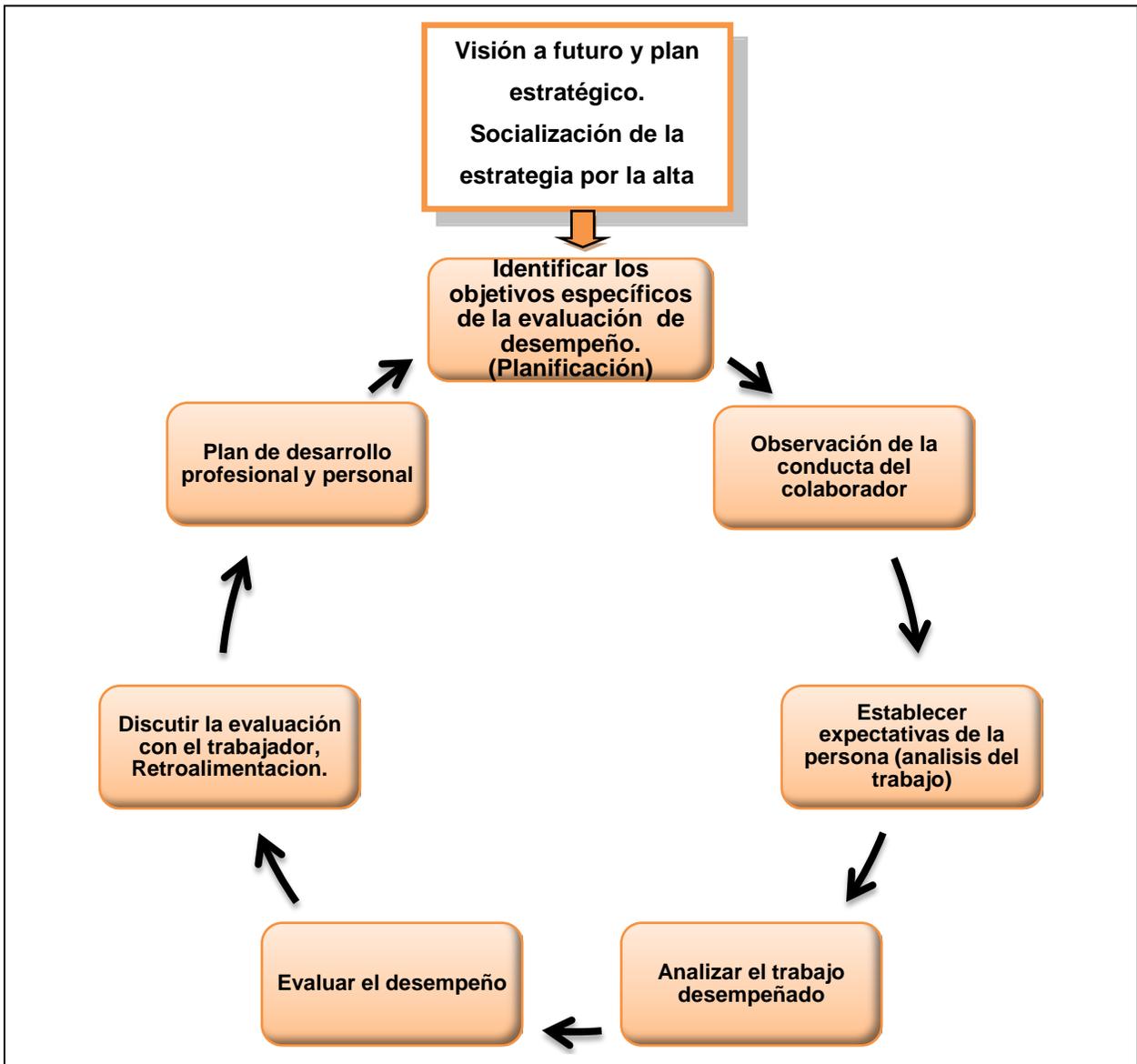


Figura 5. Proceso de evaluación del desempeño.

Fuente: Elaboración propia del investigador.

6.8.2. IDENTIFICAR LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, ETAPA DE PLANIFICACIÓN.

Al identificar los objetivos específicos en el proceso de la planificación vincula la estrategia organizacional con los objetivos del desempeño y los esfuerzos de todos los empleados. En la etapa de la planificación el jefe inmediato debe realizar las siguientes actividades:

- Entregar copia de sus objetivos al subalterno.
- Comunicar la estrategia organizacional y plan estratégico al subalterno.
- Facilitar que se establezcan entre 4 o 6 objetivos del subalterno y que estén alineados con el plan estratégico y con los de su jefe inmediato.
- Identificar los indicadores de su desempeño y competencias que serán consideradas durante el ciclo de evaluación.
- Identificar oportunidades de desarrollo a corto y a largo plazo.
- Establecer e indicar al subordinado las fechas propuestas para llevar a cabo las revisiones periódicas del desempeño e indicar como se llevará a cabo el proceso.

6.8.3. OBSERVACIÓN DE LA CONDUCTA DEL COLABORADOR

Como parte de sus responsabilidades medulares, el gerente o el supervisor deben dedicar un tiempo considerable de sus funciones a supervisar directamente a sus empleados y observar su conducta para determinar situaciones en donde el empleado se esté desviando de la planificación y conducta acordada y deseada, o esté exhibiendo ejecutorias y conducta en la dirección correcta.

Lleva a cabo las siguientes actividades:

1. Observar la conducta del empleado (lo que hace, lo que no hace, lo que dice, y lo que no dice).
2. Documentar sus observaciones anotándolas como incidentes críticos observados.
3. Diferenciar entre la conducta que es susceptible para ofrecer una retroalimentación positiva o correctiva.
4. Conducir las secciones-reuniones de retroinformación en compañía de un representante de Recursos Humanos.
5. Documentar todo el proceso.

5.4.4. ESTABLECER EXPECTATIVAS DE LA PERSONA (ANÁLISIS DEL TRABAJO)

La evaluación debe dar importancia al colaborador que ocupa el puesto y no en la impresión que se tiene respecto a los hábitos personales que se observa en el trabajo. La evaluación debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en una evaluación subjetiva de los hábitos personales. Empeño y desempeño son dos cosas muy diferentes.

5.4.5. ANALIZAR EL TRABAJO DESEMPEÑADO

La evaluación debe ser aceptada por las dos partes, el evaluador y el evaluado. Los dos deben estar de acuerdo en que la evaluación producirá algunos beneficios para la organización y para el colaborador.

El sistema de evaluación del desempeño propuesto requiere que el supervisor inmediato planifique y conduzca por lo menos una revisión del desempeño antes de conducir la reunión al concluir el ciclo de evaluación. Esto implica que se hará una revisión preliminar del desempeño al concluir los primeros seis (6) meses del ciclo de evaluación, y una final al concluir el ciclo a los doce meses. Cuando sea necesario, el supervisor conducirá revisiones periódicas cada cuatro (4) meses.

Durante la revisión periódica del desempeño la supervisión el supervisor llevará a cabo las siguientes actividades:

1. Revisará la planificación que se había acordado para garantizar que existe un claro entendimiento de lo que se espera del empleado.
2. El supervisor irá sobre cada uno de los objetivos, actividades, proyectos y conductas dentro de las dimensiones del puesto para determinar el grado al cual el empleado ha ido progresando y desempeñándose en cada uno de ellos.
3. Para la revisión de los objetivos se utilizarán anotaciones sobre el estatus del cumplimiento del objetivo.

4. Como parte de la revisión periódica, el supervisor deberá discutir con su empleado las razones por las que no ha tenido un progreso satisfactorio en determinada área, o que no haya podido lograr su objetivo. De igual forma, reforzará la conducta ejemplar con retroalimentación positiva en aquellas áreas en donde el empleado ha demostrado que ha alcanzado un progreso aceptable o superior a lo esperado.
5. Cualquier modificación a la planificación original requiere que sea debidamente documentada. Copias de la documentación serán retenidas por el empleado y supervisor, y referidas al Departamento de Recursos Humanos.
6. Cualquier plan de desarrollo a más largo plazo que surja a raíz de la revisión, se hará formar parte de la planificación y será debidamente documentado.
7. El supervisor le hará llegar copia al empleado de los documentos asociados a la revisión periódica.
8. El supervisor fijará la fecha para la próxima revisión periódica, o para la revisión final.

5.4.6. EVALUAR EL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la empresa y lo debe llevar a estar mejor equipado para producir con mejor eficiencia y eficacia.

5.4.7. DISCUTIR LA EVALUACIÓN CON EL TRABAJADOR, RETROALIMENTACIÓN.

1. RETROINFORMACIÓN DEL EMPLEADO ANTES DE LA REUNIÓN

Aproximadamente tres (3) semanas previas a la fecha en que se planifica llevar a cabo la reunión, el supervisor le pedirá al empleado su sentir y retroinformación sobre su desempeño o los resultados alcanzados de sus objetivos propuestos. Esto le permitirá al empleado hacer una autoevaluación sobre el trabajo que ha

realizado. El empleado debe tener una copia en blanco del sistema y copia de la revisión más reciente.

2. REDACCIÓN DE LA EVALUACIÓN

Le corresponde al supervisor inmediato o gerencia redactar el resultado final de la evaluación del empleado. Este podrá utilizar toda la información y recursos disponibles que le guíen en la preparación y redacción de una evaluación que se caracterice por ser justa, objetiva, razonable, consistente, firme y justificable.

3. PREPARATIVOS ANTES DE CONDUCIR LA REUNIÓN

Antes de llegar a una reunión para discutir el resultado final de la evaluación, el supervisor deberá llevar a cabo los siguientes preparativos:

- a. Verificar la redacción de la evaluación, los documentos de apoyo, y otra información objetiva y clara que sustente y confirme la decisión tomada por el supervisor referente a la evaluación y calificación final del desempeño, y los planes del desarrollo.
- b. Obtener la aprobación de su supervisor inmediato sobre las evaluaciones, sus calificaciones, y planes de desarrollo.
- c. Discutir primero el resultado de las evaluaciones con el Departamento de Recursos Humanos para confirmar que todas las acciones estén debidamente apoyadas y respaldadas con documentación y evidencia que justifique y sostenga la calificación final.
- d. Coordinar la reunión con el empleado y pedirle que venga preparado con la información disponible sobre su desempeño. El supervisor inmediato, por su parte, se preparará debidamente y organizará la información que tiene sobre el desempeño realizado por el empleado.
- e. Preparar un itinerario de eventos que contenga el orden y los pasos a seguirse durante la reunión con el empleado.

4. CONDUCIR LA DISCUSIÓN SOBRE EL RESULTADO FINAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En esta etapa del proceso el supervisor inmediato y el empleado deben estar debidamente preparados para llevar a cabo en forma exitosa la reunión para tener un diálogo formal sobre el resultado final de la evaluación del desempeño. El supervisor debe conducir la manera que le permita tener control sobre el proceso, pero a la vez que promueva la discusión y el intercambio de información.

- a) Se debe iniciar por establecer de forma natural con respeto mutuo una reunión e indicar la agenda. Dedique unos minutos para hablar de algún tema familiar para que el colaborador baje los niveles de tensión.
- b) Presentar al colaborador el resultado de la evaluación del desempeño.
- c) Reconocer las aportaciones e ideas del colaborador.
- d) El evaluador debe ser realista, claro, y específico con lo que se realizó, se logró y lo que no se hizo y no se logró. En relación a los objetivos y competencias.
- e) Discutir de forma específica y clara las razones por las que ciertos objetivos y expectativas sobre las competencias se cumplieron en su totalidad y porque otros no se cumplieron del todo.
- f) Entregar el resultado de la evaluación final, usando el siguiente código.

Para la evaluación final se debe utilizar una escala de tipo Likert. Donde: se asigna el peso a cada ítem de la evaluación.

5 es igual a: desempeño sobresaliente

4 es igual a: desempeño sobre lo esperado

3 es igual a: desempeño esperado

2 es igual a: desempeño bajo, menor de lo esperado

1 es igual a: desempeño inaceptable, ineficiente.

La escala de Likert: En este método se supone que todos los ítems miden con la misma intensidad la actitud que se desea medir y es el encuestado el que le da una puntuación, normalmente de 1 a 5, en función de su posición frente a la afirmación sugerida por el ítem. La actitud final que se asigna al

encuestado será la medida de la puntuación que éste da a cada uno de los ítems del cuestionario.

5.4.8. PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL

El supervisor debe estar receptivo, atento y muy pendiente al desarrollo profesional de los que tienen potencial para ser los líderes de la empresa en las próximas décadas. Considerados talento humano con potencial y que requiere planificar el desarrollo de estos colaboradores en conjunto con el responsable del área de recursos humanos. Posteriormente se debe proceder a firmar los documentos entregando posteriormente a recursos humanos.

6.9. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

A continuación se presenta el formulario propuesto para la evaluación del desempeño por competencias.

FECHAS	
Periodo de evaluación:	del ____ / ____ / ____ al ____ / ____ / ____
Fecha de entrevista y fijación de objetivos:	____ / ____ / ____
Fecha de entrevista semestral de evaluación:	____ / ____ / ____
Fecha de reunión de progreso:	____ / ____ / ____

DATOS DEL EVALUADO	
Apellidos	
Nombres	
Puesto actual	
Código de empleado	
Área	

DATOS DEL EVALUADOR	
Apellidos	
Nombres	
Puesto actual	
Código de empleado	
Área	

SECCIÓN I. ANÁLISIS DEL RENDIMIENTO						
Evaluación del desempeño	ponderación	PROCESO DE REVISIÓN DEL DESEMPEÑO				CALIFICACIÓN Puntuación FINAL
		PRIMERA REVISIÓN (nivel de consecución de 1 a 5)		REVISIÓN FINAL (nivel de consecución de 1 a 5)		PROMEDIO AMBAS REVISIONES
Objetivos operacionales y/o estrategias	Peso relativo (____%)	Fecha	Resultado	Fecha	Resultado	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
Resultados Promedio (Suma de todos los valores dividido entre el total)						0.00%
Comentarios:						

RECOMENDACIONES

Debe mejorar	Acción propuesta	Fechas o plazos
1		
2		
3		
4		
5		

SECCIÓN II. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS POR EL JEFE INMEDIATO						
Competencias	Ponderación	PROCESO DE REVISIÓN DEL DESEMPEÑO				CALIFICACIÓN Puntuación FINAL
Competencias Cardinales	Peso relativo (____%)	PRIMERA REVISIÓN (nivel de consecución de 1 a 5)		REVISION FINAL (nivel de consecución de 1 a 5)		PROMEDIO AMBAS REVISIONES
		Fecha	Resultado	Fecha	Resultado	
1						
2						
3						
4						
Competencias específicas						
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
Resultados Promedio (Suma de todos los valores dividido entre el total)						0.00%
Comentarios:						

SECCIÓN III. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS -AUTOEVALUACIÓN						
Competencias	Ponderación	PROCESO DE REVISIÓN DEL DESEMPEÑO				CALIFICACIÓN Puntuación FINAL
Competencias Cardinales	Peso relativo (____%)	PRIMERA REVISIÓN (nivel de consecución de 1 a 5)		REVISION FINAL (nivel de consecución de 1 a 5)		PROMEDIO AMBAS REVISIONES
		Fecha	Resultado	Fecha	Resultado	
1						
2						
3						
4						
Competencias específicas						
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
Resultados Promedio (Suma de todos los valores dividido entre el total)						0.00%
Comentarios:						

SECCIÓN IV. NOTA FINAL

CATEGORIAS	
5	Desempeño sobresaliente
4	Desempeño sobre lo esperado
3	Desempeño esperado
2	Desempeño bajo, menor de lo esperado
1	Desempeño inaceptable, ineficiente.

PUNTUACIÓN FINAL DE ANÁLISIS DEL RENDIMIENTO

Objetivos operacionales y /o estrategias	Peso %	Multiplicador	Puntuación Obtenida	Puntuación Final
		x	0.0	0.0
		x	0.0	0.0
		x	0.0	0.0
		x	0.0	0.0
		x	0.0	0.0
		x	0.0	0.0
		x	0.0	0.0
		x	0.0	0.0
PUNTUACIÓN FINAL DE COMPETENCIAS				
		x	0.0	0.0
		x	0.0	0.0
		x	0.0	0.0
		x	0.0	0.0
		x	0.0	0.0
		x	0.0	0.0
		x	0.0	0.0
Total General de la evaluación	100%			

es la Puntuación Total de la Sección de las Dimensiones de Puestos y Competencias

SECCIÓN V: RESUMEN DE LAS PUNTUACIONES PARA TODAS LAS ÁREAS BAJO EVALUACIÓN

ÁREAS BAJO EVALUACIÓN	PUNTUACIÓN OBTENIDA		PESO RELATIVO DEL ÁREA EN		VALOR PONDERADO (MULTIPLIQUE)
1. Objetivos operacionales y /o estrategias		x	%	(=)	
2. Competencias Cardinales y especificass		x	%	(=)	
		100%			
TOTALES					

FIRMAS

EVALUADO _____ FECHA _____	COLABORADOR EVALUADO
EVALUADOR _____ FECHA _____	JEFE INMEDIATO
SUPERVISOR DEL EVALUADOR NOMBRES Y APELLIDOS _____ PUESTO _____ FECHA _____ FIRMA _____	JEFE del JEFE

6.10. INSTRUCTIVO DE USO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Sección I. Análisis del rendimiento

- En la columna evaluación del desempeño; se describen los objetivos operacionales que previamente se establecieron con su indicador de medición. Los objetivos se definen utilizando el descriptor de puesto.
- Ponderación; se establece el peso en porcentaje tanto para la sección I como para la sección II del instrumento, se sugiere un peso del 70% para el análisis del rendimiento y 30% para la evaluación de competencias para un total de la evaluación del desempeño del 100%
- A cada objetivo se le asigna un peso en porcentaje, la suma total de los pesos asignados a los objetivos debe ser el 70% para la sección I y el 30% para la sección II de competencias.
- En la columna revisión del desempeño; se debe realizar la primera revisión al finalizar el primer ciclo de producción (los primeros 6 meses del año) con

el objetivo de revisar el avance del cumplimiento de los objetivos. Al finalizar el año de producción se debe realizar la segunda revisión para una evaluación de desempeño general que proporcione los resultados finales para cada colaborador evaluado. Se detalla la fecha en que se realiza la revisión, el resultado se asigna conforme a cumplimiento del objetivo medible con su indicador utilizando a la escala de Likert detallada en la sección IV del instrumento de evaluación.

- El promedio de las dos revisiones es el producto de la suma de ambas revisiones dividido entre dos.

Sección II. Evaluación de competencias por el jefe inmediato

- Se establecen las competencias cardinales y específicas de cada puesto de trabajo describiéndolas en la columna de competencias.
- Se establece un peso para cada competencia, se describe y se suma al final de la columna, debiendo sumar un total del 30%
- En la columna revisión del desempeño; se debe realizar la primera revisión al finalizar el primer ciclo de producción (los primeros 6 meses del año) con el objetivo de revisar el comportamiento de los colaboradores que determinan sin cuentan con las competencias necesarias para el éxito de la empresa. Al finalizar el año de producción se debe realizar la segunda revisión para una evaluación de desempeño general que proporcione los resultados finales para cada colaborador evaluado. Se detalla la fecha en que se realiza la revisión, el resultado se asigna conforme a cumplimiento de la competencia establecida para el desarrollo del puesto de trabajo y es medible con el diccionario de competencias y comportamientos y a la escala de Lickert detallada en la sección IV del instrumento de evaluación.
- El promedio de las dos revisiones es el producto de la suma de ambas revisiones dividido entre dos.

Sección III. Evaluación de competencia-autoevaluación.

- Utilizando las instrucciones de la sección II el colaborador debe llenar el instrumento para un autoanálisis por lo que es muy importante responder de forma clara y con honestidad.
- Al concluir la evaluación se revisa con el jefe inmediato para obtener un resultado final.

Sección IV. Nota final

- Se registran los objetivos que fueron revisados en la sección I con el peso que se le asignó, la puntuación obtenida.
- Se registran las competencias que fueron revisadas en la sección II con el peso que se le asignó a cada competencia, también registrar la puntuación obtenida.
- En la columna de peso relativo, la sumatoria total debe ser igual al 100%
- Para la obtención de la puntuación final de cada objetivo y cada competencia se multiplica el peso relativo asignado por la puntuación real obtenida según la escala de Lickert, registrando el resultado en la columna final “puntuación final”
- La sumatoria de la columna “puntuación Final” se divide entre 100 y ésta es la puntuación total de la sección análisis del rendimiento.

Sección V. Resumen de las puntuaciones para las áreas bajo evaluación.

- Esta sección trata de resumir las puntuaciones para poder apreciar los puntos obtenidos en la medición del rendimiento como también la medición de las competencias.

CRONOGRAMA

Para la implementación de la propuesta; modelo de evaluación por competencias se presenta a continuación un cronograma de actividades.

N°	ACTIVIDAD	AÑO 2014											Responsable		
		ENERO	FEBREO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE			
1	Actualizar y mejorar el manual de puestos (perfil y descriptor de puestos)														ALTA GERENCIA, RECURSOS HUMANOS Y COLABORADORES DE NOVAHONDURAS
2	Definir el cuadro de mando integral, para definir los objetivos e iniciativas para cumplir con la estrategia organizacional.														
3	Definir uso de la Evaluación de Desempeño por competencias														
4	Definir el Modelo de evaluación / competencias														
5	Definir las categorías de evaluación														
6	Definir las competencias por puesto (manual)														
7	Definir las conductas por competencias														
8	Definir fecha de evaluación														
9	Definir formato de Feed Back														
10	Definir plan de carrera o cierre de brechas														
11	Definir el plan de carrera o cierre de brechas														

PRESUPUESTO

En el proceso de implementación de la evaluación del desempeño por competencias es importante definir el costo y para ello es necesario un presupuesto que permita designar los fondos. Por lo que a continuación se presenta un presupuesto estimando los costos de una implementación realizada con los colaboradores de cada gerencia de NOVAHONDURAS.

DESCRIPCIÓN	COSTO DE LA INVERSIÓN EN DÓLARES (\$)
Definir el modelo de competencias	\$2,000.00
Mejoras del instrumento Perfil y descriptor de puesto	\$1,000.00
Jornadas de capacitaciones para la implementación de la evaluación del desempeño	\$1,000.00
Papelería	\$200.00
Horas de trabajo invertidas en la implementación	\$1,500.00
Coffee break	\$1,000.00
Gran total de la inversión	\$6,700.00
Implementado con un consultor	\$30,000.00

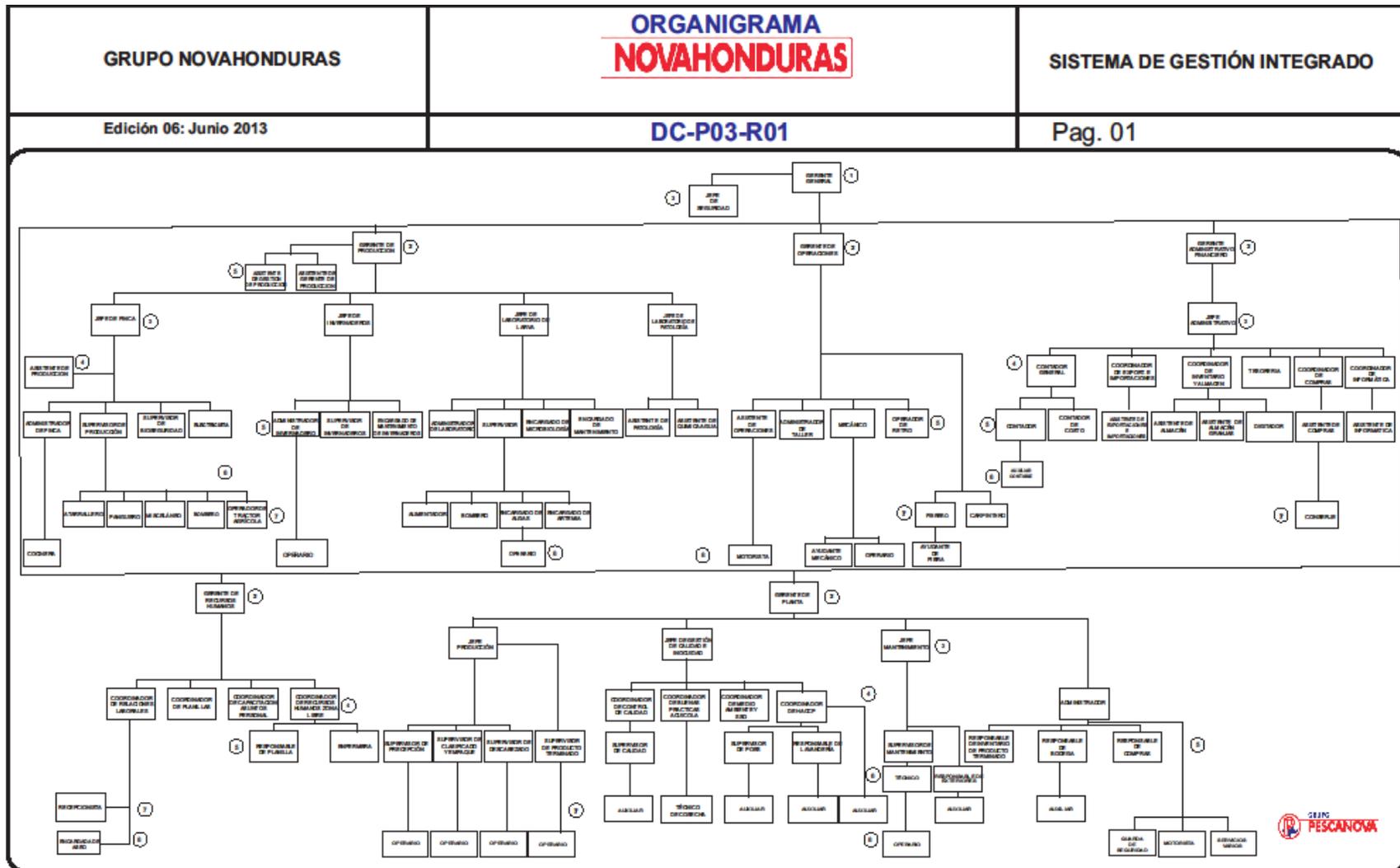
BIBLIOGRAFÍA

1. <http://www.pymesyautonomos.com/management/en-que-consiste-el-sistema-hay-de-valoracion-de-puestos>
2. Alles, M. A. (Junio de 2008). Evaluación por competencias: 360°. *www.unitec.edu*. Recuperado el 15 de Agosto de 2013, de <http://www.unitec.edu/bcrai/>:
<http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10365638&p00=evaluaci%C3%B3n%20competencias%20360>
3. Alles, M. A. (Diciembre de 2009). *www.unitec.edu*. Recuperado el 19 de agosto de 2013, de <http://www.unitec.edu/bcrai/>:
<http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10357274&p00=evaluaci%C3%B3n%20competencias%20360>
4. Álvarez, E. A., Gómez, J. P., & Ratto, P. A. (Junio de 2004). Competencias requeridas por el mercado laboral chileno y competencias actuales de estudiantes de psicología con orientación laboral / organizacional, en una universidad privada. Santiago, Chile.
5. Bozal, M. G. (2005). Escala mixta Likert-Thurstone. *Revista andaluza de ciencias sociales* , 83.
6. C., C. A. (Abril de 2002). *Documentos Planinng*. Obtenido de <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Abril2002.pdf>
7. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento Humano* (tercera ed.).
8. Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*.

9. Morales, P. (2000). *Medición de actitudes en psicología y educación: Construcción de* . Madrid.
10. Morazán, M. (04 de Septiembre de 2012). *Presentación gestión de puestos*. Analisis de puestos y evaluacion del desempeño, Tegucigalpa, M.D.C., Honduras.
11. *PESCANOVA*. (s.f.). Recuperado el 04 de septiembre de 2013, de www.pescanova.com: <http://www.pescanova.com/ES/content/QUIENES-SOMOS>
12. Pescanova, S. (04 de septiembre de 2013). *Pescanova.com*.
13. Pete Fornal y DiAnn Sanchez, S. (Abril de 2005). *Society for Human Resource Management*. Obtenido de <http://www.shrm.org/foreign/espanol/pages/wpengagement.aspx>
14. Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P.B. (2010) *Metodología de la investigación en México*: Ediciones Mc Graw Hill.
15. Levine, D. M., Krehbiel, T. C., y Berenson, M. L. (2006) *Estadística para administración en México*: Ediciones PEARSON EDUCACIÓN.

Anexos

ANEXO 1: ORGANIGRAMA DE NOVAHONDURAS



ANEXO 2. INSTRUMENTO DE LA ENTREVISTA



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTES Y JEFES DE LA EMPRESA NOVAHONDURAS, S.A. EN CHOLUTECA.

El objetivo de la presente entrevista es obtener información sobre las prácticas en la gestión del talento humano implementadas en NOVAHONDURAS, según los conocimientos y experiencias de los gerentes y jefes de la empresa, que sirva como punto de partida para la realización del proyecto: *PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO QUE APORTE A LA EFICIENCIA OPERACIONAL DE NOVAHONDURAS, S.A.*

Datos generales:

Nombre: _____

Edad: _____

Título Obtenido: _____

Puesto en el que se desempeña: _____

Antigüedad en la empresa: _____

1. ¿Qué criterios de desempeño utilizan para medir el grado en que aportan los colaboradores a los objetivos estratégicos de la empresa?

2. ¿Manejan descriptores y perfiles de puesto? ¿están actualizados? ¿para que _____ los _____ utilizan?

3. ¿Qué importancia tiene para usted la evaluación del desempeño?

4. ¿Qué conoce de la evaluación de desempeño por competencias?

5. ¿Cómo determina las necesidades de capacitación para los colaboradores?

6. ¿Cómo sabe cuando hay que desvincular un mal empleado de la empresa?

7. ¿Cómo hace para identificar y retener al personal clave de la empresa?

8. ¿Cuáles son los criterios que se utilizan para promover un colaborador dentro de la empresa?

9. Cuándo se necesitan contratar nuevo personal, ¿Qué competencias medulares (Fundamentales) consideran para realizar la contratación?

10. ¿Conoce la misión de la empresa? ¿Podría describir lo que recuerda de ella?

11. ¿conoce la visión de la empresa? ¿Podría describirme lo que recuerda de la misma?

12. ¿Cuál es la participación del colaborador que es subordinado para comprender el contenido del descriptor de puesto?

13. ¿Qué canales de comunicación interna se utilizan en la empresa?

14. ¿En la empresa realizan evaluación de desempeño? ¿De qué tipo? ¿para que utilizan los resultados?

15. ¿Cuáles son los objetivos de desempeño tiene usted en su puesto de trabajo?

ANEXO 3. PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS ACTUAL EN NOVAHONDURAS.

GRUPO NOVAHONDURAS	NOVAHONDURAS	SISTEMA DE GESTION INTEGRADO
PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Edición 3: Marzo 2013	DC-P03-R02	Página 1 de 2

NOMBRE DEL PUESTO	CÓDIGO DEL PUESTO <small>(Llenado por DRH)</small>	DIVISIÓN
DEPARTAMENTO	NÚMERO DE PLAZAS DEL PUESTO:	
PUESTO JEFE INMEDIATO	PUESTOS SUBORDINADOS	TIPO DE CONTRATO Temporal <input type="checkbox"/> Permanente <input type="checkbox"/>
OBJETIVO DEL PUESTO (El porqué de la existencia del puesto en la Organización, cuales son los resultados esperados)		
IMPORTANCIA DEL PUESTO (Porqué es importante el puesto dentro de la Organización)		
PROYECCIÓN DENTRO DE LA EMPRESA (Plan de Carrera, define a qué puestos podría aspirar)		
RELACIONES (Puestos/ Áreas con quien tiene relación interna/externa para lograr los objetivos del puesto)		
INTERNAS		EXTERNAS
FUNCIONES (Actividades específicas del puesto)		
FUNCIONES PRINCIPALES:		
OTRAS FUNCIONES:		

RESPONSABILIDADES (Aquello por lo que el puesto tiene que responder)	
Información confidencial:	
Equipo y materiales:	

PERFIL DE COMPETENCIAS (Requisitos para obtener el puesto, marcar con una X)			
FACTORES	ESPECIFICACIONES	NEC	DES
EDUCACIÓN	MAESTRIA		
	EDUCACIÓN SUPERIOR		
	EDUCACIÓN MEDIA		
	TÉCNICO		
	PLAN BÁSICO		
	PRIMARIA		

Especifique:

EXPERIENCIA LABORAL	NUMERO DE AÑOS		
	NO SE REQUIERE		

Especifique

OTROS	INGLES/ OTROS IDIOMAS		
	HERRAMIENTAS DE CÓMPUTO		
	NO SE REQUIERE		

Especifique

Competencias:

Trabajo en equipo: Capacidad para participar activamente en el desarrollo y desempeño de un equipo, para conseguir una meta común.

Responsabilidad: Capacidad para responder a las obligaciones inherentes a su puesto y disposición para aceptar compromisos.

Honestidad: Cualidad de calidad humana que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad (decir la verdad).

Confidencialidad: Capacidad para detectar y manejar información confidencial.

GENERALIDADES: OTROS			
Aspecto	SI	NO	OPCIONAL
Requiere uniforme de la compañía:			
Posibilidad de viajar:			

Licencia de conducir			
Vehículo propio:			
Factores que agregan valor:			
Especifique:			
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center; margin-top: 50px;"> <div style="text-align: center;"> <hr style="width: 200px; margin: 0 auto;"/> <p>Firma del Jefe Inmediato</p> </div> <div style="text-align: center;"> <hr style="width: 200px; margin: 0 auto;"/> <p>Responsable</p> </div> </div>			
Lugar y fecha: _____			

ANEXO 4. PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PROPUESTO PARA NOVAHONDURAS.

GRUPO NOVAHONDURAS		SISTEMA DE GESTION INTEGRADO
PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Edición 3: Marzo 2013	DC-P03-R02	Página 1 de 2
NOMBRE DEL PUESTO	CÓDIGO DEL PUESTO <small>(Llenado por DRH)</small>	DIVISIÓN
DEPARTAMENTO	NUMERO DE PLAZAS DEL PUESTO:	
PUESTO DEL JEFE INMEDIATO	PUESTOS SUBORDINADOS	TIPO DE CONTRATO Temporal Permanente
OBJETIVO DEL PUESTO (El porqué de la existencia del puesto en la Organización, cuales son los resultados esperados)		
IMPORTANCIA DEL PUESTO (Porqué es importante el puesto dentro de la Organización)		
PROYECCION DENTRO DE LA EMPRESA (Plan de Carrera, define a qué puestos podría aspirar)		
RELACIONES (Puestos/ Áreas con quien tiene relación interna/externa para lograr los objetivos del puesto)		
INTERNAS		EXTERNAS
FUNCIONES (Actividades específicas del puesto)		
<p>Actividades Diarias:</p> <p>Actividades Periodicas:</p> <p>Actividades Ocasionales o eventuales:</p>		
RESPONSABILIDADES (Aquello por lo que el puesto tiene que responder: ejemplo material y equipos)		
Información confidencial:		
Equipo y materiales:		
CONDICIONES EN EL TRABAJO (condiciones de salubridad y seguridad)		
<p>Ambientales:</p> <p>Psicologicas:</p> <p>Riesgos ocupacionales y enfermedades:</p>		

COMPETENCIAS: (Competencias cardinales o fundamentales: Son establecidas por la alta gerencia y generalmente no son negociables., competencias "especificas por niveles" ,aplicables a ciertos grupos de colaboradores, en este caso con relación a un rol, el de jefe o superior de colaboradores. "especifico por puesto" que desempeña el colaborador o comportamiento específico que se espera de la persona)

Fundamentales: Especificas por nivel: Competenciass especificas por puesto:	A	B

PERFIL DEL PUESTO (Requisitos para obtener el puesto, marcar con una X)

FACTORES	ESPECIFICACIONES	NECESARIO		DESEABLE
EDUCACION	MAESTRIA			
	EDUCACION SUPERIOR			
	EDUACION MEDIA			
	TECNICO			
	PLAN BASICO			
	PRIMARIA			

Especifique:

EXPERIENCIA LABORAL	NUMERO DE ANOS			
	NO SE REQUIERE			

Especifique

OTROS	INGLES/ OTROS IDIOMAS			
	HERRAMIENTAS DE CÓMPUTO			
	NO SE REQUIERE			
	LICENCIA DE CONDUCIR			
	VEHÍCULO PROPIO:			
	FACTORES QUE AGREGAN VALOR:			

Especifique

 Firma del Jefe Inmediato

 Responsable

Lugar y fecha: _____