

Propuesta para pilotear una aplicación de un instrumento de evaluación del desempeño por competencias, bajo el enfoque de 360° en una empresa de calzado

Efrén Ortiz & Angélica Pérez

E. Ortiz & A. Pérez
Universidad Tecnológica de León Blvd. Universidad Tecnológica No. 225, Col. San Carlos. C.P. 37670 León, Gto.
eortiz@utleon.edu.mx

M. Ramos.,V.Aguilera.,(eds.). Ciencias Administrativas y Sociales, Handbook -©ECORFAN- Valle de Santiago, Guanajuato, 2014.

Abstract

This paper proposes a methodology to implement an automated performance assessment tool for job skills under the 360 ° approach, particularly for production supervisors jobs two shoe companies of the city of León Gto. This software was designed and developed using the technology of CMMI and is currently in the process of registration with the relevant bodies. Once the descriptors of competencies and associated behaviors were developed and validated through focus groups by experts in the field, being able to fly it to give validity to it.

The names of the host companies are booked on request to Human Resources managers, but relevant data on its production, sales and staff are reported.

23 Introducción

El departamento de Recursos Humanos, tiene como una de las responsabilidades de mayor impacto en las organizaciones, la comprensión de la planeación estratégica de las mismas, y a partir de ahí identificar los requerimientos de capital humano y las competencias que éste debe poseer para garantizar el cumplimiento de los objetivos fijados por la empresa. Sin embargo, las presiones del entorno implican que para que una organización llegue a sus objetivos, es necesario lograr o crear un ambiente laboral adecuado que permita la manifestación y desarrollo del potencial del capital humano, y una de las estrategias para lograr ese ambiente, consiste en generar métodos o sistemas de gestión por competencias aplicadas al personal y su posterior evaluación objetiva, que a su vez permite que se detecten, adquieran y desarrollen las competencias que dan valor agregado a la organización y que le diferencien en su sector, proponiendo un estilo de dirección que privilegia al factor humano, en el que cada persona debe aportar sus mejores cualidades a la organización.

Este estudio forma parte de un proyecto que nace de una propuesta práctica de vinculación de las instituciones de educación superior con la sociedad, y en particular con el sector productivo, es una necesidad cada vez más urgente y que ha sido motivo de reiteradas intenciones en los diferentes planes de desarrollo económico de los gobiernos federales y estatales. Sin duda, que la globalización tiene una tremenda influencia en esta necesaria relación, pues la globalización, que también afecta a la educación superior, es un fenómeno irreversible. Pero su evolución dependerá de las respuestas globales que se den en el presente y en el futuro próximo, especialmente por las instituciones de educación superior, responsables de la generación y difusión del conocimiento.

Apoyando lo anterior, en el (Enrique Peña Nieto, 2013) Plan Nacional de Desarrollo por el periodo 2013 – 2018, del Gobierno de la República, que establece como objetivo para “hacer del desarrollo científico tecnológico y la innovación, pilares para el progreso económico y social sustentable”, la estrategia de “contribuir a la transferencia y aprovechamiento del conocimiento, vinculando a las instituciones de educación superior y los centros de investigación con los sectores público, social y privado...que promuevan esta vinculación”.

El presente trabajo es una contribución precisamente a esa vinculación de las instituciones de educación superior con el sector productivo, al proponer una alternativa de mejora a un proceso de gestión del departamento de Recursos Humanos aplicable en principio, a un puesto del área productiva en empresas de calzado de la ciudad de León, Gto., y que consiste en la propuesta de aplicación de un instrumento que automatice la evaluación del desempeño por competencias laborales bajo un enfoque de 360°. Para esto, un equipo conformado por profesores y alumnos de la Universidad Tecnológica de León, simultáneamente realizaron el diseño del instrumento o software y la formulación de un catálogo de competencias con sus respectivos descriptores aplicables a puestos de supervisión en el área de producción, para pasar a la parte final de esta primera parte que consistió en la realización del 5 al 17 de julio del 2013, de dos reuniones de enfoque (focus group) y entrevistas a profundidad, para el análisis, discusión y validación de las competencias y descriptores, por parte de un grupo de expertos de la industria del calzado, que concluyeron con la validación de las mismas. Es importante mencionar que se realizó el primer grupo de enfoque para el área de recursos humanos con personas encargadas de la selección y evaluación de las competencias del personal de las siguientes empresas de León, Gto, Flexi, Brantano, Calzado

Padus y Jarking y los consultores de Organismos Descentralizados que supervisan operaciones en sector como el caso de Ciatec y la empresa consultora Manangement Consulting Solutions S.C. El segundo grupo de enfoque se integró con personal del área de producción en donde también estuvieron representantes de las empresas de calzado: Flexi, Grupo Abucombal S.A de C. V.

En las entrevistas a profundidad se contactaron diferentes empresas como Flexi, Calzado Blasito, Calzado Damita, Calzado Julie, Alfiero Shoes de México S.A de C.V, Manufacturera Hilmen S. A de C. V, Ardian y Grupo Industrial de Alta Moda.

La siguiente fase de este proyecto es la aplicación del instrumento de evaluación del desempeño por competencias bajo el enfoque de 360°, en dos o tres empresas de calzado en las que ya trabaje con un sistema de gestión por competencias, lo que requerirá una metodología con tal fin, siendo la misma el objetivo de este trabajo. Se pretende que la metodología que aquí se expone resulte útil para cualquier empresa que requiera optimizar los tiempos de evaluación del personal de manera objetiva, rápida y también versátil, por las bondades del instrumento que se utilizará. Además en el presente trabajo se realiza brevemente una revisión de la literatura relacionada con la evaluación del desempeño, gestión por competencias, se aborda el surgimiento de las mismas en México, sus dimensiones, clasificación. Posteriormente se resumen las características del instrumento de evaluación para dar paso a la metodología propuesta para el piloteo, y para cerrar el trabajo se presentan conclusiones.

23.1 Referente teórico

Evaluación del Desempeño

Según Grados Espinosa (Espinosa, 2011) la evaluación del desempeño es un proceso para medir formalmente la conducta laboral y proporcionar retroalimentación en la cual puedan hacerse los ajustes en la misma, contribuye con la administración de la empresa porque es un medio para que una organización mantenga su productividad y optimice sus recursos humanos.

Existen numerosos planes de evaluación pueden variar notablemente, desde programas sencillos, hasta aquellos complejos que utilizan grandes empresas. Pero en todos los casos, para operar planes de evaluación en una empresa, son necesarias ciertas condiciones para el éxito del mismo, los cuales son:

- Apoyo manifiesto de la alta dirección de la empresa.
- Comprensión del proceso de evaluación por todo el personal.
- Selección del método de evaluación y preparación del procedimiento.
- Fijación de la periodicidad de la evaluación.
- Entrenamiento de los evaluadores.
- Comunicación y puesta en marcha del plan.

Propósito de la evaluación del desempeño

De acuerdo con Chiavenato (Chiavenato, 2009) la preocupación principal de las organizaciones, por lo general, se centra en la medición, la evaluación y el monitoreo de cuatro aspectos centrales:

- a) Los resultados; concretos y finales que una organización desea alcanzar dentro de un determinado periodo de tiempo.
- b) El desempeño; es el comportamiento o los medios instrumentales con los que se pretende ponerlo en práctica.
- c) Las competencias; las habilidades individuales que le aportan o le agregan las personas.
- d) Los factores críticos para el éxito; los aspectos fundamentales para tener éxito en su desempeño y resultados.

Otras razones:

- a) Como fuente de información para programas de capacitación, desarrollo y plan de carrera.
- b) De apoyo para programas de remuneración.
- c) Promociones.
- d) Mejorar las relaciones interpersonales.
- e) Adecuación de las descripciones de puestos.

Algunos métodos utilizados

Por el tipo de eventos o hechos analizados y evaluados, los métodos pueden ser referentes al desempeño pasado o basados en los desempeños esperados para el futuro. A continuación se describen sumariamente algunos de ellos:

Métodos basados en el desempeño pasado

Estos métodos, como su nombre lo indica, se refieren a hechos pasados, sobre los cuales el empleado ya no tiene ninguna influencia pero que puede ser medido. De estos métodos solo se mencionan dos de ellos:

Escalas o gráficas de puntuación

Por su sencillez es uno de los métodos de evaluación más empleado, aunque con frecuencia se puede prestar a juicios subjetivos por parte del evaluador; esto se puede evitar cuando los resultados son tratados matemáticamente.

Chiavenato menciona (Chiavenato, 2009) que para utilizar este método se utiliza un formulario de doble asiento, en el cual las líneas horizontales representan los factores de la evaluación del desempeño, mientras que las verticales representan los grados de variación de los mismos. Cada factor es definido mediante una descripción, simple y objetiva. Cada factor se dimensiona para que retrate una banda amplia del desempeño, que va desde insatisfactorio hasta excelente, existiendo entre los extremos valores intermedios.

Este método reduce las opciones de evaluación a los grados de variación de los factores, lo cual limita las posibilidades del evaluador.

Registro de acontecimientos críticos

La técnica de acontecimientos o incidentes críticos es un procedimiento diseñado por John Flanagan (1954) como un método para identificar los comportamientos que contribuyen al éxito o el fracaso de los individuos en situaciones específicas. Flanagan describe un “incidente” como “cualquier comportamiento observable que es suficientemente frecuente en situaciones específicas para permitir inferencias y predicciones acerca de las personas para repetir dicho comportamiento” (Global Pad Core Concepts. www2.warwick.ac.uk/fac/soc/al/globalpad/openhouse; consultado 8 junio 2014).

Se trata de una técnica sistemática, mediante la cual el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los hechos excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados, durante un tiempo determinado. Los incidentes críticos son hechos (no opiniones o generalizaciones); sin embargo, no todos los hechos son críticos... Los hechos críticos son las acciones del empleado que en realidad hacen que su desempeño sea notable, efectivo o inefectivo.

23.2 Consideraciones

- Es un método de evaluación continua, ya que por cada registro de incidente se acompaña una retroalimentación.
- Reduce el efecto de distorsión que tienen en la memoria los sucesos recientes.
- Se puede combinar muy bien con otro método de evaluación, como evaluación por resultados.
- Este método puede identificar las atribuciones fundamentales del puesto, los deberes y responsabilidades importantes que los llevan a tener éxito en el puesto.

23.3 Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro

Autoevaluaciones

Una excelente técnica para sensibilizar al empleado al proceso de evaluación del desempeño es el que realicen una autoevaluación. Con esto se estará alentándolos a la reflexión de sus logros, sus áreas de oportunidad y puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es a la visualización de la capacitación requerida para mejorar o para su posible promoción de desarrollo individual. Un aspecto que se debe de cuidar es que los factores que se utilicen en la autoevaluación sean los mismos que se estarán usando en el documento de evaluación de parte del jefe inmediato, en el caso de una evaluación vertical. Si el método que se utilice para la evaluación del empleado es de 180° o 360°, es importante que se incluyan en el formato de autoevaluación los factores que serán considerados por sus colegas, clientes o colaboradores. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

Administración por objetivos o resultados

De todos los métodos de evaluación, este es el más ligado al establecimiento de metas conjuntamente, el empleado y su jefe inmediato, que establecen juntos objetivos específicos para un tiempo determinado, los cuales están relacionados con las funciones y responsabilidades del empleado, lo que contribuye también a que el jefe inmediato abone los resultados del empleado a sus propios objetivos. Dada esta situación, las metas tienen que ser específicas, razonables y significativas para ambas partes.

Esta técnica se compone de tres fases o etapas que se explican a continuación:

a) **Elaboración.** En esta etapa se formula un plan que contiene los objetivos que se pretenden alcanzar, con fechas de revisión de avance con la indicación de metas intermedias, posibles obstáculos que se deben prevenir, recursos necesarios para lograrlos y la métrica de evaluación que debe ser clara y pertinente.

b) **Desarrollo.** Consiste en la ejecución del plan trazado, utilizando el sistema acordado de registro en los periodos acordados, de tal forma que al acercarse el final del periodo, la conclusión de los objetivos se vislumbren como logrados, aun antes de terminar dicho periodo.

c) **Evaluación.** Consiste en una entrevista de revisión de los resultados obtenidos con sus variantes, y la preparación del plan para el siguiente periodo.

La retroalimentación o entrevista de evaluación del desempeño

Dada la importancia de informar al evaluado el resultado de su gestión durante un periodo de tiempo determinado, a continuación se mencionan las consideraciones que deben tomarse en cuenta para que esta información o retroalimentación al evaluado resulte pertinente, oportuna y positiva para estimular mejores desempeños.

En el Manual de Evaluación de Personal editado por el Grupo Editorial Expansión en 1980, menciona que un buen comienzo para la conducción de cualquier entrevista es la de analizar previamente el desempeño y los resultados del evaluado. Esto es particularmente importante ya que se trata del análisis y revisión del progreso de una carrera.

Por otro lado, la habilidad para iniciar bien esta entrevista depende mucho más de lo que ha pasado durante el periodo de revisión que de la cortesía del jefe. Se debe tomar en cuenta lo siguiente: Punto uno: el evaluado sabe que se conversará sobre lo que él ha realizado. Dos: el evaluado ha tenido varios meses de experiencia con el jefe y sin duda sabe mucho de la forma de atender estos asuntos por parte del jefe. Tres: esta experiencia ha sido placentera o desagradable, estimulante o aburrida, desarrolladora o destructiva.

Si el jefe no realizó sesiones de revisión de progreso en todo el año, el evaluado estará esperando sorpresas desagradables. Si el jefe fue duro y agresivo, desconfiará de todas sus sonrisas y amabilidades. O si no le prestó gran atención durante todo el año, el evaluado sabrá que no le importa al jefe.

Con todas estas consideraciones se concluye que la entrevista o ejercicio de retroalimentación del desempeño laboral, debe ser planeada, ejecutada a lo largo del periodo de desempeño, objetiva, pertinente y oportuna, solo así se establece la base del mejoramiento de resultados y logro de objetivos.

Teoría de las competencias

Concepto de competencias

Existen varias definiciones del término “competencias”, pero en todos los casos se refieren a una forma de conducta que es el resultado de la interacción personal de diversas habilidades, destrezas, conocimientos, necesidades, experiencias, inclusive valores y actitudes para obtener un resultado específico. Chiavenato (Chiavenato, 2009) menciona:

Una competencia es un repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar, y transferir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que agreguen valor económico para la organización y valor social para la persona. Esta forma de comportamiento, repetitiva y mejorada por la misma experiencia, es lo que hace a una persona competitiva.

Este concepto es antiguo, aunque a finales del siglo pasado Levy-Levoyer preguntaba: (Levy-Levoyer, 2002), ¿Cuáles son las características que debe tener el personal de una empresa para sostener el éxito de la misma? Las competencias surgen de la consideración de cuál es el negocio de la empresa y de cuáles son los atributos de su cultura. Desde este punto de vista, es necesario plantearse cuáles son las características del personal que actuarán como factores clave de éxito y, además de identificadas, las competencias deben ser definidas, de tal modo que todas las personas de la organización comprendan qué significa exactamente conceptos como “orientación al cliente”, “flexibilidad” o “innovación”.

Finalmente mencionaremos que Emilio Chuayffet Chemor (Chemor, 2013) sintetiza diversas aportaciones de teóricos al establecer que “Competencia es la combinación de habilidades intelectuales, habilidades prácticas, conocimientos, motivación, valores éticos, actitudes y emociones que se movilizan para lograr una acción eficaz en un contexto determinado.

Antecedentes

El término, concepto y estudios sobre competencias se basan en gran medida en los trabajos e investigaciones que David McClelland y colaboradores llevaron a cabo para conocer las características presentes en las personas, que puedan ser indicadores de éxito en su actuación laboral, considerando como la variable fundamental: el desempeño. McClelland afirmaba que para el éxito en la contratación de una persona, no era suficiente con el título profesional que portaba ni el resultado de los tests psicológicos a los que se le sometía, sino el desempeño en el trabajo que dependía más de las características propias de la persona y de sus competencias que de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades. (Zarazúa, 2007).

Desde que se inició el concepto de competencia, se puede observar un proceso de evolución que se puede representar como momentos de cambios que van uno detrás de la otro, donde se puede ver el efecto de solapamiento entre ellos.

Los mismos se identifican de acuerdo a su importancia dentro de la sociedad o empresa, así como con diferentes los enfoques y distintos promotores. (Tomado de Franklin Sandoval. Evolución del Concepto Competencia Laboral).

1. Primer Momento (1970-1979): En esta etapa se establece la oposición entre Competencia y Desempeño Es el inicio de la palabra en los ambiente de psicología.

2. Momento de Inclusión (1980-1995): Se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas. Es cuando se incluye el concepto a los entornos laborales. Aquí se traslapa este momento con el siguiente, ocasionado por la necesidad de transformación por parte de las industrias, lo que provocó una creciente demanda de perfiles específicos para desempeñar adecuadamente las nuevas tareas y responsabilidades y llevó a evidenciar dos situaciones:

- La enorme brecha entre los requerimientos de capital humano que demandaban las empresas y lo que existía como tal.
- La poca o nula coherencia de la formación académica con la realidad de la vida y el trabajo.

Este conjunto de condiciones evidenciaron la crisis educacional de ese momento y el modelo por competencias comienza a surgir.

3. Momento para el ABC “Aprendizaje Basado en Competencia” (1995- 2007): Se refiere a la combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones (Montaño,2014). El concepto abarca las instituciones educativas, planteándose la inclusión dentro de los planes de formación o plan curricular.

4. Momento para la Evaluación (2008- Actual): En esta etapa la competencia se define por la capacidad productiva de un individuo, se mide en términos de desempeño en un determinado contexto, la competencia tiene una evidencia para la certificación, en esta etapa se inicia la base de compartir y evaluar para la calificación de los trabajadores. La importancia del concepto de la competencia durante esta evolución, se puede evidenciarse a partir de varios proyectos a nivel internacional, se mencionan algunos de ellos:

5. Definition and Selection of Competencies (Proyecto DeSeCo, 1997) <http://www.deseco.admin.ch/>: Fundamentos teóricos y conceptuales sobre las competencias, fue lanzada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) con el objetivo de proporcionar un marco conceptual sólido para informar sobre las competencias claves. o Onet (1998) <http://online.onetcenter.org/> fue creado por el Departamento Trabajo de los Estados Unidos, nace como una Red de Información Ocupacional, con una base de datos sobre información sobre la normalización de la ocupación y descriptores específicos de competencias de numerosos puesto de trabajo o Tuning (Unión Europea, 2000) y ALFA Tuning (América Latina, 2002) <http://unideusto.org/tuning/>. Se basa en la reestructuración educativa en Europa y América Latina, se ha convertido en un proceso con el objetivo de rediseñar, desarrollar, aplicar, evaluar y mejorar la calidad de primer, segundo y tercer ciclo de educación.

Enfoques sobre Competencia Laboral

Enfoque Funcionalista: Su origen es anglosajón. Las competencias dentro de este enfoque son definidas a partir de un análisis de las funciones claves que hace la persona dentro de su labor, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran hacer. Permite a las empresas medir el nivel de competencia técnica de su personal, principalmente ligadas a oficios, y definir las brechas existentes para posteriores programas de capacitación.

Enfoque Conductista: De acuerdo a Mertens (1996), el modelo conductista se centra en "...Identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas. (p.3)

Este enfoque enfatiza en asumir las competencias como: comportamientos clave de las personas para la competitividad de las organizaciones".

Enfoque Constructivista: De origen francés, da valor a la educación formal y al contexto laboral, en donde se construyen la competencia a partir del análisis y el proceso de solución de problemas y las disfunciones que se presentan en la Organización. La competencia está ligada a los procesos en la organización y de acuerdo a (Tobon,2006) este enfoque enfatiza el "asumir la competencia como: habilidades, conocimientos y destrezas para resolver dificultades en los procesos laborales- profesionales, desde el marco organizacional". (p.20) En resumen los tres enfoques centran la competencia de acuerdo a: Normas de competencia (funcionalista) que se centra en los requerimientos de la ocupación.

Mejor desempeño (Conductista) que centra la competencia en las cualidades de la persona.

Lo que la persona es capaz de hacer (Constructivista) que se centra en las actitudes y la conducta asociadas con el conocimiento, habilidad y destrezas en conjunto.

Antecedentes en México

A partir de la globalización de los mercados y de la acelerada innovación tecnológica, se presenta para México nuevos requerimientos hacia la fuerza laboral en materia de capacitación y educación, como respuesta a esta demanda, la Ley General de Educación, en su artículo 64 publicado en 1993, establece que se podrán crear procedimiento para otorgar certificados o títulos a personas que acrediten los conocimientos que correspondan a cierto nivel educativo, adquiridos ya sea por experiencia laboral o por medios autodidactas.

Con el fin de validar conocimientos y experiencias de trabajadores adquiridos por medios no formales, surge el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral conocido por sus siglas como CONOCER. Su función consiste en el desarrollo y establecimiento de metodologías y procedimientos para la elaboración de Normas Técnicas de Competencia Laboral.

Para CONOCER, el concepto de competencia laboral implica el saber, el saber ser y el saber hacer, lo que adecuadamente combinados origina las competencias.

Clasificación de competencias

Clasificación Mc Clelland

Desde los estudios de McClelland se han publicado diversas obras en donde cada autor propone su clasificación de competencias. Una síntesis de la clasificación que hace Spencer (Spencer & Spencer, 1993) sería:

Competencias de logro y acción:

2.10 Orientación al logro.

2.11 Preocupación por orden, calidad y precisión.

2.12 Iniciativa.

2.13 Búsqueda de información.

- Competencias de ayuda y servicio.

2.14 Entendimiento interpersonal.

2.15 Orientación al cliente.

- Competencias de influencia.

2.16 Influencia e impacto.

2.17 Construcción de relaciones.

2.18 Conciencia organizacional.

- Competencias gerenciales.

2.19 Desarrollo de personas.

2.20 Dirección de personas.

2.21 Trabajo en equipo y cooperación.

2.22 Liderazgo.

- Competencias cognoscitivas.

2.23 Pensamiento analítico.

2.24 Razonamiento conceptual.

2.25 Experiencia técnica; profesional; de dirección.

- Competencias de eficacia personal

2.26 Autocontrol

2.27 Confianza en sí mismo

2.28 Comportamiento ante los fracasos

2.29 Flexibilidad

Clasificación Claude Levy Levoyer

Por otro lado, la autora francesa Claude Levy-Levoyer (Levy-Levoyer, 2002) clasifica las competencias de la siguiente forma:

- Competencias universales. Son 29 competencias para los directores y gerentes superiores en una organización.

- Supra competencias, en las que incluye:

- Intelectuales

- Perspectiva estratégica.

- Análisis y sentido común.

- Planificación y organización.

- Interpersonales

- Dirigir colaboradores

- Persuasión

- Decisión

- Sensibilidad interpersonal

- Comunicación oral

- Adaptabilidad

- Adaptación al medio

- Orientación a resultados

- Energía e iniciativa
- Deseos de éxito
- Sensatez para los negocios

Clasificación Martha Alles

Para Martha Alles (Alles, 2010) las competencias pueden ser:

- Competencias Cardinales, son aquellas que deben poseer todos los integrantes de una organización. Generalmente reflejan valores o conceptos ligados a la estrategia, que todos los colaboradores deberán evidenciar en algún grado.
- Competencias específicas gerenciales. Aplicables a cierto grupo de personas o colectivos, en este caso a un rol, el del jefe o superior de colaboradores. También pueden ser definidas como competencias administrativas y son las que cada gerente o ejecutivo debe construir y poseer para actuar como administrador.
- Competencias específicas por área, aplicables a ciertos grupos de personas de un área o departamento específico; también pueden ser definidas como competencias específicas por procesos.

El instrumento de evaluación nombre: edeco 360°

Resumen del contenido

1. Requisitos del sistema
2. Información de la organización

Registro del organigrama

Actualizar

3. Departamentos

Actualizar la información de un departamento

Dar de baja un departamento

Registrar un departamento

4. Puestos

Actualizar información de un puesto

Dar de baja un puesto

Registrar un puesto

5. Perfiles de puestos

Dar de baja perfil de puesto Modificar perfil de puesto Registrar perfil de puesto

6. Competencias (*)

Asignar ponderación a las competencias

Dar de baja competencias Modificar competencias Registrar competencias

7. Competencias por grupo

Agregar competencias a un grupo

Dar de baja un grupo de competencias Modificar un grupo de competencias Registrar un grupo de competencias

8. Empleados

Dar de baja un empleado

Actualizar la información de un empleado

Registrar los datos del empleado

9. Evaluaciones

Creación de una sesión de evaluación

Empleados

10. Respuestas

Dar de baja una respuesta Modificar una respuesta Registrar una respuesta

11. Reportes y estadísticas

Realizar evaluación y editar reportes de evaluación consulta de reportes y estadísticas (total, por competencia, por grupo de competencias)

12. Items

Dar de baja un descriptor o ítem Modificar un descriptor o ítem Registro de un descriptor o ítem

13. Usuarios

Registro de usuario

Dar de baja un usuario

Modificar información de un usuario

(*) EDECO 360° ya va cargado con un catálogo o diccionario de competencias y descriptores que podrán modificarse o adecuarse a las características de la organización y los puestos a evaluar.

23.4 El método de piloteo

Objetivos

- Identificar y verificar que las competencias de tipo genérico y sus descriptores de los supervisores de producción de las empresas anfitrionas, coinciden con las del EDECO 360°.
- Modificar las competencias del instrumento de evaluación a las validadas para los supervisores.
- Aplicar el instrumento.
- Validar si EDECO 360° es válido y confiable para medir el desempeño y las competencias laborales de los supervisores de producción de las empresas anfitrionas.

23.5 Planteamiento del Problema

Los objetivos de la investigación son identificar ¿Cuáles son las competencias con las que cuentan los supervisores de producción de las empresas anfitrionas? Y ¿Cómo se pueden mejorar las características de validez y confiabilidad de EDECO 360° para la evaluación del desempeño por competencias de los supervisores de producción de la empresa anfitriona?

23.6 Hipótesis

Hipótesis de investigación:

Hi1 “Las competencias laborales de los supervisores de producción de la empresa anfitriona efectivamente son indicadores en la evaluación de su desempeño”

H 2 “A mayor número de competencias por el supervisor, mayor será el resultado de su evaluación”

H 3 “El instrumento “EDECO 360°”, es válido y confiable para medir la evaluación del desempeño de los supervisores de producción de la empresa anfitriona”

Hipótesis Nula:

H0 “Las competencias laborales de los supervisores de producción de la empresa anfitriona no son indicadores en la evaluación de su desempeño”

H0 “A menor número de competencias por el supervisor, menor será el resultado de su evaluación”

H0 “El instrumento “EDECO 360°”, no es válido ni confiable para medir la evaluación del desempeño de los supervisores de producción de la empresa anfitriona”

Hipótesis Estadística:

La hipótesis estadística se describe de la siguiente forma:

Hi: $r_{xy} \neq 0$ (23)

H0: $r_{xy} = 0$ (23.1)

En donde el símbolo de correlación entre dos variables es “r”, siendo representada la hipótesis de investigación por “Hi”, mientras que la hipótesis nula es representada por “H0”, las notaciones “x y” representan las variables, así el signo “=” (igual) seguida del 0 (cero), indicará que no hay correlación entre las dos variables, mientras que el signo “diferente de” indicará que existe correlación entre las dos variables.

Definición conceptual y operativa de la Hipótesis y las Variables:

Hi “A mayor número de competencias por el supervisor, mayor será el resultado de su evaluación”

Variables:

a). Competencias Laborales

Definición conceptual: “es la combinación de habilidades intelectuales, habilidades prácticas, conocimientos, motivación, valores éticos, actitudes y emociones que se movilizan para lograr una acción eficaz en un contexto determinado.”, “con resultados efectivo y/o superior en su desempeño en el trabajo” (Chuayffet Chemor (Chemor, 2013)

Definición operativa: Se hará una revisión de los Análisis de Puestos de los supervisores de producción de la empresa anfitriona y una observación participante para determinar el tipo de competencias presentes en los supervisores.

b). Desempeño

Definición conceptual: El desempeño laboral es una actividad laboral en la que influyen variables ambientales que afectan la habilidad del trabajador

Definición operativa: Elaboración de una evaluación del desempeño basado en el método de evaluación por Resultado.

Variables.

Variables Independientes.

Son las siguientes:

- Número de personal bajo su responsabilidad.
- Antigüedad en el puesto.
- Escolaridad.

- Conocimiento del puesto.
- Necesidad de supervisión.
- Frecuencia de reproceso en los productos de su área.
- Satisfacción del cliente (interno/externo).
- Trabajo en equipo.
- Logro de metas, objetivos y resultados.

VARIABLES INDEPENDIENTES

Estas son las competencias laborales detectadas en el personal e incluidas en el catálogo de competencias y descriptores en EDECO 360°

Enfoque de la investigación: Será cuantitativa, o sea que los resultados serán interpretados de manera gráfica haciendo uso del programa estadístico SPSS o similar, siendo apoyados por docentes expertos en esta especialidad

Población: Se refiere a los supervisores de las áreas de producción de la empresa identificada como FSA y que abarca las diferentes líneas de producción de calzado, tenería y fabricación de suelas. El número considerado es de 45 supervisores.

Tipo de estudio: Será Correlacional, pues relacionará la variable.

Competencia con la variable Desempeño.

En el que los supervisores que obtengan el mayor número de competencias serán los que cuenten con mayor desempeño en su trabajo, por lo que aquellos que tengan mayor número de competencias, tendrán a obtener una calificación más alta en la evaluación del desempeño.

Diseño de la investigación. La investigación propuesta es un diseño de investigación no experimental y transeccional ya que no se realizará manipulación intencional ni asignación al azar, porque los sujetos a estudio pertenecen a un grupo determinado en la empresa anfitriona, y los datos que se investigan son en un solo momento y en un tiempo único, con el objetivo de comprobar la validez de un instrumento de valuación del desempeño.

Instrumento y materiales:

El Instrumento será, como ya se ha venido mencionando, el software de evaluación del desempeño bajo el enfoque de competencias laborales llamado EDECO 360°, formulado y registrado por la Universidad Tecnológica de León. Tiene diferentes módulos que permiten al responsable autorizado de la función de evaluación del desempeño, adaptar las competencias aplicables a la empresa, de un catálogo de las mismas que se va enriqueciendo con cada adecuación al repertorio de descriptores.

Los materiales utilizados en el estudio son el propio manual de EDECO 360°, los análisis de puestos de la empresa, así como los formatos de evaluación del desempeño por resultados correspondientes a los supervisores en estudio.

Procedimiento general

Primeramente se enviará una invitación oficial al responsable de la Administración de Recursos Humanos para participar en el piloteo de EDECO 360°.

Un documento explicativo del procedimiento a seguir.

Un plan de trabajo y cronograma de la aplicación y entrega de los resultados. Una carta agradecimiento oficial por parte de la institución.

23.7 Conclusiones

En base a los estudios realizados se concluye que se puede implementar la evaluación de desempeño bajo el análisis de gestión por competencias; las empresas que participaron coinciden en que el instrumento de evaluación EDECO 360° es una herramienta que facilita la evaluación en base a competencias profesionales, más sin embargo el proceso implica el fomentar la cultura laboral en la cual los supervisores de producción y el personal de capital humano trabajen de forma colaborativa para identificar las competencias cardinales, gerenciales y de área. Se debe de realizar un diagnóstico con datos esenciales del personal que labora en la empresa y un diagnóstico de la misma organización ya que las ventajas de implementar el instrumento de evaluación EDECO 360° es de mejora continua el cual se refleja en el mismo plan de vida y carrera de los empleados así como impacta para el logro de los objetivos empresariales.

Por lo tanto si nos basamos en las hipótesis de investigación, las competencias laborales de los supervisores de producción de la empresa anfitriona efectivamente son indicadores en la evaluación de su desempeño.

23.8 Referencias

- Alles, M. A. (2010). Diccionario de comportamientos. La trilogía. Buenos Aires: Granica.
- Chemor, E. C. (29 de Diciembre de 2013). Diario Oficial de la Federación. Acuerdo 712, Reglas de Operación 2014. México, Distrito Federal, México: Talleres del Diario Oficial.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Mexico: Mc Graw Hill. Enrique Peña Nieto. (2013). Plan Nacional de Desarrollo. México D. F.: Presidencia de la República.
- Espinosa, J. A. (2011). Evaluación de competencias laborales. México D. F.: Trillas.
- Flanagan, J. (1954). The critical incident technique. Psychological Bulletin, 51 (4), 327 - 358.
- Levy-Levoyer, C. (2002). Gestión de las competencias. Barcelona: Gestión 2000. McClelland, D. F. (1967). Personality. Nueva York: Holt, Rinehart & Winston, Inc.
- Mertens, I. (1996). Competencia laboral, surgimiento y modelos. Montevideo: Cinterfor/OIT.
- Montaño, F. S. (18 de Junio de 2014). Evolución del concepto competencia laboral. Caracas, Distrito Capital, Venezuela.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). Competence at work, models for superior performance. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Tobón, S. T. (2006). Formación basada en competencias. Bogotá: ECOE Ediciones.

Zarazúa, J. (2007). Capacitación y Evaluación del Desempeño por Competencias. México D. F.: Instituto Politécnico Nacional. Dirección de Publicaciones.