



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL ECUADOR
SEDE AMBATO**
SERÉIS MIS TESTIGOS

**DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN, POSTGRADOS Y
AUTOEVALUACIÓN**

Tema:

**“MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR
COMPETENCIAS DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE
LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO – PERÍODO
2011”**

Tema de investigación previo a la obtención del título de “Diploma Superior en
Gestión del Talento Humano

Línea de Investigación:

GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

Autor:

ADRIANA MONSERRATH ANDRADE ÁLVAREZ

Director:

Dr. ÁNGEL ORTIZ

Ambato – Ecuador

Enero 2012

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO**

**DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN, POSTGRADOS Y
AUTOEVALUACIÓN**

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS
DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CHIMBORAZO – PERÍODO 2011”

Línea de Investigación:

GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

Autor:

ADRIANA MONSERRATH ANDRADE ÁLVAREZ

Ángel Ortiz Dr. f. _____
DIRECTOR DEL TEMA DE INVESTIGACION

Jorge Grijalba Ec. f. _____
DIRECTOR DEL DIPA

Hugo Altamirano Villarroel Dr. f. _____
**SECRETARIO GENERAL
PROCURADOR PUCE SEDE AMBATO.**

DECLARACION DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Adriana Monserrath Andrade Álvarez portadora de la cédula de ciudadanía No. 060352792-0 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Diplomado Superior en Gestión del Talento Humano son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden en el trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Adriana Monserrath Andrade Álvarez
CI. 060352792-0

AGRADECIMIENTO

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato, a todos y cada uno de los profesores que me impartieron sus conocimientos y al Doctor Ángel Ortiz por su valiosa ayuda y colaboración en el desarrollo del presente trabajo.

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a mi hermana Effyta Andrade Álvarez, que es el pilar fundamental de mi vida y el apoyo incondicional en todo momento.

RESUMEN

El presente trabajo investigativo presenta un análisis detallado del método de evaluación del desempeño por competencias que puede ser aplicado con éxito en las diversas áreas de la administración, motivo por el cual lo escogí para elaborar un modelo de evaluación del desempeño por competencias dirigido al personal administrativo de la Universidad Nacional de Chimborazo, con la finalidad de brindar un aporte al desarrollo vertiginoso que en la actualidad la Institución de Educación Superior ha alcanzado.

ABSTRACT

The present research work develops a detailed analysis of the method for performance evaluation by competencies which can be successfully applied in diverse areas of administration. For this reason I chose to elaborate a model for performance evaluation by competencies aimed to the management staff of the "Universidad Nacional de Chimborazo" in order to provide a contribution to the fast development that this institution of education has achieved.

TABLA DE CONENIDOS

TITULO	PÁGINA
DECLARACION DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	3
AGRADECIMIENTO.....	4
DEDICATORIA.....	5
RESUMEN.....	6
ABSTRACT.....	7
CAPÍTULO I.....	1
TEMA.....	1
ANTECEDENTES.....	1
SIGNIFICADO DEL PROBLEMA.....	2
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
MARCO TEÓRICO.....	5
OBJETIVOS.....	23
CAPÍTULO II.....	24
MARCO METODOLÓGICO.....	24
CAPÍTULO III.....	27
PROPUESTA.....	27
FASES PARA APLICAR EL MODELO.....	28
GUÍA PARA APLICAR EL MODELO.....	31
MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS..	33
CONCLUSIONES.....	38
RECOMENDACIONES.....	39
BIBLIOGRAFÍA.....	40

CAPÍTULO I

1.1 TEMA

“MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO – PERÍODO 2011”

1.2 ANTECEDENTES

La Universidad Nacional de Chimborazo es una institución jurídica sin fines de lucro, autónoma, de derecho público, cuya sede principal es la ciudad de Riobamba, creada mediante Ley No. 098, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 771 del 31 de agosto de 1995; sus siglas son UNACH. Se rige por la Constitución Política de la República del Ecuador, la Ley de Educación Superior, el Estatuto, otras leyes, los Reglamentos y Resoluciones expedidas por la LOES y la Universidad Nacional de Chimborazo.

Visión Institucional: Transformar a la Universidad Nacional de Chimborazo en un Centro de Educación Superior que genere un proceso académico cualitativo, fundamentado en el dominio de los conocimientos científicos y tecnológicos, en la práctica de los valores humanísticos, morales y culturales, para alcanzar el liderazgo en la formación de excelentes profesionales, que participen en forma relevante en el desarrollo socio económico del país.

Misión Institucional; la búsqueda de la verdad, la formación de profesionales con una sólida formación científica, técnica, humanística y axiológica que fomenten el desarrollo de las culturas universal y ancestral ecuatoriana, capaces de liderar procesos encaminados a la solución del problema del país, conscientes de la relevancia de nuestros valores.

La Universidad está estructurada por cuatro Unidades Académicas: Facultad de Ciencias de la Salud, Facultad de Ingeniería, Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas y Facultad de Ciencias de la Educación Humanas y Tecnologías. Cuenta con tres Vicerrectorados: Académico, Administrativo y de Posgrado e Investigación, la Planta Docente posee 577 Docentes y 257 Empleados y Trabajadores.

1.3 SIGNIFICADO DEL PROBLEMA

En la actualidad todas las organizaciones de educación superior cuentan con la necesidad imperiosa de adaptarse a los nuevos cambios legales, económicos, culturales y políticos que se están produciendo. Estos cambios relacionados con la incorporación de las nuevas tecnologías de la información para el desarrollo de sus actividades, la creciente competencia por los recursos económicos, la rendición de cuentas a la sociedad, las nuevas demandas sociales y económicas de la enseñanza superior ocasionan muchas veces problemas a instituciones que no planifican su entorno, es por ello que

la Universidad Nacional de Chimborazo no debe permanecer al margen de este contexto de evolución y renovación de los sistemas universitarios.

Esta transformación es muy difícil de llevar a cabo si no se dispone de una visión de futuro de hacia dónde queremos que vaya la Universidad. La respuesta está en diseñar e implementar continuamente modelos que estén a la vanguardia de los cambios del entorno globalizado en el cual se desenvuelve, por lo que la adaptación de la Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo a un Modelo por Competencias, le permitirá mejorar el desempeño de los Funcionarios, puesto que se potencializarán las aptitudes de cada Empleado obteniendo un beneficio mutuo, lo que preparará el camino para afrontar con mayores recursos los retos del futuro.

1.4 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La Universidad cuenta con personal altamente capacitado que no ha sido explotado a plenitud, y los resultados que se obtengan de la Evaluación del Desempeño por competencias, permitirán aprovechar a plenitud de las aptitudes y capacidades que aún no han sido descubiertas en los Funcionarios de la UNACH.

Además que se podrá contar con un documento que servirá de base para que las Autoridades inicien el proceso de elaboración de un Reglamento Interno de Evaluación del Desempeño, que incluso sirve como incentivo para otorgar ascensos y promociones al Personal que cumple a cabalidad su trabajo o mejor aún supera las expectativas de los Directivos.

1.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Departamento de Administración del Talento Humano de la Universidad Nacional de Chimborazo aplica la Evaluación del Desempeño al Personal Administrativo y de Servicios conforme lo establece el modelo de la anterior SENRES, proceso que ha sido realizado mecánicamente sin que haya existido un análisis a profundidad de las necesidades de cada puesto de trabajo ni de cada Empleado, es por ello que la Evaluación no ha servido como un instrumento que pueda ofrecer indicadores de eficiencia o ineficiencia en el desenvolvimiento de las actividades administrativas, imposibilitando el aplicar correctivos en las áreas de conflicto, convirtiéndose esto en un problema para la Institución.

Por lo antes referido es que escogí el Tema de un Modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias dirigido al Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Nacional de Chimborazo correspondiente al período de enero a diciembre de 2011, con la finalidad de brindar un aporte a la Entidad y poner en práctica los conocimientos adquiridos en el Diplomado de Gestión del Talento Humano ofertado por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

Por ello el presente trabajo de investigación monográfico será estructurado en tres capítulos; el primer capítulo consistirá en el marco teórico que servirá de base para la elaboración del Modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias, el segundo capítulo estará conformado por el marco metodológico donde constarán las técnicas e instrumentos para la obtención de la información, y por último el tercer capítulo que será la Propuesta del Modelo objeto de la presente investigación.

1.6 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Este trabajo investigativo se realizará en la Universidad Nacional de Chimborazo ubicada en la Parroquia Velasco del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo en la Avenida Antonio José de Sucre km1/2 camino a Guano, correspondiente al período de enero a diciembre de 2011 y estará dirigido a la Planta Administrativa de la Institución.

1.7 MARCO TEÓRICO

1.7.1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Uno de los grandes propósitos de cualquier programa de evaluación de desempeño es el de estimular e influir a los involucrados para asegurar que las metas y los objetivos de la organización se cumplan, los funcionarios no son la excepción y es fundamental que dicho programa mantenga el enfoque de los vendedores a continuar *dando* su mejor esfuerzo. El relacionar el desempeño de los funcionarios y amarrar su compensación con el logro de resultados es una práctica muy común que es entendible especialmente si se toma en cuenta que

uno de los objetivos más importantes para una empresa es lograr sus objetivos de utilidades. Este artículo analizará los factores que pueden influir en el logro de los objetivos de venta y en las ventajas y desventajas de los métodos de evaluación de desempeño por características, comportamiento y resultados. Así mismo se analizará el sistema de competencias para evaluar el desempeño de la fuerza de ventas. (**FIRMA ALFREDO PAREDES y Asociados. *Gestión de Recursos Humanos por Competencias***).

1.7.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Así como los profesores evalúan el desempeño de sus alumnos, las organizaciones se interesan por el desempeño de sus colaboradores, pes por ello que nace la necesidad de evaluar el desenvolvimiento de quienes forman parte de una organización.

La evaluación es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido en la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo.(**CHIAVENATO Idalberto. *Gestión del Talento Humano. Tercera Edición 2009***)

1.7.3 FACTORES QUE PUEDEN INFLUIR EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN

Se pueden identificar al menos tres tipos de factores que influyen en logro de los objetivos financieros de la empresa:

- Factores externos, ajenos a la empresa y al empleado. No se pueden controlar, lo único que es posible lograr es tratar de anticiparse a ellos y tratar de convertirlos en oportunidades.

- Factores internos, originados dentro de la empresa, se puede tener cierto grado de control. Difícilmente el empleado puede influir en ellos.
- Factores personales. Propios del empleado, por su naturaleza son difíciles, de controlar. Dependen más del empleado aunque también la empresa puede influir en ellos.

1.7.4 FACTORES EXTERNOS

Los factores externos son aquellos que los empleados e incluso la empresa tiene poca o ninguna influencia, es decir su ocurrencia esta fuera de su control. Estos factores son muy amplios y de naturaleza muy variada pero su impacto es muy importante. Una correcta planeación estratégica puede anticiparlos y convertirlas de amenazas a oportunidades. Por su naturaleza se pueden citar los siguientes:

- Económicos: Estos factores afectan a todas las empresas, poco o nada puede hacerse para evitar su formación. Por ejemplo una recesión económica, una situación inflacionaria que afectan positiva o negativamente el consumo. De la manera en que una empresa se anticipe a ellos, será la manera en que los efectos puedan ser reducidos.
- Políticos: Una decisión del gobierno, una nueva legislación o cambio en la estructura impositiva pueden influir de una manera u otra en la demanda. Por ejemplo la prohibición de fumar en lugares públicos afecta el consumo en restaurantes y bares, no se diga en las ventas de cigarros.

- Mercado. Cambios en tendencias en los gustos de los consumidores, son factores que no pueden ser controlados, deben ser previstos y pueden llegar a convertirse en una ventaja o desventaja competitiva. Generalmente su efecto no es inmediato es más de mediano plazo pues las tendencias no se materializan de la noche a la mañana. Por ejemplo la televisión de alta definición, la tecnología de MP3 modificarán las tendencias de los consumidores en estos mercados.
- Competencia. Este tipo de factores tienen generalmente un impacto directo e inmediato en los resultados de las demás empresas del mercado. Son difíciles de prever, pero las compañías deben estar preparadas para responder rápidamente a ellas. Por ejemplo la introducción de un nuevo producto, una campaña promocional, un cambio en los precios, pueden influir directamente en los resultados de las demás compañías.

Generalmente estos factores externos tienen un impacto fuerte en los resultados de venta y en la mayoría de los casos sus efectos son de corto plazo pues la empresa puede tardar en responder.

1.7.5 FACTORES INTERNOS

Los factores internos son aquellos que se dan como resultado de decisiones tomadas dentro de la empresa y de las cuales el vendedor tiene poca o ninguna injerencia, pero que pueden influir de una manera decisiva en el logro de los resultados. Dentro de los principales están los siguientes:

- **Mercadotecnia.** Estos factores son producto de decisiones equivocadas o tomadas a destiempo por parte de la empresa relacionados con los elementos de la mezcla de mercadotecnia. Su efecto es decisivo y la mayoría de ellos de corto plazo. Por ejemplo cambios en la formulación del producto, en su diseño, un aumento o disminución en los precios o cambios en los márgenes en el canal de distribución, un retraso en una campaña promocional.
- **Cadena de valor.** Porter (2007) definió a la cadena de valor como las actividades (primarias y de apoyo) que producen valor agregado y que pueden producir una ventaja competitiva. Aquí entran todas las decisiones de la empresa en las diferentes etapas de la cadena de valor, como por ejemplo en el área de abastecimientos, producción, logística, servicios al cliente, etc. Y que pueden influir positiva o negativamente en la demanda de un producto.
- **Calidad de objetivación.** Alcanzar un objetivo fijado por debajo del potencial de un producto, no será mejor necesariamente que el quedarse debajo de un objetivo fijado muy por arriba de su real potencial. Hay que considerar que el objetivo total puede estar bien fijado, no así los objetivos por productos o áreas geográficas. Una mala objetivación puede conducir a una desmotivación de la fuerza de ventas.

1.7.6 FACTORES PERSONALES

Los factores personales son aquellos propios del vendedor y que dependen de él en mayor proporción y en menor proporción de la empresa, que son

importantes identificarlos y que pueden tener su origen en una mala selección, una deficiente capacitación o en una desmotivación, entre los más importantes se pueden identificar:

- Capacidad. Para desempeñar cualquier actividad se requieren determinadas habilidades, conocimientos. El no poseerlas puede evitar que la persona no alcance los resultados deseados. El contratar a una persona que no reúna las características requeridas para desempeñar el puesto es responsabilidad de la empresa.
- Entrenamiento. El correcto desempeño de un puesto requiere desarrollar ciertas habilidades que es responsabilidad de la empresa proporcionar. Así por ejemplo un vendedor podría necesitar conocer las características de un producto para poderlo vender.
- Motivación. Shiffman et al (2004) definieron la motivación como una fuerza impulsora dentro de los individuos que los empuja a la acción. Es algo interno que mueve a las personas a alcanzar una meta, en este caso los objetivos de venta. Por ejemplo la motivación puede tener como motor el darle algo más a la familia o simplemente el orgullo de haber alcanzado la meta o ser el mejor.

1.7.7 ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EVALUAR EL DESEMPEÑO?

Existen varias razones por las que es importante evaluar el desempeño de un empleado, entre las que podemos mencionar:

- Se mejora la comunicación, ya que el empleado conoce lo que se espera de él, recibe información sobre su desempeño.

- Logra bases para tomar mejores decisiones de remuneración
- Permite detectar necesidades de capacitación y entrenamiento.
- Ayuda a establecer bases para promover a una persona.

1.7.8 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

Los objetivos que se pretenden alcanzar con un buen diseño de evaluación del desempeño son:

- **Desarrollo.-** Se determina qué empleados necesitan capacitarse más y sirve para evaluar los resultados de los programas de capacitación. Fomenta la relación de asesoría subordinado y superior y alienta a estos a observar el comportamiento de aquellos para ayudarlos.
- **Motivación.-** Alienta la iniciativa, despierta un sentimiento de responsabilidad y estimula los esfuerzos por desempeñarse mejor.
- **Planeación de Recursos humanos y Empleo.-** Ofrece información valiosa para los inventarios de habilidades y la planeación de recursos humanos.
- **Comunicaciones.-** Es la base para un diálogo continuo entre el subordinado y el superior en asuntos relacionados con el trabajo. Mediante el diálogo y una retroalimentación eficaz, las partes se conocen mejor.
- **Respeto de la Ley.-** Sirve como defensa legal de los asensos, transferencias, premios y despidos.

- Investigación de ARH.- Útil para validar las herramientas de selección, como los exámenes.(IVANCEVICH John M. *Administración de Recursos Humanos. Novena Edición 2004*)

1.7.9 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Para Miguel Ángel Sastre Castillo y Eva María Aguilar Pastor(SASTRE y AGUILAR. *Dirección de Recursos Humanos. Primera Edición 2003*), los posibles métodos de evaluación del desempeño son:

- a) Método de jerarquización
- b) Método de comparación por parejas
- c) Método de distribución forzada

Alles (2007) afirmo que los métodos de evaluación del desempeño se califican de acuerdo con aquello que miden: características, conductas o resultados.

Los basados en características están pensados para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que la empresa considera importantes. Son populares porque son sencillos o fáciles de administrar. Es muy importante que las características estén diseñadas en relación con el puesto, de lo contrario puede dar como resultado una medición subjetiva.

Los métodos basados en el comportamiento son muy usados aunque no son los más objetivos, permiten al evaluador identificar que tan alejado o cerca está el empleado de la escala y describen que acciones deberían (o no deberían)

exhibirse en el puesto. Proporcionan al empleado retroalimentación de desarrollo.

Los métodos basados en conductas (competencias) proporcionan a los empleados información orientada a la acción lo que facilita más el desarrollo de las personas. La evaluación por competencias cae en este rubro y será analizada con mayor profundidad más adelante.

Los enfoques basados en resultados, evalúan los resultados que los empleados obtienen en su trabajo. Por su naturaleza son más objetivos que los anteriores y otorgan más autoridad a los empleados. Su objetividad sin embargo está fundamentada en una correcta objetivación.

Los tres métodos presentan ventajas y desventajas lo que hace difícil seleccionar uno que deba ser aplicado a todo tipo de empresa. Por ejemplo el de características aunque de fácil y rápido diseño presenta dificultades en la retroalimentación al empleado. El de conductas es ampliamente aceptado por jefes y subordinados y de fácil retroalimentación, requiere para su desarrollo de mucho tiempo y por ende es costoso.

El de resultados evita la subjetividad, es ampliamente aceptado por su fácil comprensión y comparación. Sus principales desventajas radican en que pueden fomentar la visión de corto plazo (resultadista) e ir en contra de los intereses de la empresa y en la fijación de los parámetros.

Considerando las características de cada uno de los métodos es necesario analizar bien las condiciones de la organización para hacer una selección

correcta del método de evaluación de desempeño que les permita lograr todos los beneficios del mismo.

A continuación revisaremos a más profundidad uno de los métodos que miden conductas, específicamente el método por competencias.

1.7.10 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Para que una empresa pueda evaluar a sus empleados por el método de competencias, es necesario primero definir qué se entiende por competencia y segundo establecer cuáles son las competencias necesarias para el desempeño de un puesto.

Competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación.

Leby-Leboyer (2004) define competencia como conjuntos estabilizados de saberes y de saber-hacer, de conductas tipo, de procedimientos estándar, de tipos de razonamiento, que pueden ponerse en práctica sin nuevo aprendizaje. Las competencias se refieren a tareas o a situaciones de trabajo y a la regulación de la que es capaz el operario en el entorno de su trabajo y su actividad.

Alles (2007) define Competencia como un comportamiento superior en relación con un estándar de éxito en un puesto o situación determinados.

Si un empleado conoce las competencias requeridas para su puesto puede verificar, analizar y controlar sus propias conductas con lo requerido, al llegar el momento de la evaluación de desempeño no pueden presentarse "grandes sorpresas"

Las competencias varían de empresa a empresa, lo importante es identificar aquellas que le permitan ser exitosa. Y no hay que olvidar que hay dos tipos o clases de competencia, las técnicas o de conocimientos y las conductuales o habilidades.

Dentro de las competencias técnicas o de conocimiento aplicadas a un vendedor están por ejemplo, las que tienen que ver con Mercadotecnia, Ventas, clientes, cálculo matemático, canales de distribución, logística.

Dentro de las competencias conductuales o habilidades aplicadas a un vendedor de artículos de consumo están la iniciativa, liderazgo, seguridad, comunicación, capacidad de negociación, relaciones públicas, trabajo en equipo.

El éxito de la evaluación de desempeño requiere de confianza y credibilidad, que sea apropiada al negocio, al tamaño de la empresa y que se explique claramente cómo se realiza la evaluación y que los evaluadores estén bien entrenados.

Generalmente se contrata a una persona por sus conocimientos y se le despiden por su comportamiento. La evaluación por competencias hace referencia precisamente al comportamiento.

1.7.11 TIPOS DE COMPETENCIA

Es necesario que la empresa defina una lista de competencias específicas vinculadas a su sector de actividad, tipo de producto, su estructura, sus estrategias y su propia cultura y sobre todo le permitan ser exitosa.

Para Alles (2007) existen cinco principales tipos de competencia:

- **Motivación:** Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones son el motor que mueve a la acción, dirigen el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros. En el caso de los vendedores que generalmente trabajan con una percepción variable, la motivación que los impulsa a conseguir los objetivos puede sólo de tipo monetario, pero la mayoría de las veces es por algún factor de mayor profundidad como es el deseo de ganarle a los demás, de ofrecer algo más a su familia, etc.
- **Características.** Son características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Por ejemplo en el caso de vendedores, su energía, su carácter extrovertido, su capacidad de persuasión, su argumentación, etc.
- **Concepto propio o concepto de uno mismo.** Las actitudes, valores o imagen propia de una persona. En el caso de los vendedores, su seguridad, la confianza en sí mismos, su competitividad. Los valores de las personas son

motivos o motivaciones íntimas que predicen como se desempeñarán en sus puestos a corto plazo.

- **Conocimiento.** La información que una persona posee sobre áreas específicas. En el caso de los vendedores, el conocimiento técnico de sus productos, su memoria que retiene información específica de sus clientes que le ayudará en sus labores de venta, etc. En general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma manera en que se utilizan en un puesto de trabajo.
- **Habilidad.** La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. En el caso de un vendedor su habilidad para manejar su vehículo, su computadora, su habilidad de comunicarse, de convencer, de persuadir. Las competencias mentales incluyen pensamiento analítico y pensamiento conceptual. Tanto el conocimiento y la habilidad son fáciles de desarrollar mediante la capacitación.

Las competencias se pueden dividir en dos grandes grupos, uno de ellos formado por las destrezas y conocimientos y el otro, más difícil de detectar integrado por el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad.

Y es precisamente este último grupo el que tiene más influencia en el comportamiento de una persona y por consecuencia en su desempeño y en el logro de los objetivos.

En el caso de un vendedor son importantes su experiencia y conocimientos pero lo que puede hacer la diferencia son sus actitudes y motivaciones.

1.7.12 CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

A medida que el puesto es más complejo, las competencias son más importantes que las habilidades relacionadas con la tarea, y aunque existen competencias que podrían ser universales, como la confianza en sí mismo, la motivación, es conveniente que la empresa elabore una lista de ellas de acuerdo a sus propias características y al tipo de producto que vende.

Alles (2007) menciona que las competencias se pueden clasificar en:

- Competencias de logro y acción: Orientación al logro, preocupación por el orden, la calidad y la precisión, iniciativa, búsqueda de información.
- Competencias de ayuda y servicio: Entendimiento interpersonal, orientación al cliente
- Competencias de influencia: Influencia e impacto, construcción de relaciones, conciencia organizacional.
- Competencias gerenciales: Desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación, liderazgo
- Competencias cognoscitivas: Pensamiento analítico, razonamiento conceptual, experiencia técnica
- Competencias de eficacia personal: Autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento ante los fracasos, flexibilidad.

1.7.13 PROCESO PARA APLICAR UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Antes de aplicar el esquema de evaluación de desempeño por competencias en cualquier empresa, es necesario seleccionar cuáles son las competencias consideradas como de éxito de acuerdo a sus características

El siguiente procedimiento para definir los criterios efectivos de competencias:

- Definir criterios de desempeño
- Identificar a una muestra
- Recoger la información
- Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas.
- Validar el modelo de competencias
- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño.

Una vez definidos los niveles de competencia, por ejemplo, Alto, desviación por encima del promedio de desempeño, Bueno, necesario para el desempeño del puesto dentro del perfil requerido, Insatisfactorio, por abajo del promedio e Insuficiente, el departamento de Recursos Humanos podría emprender el siguiente proceso para determinar las capacidades específicas de la empresa, en este caso definir las competencias del cuerpo de ventas de la empresa:

1. Dividir en dos grupos a los vendedores, los exitosos y los que no lo son. Esta clasificación se podría hacer en base a varios factores como por ejemplo el

logro de resultados previos, comentarios de los clientes, de los supervisores o gerentes, tiempo en la compañía, etc.

2. Entrevistarlos por separado con el objetivo de detectar en su opinión cuales son las competencias más importantes. Es natural que los vendedores tiendan a resaltar aquellas competencias en las que se sientan mejor, por lo que es necesario analizar las respuestas en función de otras variables.
3. Preguntar a los gerentes de ventas cuales son las que ellos consideran más importantes. Es importante separar en este punto las competencias que en general un vendedor exitoso debiera de tener y por contraste definir las para vendedores que no lo son. Y ya una vez hecho esto preguntar por las competencias para el grupo de vendedores identificados como exitosos. Esto evitaría cualquier sesgo provocado por la personalidad del vendedor, empatía.
4. Elaborar la lista de competencias resultantes.
5. Presentar a los gerentes de ventas y directivos de la empresa la lista de las competencias para definir las. En este punto se analizarían las coincidencias y las diferencias que pueden haber resultado de evaluaciones hechas con otros sistemas de evaluación de desempeño.
6. Definir los criterios de desempeño y los resultados esperados (evidencias) para cada una de las competencias.
7. Determinar las competencias para cada uno de los vendedores de la empresa.

8. Formar tres grupos de vendedores, de acuerdo a si están por arriba, en el promedio y debajo de las competencias.
9. Definir la capacitación necesaria para desarrollar las competencias.

1.7.14 VENTAJAS Y DESVENTAJAS (LIMITACIONES) DEL USO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

- Las competencias hacen referencia a las características de personalidad
- La principal desventaja o limitación es que hay competencias que son difíciles de detectar y por consiguiente de evaluar y de desarrollar.
- Competencias como las actitudes, valores y aspectos de la personalidad están en la mayoría de las veces escondidas.
- Otra limitación está en la dificultad de seleccionar las competencias que son realmente importantes para la empresa.
- Una vez seleccionadas las capacidades se presenta otra dificultad, definirla de acuerdo a las características de la propia empresa.

Una correcta selección y definición de competencias tiene las Siguietes ventajas:

- Permite a la empresa tener una mejor planeación de sus recursos humanos e identificar las necesidades de capacitación y desarrollo.
- Tener una mejor base para valorar y premiar de un modo más coherente a las personas. En el caso de los vendedores un buen sistema de competencias será de gran apoyo para evaluarlos y no sólo tomar en cuenta si logro o no los resultados.

- Permite al empleado estar mejor retroalimentado de sus logros y alcances así como de sus fallas y limitaciones redundando en un mejor desempeño.
- El empleado sabrá de una manera más precisa donde están sus puntos fuertes y sus puntos débiles y una vez identificados podrá mejorarlos o fortalecerlos.
- En el caso de vendedores donde su actuación está muy relacionada con resultados tangibles, a diferencia de un empleado administrativo cuyos resultados no se pueden medir tan fácilmente en función de resultados, le permitirá corregir su comportamiento que le puede estar impidiendo lograr mejores resultados.

Para una eficiente evaluación del desempeño por competencias se debe considerar de acuerdo a **(BOHLANDERSnel Sherman. *Administración de Recursos Humanos. Décimo Segunda Edición 2001*)** se deben considerar los siguientes aspectos:

- Establecimiento de normas del desempeño
- Pertinencia estratégica
- Criterio deficientes
- Contaminación de criterios
- Confiabilidad
- Apego a la ley
- Decidir quién debe evaluar el desempeño
- Evaluación del gerente o supervisor

- Autoevaluación
- Evaluación de los subordinados
- Evaluación de compañeros
- Evaluación del equipo de trabajo
- Evaluación de clientes
- Evaluación integral que reúne todo lo anterior

1.8 OBJETIVOS

General

Elaboración de un Modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias dirigido al **Personal** Administrativo de la Universidad Nacional de Chimborazo, correspondiente al período enero/agosto 2011.

Específicos

1. Evaluar el modelo de Evaluación del Desempeño dirigido al Personal Administrativo vigente en la Universidad Nacional de Chimborazo.
2. Utilizar la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño vigente, en el proceso de evaluación dirigido al Personal Administrativo de la Universidad Nacional de Chimborazo.
3. Diseñar un Modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias, para la Universidad Nacional de Chimborazo.

CAPÍTULO II

2.1 MARCO METODOLÓGICO

MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación fue de campo y documental.

DE CAMPO

Porque se obtuvieron los datos en relación directa con la realidad investigada, sin controlar o manipular variable alguna.

DOCUMENTAL

Porque permitió obtener datos a través de la utilización de materiales impresos.

2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se utilizó el método científico como fundamento para la construcción del conocimiento, apoyados en la inducción y en la deducción.

Método Inductivo:

Se realizará la recopilación de la información necesaria para la investigación científica, por medio de una investigación de campo a través de entrevistas y comunicaciones dirigidas a las Autoridades de la Universidad, que posibiliten la obtención de los datos que se requieran para el desarrollo de la investigación.

Método Deductivo:

Se analizarán los criterios generalizados para obtener beneficio en esta investigación que posibiliten obtener un Modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias que sea de calidad donde se contemplen los factores externos e internos que afectan a la Universidad.

2.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN

La presente investigación, tiene como universo de estudio estará basado en el Orgánico Funcional de la Institución, para lo cual se elaborará un ejemplo del modelo a utilizar que podrá ser adaptado a cada puesto de trabajo.

2.4 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación tiene su razón de ser en la necesidad de brindar un aporte a la Universidad Nacional de Chimborazo, en su creciente desarrollo Institucional.

Es por ello que se ha realizado una indagación en los archivos de la Institución, obteniendo como resultado que la aplicación del proceso de Evaluación del Desempeño a la Planta Administrativa no es realizado por competencias, convirtiéndose este en un problema al no estar a la vanguardia de los requerimientos institucionales necesarios para la Acreditación de la Universidad; por esta razón, escogí como tema de investigación, La aplicación de una Evaluación del Desempeño por Competencias es decir, plantear una propuesta de un Modelo de ésta naturaleza, con la finalidad de aplicar en el desarrollo de la investigación los conocimientos adquiridos y ponerlos en práctica, elaborando un trabajo que cubra las expectativas de Autoridades y Funcionarios quienes somos los principales actores en el buen desempeño Institucional.

El presente trabajo además tiene como idea fundamental la elaboración de un Modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias para la Universidad Nacional de Chimborazo de la ciudad de Riobamba, el mismo que serviría de base en la evaluación que anualmente por Ley debe efectuarse al Personal Administrativo y así poder detectar sus falencias o debilidades y potencializar sus fortalezas, con el objetivo común de brindar un servicio de calidad a los clientes internos y externos; para alcanzar la Acreditación Institucional..

CAPÍTULO III

3.1 PROPUESTA

3.2 OBJETIVOS

General

- Elaboración de un Modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias dirigido al Personal Administrativo de la Universidad Nacional de Chimborazo, correspondiente al período enero/agosto 2011.

Específicos

1. Evaluar el modelo de Evaluación del Desempeño dirigido al Personal Administrativo vigente en la Universidad Nacional de Chimborazo.
2. Diseñar un Modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias, para la Universidad Nacional de Chimborazo.

3.3 ANTECEDENTES

Una vez analizados los diferentes modelos de evaluación del desempeño por competencias que los autores de la rama de la administración de Recursos Humanos ofrecen, he basado mi modelo en varios aspectos de cada uno de ellos, tomando las partes que a mi parecer han sido más relevantes y útiles para ser adaptadas a la naturaleza de una Institución de Educación Superior, porque es la realidad administrativa de cada empresa es distinta.

Revisados los archivos del Departamento de Administración del Talento Humano, pude constatar que el proceso de Evaluación del Desempeño se realiza en base al formato establecido por la SENRES, que no brinda un

resultado acorde a la realidad de la Universidad, convirtiéndose en otra razón más por la cual brindar elaborar el modelo objeto de estudio.

Para lo cual he diseñado el siguiente Modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias dirigido al Personal Administrativo de la Universidad Nacional de Chimborazo.

3.4 FASES PARA APLICAR EL MODELO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

FASE 1: PLANIFICACIÓN

1. Solicitud dirigida al Señor Rector, para el desarrollo del Proceso de Evaluación del Desempeño al Personal Administrativo de la Universidad nacional de Chimborazo.
2. Presentación del cronograma de Capacitación y el de Evaluación para su aprobación ante el Señor Rector.
3. Difusión del cronograma de Evaluación debidamente aprobado.
4. Socialización a todas las instancias acerca de la mecánica del modelo escogido para aplicar la Evaluación del Desempeño.
5. Capacitación a las Autoridades, Directivos y Jefes Departamentales, responsables de aplicar la Evaluación del Desempeño.

6. Solicitar al Señor Rector la designación del tribunal de apelación, que entrará en funcionamiento en caso de existir inconformidad en el resultado obtenido.

FASE 2: EJECUCIÓN

1. Ejecución del cronograma de Capacitación a Autoridades, Directivos y Jefes Departamentales, responsables de aplicar la Evaluación del Desempeño, entrega de la Guía de Aplicación.
2. Aplicación del Modelo de Evaluación conforme el cronograma previamente aprobado; en base al Orgánico Funcional vigente en la Universidad Nacional de Chimborazo.
3. Recopilación de las Evaluaciones del Desempeño por Competencias aplicadas por los responsables de cada Dependencia.
4. Elaboración del Informe Final, con los resultados obtenidos.
5. Entrega del Informe Final al Señor Rector, para que autorice la difusión de los resultados al Personal Administrativo de la Universidad.
6. Recepción de quejas e inconformidades.
7. Entrega de reclamos al Tribunal de Apelación, para que se siga el proceso correspondiente.

FASE 3: RETROALIMENTACIÓN

1. Aplicación del feedback y retroalimentación de acuerdo a los resultados, analizando cada caso de manera individual, con el fin de asignarle una

solución personalizada al Empleado que no haya alcanzado un porcentaje deseado en su evaluación, siempre buscando en beneficio Institucional sin perjuicio de la estabilidad laboral.



3.5 GUÍA PARA APLICAR EL MODELO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

ASPECTOS GENERALES:

1. Califique el desempeño del Empleado de manera imparcial, para obtener datos reales y no inducidos.
2. No realice discriminación alguna al momento de calificar.
3. Considere los factores exógenos de la Institución, que hayan influido en el desempeño del Empleado.
4. Sea justo en su calificación, sin olvidar el lado humano al momento de asignar su puntuación.
5. La presente Evaluación del Desempeño por Competencias está encaminada a evaluar cuatro aspectos primordiales del desenvolvimiento de cada Empleado dividido en:
 - ✓ Funciones Específicas,
 - ✓ Competencias,
 - ✓ Habilidades y Destrezas; y,
 - ✓ Comportamientos.
6. Llenar con letras mayúsculas todo el documento.
7. La información acerca de la misión, visión y funciones específicas del puesto de trabajo, tomarla del Orgánico Funcional vigente en la Universidad, en

caso de que el Funcionario cumpla otras a más de las establecidas incorporarlas en el formato e indicar el particular en la casilla de observaciones, señalando cuáles son las actividades adicionales que se realizan.

8. Entregar dos ejemplares originales impresos a color en la Dirección del Departamento de Administración del Talento Humano.

PUNTUACIÓN:

9. Califique el desempeño considerando una puntuación de 1 a 5, para lo cual:
 - ✓ 1. Es una alarma para que la persona cambie, se esperara un cambio de actitud y se evaluara su performance nuevamente en 3 meses.
 - ✓ 2. Necesitamos que mejore, no estamos conformes con lo logrado hasta ahora.
 - ✓ 3. El desempeño es el esperado, adecuado, correcto.
 - ✓ 4. Estamos muy contentos con lo logrado, felicitaciones.
 - ✓ 5. Estamos fascinados y encantados con los logros. Es un ejemplo para los demás
10. Cada ítem antes referido tiene una valoración sobre 5 puntos equivalentes al 25% de la evaluación, que corresponde al total del 100%.
11. En caso de considerarlo pertinente, mencione sus inquietudes y sugerencias en el casillero de observaciones.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

3.6 MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

PUESTO:		SECRETARIA DEL RECTORADO				
MISIÓN DEL PUESTO.-		EJECUTAR LAS DIFERENTES FASES DEL PROCESO ACADÉMICO-ADMINISTRATIVO INSTITUCIONAL, CON TRANSPARENCIA, HONESTIDAD Y RESPONSABILIDAD				
VISIÓN DEL PUESTO.-		CUMPLIR CON LAS ACTIVIDADES Y LABORES DE APOYO QUE DEMANDEN LAS ACCIONES DEL RECTORADO Y SECRETARÍA GENERAL DE LA UNACH.				
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADO:		RODRÍGUEZ NARVÁEZ FANNY CATALINA				
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:		JIMÉNEZ PEÑAHERRERA SEGUNDO MARCELO				
PERÍODO A SER EVALUADO:		ENERO A DICIEMBRE DE 2011				
FUNCIONES ESPECÍFICAS						
DETALLE		CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
Laborará a tiempo completo y adicionalmente cuando la institución lo necesite						
Clasificar e implementar el archivo del H. Consejo Universitario y demás Comisiones.						
Elaboración de los documentos que les son dispuestos.						
Recepción de correspondencia y documentación.						

Atención al público						
Apoyo logístico, documentación e información.						
SUBTOTAL						
PORCENTAJE OBTENIDO / (25%)						
COMPETENCIAS						
COMPETENCIA	CONCEPTO	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
Responsabilidad	Grado de compromiso que asume para el cumplimiento de las metas. Grado de tranquilidad que le genera a su superior.					
Exactitud y calidad de trabajo	Coherencia entre el trabajo solicitado y el efectivamente realizado. Grado de perfeccionismo que demuestra en el trabajo. El trabajo realizado cumple con lo requerido y además es de buena calidad.					
Cumplimiento de fechas	Cumplimiento de las fechas de entrega pautadas. Se aplica a las tareas de análisis, desarrollos, documentación, etc.					
Productividad	Volumen de trabajo que realiza por unidad de tiempo. Proporción del tiempo dedicado al trabajo exclusivamente.					
Orden y claridad del trabajo	Sus desarrollos pueden ser abordados con facilidad por otras personas. (Los nombres de las variables son claros, el código es ordenado y legible, de ser necesario modificar su código es posible hacerlo)					
Planificación del trabajo	Planificación de sus tareas. Conocimiento exacto del estado de sus tareas. Analiza sus tareas contemplando el tiempo que requiere para llevarlas adelante.					
Documentación que genera	Aplica metodologías coherentes de documentación. Validez y calidad de la misma.					
Reporta avances de tareas	Frecuencia, constancia y calidad en los reportes (por email, orales, informes escritos, etc.). Capacidad de extraer la información relevante al elevar un informe.					

Capacidad de realización	Practicidad, autonomía, pragmatismo. Posibilidad de llegar a la última instancia de una tarea superando los obstáculos. Capacidad de interactuar con otros en búsqueda de alcanzar las metas.					
Comprensión de situaciones	Capacidad de entender conceptos y situaciones rápidamente. Capacidad de modelar elementos complejos, tanto técnicos, funcionales o conceptuales.					
Sentido Común	Capacidad para ubicarse en las situaciones de manera coherente. Capacidad de elegir alternativas convenientes con visión estratégica a futuro y siendo realista.					
Cumplimiento de los procedimientos existentes	Grado de cumplimiento de las normas, procedimientos y políticas existentes.					
Grado de Conocimiento Técnico	Conocimiento de las distintas herramientas necesarias para desarrollar sus labores (conocimiento de paquetes informáticos básicos).					
SUBTOTAL						
PORCENTAJE OBTENIDO / (25%)						
HABILIDADES Y DESTREZAS						
HABILIDAD Y/O DESTREZA	CONCEPTO	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
Iniciativa	Inquietud por avanzar y mejorar. Facilidad para ofrecerse como ejecutor de sus propuestas. Tiene empuje.					
Creatividad	Ofrece alternativas innovadoras para solucionar problemas. Capacidad de vincular distintos conocimientos para una nueva aplicación de los mismos.					
Adaptabilidad (temas, grupos, funciones)	Capacidad para desempeñarse con facilidad en situaciones que no le son naturales. Adaptabilidad a situaciones adversas.					
Respuesta bajo presión	Capacidad de mantener la calma y transmitirla a sus compañeros. Capacidad de tomar decisiones correctas bajo presión. Capacidad de sacar provecho de situaciones adversas. Capacidad de realización en estos casos.					

Capacidad de manejar múltiples tareas	Mantiene en orden sus tareas incluso cuando maneja múltiples temas. Tiempo que le insume la conmutación entre un tema y el otro. Capacidad de realización en estos casos.					
Coordinación y Liderazgo	Carisma, liderazgo natural, capacidad de mediar en los conflictos internos y capacidad de mediar en los conflictos con los clientes.					
Potencialidad – Capacidad de Aprendizaje	Tiene perfil funcional. Inquietud y capacidad para conocer las distintas herramientas necesarias para el trabajo.					
SUBTOTAL						
PORCENTAJE OBTENIDO / (25%)						
COMPORTAMIENTOS						
COMPORTAMIENTO	CONCEPTO	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
Actitud hacia la Institución	Capacidad de defender los intereses de la Institución y adherirse a sus lineamientos. Lealtad para con la Institución. Disponibilidad para extender el horario de trabajo ante una necesidad puntual.					
Actitud hacia superior/es	Relación con los superiores inmediatos y no inmediatos. Reconocimiento y respeto. Lealtad, sinceridad y colaboración.					
Actitud hacia los Compañeros	Forma en la que se maneja con sus compañeros inmediatos. Camaradería. Se considera la relación más allá de lo estrictamente laboral.					
Actitud hacia el cliente	Claridad en la comunicación con el cliente. Respeto, cooperación y cordialidad. Manejo de situaciones conflictivas con el cliente, tanto en reuniones como por mail o telefónicamente.					
Cooperación con el equipo	Colaboración en el desarrollo de trabajos de integrantes de otros grupos. Trabajo en equipo. Capacidad de compartir conocimiento y habilidades.					
Capacidad de aceptar críticas	Capacidad de recibir críticas constructivas en forma abierta. Grado de adaptación a las mismas. Capacidad de no ofenderse y aprovechar las críticas para mejorar.					

Capacidad de generar sugerencias constructivas	Cantidad de sugerencias que realiza para mejorar el trabajo. Calidad de las mismas. Capacidad de elevar las sugerencias oportunamente a quien corresponde.					
Presentación personal	Manera de Vestir. Prolijidad.					
Predisposición	Se muestra predispuesto hacia la tarea. Manifiesta una actitud positiva frente a los diferentes requerimientos. Entusiasmo y Motivación.					
Puntualidad	Puntualidad en horario laboral y reuniones.					
SUBTOTAL						
PORCENTAJE OBTENIDO / (25%)						
PUNTAJE OBTENIDO						

OBSERVACIONES:

f.) RECTOR y/o JEFE INMEDIATO

3.7 CONCLUSIONES

- La falta de un Modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias para el Personal Administrativo de la Universidad Nacional de Chimborazo no ha permitido implementar medidas correctivas que posibiliten el mejoramiento de los servicios que ofrece el área administrativa de la Institución.
- La falta de motivación e incentivos para el desarrollo del puesto de trabajo, ha ocasionado una baja productividad, en el desempeño de los trabajadores que tienen mayores fortalezas.
- El Personal Administrativo de la Universidad Nacional de Chimborazo no ha recibido un manual de funciones que limiten sus atribuciones, ocasionando que, en algunas ocasiones los funcionarios desconozcan su ámbito y potestad de acción.
- No se ha hecho el seguimiento que corresponde a los Funcionarios que han obtenido un porcentaje no deseado en las evaluaciones del desempeño anteriores, por ello, no ha sido posible aplicar una correcta retroalimentación de procesos.

3.8 RECOMENDACIONES

- Es necesario que las Autoridades de la Universidad se comprometan con la mejora continua de los procesos administrativos y se destine los recursos necesarios para cambiar la cultura organizacional.
- El modelo de evaluación del desempeño por competencias que se presenta debe ponerse en práctica con el propósito de corregir las falencias que serían detectadas luego de la evaluación.
- Es una necesidad imperiosa el hecho de que en el menor tiempo posible se inicie con la capacitación al personal de Talento Humano conforme la temática que se ha planteado en el presente trabajo.
- Con el propósito de optimizar los recursos y alcanzar los resultados deseados es urgente que se elabore un manual de valoración de puestos.

3.9 BIBLIOGRAFÍA

- ALLES Martha. Selección por Competencias. Segunda Edición, 2008.
- Archivos del Departamento de Administración del Talento Humano de la Universidad Nacional de Chimborazo
- BOHLANDER Snel Sherman. Administración de Recursos Humanos. Décimo Segunda Edición, 2001.
- CHIAVENATO Idalberto. Gestión del Talento Humano. Tercera, Edición 2009.
- Estatuto de la Universidad Nacional de Chimborazo
- IVANCEVICH John M. Administración de Recursos Humanos. Novena Edición, 2004.
- Modelo de Evaluación del Ministerio de Relaciones Laborales vigente
- Norma Técnica del Sistema de Evaluación del Desempeño
- Orgánico Funcional de la Universidad Nacional de Chimborazo
- SASTRE y AGUILAR. Dirección de Recursos Humanos. Primera Edición, 2003.