



**Universidad
del Valle**

**DISEÑO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DE LA
CÁMARA DE COMERCIO DE PALMIRA EN EL MARCO DEL SISTEMA DE
GESTIÓN DE LA CALIDAD SEGÚN LA NORMA ISO 9001:2008 Y DEL
SISTEMA CAMERAL DE CONTROL INTERNO**

MARBEN JULIANA ALVAREZ ACEVEDO

Código 1052719

SILVANA ALEJANDRA MENA HOLGUÍN

Código 1052192

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2015**

**DISEÑO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DE LA
CÁMARA DE COMERCIO DE PALMIRA EN EL MARCO DEL SISTEMA DE
GESTIÓN DE LA CALIDAD SEGÚN LA NORMA ISO 9001:2008 Y DEL
SISTEMA CAMERAL DE CONTROL INTERNO**

**MARBEN JULIANA ALVAREZ ACEVEDO
Código 1052719
SILVANA ALEJANDRA MENA HOLGUÍN
Código 1052192**

TRABAJO DE GRADO

**DIRIGIDO POR
MARTHA CECILIA SABALA MORENO
MAGÍSTER EN PSICOLOGÍA
ÉNFASIS ORGANIZACIONAL**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2015**

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Palmira, __ de Junio de 2015

DEDICATORIA

A Dios por haberme dado la tranquilidad y serenidad en esta etapa de mi vida, y ser quien guía cada uno de mis pasos.

A mis padres, quienes me han apoyado incondicionalmente y han sido proveedores de fuerza, voluntad y ganas de salir a delante sin importar que tan dura sea la meta.

A mi madre Esperanza Holguín por haber estado presente en todo momento de mi vida, por sus consejos, y valores, que me han formado como un ser humano integro, por ser quien me ha alentado y respaldado siempre.

A mi padre Jairo Mena, por la confianza que ha depositado en mí, y por cultivar e inculcarme el valor del trabajo y la responsabilidad.

A mis hermanos Jeison y Cristhian, quienes me impulsan a ser su ejemplo a seguir, a mi hermano Jairo quien ha estado conmigo siempre aún en la distancia y a mi prima Daniela quien ha sido una hermana para mí y siempre he contado con su confianza y comprensión.

A mis tías Maricel y Adriana, por su comprensión, cariño y apoyo que me han brindado desde que tengo uso de razón.

A mi Novio William por generarme tranquilidad en momentos de impaciencia, ser mi motivación y más grata compañía.

A mi compañera de trabajo de grado, Juliana Álvarez por compartir conmigo esta experiencia de dificultades, alegrías y por haber aportado sus conocimientos, tiempo y empeño para cumplir con el objetivo.

Silvana Alejandra Mena Holguín

DEDICATORIA

A Diosito, quien ilumina cada día de mi vida con sus bendiciones.

A mis padres, Horacio Alvarez y Edilma Acevedo, con su dedicación y esfuerzo han logrado formar la persona que soy, para ellos infinita gratitud pues...

“Cuán grande riqueza es, aun entre los pobres, el ser hijo de buen padre”.

Juan Luis Vives.

A mis hermanos, Mauro, Luis y Natha, porque de una u otra forma este logro también es gracias a ellos.

A mis compañeros, quienes con sus particularidades hicieron los días de universidad más gratos; especialmente gracias a Alli, Anita, Barbie, Caro, Cris, Darío, Jana, Jara, Jesijoi, Kathe, Leneyo, Mono, Serch, y Yoyi.

A mi novio Juan, quien siempre me ha motivado para seguir adelante y cada vez que necesité una palabra de ánimo, estuvo siempre a mi lado.

A mi Ahijadito Juanchis y a mi ahijadita Danielita porque son mi inspiración para ser cada día mejor.

Indiscutiblemente a Silvana, no pude contar con una mejor compañía en este proyecto, pues sin su apoyo, luz, perseverancia y booking en horas de ocio... esta experiencia no sería igual.

Marben Juliana Alvarez Acevedo

AGRADECIMIENTOS

Aprovechamos esta oportunidad para agradecer a todas aquellas personas que de una forma u otra nos han apoyado durante este trayecto.

Agradecemos a DIOS por habernos colmado de sabiduría y paciencia para culminar este proyecto de grado; una prueba más de su fidelidad.

A nuestros padres y familiares por el apoyo constante e incondicional, y por habernos acompañado en cada etapa de nuestras vidas.

A la Familia Mena y Holguín por brindarnos su hogar como punto de encuentros académicos.

A la Cámara de Comercio de Palmira, por habernos dado la oportunidad de hacer nuestra práctica profesional en sus instalaciones, y por el apoyo de las personas que con su tiempo y dedicación aportaron en este proyecto.

A la Universidad del Valle, Sede Palmira, por habernos proporcionado el espacio y las herramientas para formarnos como profesionales íntegros.

A Nuestra asesora de Tesis, por su tiempo, profesionalismo y conocimientos compartidos.

A mi compañera de tesis, por su compromiso, compañerismo y colaboración para culminar este proyecto de grado.

“Dame un punto de apoyo y moveré el mundo”.

Arquímedes.

CONTENIDO

	pág.
LISTA DE FIGURAS	10
LISTA DE TABLAS	11
LISTA DE ANEXOS	12
LISTA DE ABREVIATURAS	13
1 INTRODUCCIÓN.....	14
1.1 RESUMEN.....	17
2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
2.1 ANTECEDENTES.....	21
2.2 A NIVEL INTERNACIONAL.....	23
2.3 A NIVEL NACIONAL.....	28
2.4 A NIVEL REGIONAL	31
2.5 JUSTIFICACIÓN	34
3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	40
4 OBJETIVOS.....	41
4.1 OBJETIVO GENERAL.....	41
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	42
5 MARCOS DE REFERENCIA	43
5.1 MARCO TEÓRICO.....	43
5.2 MARCO CONTEXTUAL	49
5.3 MARCO CONCEPTUAL.....	59
5.4 MARCO LEGAL.....	70
6 METODOLOGÍA.....	75
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	75
6.2 TIPO DE ESTUDIO	76
6.3 PROCEDIMIENTO	76

6.4	PARTICIPANTES DE LA POBLACIÓN	97
7	TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	98
8	RESULTADOS	100
9	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	106
10	CONCLUSIONES	108
11	RECOMENDACIONES	110
12	GLOSARIO	112
13	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	118
14	BIBLIOGRAFÍA	123
15	ANEXOS	124

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1 Componentes del Sistema Cameral de Control Interno.....	36
Figura 2 Relación de los Sistemas de Gestión en la Cámara de Comercio de Palmira.....	39
Figura 3 Etapas de la Revolución Industrial.....	46
Figura 4 Estructura Organizacional de la Cámara de Comercio de Palmira	55
Figura 5 Diferentes tipos de competencias	67
Figura 6 Estructuración inicial de la EDC.....	86
Figura 7 Proceso de Validación de la EDC.....	96

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1 Antecedentes	22
Tabla 2 Compatibilidades del SGC y del SCCI	38
Tabla 3 Matriz Legal	74
Tabla 4 Relación entre Objetivos y Fases Metodológicas	77
Tabla 5 Matriz Revisión Documental	80
Tabla 6 Participantes de la Población	97
Tabla 7 Apartado "Aspectos Organizacionales"	101
Tabla 8 Apartado "Sistema de Gestión de la Calidad"	102
Tabla 9 Apartado "Sistema Cameral de Control Interno"	103
Tabla 10 Paralelo entre EDC inicial y EDC final	105

LISTA DE ANEXOS

	pág.
1 Anexo 1 Estructuración Inicial.....	124
2 Anexo 2 Guía.....	124
3 Anexo 3 Prueba Piloto	124
4 Anexo 4 Propuesta EDC	124
5 Anexo 5 Instructivo	124

LISTA DE ABREVIATURAS

CCP: Cámara de Comercio de Palmira

SGC: Sistema de Gestión de la Calidad

SCCI: Sistema Cameral de Control Interno

EDC: Evaluación de Desempeño por Competencias

EC: Evaluación por Competencias

Confecámaras: Confederación Nacional de Cámaras de Comercio

CAE: Centro de Atención Empresarial

1 INTRODUCCIÓN

El planteamiento de esta investigación, se realizó como requisito parcial para optar el título de Administrador de Empresas en la Universidad del Valle, Sede Palmira.

El estudio se llevó a cabo bajo la modalidad pasantía, en el marco del convenio establecido entre la Universidad, y la Cámara de Comercio de Palmira. Para realizar este proyecto de trabajo de grado, se requirió de un permiso especial por parte de la Dirección Administrativa de la Cámara, con el propósito de tener acceso a información pertinente para abordar dicho estudio.

Por motivos institucionales, la Cámara de Comercio de Palmira determinó que la herramienta debía ser abordada bajo la metodología de 90° donde el colaborador cuente con la oportunidad de autocalificarse y posteriormente sea calificado por su jefe inmediato. Otra decisión por parte de la dirección administrativa fue realizar un solo formato de evaluación que aplicara para todo el personal de la entidad independientemente de su cargo.

La investigación buscó diseñar la herramienta evaluación de desempeño por competencias para los colaboradores de la Cámara de Comercio de Palmira, teniendo en cuenta que la Confederación Nacional de Cámaras de Comercio del país, ha diseñado un sistema de gestión llamado Sistema Cameral de Control Interno, para que las pequeñas y medianas Cámaras de Comercio lo implementen y puedan llevar a cabo actividades de control interno, según sus recursos y necesidades, de hecho, la Cámara de Comercio de Palmira y su Sistema de Gestión de la Calidad certificado por la norma ISO 9001:2008 lo ha venido implementado en los últimos tres años, quedando por integrar la evaluación de desempeño al Sistema Cameral de Control Interno, en su apartado de talento humano.

El presente documento describe el procedimiento que se llevó a cabo para el diseño de la Evaluación de Desempeño por Competencias de los colaboradores de la Cámara de Comercio de Palmira; este estudio responde a la necesidad institucional, de tener una evaluación que permita arrojar una aproximación al desempeño laboral del personal de la Cámara, a partir del cual, se puede deducir que la implementación de este tipo de herramientas genera diversos beneficios para las organizaciones, en la medida que los resultados obtenidos de la evaluación contribuya al mejoramiento de los procesos. Dichos beneficios, hacen referencia a la identificación de oportunidades de mejora, que se observan en el desempeño de los colaboradores, ya que resulta como un indicador de retroalimentación que permite a la entidad brindar las capacitaciones necesarias para que el colaborador fortalezca sus competencias, convirtiéndose así, en un instrumento de mejoramiento que relacionado con procesos de formación hace posible el alcance de los objetivos organizacionales.

La metodología abordada para el diseño de la herramienta Evaluación de Desempeño por Competencias, se apoya en la recolección de información de fuentes primarias y secundarias relacionadas con el tema objeto de estudio; se realizó una revisión bibliográfica, extraída de libros, artículos, tesis de grado, documentos virtuales e información institucional de los aspectos generales de la Cámara, con el propósito de realizar una selección y análisis de información pertinente para el contenido del documento.

El resultado de la revisión bibliográfica e Institucional es la identificación de los indicadores a integrar en la evaluación de Desempeño por Competencias, las cuales fueron sometidas al juicio de agentes internos y externos en el marco de las competencias laborales, y una vez definidas las competencias a evaluar, se procedió a la estructuración inicial de la herramienta, la cual nuevamente para su validez, fue sometida al juicio de un Focus Group conformado por los directivos de la cámara de Comercio de Palmira, quienes son los que tiene personal a cargo y harán uso directo de esta herramienta, la idea de esta dinámica consistió en

obtener la apreciación de cada uno de los miembros del grupo focal con el fin de realizar los ajustes necesarios según sus aportes y requerimientos, después fue sometida a una prueba piloto para verificar su funcionalidad y finalmente un segundo experto dio su punto de vista acertando que la herramienta era practica y funcional alentando al grupo de trabajo a hacer entrega de la herramienta a la Cámara de Comercio de Palmira.

1.1 RESUMEN

El presente documento fue realizado con el propósito de identificar los indicadores a integrar en la herramienta evaluación de desempeño por competencias para la Cámara de Comercio de Palmira, según los requerimientos del Sistema de Gestión de la Calidad y del Sistema Cameral de Control Interno.

A lo largo de este documento se aborda la metodología implementada para el diseño de la herramienta; inicialmente se realizó una revisión bibliográfica correspondiente a los estudios que anteceden al tema de investigación, y posterior a ello se llevó a cabo una revisión documental de los aspectos organizacionales con el fin de identificar las competencias laborales que debían desarrollar los colaboradores vinculados a la Cámara de Comercio de Palmira.

Con la finalidad de validar las competencias identificadas, fueron sometidas a la valoración institucional, seguido de un experto en el marco de las competencias laborales, al criterio de los directivos de la Cámara de Comercio de Palmira a través de un Focus Group, al juicio de los colaboradores a través de una prueba piloto y por último a la opinión de un segundo experto; estas dinámicas se realizaron como estrategia para recopilar información, y por ende, ajustar la misma a sus requerimientos, y necesidades.

PALABRAS CLAVES

Sistema de Gestión de la Calidad

Sistema Cameral de Control Interno

Evaluación de desempeño por competencias

Talento Humano

Competencias Laborales

2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones con el pasar de los años han considerado que ser competitivos en el mercado, es un reto que consiste en la gestión administrativa del talento humano de una organización; por ello, en las empresas surge la necesidad de emplear estrategias de capacitación y desarrollo que permitan alcanzar un nivel competitivo al contar con personal calificado.

Como bien lo menciona la autora Martha Alles (2010) *“en el proceso de búsqueda de mejoras permanentes la formación cobra un valor estratégico”* (Alles, 2008), tanto así, que el éxito de las organizaciones depende en gran medida de la forma en que aprovechan el trabajo de sus colaboradores, por lo tanto, la idea de invertir en capacitaciones que contribuyan a la formación del personal y desarrollo de sus competencias, puede generar beneficios como el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Es por esto que las organizaciones muestran interés en hacer uso de herramientas que permitan identificar necesidades de formación, para que el personal mejore sus falencias y así por medio de ellos, se consiga alcanzar los objetivos y metas propuestas por la organización.

De acuerdo a lo anterior, las empresas buscan un sistema formal de evaluación que les permita reconocer, acompañar, y orientar al talento humano en el desarrollo laboral, logrando obtener una aproximación del desempeño de sus actividades a cargo, conociendo sus competencias, habilidades, destrezas y conocimientos aplicados, a través de los cuales las organizaciones son más productivas, tal es el caso de la Cámara de Comercio de Palmira dentro de su Sistema de Gestión de la Calidad que mide la productividad de cada proceso por medio de indicadores de gestión como: nivel de mejoramiento por auditorias, el nivel de mejoramiento por gestión de riesgo, evolución certificados, el porcentaje de cumplimiento de tiempo de respuesta pactado - persona natural, el nivel de

cumplimiento asesorías grupales, el cumplimiento de los objetivos de los procesos de la entidad entre otros.

Los resultados que arrojan los indicadores de gestión de la Cámara de Comercio de Palmira, requieren ser fortalecidos para lograr los objetivos organizacionales en su totalidad y aunque la evaluación de competencias de los colaboradores que se realiza anualmente obtiene resultados satisfactorios, las actividades que desarrollan no están siendo efectivas para el cumplimiento de la planeación estratégica de la organización y por tanto de los objetivos del Sistema de Gestión de la Calidad, siendo necesario la implementación de herramientas que ayuden al área de la administración del talento humano, a medir cada uno de los colaboradores teniendo en cuenta su desempeño laboral.

En este orden de ideas, de las 57 cámaras que agremia la Confederación Nacional de Cámaras de Comercio, se encuentra la Cámara de Comercio de Palmira catalogada como pequeña empresa (acorde a la ley 590 del 2000), y en el 2002 de todo el grupo fue la tercer Cámara en certificar su calidad bajo la norma ISO 9001: 2008 por el Instituto de Normas Técnicas Colombianas ICONTEC donde se certificaron 3 procesos de la organización:

- Servicios de registros públicos.
- Formación y capacitación empresarial.
- Información y orientación empresarial.
- Métodos alternativos de solución de conflictos en conciliación (se extendió en el 2004 en la ISO 9001:2008).

Por lo anterior se infiere que la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad de la Cámara de Comercio de Palmira busca ofrecer un servicio con altos estándares de calidad promoviendo la competitividad en el mercado nacional e internacional, manteniendo su compromiso con las personas y entidades que hacen uso de los servicios que ofrece la cámara.

Si bien el Sistema de Gestión de la Calidad de la Cámara de Comercio de Palmira, está certificado con la ISO 9001:2008 (ICONTEC) este se complementa con el Sistema Cameral de Control Interno integrado por cinco componentes los cuales son: Ambiente de Control, Administración del Riesgo, Actividades de Control, Información y Comunicación y Evaluación del SCCI; dicho sistema fue desarrollado por Confecámaras para ayudar a las pequeñas y medianas Cámaras a cumplir con sus objetivos organizacionales.

El Sistema Cameral de Control Interno se ha venido implementando en los últimos 3 años, pero solo hasta ahora se ha presentó la necesidad de implementar en la gestión del talento humano el componente ambiente de control, del cual se desprende la evaluación de desempeño; como herramienta para evaluar el desempeño laboral de los colaboradores y conocer que tan efectivo es el mismo para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y políticas de la entidad.

2.1 ANTECEDENTES

En este proyecto se indagaron diferentes metodologías y prácticas que se han realizado para el diseño de una evaluación de desempeño, sirviendo como guía para el grupo de trabajo al plantear la Evaluación de Desempeño por Competencias de la Cámara de Comercio de Palmira.

Es importante resaltar que cada uno de los antecedentes abordados fueron útiles para fines académicos, ya que la particularidad de cada uno permitió tener una visión amplia sobre que metodología emplear al diseñar la Evaluación de Desempeño por Competencias para la Cámara de Comercio de Palmira.

La siguiente Tabla 1 es un indicio base de los diferentes antecedentes consultados como referencia para esta investigación:

NIVEL	AÑO	ENTIDAD	UBICACIÓN	METODO
I N T E R N A C I O N A L	2013	Centro de Protección de Menores	España	Elaboración de escalas de evaluación de desempeño mediante la técnica BARS, (Behaviorally anchored rating scales), escalas de valoración de conductas, basadas en la técnica de incidentes críticos (anotación de situaciones y conductas que ocurren en el puesto de trabajo y que son relevantes para valorar el desempeño en el mismo de forma positiva o negativa)
	2014	Empresas sobre la contratación de la mano de obra y el desempeño en los servicios intensivos de conocimiento ofrecidos a empresas manufactureras	Cataluña, España	Evidenciado por métodos de regresión lineal donde se evalúan variables dependientes, independientes y de control
	2010	Médicos	Cuba	Basada en el alfa de Cronbach (permite cuantificar el nivel de fiabilidad de una escala de medida), y mediante un software Statistical Package for Social Sciences
	2014	Financiamiento gubernamental de la pequeña empresa agrícola en México	México	Métodos matemáticos apoyados en los indicadores de eficacia y de eficiencia
	2015	Departamento de administración de un distrito de riego en México	México	Desempeño individual para encontrar las posibles estrategias que fomenten un mejor rendimiento, por lo cual, se empleó el modelo de sondeo de Gilbert, elaborando un cuestionario sobre 7 de los 8 factores del modelo
	2007	Transporte Aéreo; Aerocondor	Lima, Perú	Evaluación de desempeño mixto, lo integra el método de escalas gráficas por factores discontinuos y el método de Incidentes Críticos
	2008	Cooperativa de la Cámara de Comercio de Quito	Quito, Ecuador	Evaluación de desempeño de 360° utilizando la técnica de elección forzada
N A C I O N A L	2010	Clínica Chicamocha	Bucaramanga, Santander	Evaluación de desempeño por competencias donde se basaron en las competencias institucionales y competencias específicas
	2012	Cámara de Comercio	Dos Quebradas, Colombia	Indicadores de gestión que permiten hacer un monitoreo al desempeño de la organización, este como seguimiento al plan estratégico de Cámara
	2013	Artesanías de Colombia	Colombia	Evaluación de Desempeño bajo la metodología de 180° con dos modalidades de evaluación: formato de evaluación con personal a cargo y formato de evaluación sin personal cargo
	2013	6 empresas manufactureras medianas y grandes	Boyacá	* Metodología cualitativa por medio de entrevistas realizadas a los gerentes de talento humano, en la cual se ejecutaron 8 preguntas sobre temas concernientes a aspectos organizacionales. * Se realizó una prueba piloto con dos filtros, el primero con algunos académicos de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia para corroborar la redacción y léxico de las preguntas propuestas y en * segunda instancia, se llevó a cabo una entrevista con un gerente general de una empresa diferente a las 6 de estudio
REGIO NAL	2014	Crecimiento empresarial de las empresas PYMES	Santiago de Cali	Se reconocieron 142 indicadores de los cuales se tomaron 53 para representar el crecimiento empresarial

Tabla 1 Antecedentes

Fuente: Elaboración grupo de trabajo

2.2 A NIVEL INTERNACIONAL

En España se elaboró una escala de evaluación de desempeño para educadores sociales en centros de protección de menores, mediante la técnica BARS, (behaviorally anchored rating scales), son las escalas de valoración de conductas, basadas en la técnica de incidentes críticos (anotación de situaciones y conductas que ocurren en el puesto de trabajo y que son relevantes para valorar el desempeño en el mismo de forma positiva o negativa). La muestra de educadores sociales evaluados estuvo compuesta por 128 educadores. La metodología implementada consistió en realizar una entrevista a 11 expertos (2 directores y 6 educadores de centros de acogida y 1 director, 1 coordinador y 1 educador de centros de reforma), solicitando la enumeración de las competencias que creían necesarias para la realización del trabajo del educador, al igual se hizo uso de preguntas abiertas, que permitieran captar información mucho más amplia, una vez recopilada las apreciaciones de los expertos se obtuvo un número elevado de conceptos que reflejaban aquellas competencias que los entrevistados creían que eran las idóneas para evaluar el desempeño, además se procedió a listar las competencias que habían sido mencionadas por 3 o más expertos y se desecharon las que no aplicaban.

Las competencias definitivas fueron 11 (autocontrol–AUC, creatividad–CR, compañerismo–COM, responsabilidad–RE, autoconfianza–ACF, asertividad–AST, motivación–MO, trabajo en equipo–TE, habilidades de comunicación–HC, capacidad organizativa–COR y adaptabilidad–ADT), dichas competencias fueron sometidas a diversos análisis uno de ellos consistió en un análisis de fiabilidad (a de Cronbach) que muestran una $\alpha = 0,873$ (superior a 0,80) lo que indica que la consistencia interna del cuestionario es adecuada. Además, todas las competencias muestran idoneidad, ya que su eliminación no supone una mejora de este índice.

La elaboración de la escala se llevó a cabo teniendo en cuenta la crisis económica de España, donde surge la necesidad de diseñar herramientas que permitan a las empresas de cualquier ámbito mejorar la eficiencia de los trabajadores (Fernandez Millan & Fernandez Navas, 2013).

Ciertamente, Chiavenato (2008) coincide afirmando que *“todos los dirigentes de las compañías se preocupan por planear e instrumentar cambios para mejorar el desempeño de su organización volviéndola más competitiva en un marco mundial de fuerte transformación y rivalidad empresarial”*. En este sentido, del estudio internacional sobre la escala de evaluación para educadores sociales en centros de protección de menores y la postura de Chiavenato, se concluye que las empresas independientemente de la actividad económica que desarrollen, van en busca de herramientas que permitan identificar que tan calificado está el personal para desempeñar determinado cargo, y verificar si los resultados de las actividades laborales están encaminadas al cumplimiento de la planificación estratégica.

En Cataluña España, se llevó a cabo un estudio a 279 empresas sobre la contratación de la mano de obra y el desempeño en los servicios intensivos de conocimiento ofrecidos a empresas manufactureras, para evaluar la productividad de la modalidad de contratación, sobre todo por prestación de servicios, evidenciado por métodos de regresión lineal donde se evalúan variables dependientes tal como la productividad del trabajo, independientes como trabajo autónomo y trabajo temporal, y en la variable de control se incluyeron algunos determinantes de la productividad como el capital físico, el capital humano, la innovación y la tecnología, en el cual, el resultado de este estudio concluye que el ser humano es una inversión para el desarrollo y avance empresarial, y aunque la selección permite elegir colaboradores idóneos para un cargo, la formación y capacitación cede a alinear al personal hacia lo que necesita la empresa, es por esto que la contratación temporal impacta negativamente la productividad porque no hay un desarrollo permanente del capital humano en la organización perdiendo

protagonismo en la cadena de valor, pues si bien se contrata personal temporal para tareas específicas, al finalizar su convenio, la empresa pierde el conocimiento al no conservar la información relevante de las actividades laborales que el colaborador desempeño (Rimbau-gilabert & Myrthianos, 2014).

Ante la inexistencia de una evaluación de desempeño para los médicos de Cuba, Salas Perea (2010), investigó durante veinte años, analizando que la calidad de un servicio depende de la competencia de los profesionales y la gestión continua de capacitación.

Para Salas, fueron necesarios primero, estudios descriptivos abordados desde un carácter históricocultural y retrospectivo, segundo, estudios teóricos para realizar revisiones documentales y bibliográficas, y por último, estudios empíricos (cuestionarios, exámenes, encuestas, entrevistas), efectuados en las décadas anteriores, para establecer un nuevo sistema de medición. El autor ahonda en procedimientos estadísticos para procesar la información basada en el alfa de Cronbach (*permite cuantificar el nivel de fiabilidad de una escala de medida*), y mediante un software Statistical Package for Social Sciencies (SPSS) versión 7,0, realizó la triangulación de los resultados demostrando que por medio de las dimensiones valoradas se pueden establecer los procedimientos a mejorar o las capacitaciones a tomar para fortalecer las competencias; otro resultado obtenido, es la aplicabilidad de la evaluación a otras profesiones de salud (Salas Perea, 2010).

En el proyecto de financiamiento gubernamental de la pequeña empresa agrícola en México, donde el uso de indicadores permitió estudiar si los recursos financieros se estaban aprovechando correctamente. Esta información fue obtenida a partir de métodos matemáticos apoyados en los indicadores de eficacia (incremento de la producción de caña por hectárea), y de eficiencia (incremento de ventas sobre insumos), por lo cual, es valioso en proporción a los resultados de productividad que una entidad puede lograr con capital gubernamental, ya que al

“...comparar los impactos y gestión entre distintos servicios públicos como un medio de utilizar en forma más eficiente los recursos” (Rimbau-gilabert & Myrthianos, 2014), promueve la continua asignación de recaudos públicos para proyectos que anteriormente han sido exitosos.

El Departamento de administración de un distrito de riego en México catalogado como una empresa mediana de servicios, precisaba evaluar el comportamiento de los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, efectuando un diagnóstico de desempeño individual para encontrar las posibles estrategias que fomenten un mejor rendimiento, por lo cual, se empleó el modelo de sondeo de Gilbert, elaborando un cuestionario sobre 7 de los 8 factores del modelo (Estándares claros, conocidos y coherentes, feedback oportuno y relevante, recursos, tecnología y métodos de trabajo adecuados, incentivos coherentes económicos y no económicos), ligados al desempeño deseado, formación sistemática orientada al desempeño deseado, perfiles y capacidades intelectuales, sociales y emocionales coherentes con los requerimientos, ambiente de trabajo que provee seguridad y respaldo para la tarea) (Bernardez, 2012), donde se les indicó que debían justificar la respuesta elegida para aplicar la técnica de Pareto (80 – 20) y así tomar la decisión sobre el criterio evaluado. De los resultados se analiza que todos los factores tuvieron un porcentaje comparativamente alto, relacionando una escala entre el 64% al 100% de respuesta positiva, sin embargo es trascendental examinar las mediciones por debajo de esta escala, para evitar una posible respuesta que no se tome en cuenta para la generación de las estrategias y por el contrario, se recreen planes de acción falibles (Vásquez Torres, 2015).

En el estudio sobre evaluación del desempeño, para la empresa de Transporte Aéreo; Aerocondor ubicada en Lima, Perú el método de evaluación de desempeño elegido fue el mixto, (es decir lo integra el método de escalas gráficas por factores discontinuos y el método de incidentes críticos), esta evaluación fue dirigida a los ejecutivos, empleados y operarios. Teniendo en cuenta la trascendencia de la

empresa dicho método mixto, se eligió debido a que Aerocondor carecía de una herramienta de evaluación de desempeño que le permitiera la gestión de recursos humanos y por consiguiente obtener análisis del desempeño laboral. El objetivo de la evaluación propuesta para Aerocondor consistió en la ubicación del personal en un determinado cargo de trabajo según sus competencias, en fijar las deficiencias operativas y/o administrativas; y así identificar necesidades de capacitación, entrenamiento, especialización, perfeccionamiento, ascensos, transferencias, y en saber exactamente con que potencial humano contaba la empresa (Castro Cerpa, Palomino Espinoza, Quiñones Li, Landa Jurado, & De Los Santos Leon, 2007).

En el estudio realizado para la Cooperativa de la Cámara de Comercio de Quito (Coopccq) ubicada en Ecuador, bajo la autoría Oliva Sosa (2008), se diseñó un sistema de evaluación de desempeño 360°. Teniendo en cuenta que Coopccq no contaba un sistema de evaluación de desempeño técnicamente elaborado, se diseñó una encuesta a través del cual se detalla de manera objetiva el proceso de evaluación de desempeño de 360° utilizando la técnica de elección forzada. Se empleó el formato de evaluación y se aplicó a un total de 35 colaboradores a nivel ejecutivo, administrativo y operativo en sus diferentes orientaciones, rompiendo el paradigma de que el jefe es el único que puede evaluar al colaborador.

Se logró iniciar con la recolección de datos estadísticos para tener en cuenta la opinión de cada evaluado; de esta forma, se obtuvo información de primera mano sobre la percepción que tiene el mismo personal frente a la medición de sus labores y las de sus compañeros.

En cuanto a los resultados que se destacan en esta encuesta se obtiene que *“el 62% de las personas encuestadas no conocen que en la institución se evalúe su desempeño... según los empleados, es para motivar al personal y realizar cursos de capacitación... el 54% de la muestra considera que el no medir el desempeño individual es un factor determinante para que los empleados no asuman sus responsabilidades...”* (Oliva Sosa, 2008). Los resultados anteriormente

mencionados se tuvieron en cuenta para el diseño de la evaluación de desempeño de los colaboradores de la Coopccq, que cumpliera con las expectativas tanto de la empresa como del personal.

2.3 A NIVEL NACIONAL

Martínez Niño (2010), en una entidad de servicios de salud evaluó el desempeño por competencias, especialmente a los Coordinadores de Área de la Clínica Chicamocha en Bucaramanga, Santander, basado en las competencias institucionales como: orientación al servicio, comunicación asertiva y trabajo en equipo, además de las competencias específicas como agilidad, atención al detalle, autocontrol, comprensión de documentos escritos, elaboración de documentos, organización y planeación iniciativa, proactividad, solución de problemas y toma de decisiones, para definir los indicadores a evaluar, conjuntamente de tener cuenta que:

“Para diseñar la evaluación de desempeño era necesario conocer con que información y elementos se cuentan para establecer objetivos, indicadores y metas para los cargos...se diseñó una lista de chequeo con aspectos claves como la misión, visión, mapa estratégico, objetivos anuales de la empresa...” (Martínez Niño, 2010).

Por lo anterior, en la Clínica Chicamocha la evaluación de desempeño se realizó a través de una entrevista empleando el formato de Evaluación de Desempeño conforme a la especificidad de cada perfil de cargo, donde los indicadores a evaluar se comprendieron a partir de todas las competencias institucionales (orientación al servicio, comunicación asertiva y trabajo en equipo), y de las competencias específicas fueron elegidos tres criterios: toma de decisiones, organización y planeación. Su calificación se definió con niveles que van del 1 al 4 donde los indicadores fueron calificados con criterios como: Muy Satisfactorio con

un valor de 4, Satisfactorio con 3, Medianamente Satisfactorio con 2 y No Satisfactorio con 1.

Los resultados finales fueron promediados para ofrecer una valoración final en donde se determinaron las actividades a desarrollar en el programa de capacitación y/o formación general, con el objetivo de mejorar las falencias identificadas en la evaluación. Por otra parte, en las entrevistas se pudo concluir que los colaboradores prefieren ser evaluados por los jefes directos pues son quienes conocen su trabajo, además, así se evitarían una calificación subjetiva. La evaluación se llevó a cabo por medio de la plataforma Moodle para mayor simplicidad (Martínez Niño, 2010).

Para Botero García (2012), al realizar su informe final de prácticas de la Universidad Católica de Pereira, llamado *“Manual de Control Interno para la Cámara de Comercio de Dosquebradas”* se ve reflejada la consecución de los objetivos organizacionales con la implementación de la evaluación de desempeño y de las actividades grupales que mide el nivel de conocimiento. En este sentido, la autora en su informe final de practica realizó el manual de control interno para establecer un orden de todos los requerimientos del SCCI planteados por Confecámaras ya que esta entidad es quién vigila el funcionamiento y cumplimiento de las cámaras de comercio que agremia a nivel nacional en donde *“La Cámara de Comercio de Dos Quebradas, cuenta con indicadores de gestión que permiten hacer un monitoreo al desempeño de la organización, este como seguimiento al plan estratégico de Cámara, así como al plan anual de trabajo”* (Botero García, 2012), algunos de los indicadores que se encuentran inmersos en el monitoreo del desempeño organizacional del personal son: Capacitaciones a las que se asiste, N° seguimiento realizados, N° proyectos concluidos, Acciones preventivas o Correctivas, Actas e informes de seguimiento periódico a los indicadores y a las estrategias, entre otros, que deben ser analizados para la medición del cumplimiento del SCCI.

Artesanías de Colombia cuenta con un sistema de Evaluación de Desempeño bajo la metodología de 180° donde cada persona es evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente los clientes, emplean dos modalidades de evaluación: formato de evaluación con personal a cargo y formato de evaluación sin personal a cargo, este sistema es un proceso en el que participan anualmente todos los colaboradores, y de forma semestral se realiza un seguimiento a las actividades realizadas (pasado) a los logros (presente) y a las acciones a implementar (futuro). Para Artesanías de Colombia la ejecución de la evaluación de desempeño bajo la metodología de 180° le permitió *“verificar el grado de desarrollo de las competencias y el cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual... es útil para determinar el ajuste de un colaborador a la cultura de la organización, al puesto de trabajo que ocupa y para establecer sus fortalezas y sus áreas de desarrollo”* (Artesanías de Colombia, 2013).

Parra y Calderón (2013), llevaron a cabo un estudio sobre el desempeño organizacional de 6 empresas manufactureras medianas y grandes de Boyacá, Colombia empleando una metodología cualitativa por medio de entrevistas realizadas a los gerentes de talento humano, en la cual se ejecutaron 8 preguntas sobre temas concernientes a aspectos organizacionales, y para no perder información valiosa, las entrevistas fueron grabadas y luego transcritas. Después se realizó una prueba piloto con dos filtros, el primero con algunos académicos de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia para corroborar la redacción y léxico de las preguntas propuestas y en segunda instancia, se llevó a cabo una entrevista con un gerente general de una empresa diferente a las 6 de estudio. Al realizar los ajustes pertinentes de las apreciaciones concluidas, el resultado final se presentó en dos vías, la primera en la caracterización de la práctica de formación y desarrollo de las empresas tomando conciencia de la importancia en la generación de competitividad y la segunda, en tratar de encontrar una relación entre la práctica de formación, desarrollo y el desempeño

organizacional como lineamiento para convertirse en una estrategia (Parra & Calderon, 2013).

2.4 A NIVEL REGIONAL

El crecimiento empresarial esta medido por la competitividad de la organización y el recurso humano es tomado como un activo estratégico en la culminación de objetivos, por esta razón es sustancial la determinación de indicadores como unidades de medida para realizar un seguimiento y apoyo en la mejora continua de la organización. De igual manera, Castro y Ortiz (2014), realizaron un estudio en la ciudad de Santiago de Cali, Valle del Cauca, por medio de una encuesta aplicada a 106 empresas PYMES constituidas legalmente en la Cámara de Comercio de Cali, se reconocieron 142 indicadores de los cuales se tomaron 53 para representar el crecimiento empresarial, destacando los siguientes: la capacidad de planeación y toma de decisiones de la empresa, la capacidad de lograr que el personal lleve a cabo su trabajo de manera eficiente, capacidad de comunicaciones al interior de la empresa, mecanismos de control empleados al interior de la empresa, entre otros. El proceso se llevó a cabo por medio de estadísticas descriptivas para analizar la frecuencia de los indicadores que se cumplen y los que no, obteniendo resultados sobre la perspectiva del ciclo de vida de las empresas, en la cual se consideró que es lento y sobre el desarrollo de mercados como estrategias de crecimiento, en donde el 73,6% de los empresarios introducen bienes y/o servicios de una empresa en nuevos mercados (Castro & Ortiz, 2014).

Una vez abordados los antecedentes relacionados con el tema objeto de estudio se tomaron en consideración los aportes teóricos realizados por autores y especialistas en el tema Evaluación de Desempeño, debido a que estos aportes permitieron la visualización de un panorama amplio del tema de investigación.

A continuación se planteó una breve descripción de los aspectos relevantes extraídos de los antecedentes abordados en la investigación:

Del estudio realizado en las 6 empresas manufactureras medianas y grandes de Boyacá, Colombia, se tomó como referencia la aplicación de una prueba piloto validar la funcionalidad de la herramienta diseñada para la Cámara.

- Del estudio realizado en artesanías Colombia, se tuvo en cuenta que la Evaluación se realizó bajo una modalidad de 180°, ya que las empresas eligen una modalidad según sus necesidades y recursos, en este sentido, la Cámara de Comercio de Palmira de acuerdo con la toma de decisiones por parte de los directivos, deciden implementar la evaluación de 90° donde el colaborador realiza una autoevaluación y posteriormente es evaluado por su jefe inmediato, esto con el fin de medir dos grande segmentos: el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos, y el grado de dominio y desarrollo de las competencias organizacionales claves para la CCP, permitiendo propiciar el establecimiento de incentivos, no necesariamente salariales, destinados a satisfacer las expectativas y aumentar el grado de motivación de los colaboradores en la empresa.
- Del estudio internacional que elaboró una escala de evaluación de desempeño para educadores sociales en centros de protección de menores, se tomó como referencia la metodología implementada que consistió en realizar una entrevista a 11 expertos, solicitando la enumeración de las competencias que creían necesarias para la realización del trabajo del educador, en el caso de la CCP, se realizó un Focus Group para contar con la apreciación de los directivos en cuanto al contenido y estructura de la herramienta Evaluación de Desempeño por Competencias.

- De la entidad de servicios de salud se tomó como referencia que para evaluar el desempeño de los Coordinadores de Área de la Clínica Chicamocha en Bucaramanga, Santander, se basaron en las competencias institucionales, siendo así la Cámara de Comercio de Palmira, realizó una revisión de aspectos organizacionales, para identificar la competencias que deberían desarrollar todos los colaboradores de la entidad, con respecto a la actividad económica y razón de ser de la organización, al igual se tomó como referencia los niveles de calificación (escala), establecidos por la entidad de salud de la Clínica de Chicamocha..

2.5 JUSTIFICACIÓN

El mundo competitivo actual ha generado que las empresas creen conciencia de la necesidad e importancia de administrar el desempeño del personal, ya sean organizaciones privadas o públicas, buscan desarrollar herramientas que permitan identificar que tan productivo es el personal en el desarrollo de sus tareas; frente a este panorama, la Cámara de Comercio de Palmira, cuenta con la necesidad de administrar sus operaciones y por ende analizar la participación de los colaboradores en la consecución de objetivos, es por esto que se diseñó una evaluación de desempeño por competencias para complementar las herramientas empleadas en la actualidad y por consiguiente obtener mejores resultados.

Las actividades y manejo de dinero público delegados por el gobierno nacional a las Cámaras de Comercio del país ha generado la necesidad de desarrollar actividades a nivel interno que controlen y prevengan el incumplimiento de los objetivos estratégicos y políticas de la entidad, como respuesta a estas necesidades las Cámaras de Comercio más grandes han creado departamentos de control interno que se encargan de estas actividades, pero estos exigen un gran uso de recursos con los cuales las medianas y pequeñas Cámaras de Comercio no cuentan, por lo tanto, de acuerdo a esta necesidad la Confederación Nacional de Cámaras de Comercio; (en adelante Confecámaras) construyó un Sistema de Gestión que ayuda a cumplir con los objetivos de un departamento de control interno, denominado Sistema Cameral de Control Interno (en adelante SCCI); Sistema de gestión que ha planteado Confecámaras y surge como marco de referencia para adaptar, implementar o fortalecer el control interno según el tamaño, recursos, necesidades y nivel de riesgo de cada cámara, e integrándose al Sistema de Gestión de la Calidad (en adelante SGC) que tienen implementado algunas medianas y pequeñas Cámaras de Comercio, entre las cuales se encuentra la CCP catalogada como una cámara de tamaño pequeño y que hace 3 años viene implementando el SCCI e integrándolo con su SGC.

Es importante destacar que el diseño de la herramienta no es un requisito para certificarse bajo la Norma ISO 9001:2008, pero si es una articulación a un modelo de gestión por competencias que retroalimenta el Sistema de Gestión de la Calidad y el Sistema Cameral de Control Interno en sus respectivos procesos o apartados de talento humano.

El SCCI tiene 5 componentes: Ambiente de Control (valores éticos, estructura organizacional, filosofía administrativa y estilo de dirección, junta directiva y gobierno corporativo, plan estratégico, talento humano), Administración del Riesgo (generales, identificación del riesgo, valoración del riesgo, monitoreo del riesgo), Actividades de Control (Indicadores de gestión, control con enfoque en procesos, controles gerenciales, controles legales y sobre recursos, control financiero, control sobre sistema de información, seguros e inversiones) Información y Comunicación (sistema de información, información y comunicación) y Evaluación del SCCI (auditorías externas, informes entes de control). Dentro del componente ambiente de control solo queda por integrar la evaluación de desempeño, al apartado talento humano: A continuación, en la figura 1 se ilustran los Componentes de SCCI:

Componentes del Sistema Cameral de Control Interno

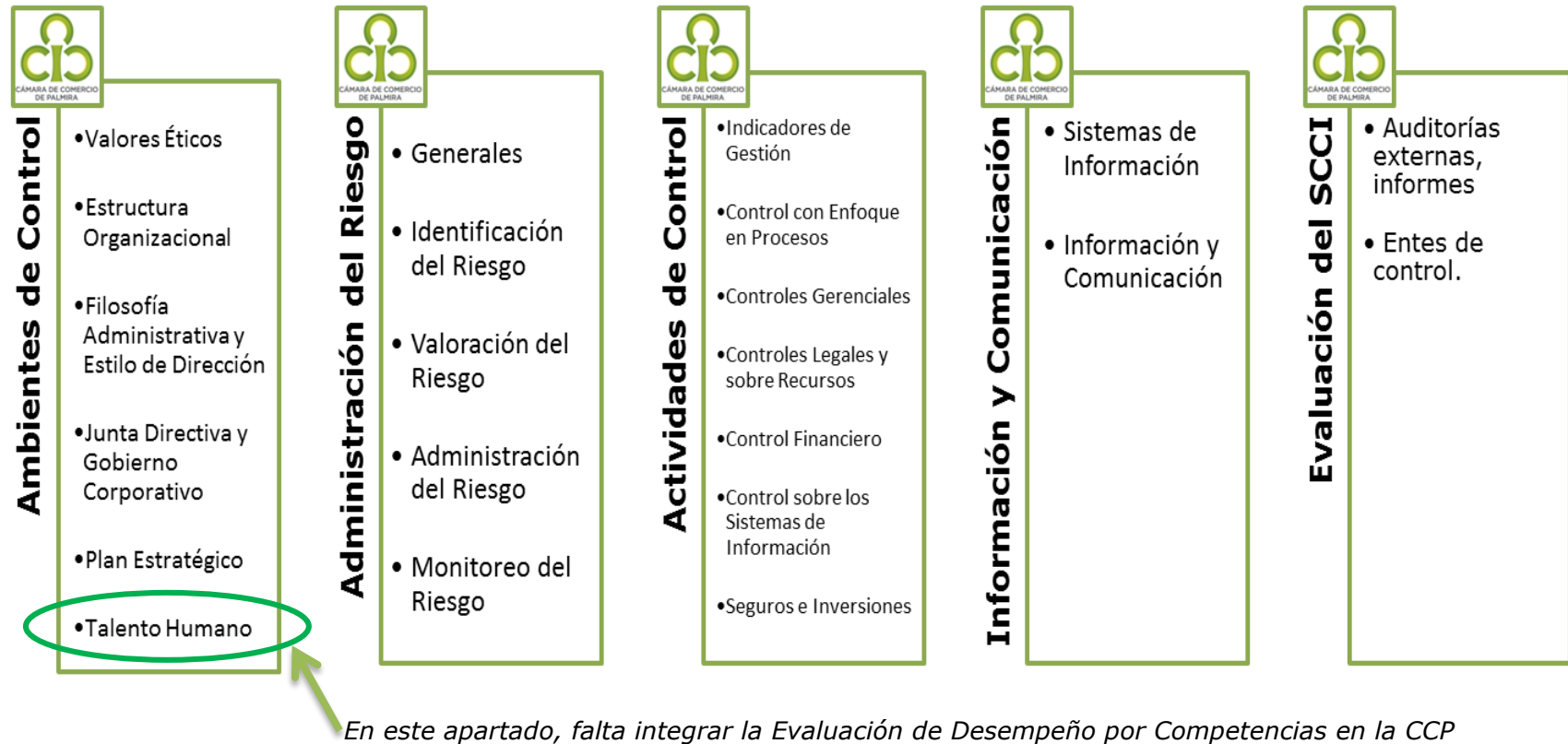


Figura 1 Componentes del Sistema Cameral de Control Interno

Fuente: Tomado a partir de Confecámaras (2010).

La Evaluación de Desempeño por Competencias se diseñó con el fin de obtener una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo de tal manera que se logre identificar tanto la contribución al logro de objetivos, como necesidades de capacitación, además de ser una estructura flexible de control, sirve como referencia para adaptar, implementar y/o fortalecer el sistema de control interno según el tamaño, recursos, necesidades y el nivel de riesgo de cada una de las Cámaras. Por otro lado la existencia de una evaluación de desempeño, es una oportunidad para que la CCP identifique necesidades de mejoramiento y logre fortalecer el desarrollo del talento humano; quien es el intermediario en la consecución de los objetivos, dando cumplimiento a lo establecido en la norma ISO 9001:2008 la cual plantea qué:

“...asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad y Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia (Instituto Colombiano de Normas Técnicas, 2008), y con los requerimientos del SCCI. “Los procesos y prácticas de talento humano se deben adelantar de manera articulada a los demás procesos de gestión de la entidad, de tal forma que haya coherencia entre el desempeño de las personas y las estrategias de la entidad” (“Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 1000:2005,” 2005).

En este sentido, el SGC y el SCCI se relacionan ampliamente debido a su semejanza con respecto a la conceptualización de la gestión del talento humano, lo cual permite la alineación del personal hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos y las políticas de calidad de la organización. Esos dos sistemas se desarrollan conjuntamente en la Cámara de Comercio de Palmira, debido a que comparten un objetivo en común, que consiste en llevar a cabo actividades coordinadas en cada uno de los procesos de la entidad con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales como se muestra a continuación en la Tabla 2:

SGC	SCCI
Responsabilidad de la dirección - Compromiso de la dirección. Gestión de los Recursos - Talento humano, competencia, toma de conciencia y formación, objetivos de calidad.	Componente Ambiente de Control - Junta directiva y gobierno corporativo, filosofía administrativa y estilo de dirección. - Talento humano, valores éticos, plan estratégico, evaluación de desempeño.
Realización del Producto o Servicio Proceso relacionado con el cliente, producción y prestación del servicio, diseño y desarrollo.	Componente Actividades de Control Control con enfoque en los procesos, controles legales y sobre los recursos, control en los sistemas de información.
Comunicación con el Cliente Información del producto, retroalimentación al cliente incluyendo quejas.	Componente Información y Comunicación Sistemas de información, Intranet, periódico interno, revistas, páginas WEB.
Medición, Análisis y Mejora Control del producto o servicio no conforme.	Componente Análisis de Riesgo Identificación y administración del riesgo.
Auditoría Interna Análisis de Datos	Componente Evaluación de Control Interno Auditoría interna, entes externos

Tabla 2 Compatibilidades del SGC y del SCCI

Fuente: Tomado a partir de ICONTEC (2008), Confecámaras (2010).

En la anterior tabla 2 se ven reflejadas las compatibilidades del SGC y SCCI, donde se evidencia la búsqueda de ambos sistemas por el mejoramiento continuo de los procesos organizacionales y el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

“El concepto de control interno se define como un proceso efectuado por la alta dirección y todo el personal de la Cámara, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos” (Confecámaras, 2010); por su parte *“el objetivo del Sistema de Gestión de la Calidad es buscar con el compromiso y talento y participación del talento humano la permanente satisfacción de los clientes, fundamentado en la filosofía del mejoramiento continuo y satisfacción”* (Cámara de Comercio de Palmira, 2013), en este orden de ideas, se podría concluir en la siguiente Figura 2 para mayor entendimiento:

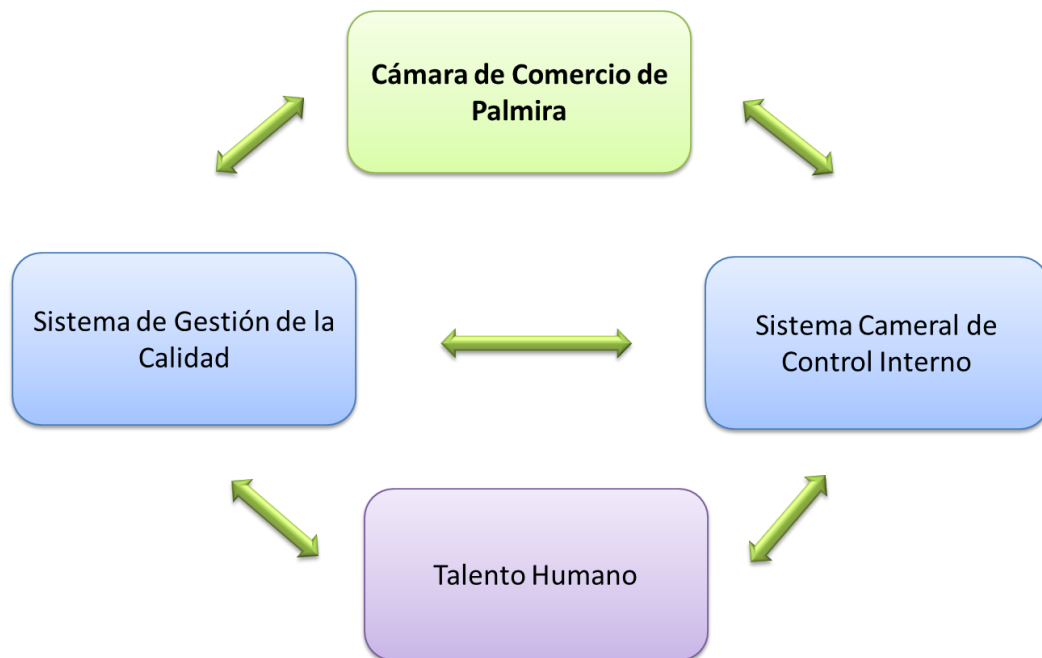


Figura 2 Relación de los Sistemas de Gestión en la Cámara de Comercio de Palmira

Fuente: Elaboración grupo de trabajo

3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los indicadores de la evaluación de desempeño por competencias laborales requeridas en la Cámara de Comercio de Palmira en el marco del Sistema de Gestión de Calidad según la norma ISO 9001:2008 y el Sistema Cameral de Control Interno?

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer los indicadores específicos en la evaluación de desempeño por competencias laborales de la Cámara de Comercio de Palmira en el marco del Sistema de Gestión de Calidad según la norma ISO 9001:2008 y el Sistema Cameral de Control Interno

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los indicadores organizacionales a integrar en la Evaluación de Desempeño por Competencias.
- Definir los indicadores de la Evaluación de Desempeño en el marco de las competencias laborales requeridas por la organización.
- Establecer la Evaluación de Desempeño por Competencias como un instrumento para el proceso de desarrollo de la organización.

5 MARCOS DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

Los hombres siempre han sido juzgados por sus superiores, *“las prácticas de la evaluación de desempeño humano no son nuevas, después que el hombre dio empleo a otro su trabajo paso a evaluarse”*, (Chiavenato, 1985). Desde la antigüedad surge la necesidad de evaluar el rendimiento de las personas para conocer qué tan productivas son, tanto así que esto se remonta al (221-265 D.C.) cuando los emperadores de la dinastía China Wei crearon el cargo de *“Valorador Imperial” para ejercer control supervisando el rendimiento y comportamiento de los miembros de la corte* (Castro Cerpa et al., 2007), al igual en siglo XVI, antes de la fundación de la compañía de Jesús; San Ignacio de Loyola; militar y luego religioso español, Idealizo un método para calificar a los miembros de su iglesia, que consistía en auto calificaciones hechas por los jesuitas, informes de cada supervisor respecto al desarrollo de las actividades de sus subordinados, e informes por parte de los jesuitas que creyesen tener información especial acerca de su desempeño o el de sus colegas, este método llevado a cabo por Ignacio Loyola se realizó con el fin de identificar principalmente el potencial de cada uno de sus ignacianos (Chiavenato, 1985).

Estas afirmaciones ratifican que evaluar el desempeño es una necesidad tan antigua como el mundo y que a lo largo de historia las organizaciones independientemente de su actividad económica han tenido libre albedrío para elegir el método de medición del rendimiento laboral según sus necesidades.

Robert Owen citado en Capuano (2004), era un empresario de la Revolución Industrial, empleó el primer método individual de evaluación de desempeño a comienzos del siglo XVIII en las fábricas de New Lannark y aunque recibió muchas críticas, fue un sistema novedoso que consistió en evaluar diariamente el desempeño de cada colaborador, a través de un cubo de 4 lados con diferentes

colores, cada color representaba una calificación según el desempeño diario del colaborador, de esta manera, el personal al llegar a su puesto de trabajo tenía la oportunidad de conocer los resultados del rendimiento del día anterior según la apreciación de los supervisores, quienes además, se encargaban de relacionar en un libro comentarios acerca del desenvolvimiento laboral del personal (Capuano, 2004).

En 1842 el congreso aprobó una ley que obligaba a los jefes de departamento ejecutivo del servicio público federal a hacer un informe anual, en el que decía, entre otras cosas, si cada uno de los subordinados había sido aprovechado correctamente, y si la destitución de unos para permitir la admisión de otros conduciría a un mejor desempeño en el servicio público, estos resultados eran entregados al presidente de Estados Unidos James Polk, décadas después se suprimieron sin número de métodos de evaluación de desempeño y el ejército americano en 1880, este sistema de evaluación impactó y llamó la atención del presidente de la época Benjamín Harrison, quien ordenó que este nuevo sistema fuera utilizado en el Ministerio de la Defensa y se adoptará en los departamentos del poder ejecutivo; esta experiencia militar fue tan asimilada que a partir de ahí, dichos programas de evaluación de desempeño se hicieron extensivos a todas las entidades públicas y empresas privadas tanto así que General Motors en 1918 ya contaba con un sistema de evaluación de desempeño para sus ejecutivos. De hecho General Motor fue una empresa privada pionera en el mundo al implementar un programa de evaluación de desempeño (Chiavenato, 1985).

La primera etapa de la revolución Industrial desde un enfoque productivo, reveló el paso de la producción manual a la Producción mecanizada, donde se tuvo como resultado complejidad en los sistemas de fabricación, tanto así que se hizo necesario la aparición de inspectores de calidad que estuvieran al tanto de las operaciones, y lograran diferenciar los artículos defectuosos de los que no estaban en condiciones de venta, para su posterior eliminación.

Por otra parte, en la segunda etapa de la revolución industrial (1930 – 1949) *“la economía se ve afectada por los aportes de la tecnología a la economía.... y en la producción en masa se hace necesario contar con un control de datos estadísticos de calidad”* (Farias, Perez, Pino, Urera, & Valera, 2010), es decir, es tanta la transformación de la productividad en el trabajo que se pasó a un control de calidad que permitiera aparte de identificar las falencias en los productos, tomar correctivas para las desviaciones en los procesos tecnológicos.

En la tercera etapa de la revolución industrial (1950-1979) se continuo con la inspección de calidad tanto de los productos como de los procesos tecnológicos para evitar sacar productos defectuosos, pero el enfoque principal consistió en identificar las necesidades de los consumidores y ajustar tanto los productos como los procesos para suplir dichas necesidades, en esta etapa no bastaba con eliminar los productos defectuosos, sino, también en observar las fallas raíces desde la fabricación hasta reducir el número de error en la producción a fin de vender lo mejor y operar en función del mercado.

Finalmente en la cuarta y quinta etapa de los 80's y los 90's respectivamente, la calidad era vista como una ventaja competitiva que acreditaba las organizaciones que la aplicaban en sus productos o servicios, esta tendencia del control de la calidad se convirtió en un pilar fundamental para efectuar el mejoramiento continuo en cada una de sus operaciones.

En este orden de ideas, se puede concluir que las cinco etapas de la revolución industrial tenían diferentes enfoques pero a su vez, estaban ampliamente relacionados con la calidad en la producción, tanto así que la primera etapa se caracterizó por identificar los productos defectuosos, en la segunda etapa, se pasó de la calidad que se inspecciona a la que se controla, la tercera consistió en mayor calidad para satisfacer los requisitos del consumidor, y la cuarta y quinta, se caracterizaron por el mejoramiento continuo (Farias et al., 2010). En la siguiente figura 3 se evidencian las etapas de la revolución industrial:

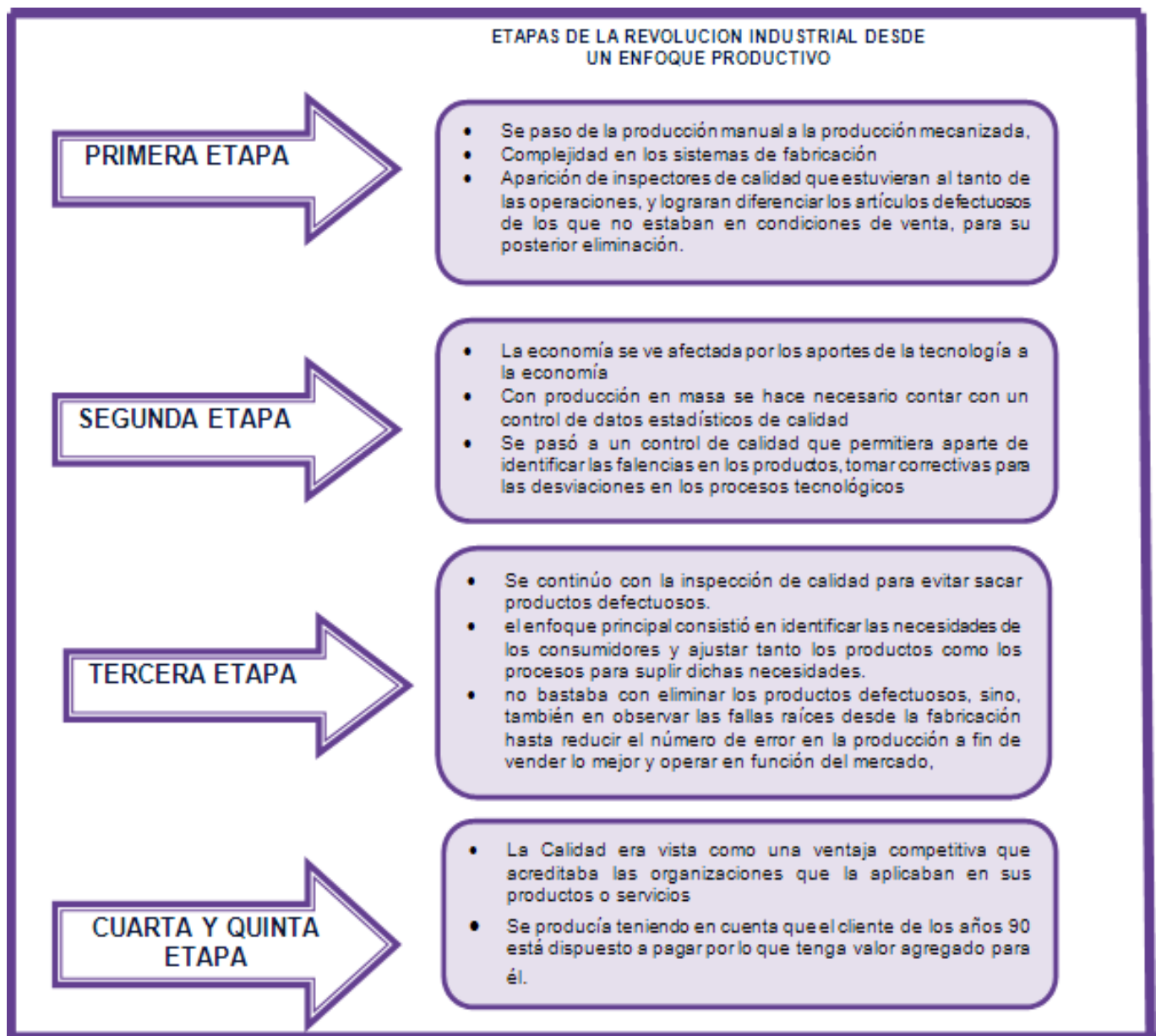


Figura 3 Etapas de la Revolución Industrial

Fuente: Farias, Pérez, Pino, Urera, & Valera (2010)

Como aporte se puede mencionar que la producción en masa aparte de requerir supervisor de calidad, requiere medición del desempeño laboral, donde se logre identificar la participación del colaborador en dicho proceso productivo, puesto que el hombre está directamente relacionado con el resultado final de la producción.

Frente a este panorama se evidencia que con el pasar del tiempo, el cambio es lo único constante y permanente, por lo tanto surge la necesidad de mejorar los procesos de evaluación existentes, en busca de herramientas que logren mejores y óptimos resultados, tal es el caso del crecimiento industrial que divulgó una mayor tendencia al proceso de evaluación dejando a un lado, las formas empíricas, para pasar a la elaboración de escalas de calificación mejor estructuradas, dando paso a la obtención de datos objetivos y precisos (Castro Cerpa et al., 2007). Este tipo de cambios en la implementación de una evaluación de desempeño permite ahondar de una manera más objetiva en el rendimiento laboral de las personas, y sustentar con fundamento el resultado de cada evaluación ejecutada.

En su interés por aumentar la productividad en cada una de las operaciones Frederick Taylor desarrolló la llamada escuela de administración científica, preocupada por aumentar la eficiencia de la industria a través, de la racionalización del trabajo operario, tanto así que con base en su estudio de tiempos y movimientos, propuso valorar el rendimiento de los trabajadores, asignándoles puestos de trabajo según las habilidades y capacidades del colaborador. Es decir, el método utilizado por Taylor consistió en medir el tiempo que invertía un obrero en cada tarea y cada uno de los movimientos que implicaba realizarla, lo cual le facilitó hacer una medición diaria de la cantidad de trabajo que un obrero podía realizar en un día, dando paso a la estandarización. Para Taylor la motivación principal del obrero era la cantidad de dinero que el trabajador recibirá acorde a su rendimiento, tanto así que este enfoque mecanista se ilustra en su percepción del hombre económico, al reconocer la ineficiencia del personal en la fábrica de Midvale Steel Company, donde los colaboradores debían cargar

lingotes de 42 Kg hacia los carros del ferrocarril; Taylor planteó la meta de aumentar la producción de 12.5 toneladas diarias a 48, meta que logró exitosamente por medio de la división del trabajo acorde a la capacidad de la persona, asignando las herramientas necesarias para cumplir los objetivos y con la motivación económica logró incrementar la productividad (Robbins, 1998). En contraste, Elton Mayo con la humanización de los procesos, realizó un experimento en la Planta Hawthorne de Western Electric Company (1924), al estudiar el comportamiento humano en la organización, se consigue evidenciar que de acuerdo a las condiciones ambientales en el lugar de trabajo, se puede incrementar la productividad, esto fue justificado a través de entrevistas donde se concluyó sobre la importancia de la comunicación y la comprensión del individuo en una estructura social que influye en la producción en general (Paniagua Gamboa, 2005).

5.2 MARCO CONTEXTUAL

La Cámara de Comercio de Palmira es una entidad catalogada como pequeña empresa constituida por 35 colaboradores ubicados en la sede Principal de la ciudad de Palmira y en sus jurisdicciones en los municipios de Pradera, Florida y Candelaria.

Reseña histórica de la Cámara de Comercio de Palmira

Creada mediante Decreto No 502 de 8 de marzo de 1934, la Cámara de Comercio de Palmira, es una Entidad autónoma, con personería jurídica y sin ánimo de lucro constituida a iniciativa de los comerciantes de Palmira.

En 1982 se traslada a su sede propia que le permite una mayor funcionalidad en la prestación de los servicios.

En sus años de vida, la Entidad ha crecido, ha ampliado y diversificado sus servicios evidenciando un fortalecimiento, se ha preocupado por implementar estrategias nuevas que le permitan ir a la par con los cambios.

Así mismo en el transcurso de estos años la Cámara de Comercio en su jurisdicción que comprende los municipios de Palmira, Florida, Pradera y Candelaria ha desarrollado importantes actividades auspiciando proyectos en el plano económico, comercial, gubernamental, social, industrial y empresarial.

Para el año 2002 la Cámara de Comercio se certificó con la norma ISO 9001: 2000 por el Instituto de Normas Técnicas Colombianas ICONTEC, en servicios de registros públicos, formación y capacitación empresarial e información y orientación empresarial, como estrategia para ofrecer un servicio con estándares internacionales de calidad y facilitar el cumplimiento de su Plan de Desarrollo que busca brindarle a los empresarios alternativas para mejorar sus niveles de competitividad en el mercado nacional e internacional.

La continuidad en su compromiso por la calidad, la llevó a que en el año 2004 extendiera su certificación ISO 9001: 2000 al servicio de Métodos Alternativos de Solución de Conflictos en Conciliación.

Para el mismo año, un hecho tecnológico marcó su desarrollo al migrar la administración de sus registros públicos de una plataforma de tercera generación a una de cuarta, facilitando este cambio su conectividad en el año 2005 al Registro Único Empresarial conocido como el RUE.

Para el mismo año, la Cámara de Comercio de Palmira protagoniza el inicio de un Programa de Simplificación de Trámites para Crear Empresa, el mismo que para el año 2006 fue avalado por la Confederación Nacional de Cámaras de Comercio y que hoy lleva como nombre Centro de Atención Empresarial CAE.

Para finales de 2007 la Cámara actualiza su Plan de Desarrollo para la vigencia 2008 – 2012, donde su direccionamiento estratégico se orientó a promocionar la competitividad de la región manteniendo su firme compromiso con el mejoramiento de la calidad de sus servicios y la responsabilidad social empresarial.

En el año 2009 la Cámara de Comercio de Palmira inaugura sus sedes propias en los municipios de Pradera y Florida, siendo este evento un acontecimiento trascendental en el compromiso que se tiene con el mejoramiento continuo de sus servicios y el apoyo al desarrollo regional. En el mismo año, se implementó el Programa de Responsabilidad Social Empresarial que se articuló al Sistema de Gestión de la Calidad con el objetivo de garantizar que todas las acciones estén enmarcadas en una gestión sostenible. El año 2010 se inicia la construcción de la agenda de competitividad de la ciudad de Palmira liderada por la Cámara de Comercio que es el documento que cristalizará el desarrollo competitivo de la región, tal como se ha proyectado en el direccionamiento estratégico de la institución.

En el año 2011 la Cámara inicia la actualización de su Direccionamiento Estratégico 2012 – 2015 en el cual busca articular esfuerzos con el Plan de Desarrollo Nacional, las agendas de competitividad y los acuerdos de prosperidad del actual gobierno, así como con los planes de otros actores internos y externos que promueven el desarrollo económico y social con el propósito de tener un alto impacto en el desarrollo regional y en la competitividad empresarial a través de 3 ejes fundamentales como lo son la formalización, la innovación y el emprendimiento, enfocados en la búsqueda de lo fundamental, lo prioritario y lo accionable, basados en la sostenibilidad financiera, administrativa y de buen gobierno corporativo.

El reto con la actualización de nuestro direccionamiento estratégico es “Consolidarnos en el 2015 como la Institución más representativa que promueve la transformación de la región en un territorio innovador, sostenible y competitivo”.

Misión

Somos una organización de derecho privado, de carácter corporativo, gremial y sin ánimo de lucro, integrada por los empresarios de Palmira, Pradera, Florida y Candelaria, a quienes les brindamos a través de los registros públicos seguridad jurídica y respaldo legal de sus actividades mercantiles.

Contribuimos al fortalecimiento del sector empresarial y a promover el desarrollo económico, ambiental, cultural y social para hacer de nuestra región un lugar competitivo y mejorar la calidad de vida.

Somos una organización comprometida con la calidad de nuestros servicios, la responsabilidad social empresarial y la innovación tecnológica, con un talento humano ético, eficiente y calificado.

Visión 2015

Consolidarnos como la Institución más representativa que promueve la transformación de la región en un territorio innovador, sostenible y competitivo.

Objetivos de Calidad

- Registrar actos, documentos y expedir los certificados correspondientes de manera oportuna y precisa, haciendo uso de los medios logísticos y de infraestructura más adecuados para una buena atención a los usuarios.
- Aumentar la satisfacción de nuestros clientes.
- Asegurar la calidad de los servicios certificados con la norma ISO 9001:2008, mediante el control de sus procesos y el mejoramiento continuo.
- Facilitar a la comunidad en general el servicio de solución de conflictos de manera oportuna, con profesionales reconocidos y de competencia acreditada.
- Promover el desarrollo del talento humano y fortalecer sus competencias. Aumentar la satisfacción del cliente interno.
- Ofrecer formación empresarial que permita la actualización o aprendizaje de nuestros clientes de acuerdo a sus necesidades y requerimientos.
- Cumplir con los objetivos organizacionales de nuestras líneas estratégicas para alcanzar la visión de nuestro direccionamiento estratégico.
- Ofrecer información y orientación empresarial a nuestros clientes de forma clara y oportuna, de acuerdo a sus necesidades y requerimientos.
- Medir, divulgar y rendir cuentas frente a nuestros grupos de interés en relación con el desempeño de la organización con respecto al objetivo del desarrollo sostenible.
- Evaluar periódicamente la gestión del riesgo con respecto a los controles existentes en el sistema cameral de control interno.

Principios de Responsabilidad Social

Los objetivos organizacionales de la Cámara de Comercio de Palmira se han enmarcado en lo que hemos denominado una gestión sostenible, donde nos comprometemos a conducir nuestra Institución con las mejoras prácticas de responsabilidad social empresarial y a fomentar el desarrollo sostenible en el sector empresarial y la comunidad en las dimensiones económica, social y ambiental. Como Institución organizada alrededor del empresario y la competitividad, hemos formulado programas orientados a la transformación consciente de nuestro territorio, en un territorio socialmente responsable.

- **TRANSPARENCIA:** Todos los servicios y actuaciones se realizan de forma abierta, limpia y honesta.
- **RESPONSABILIDAD:** Cumplimos con comprometida y con pleno conocimiento.
- **INTEGRIDAD:** Actuamos en forma coherente y justa.
- **CALIDAD:** Nuestro compromiso es la mejora continua y la satisfacción de cliente.
- **COLABORACIÓN:** Nuestra cultura organizacional se fundamenta en el trabajo en equipo.

Política de Calidad

La Política de Calidad de la Cámara de Comercio de Palmira está basada en la búsqueda continua del mejoramiento de nuestros servicios enmarcados en las líneas estratégicas de administración de los registros públicos; gestión cívica, social y cultural; competitividad y desarrollo regional; desarrollo empresarial; y vocería y representación con parámetros de responsabilidad social empresarial y control interno, para ello nos comprometemos a cumplir con los requisitos de nuestros clientes y del mismo sistema de gestión de la calidad. Teniendo como base nuestra misión, nos proyectamos como una organización que promueve la transformación de la región en un territorio innovador, sostenible y competitivo con

programas, servicios y proyectos que son desarrollados por un grupo humano competente que cuenta con un ambiente de trabajo agradable, estabilidad laboral y oportunidad de desarrollo personal y profesional.

Conformación de la Cámara de Comercio de Palmira

La Cámara de Comercio de Palmira cuenta con 35 colaboradores de planta, distribuidos en su Sede principal de Palmira y en su Jurisdicción de Pradera, Florida y Candelaria, los cuales se encuentran inmersos dentro de las siguientes dependencias:

- Presidencia Ejecutiva.
- Departamento Administrativo.
- Departamento Jurídico.
- Departamento de Planeación y Desarrollo.
- Director de Competitividad Regional.

La estructura organizacional de la Cámara de Comercio de Palmira describe verticalmente los niveles jerarquicos de la organización los cuales se ven reflejados en la figura 4:

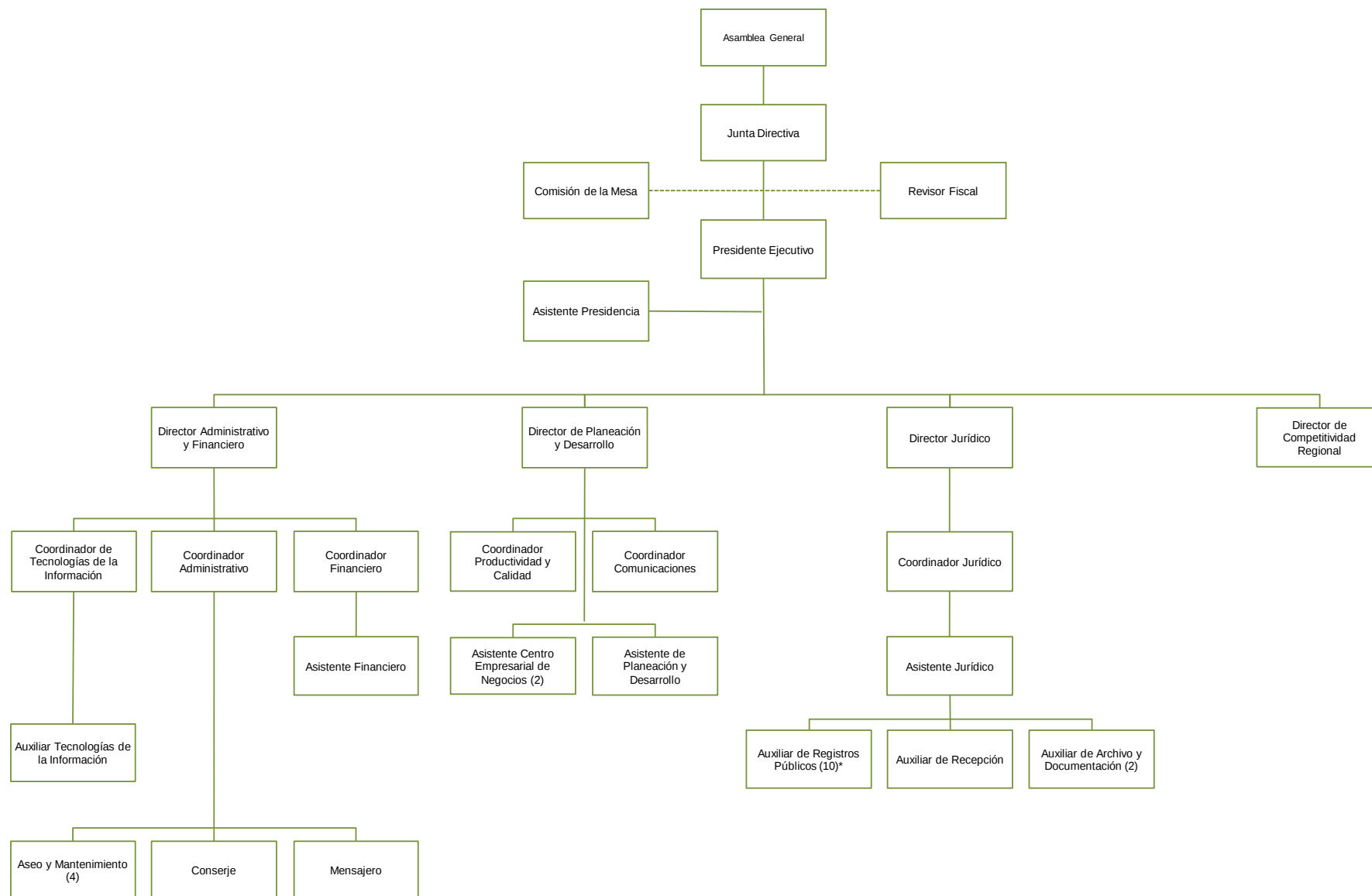


Figura 4 Estructura Organizacional de la Cámara de Comercio de Palmira

Fuente: Cámara de Comercio de Palmira (2014)

La planeación estratégica de la Cámara de Comercio de Palmira fue abordada como influencia para el desarrollo de este proyecto; a partir de esta información se permite contextualizar acerca de la razón de ser de la organización, y así mismo, de lo que debe abarcar la gestión del talento humano, para dar cumplimiento a los objetivos que se enmarcan en la satisfacción de los requerimientos de la entidad.

Teniendo en cuenta lo anterior, se considera importante plantear lo que aporta la administración del talento humano en el desarrollo organizacional. Entre sus objetivos se encuentra la necesidad de fortalecer las competencias labores del personal, con el fin de que se presente un mejoramiento continuo en la organización.

Administración del talento humano Cámara de Comercio Palmira

La administración de recursos humanos, es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o a los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación de desempeño” (Chiavenato, 2009). La CCP considera el talento humano como recurso fundamental para el funcionamiento de la organización, tanto así que invierte en capacitación y formación del personal, de tal manera que los mismos fortalezcan sus competencias, conocimientos, destrezas, y habilidades que le permitan mejorar el desempeño de sus actividades a cargo, si bien *“Cualquier organización puede comprar máquinas y adquirir tecnologías para equipararse con sus competidores; esto es relativamente fácil, pero construir competencias similares a las que poseen los competidores es extremadamente difícil, lleva tiempo, maduración, y aprendizaje”* (Chiavenato, 2009).

Los procedimientos utilizados por la CCP con el fin de reclutar personal idóneo para la entidad, consiste como primera medida en la descripción de los requisitos,

competencias y habilidades que deben tener los candidatos para ocupar un determinado cargo, indiscutiblemente la persona seleccionada por su atributos no cumplirá en su totalidad todos los requisitos fundamentales para ocupar el cargo, pero si contara con un perfil bastante aproximado a lo que la organización busca, en este orden de ideas, a partir de la contratación del individuo, la empresa está en la responsabilidad de brindar las herramientas y los espacios adecuados para que el vinculado, logre fortalecer las competencias y cumpla a cabalidad con los requisitos del perfil de cargo.

Una vez transcurrido tres meses de haber sido contratado el colaborador, es sometido a una Evaluación por Competencias, (en adelante EC) que está ampliamente relacionada con las actividades (los procesos en los que participa el colaborador, la misión del cargo, análisis de cargo, responsabilidades generales, competencias laborales para el cargo, formación y experiencia) que el colaborador ejerce a diario en busca del cumplimiento de los objetivos del perfil de cargo, dichas competencias son: Planificación, Calidad de Trabajo, Adaptación al Cambio, Iniciativa, Servicio, Trabajo en Equipo, Liderazgo, Comunicación y Relaciones Públicas, y son evaluadas anualmente en una escala de calificación de 1 a 5 siendo 5 = Excelente, 4 = Muy Satisfactorio, 3 = Satisfactorio, 2 = Poco Satisfactorio y 1= Insatisfactorio.

Es importante resaltar que aunque la evaluación de competencias y la evaluación de desempeño por competencias son dos procesos que hacen parte de la gestión del talento humano y son compatibles, existe una diferencia bastante significativa. En la EC se puede constatar que el colaborador cuenta con las competencias requeridas para dicho cargo, este logro puede ser satisfactorio o insatisfactorio para efectos de certificación, pero lo más importante es lo que refleja en cuanto a la oportunidad de mejoramiento de cada colaborador, tanto así, que a partir de los resultados de la EC la CCP implementa acciones para brindar al colaborador capacitaciones que le permitan mejorar las falencias halladas, por otro lado, la Evaluación de Desempeño por Competencias (en adelante EDC), aparte de lo

anterior, identifica la efectividad en el desarrollo de la competencia, es decir, el trabajo bien hecho o si el colaborador cumple con el indicador y presenta los resultados que espera la entidad, lo que quiere decir qué la EDC “*es la aplicación de saberes en situaciones reales de trabajo*” (Tejada Fernández & Navío Gámez, n.d.), identificando si el colaborador es competente o no competente por medio de una medición, teniendo en cuenta que “*ser competente hoy y aquí no significa ser competente mañana o en otro contexto*” (Tejada Fernández & Navío Gámez, n.d.), por eso se evalúa periódicamente el desempeño y las competencias.

5.3 MARCO CONCEPTUAL

Como bien lo destaca Chiavenato (1985), después de mucho tiempo los administradores se preocuparon solo de la eficiencia de la máquina como medio para aumentar la productividad, pero esto no logró resolver el problema del aumento de la eficiencia de las organizaciones, tanto así que ocurrió una reversión de ese enfoque con la humanización de la teoría de la administración, y la preocupación principal de los administradores paso a ser el hombre, a partir del cual surgieron una serie de preguntas como las que se nombran a continuación: ¿Cómo conocer y medir la potencialidad del hombre a nivel productivo? ¿Cuál es el ambiente empresarial adecuado para que el hombre se desenvuelva mejor? ¿Qué necesitan los colaboradores de una empresa para ser más eficientes y más productivos?, frente a estas preguntas surgieron un sinnúmero de respuestas, una de ellas, es una herramienta capaz de mejorar el rendimiento del personal dentro una empresa llamada evaluación de desempeño. De acuerdo a esto, Chiavenato (1985), sostiene qué:

"La Evaluación de Desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencia de desarrollo futuro, toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona."

Por otro lado Alles (2002) sustenta qué:

"Evaluar el desempeño no debe verse desde la perspectiva del empleado como un momento de "rendir examen" sino como una oportunidad de expresarse y mejorar, las empresas que lo logran, mejoran en todos los aspectos, desde el clima laboral, hasta los índices que miden la rotación y la calidad de vida del personal y, desde ya, optimizan el logro de los objetivos organizacionales."

Además Alles (2002), plantea una crítica con respecto a los métodos de evaluación por competencias implementados en algunas organizaciones, en las cuales no existe el acompañamiento periódico al colaborador donde se logre un monitoreo de la forma que lleva a cabo sus actividades, y por consiguiente apreciar su buen desenvolvimiento o retroalimentar en caso que hayan desviaciones con respecto a sus actividades, en este sentido la autora sugiere que los jefes inmediatos mantengan una comunicación sistemática con sus colaboradores, en cuanto a la forma en que se van cumpliendo los objetivos y metas de trabajo previamente.

Frente a estas dos posturas se puede inferir que a través de la evaluación de desempeño se logra dar respuesta a las preguntas planteadas anteriormente por Chiavenato (1985), las cuales giran en torno al personal como ser humano. Coincidiendo con la apreciación de Alles (2002), la evaluación de competencias, debe ser complementada con una evaluación de desempeño bien estructurada evitando inconsistencias en el planteamiento de la misma.

La evaluación de desempeño debe propiciar tranquilidad al colaborador impidiendo que se sienta cuestionado por su forma de llevar a cabo las actividades y por consiguiente no presente comportamiento de resistencia o negligencia por temor a represarías por parte de la organización en cuanto al resultado de su desempeño, además se pretende identificar que le hace falta al colaborador en cuanto a herramientas de trabajo o capacitaciones para ser más productivo.

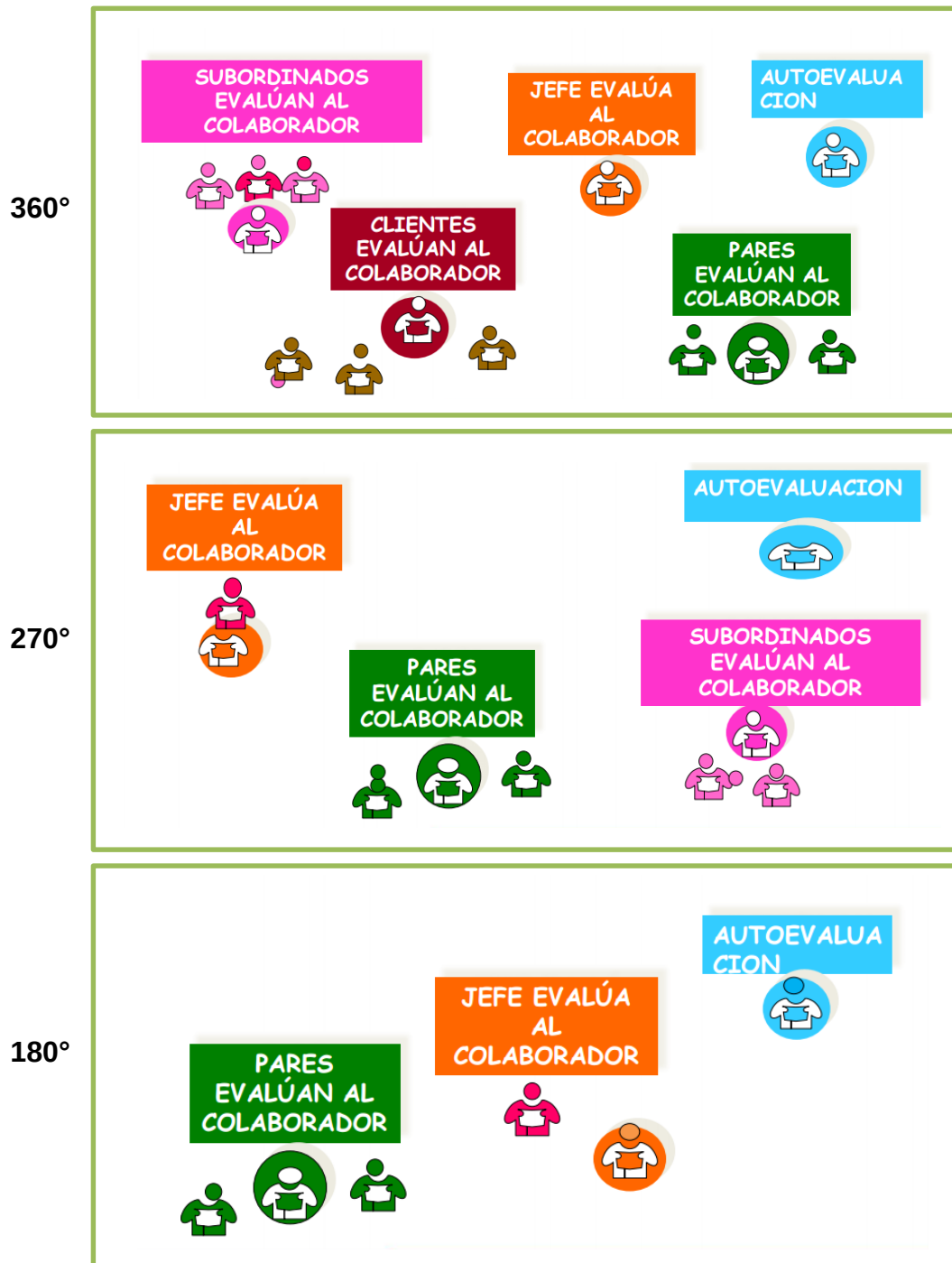
Como dice Koontz y O'Donnell (1964) citado en (Chiavenato, 1985) *“las prácticas de la evaluación de desempeño humano no son nuevas. Después que el hombre dio empleo a otro su trabajo paso a evaluarse”*, tal es el caso estudiado por Taylor (1985), donde *“se preocupa por las técnicas de racionalización del trabajo del obrero, a través del estudio de tiempos y movimientos por lo cual propuso valorar el rendimiento de los trabajadores a partir de una asignación de puestos, en donde cada trabajador era asignado según sus conocimientos, capacidades y habilidades*

a un cargo específico. Esto permitió establecer estándares de rendimiento a cada puesto de trabajo” (Taylor, 1985).

Autores como Mondy y Noe (2005), plantean las expectativas que se pueden generar cuando una empresa decide realizar una evaluación de desempeño. Si bien las evaluaciones de desempeño han tenido numerosas críticas por los conflictos que se pueden generar entre los colaboradores de una organización, razón por la cual se pueden concebir ambientes laborales hostiles por heridas subyacentes de evaluaciones no tan eficientes, aun así, las evaluaciones de desempeño son necesarias para que una empresa conozca el rendimiento funcional de sus procesos, así mismo, para el área de recursos humanos se convierten en un apoyo a la hora de tomar decisiones, ya que se pueden encontrar soluciones efectivas para diferentes casos o problemas, como ajustes salariales, justificaciones de despidos, retroalimentaciones, capacitaciones, acciones correctivas, entre otras.

Aparte de lo anterior, el principal fundamento por el cual se deben guiar los diseños de las evaluaciones, es apoyar el mejoramiento del desempeño organizacional y no las críticas, por lo cual, es necesario educar al personal hacia un pensamiento optimista, siendo este el motivo que gobierne la realización de dicha evaluación con el consentimiento individual de afianzar una mejora en la organización y a su vez, en las actividades que esta desarrolla, puesto que si los resultados de la primera evaluación presentan inconvenientes por calificaciones que algún compañero o jefe directo realice, el colaborador tendrá la oportunidad de tener en cuenta que su evaluación consta del entorno que lo rodea, esta presión motivará para mejorar sus actitudes frente al trabajo aumentando su productividad, al saber que sus compañeros serán de ahora en adelante también sus evaluadores, de hecho es un beneficio que otorga realizar una evaluación de desempeño de 360° (Mondy & Noe, 2005).

Es importante resaltar que la evaluación de desempeño se presenta en cinco modalidades 360° - 270° - 180° - 90° - 45° y se llevan a cabo según la disposición o necesidad de la entidad, como se ilustra en el grafico 1:



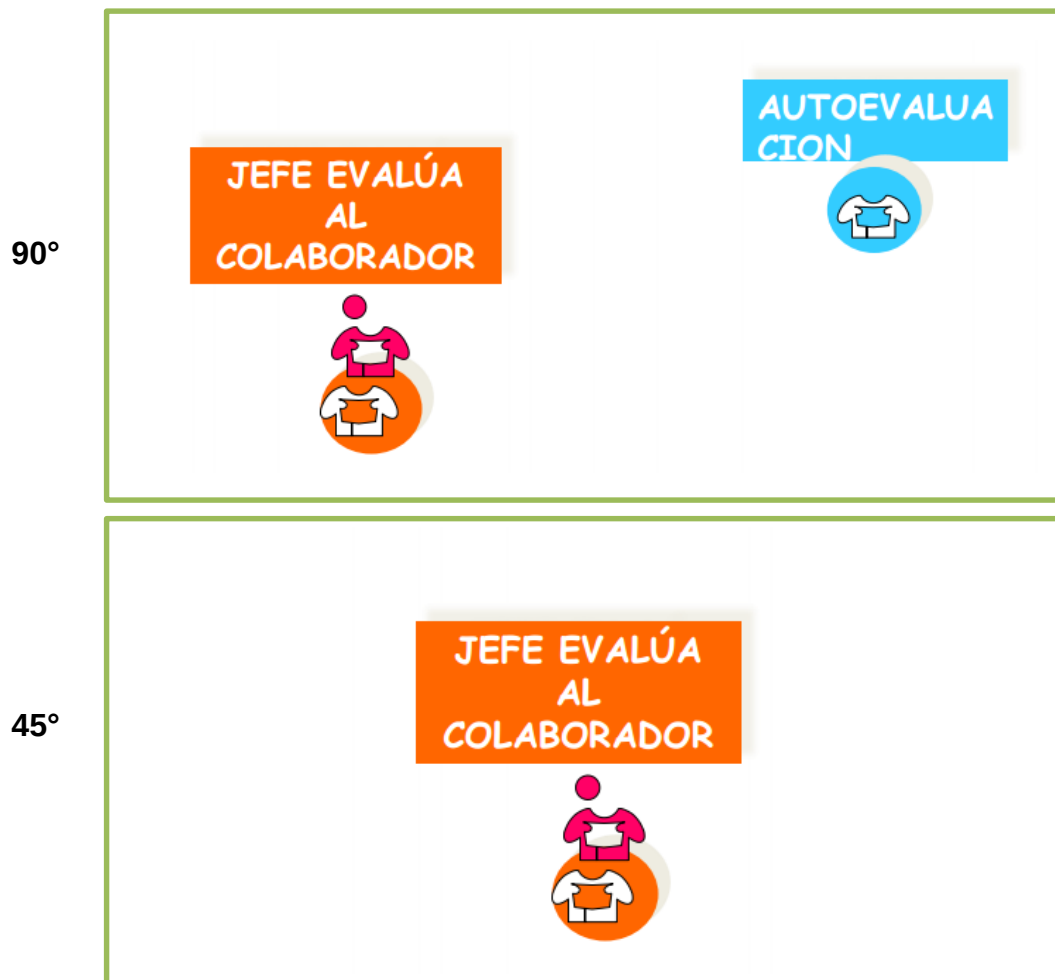


Gráfico 1 Modelos de Evaluación de Desempeño

Fuente: Tomado a partir de Sierra Viana (2013)

Cada organización implementa la Evaluación de Desempeño según sus necesidades, Chiavenato plantea qué (2001), *“la evaluación del desempeño enfatizó cosas como el absentismo, la puntualidad, y la disciplina personal...”*(Chiavenato, 2001). El desempeño laboral parece estar sujeto a la supervisión continua de las actividades que desarrolla el colaborador, ejerciendo un control sobre los seguimientos que se deben cumplir para encontrar una

mejoría en su desempeño, lo cual pareciese no ser efectivo a la hora de presentarse repetitivamente esta apreciación, por tanto, continuando con la valoración del desempeño *“Ahora, se centra en la visión, las metas y los resultados, y en especial sobre las contribuciones personales a los objetivos organizacionales”* desempeño (Chiavenato, 2001); bajo esta afirmación nació la necesidad de actualizar los perfiles actuales de la Cámara de Comercio de Palmira, con base en las competencias laborales requeridas, según la Norma ISO 9001:2008, se relacionaron en cada perfil de cargo las competencias, habilidades y responsabilidades requeridas para ocupar un determinado cargo. Los perfiles de cargo fueron realizados en conjunto con la herramienta de evaluación por competencias, la cual permite realizar una valoración anual de las debilidades y fortalezas de cada colaborador con respecto a sus competencias, con el fin de implementar un plan de capacitación para el personal.

La satisfacción del personal promueve la productividad en una entidad, tanto así que *“por medio de la psicología organizacional se logra comprender el comportamiento de las personas, es decir su desempeño”* (Sanín Posada & Salanova Soria, 2014), por lo cual, es indispensable reconocer que el carácter psicosocial es imprescindible a la hora de establecer los criterios para el diseño de un instrumento que logre minimizar riesgos de confrontación entre los subordinados y supervisores o resistencia al contar con una percepción de que una evaluación de desempeño genera más trabajo al realizarse y los resultados no son eficaces, al contrario de esto, es interesante emplear un análisis sobre la potencialidad de ejecutar dicha evaluación, ya que es una manera de conocer a los colaboradores, reconocer su motivación y satisfacción.

Littlewood (2008), citado en (Sanín Posada & Salanova Soria, 2014) manifiestan qué *“la satisfacción favorece el deseo de permanencia de las personas y se asocia con la reducción del ausentismo, la rotación y las quejas del personal”* estas bondades pueden ser identificadas en el estudio del rendimiento del personal para hacer de ellas una fortaleza en la cadena de valor de la organización, además por

este medio se puede evaluar el impacto de las capacitaciones y formaciones recibidas en el periodo medido, para así, verificar si es factible trabajar en la misma línea de ejecución empleada durante el periodo, o si es necesario realizar ajustes en el plan de capacitación de los colaboradores para lograr una actualización de las competencias laborales acordes al perfil de cargo, por lo anterior se puede concluir, que la importancia de medir el desempeño del personal en una organización promueve la mejoría en el ambiente laboral reconociendo quienes son sus colaboradores, como trabajan y que los motiva para trabajar mejor.

La importancia de entender el comportamiento organizacional del individuo, permite afianzar los conocimientos sobre las formas de actuar y pensar dentro de una empresa puesto que, la diversidad en las personalidades desarrolla diferentes actitudes y aptitudes frente a un deber o trabajo por realizar, las cuales deben ser reconocidas por la empresa para saber y entender el comportamiento individual y como se motiva su personal, inclusive el desarrollo del clima organizacional depende fuertemente de la identificación de lo que desean los colaboradores, para que así, estos mejoren su productividad y fortalezcan su desempeño. (Robbins, 1998).

Las evaluaciones de desempeño deben practicarse cualitativa y cuantitativamente para ser calificables y medibles, esto con el fin de una interpretación exacta en los datos estadísticos que se obtengan a partir de los resultados; si bien *“Hay un gran número de características de diseño que potencialmente pueden influir en la eficacia de un sistema de gestión del desempeño, y muchos de ellos se han estudiado empíricamente para determinar su impacto”* (Lawler III, 2003), por lo cual se recomienda que al momento de obtener los resultados, también se indague sobre la eficacia de la evaluación para que a su vez, esta herramienta pueda crearse flexible para realizar modificaciones o ajustes necesarios y así, sea

un proceso evolutivo en el que la participación de la mejora este incluida en el diseño del formato de la evaluación.

De acuerdo con Alles (2002), los diseños de las evaluaciones de desempeño, deben ser creados a partir de las necesidades de la organización, en este sentido, según las necesidades de la CCP, entidad que cuenta con 35 colaboradores, la evaluación de desempeño se ajusta a ser realizada en 90° debido a que la finalidad de los resultados están alineados a los objetivos organizacionales mas no a un estudio general del personal, en la cual se analizan las críticas de las evaluaciones de 360° por las derivaciones que se pueden obtener en buenas calificaciones que omitan la realidad del desempeño de los pares al no querer herir a un compañero, aunque también se debe tener en cuenta que una injusta calificación por parte de un compañero que haya tenido problemas con otro o las altas calificaciones paternalistas por parte de los supervisores, subestimarán el desempeño real obteniendo una evaluación disfrazada (Mondy & Noe, 2005).

Chiavenato (2008), plantea qué *“la resistencia de las personas a renovar las cosas es provocada por aspectos lógicos (tiempo y esfuerzo para ajustarse al cambio), psicológicos (miedo a lo desconocido, desconfianza en la jefatura o temor por la inseguridad en el empleo) y sociológicos (intereses de grupos y valores involucrados)”* (Chiavenato, 2008), por lo cual, es vital socializar el desarrollo de la evaluación argumentando el motivo por el cual se realizará y que los resultados serán perpetrados con fines subjetivos a los nombrados por el autor, ya que por lo mismo, se busca evitar generar estrés laboral en los colaboradores al no sentir seguridad sobre el “para qué” de la evaluación.

Comprendiendo la equivalencia de su funcionalidad como estrategia, las empresas cuestionan la verdadera contribución del recurso humano al logro de los objetivos organizacionales, por lo cual reconocen diferentes tipos de competencias clasificándolas en Diferenciadoras y de Umbral. La diferenciadoras son cualidades propia de un individuo, que lo caracterizan por un desempeño superior así tenga

las mismas condiciones y estudios que otro, es decir agrega valor a sus actuaciones, y las de Umbral corresponden a la caracterización del individuo que permite establecer si puede o no desempeñar un cargo, según su formación y lo que requiera la entidad.

Además de las competencias anteriores, existe una clasificación más corriente en donde se presenta a continuación una relación en 3 aspectos básicos del desempeño acompañados con la figura 5:

Competencias relacionadas con EL SABER: Conocimientos técnicos y de gestión.

Competencias relacionadas con el saber HACER: Habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje.

Competencias relacionadas con el SER: Aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores (Gallego Franco, 2000).

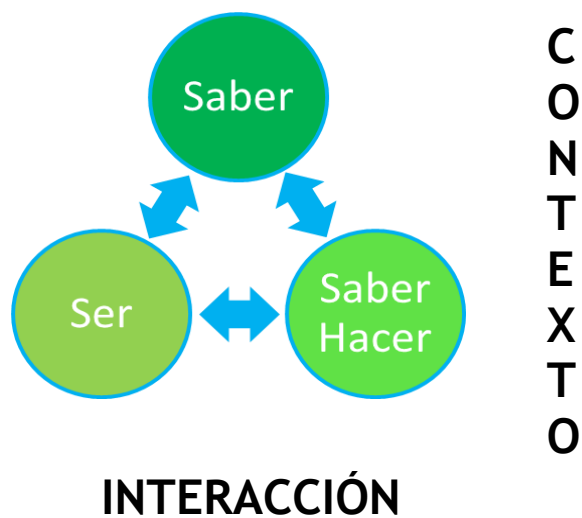


Figura 5 Diferentes tipos de competencias

Fuente: A partir de Gallego Franco (2000).

Al igual que Gallego Franco (2000), Capuano (2004), concuerda con dos tipos de competencias anteriormente nombradas “Saber y Saber Hacer” pero justifica que también es necesaria la presencia y conjunción de otros elementos como:

Saber estar: *Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.).*

Querer hacer: *Conjunto de aspectos relacionados con la motivación, responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.) y/o externo (dinero extra, días libres, beneficios sociales, etc.) a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia determinada.*

Poder Hacer: *Implica un conjunto de factores relacionados con:*

- *El punto de vista individual: la capacidad personal, las aptitudes y rasgos personales, se contemplan aquí como potencialidades de la persona, como variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien mostrará un comportamiento determinado, o sobre su potencial de aprendizaje.*
- *El punto de vista situacional: el grado de “favorabilidad” del medio. Diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado; por ejemplo, la presencia de un grupo que nos “presiona”, la interacción con un jefe autoritario u ocupar un nivel jerárquico (Capuano, 2004).*

Por lo tanto, conocer las competencias es el preámbulo para saber cómo evaluarlas y más, si las organizaciones expresan en su planeación estratégica el deseo de evolucionar a través del tiempo, adaptándose a nuevos cambios del entorno y del mercado que cada vez es más exigente, por ende, es

necesario aumentar y preservar las competencias del personal en donde la inversión en la formación de los colaboradores resulta ser un retorno al adquirir un mayor conocimiento, dando paso a la productividad y así, poder alcanzar las metas propuestas por la entidad satisfactoriamente.

En este sentido, Confecámaras quien agremia las 57 Cámaras de Comercio del país, busca el desarrollo continuo de la organización a través de las competencias de los colaboradores, por lo tanto, construyó un modelo simplificado de control interno para las Cámaras de Comercio, donde las afiliadas de Ibagué y Neiva, sirvieron como piloto para este ejercicio, verificando que permitiera la alineación por parte del personal, hacia el cumplimiento de los objetivos de la entidad, partiendo de las habilidades, competencias y conocimientos de los colaboradores para desempeñar su respectivo cargo; en definitiva *“Confecámaras funciona como órgano constitutivo y asesor de las Cámaras de Comercio confederadas, cuyo objetivo esencial es propender por el mejoramiento de las Cámaras en cuanto a tecnificación, eficiencia y agilidad en la prestación de sus servicios”* (Marulanda Gómez, 2010).

5.4 MARCO LEGAL

En toda actividad que se desarrolle una interacción, requiere de normas que regulen el comportamiento de los sujetos involucrados en ella, tanto así que las organizaciones están sujetas al entorno legal que respalda su constitución y garantiza el ejercicio de sus funciones, deberes y derechos.

Para el diseño de una herramienta que evalúe el desempeño de los colaboradores, la Cámara de Comercio de Palmira se acoge a los siguientes decretos, normas y resoluciones, para dar cumplimiento con lo estipulado en la ley.

DECRETO 898 DE 2002 (Mayo 7) CAPÍTULO VII, DE LOS ESTATUTOS

ARTÍCULO 26.

La Junta Directiva de cada Cámara de Comercio adoptará un Código de Ética, en el cual deberán tenerse en cuenta los principios generales del buen gobierno corporativo, que informen el desempeño y las pautas de conducta de la Cámara de Comercio, de los miembros de la junta y sus otros administradores y empleados y sus relaciones con la comunidad.

La CCP está certificada por la ISO 9001:2008 desde el año 2002 cumpliendo con los estándares de calidad requeridos por ICONTEC.

Norma ICONTEC, NTC ISO 9001:2008

En el punto 6: Recursos Humanos, dentro de las generalidades 6.2.1. Establece qué:

El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

En el punto 6.2.2 hace referencia a la competencia, formación y toma de conciencia, para lo cual la organización debe:

- a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto.
- b) Cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria.
- c) Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.
- d) Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad y
- e) Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia (Instituto Colombiano de Normas Técnicas, 2008).

MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO PARA EL ESTADO COLOMBIANO MECI 1000:2005

REPUBLICA DE COLOMBIA

Al Presidente de la República, con sujeción a lo dispuesto en las Leyes 87 de 1993 y 489 de 1998, le corresponde fijar las políticas en materia de Control Interno con apoyo y coordinación del Consejo Asesor del Gobierno Nacional en materia de Control Interno de las entidades del Orden Nacional y Territorial, Órgano Consultivo que ha recomendado establecer y adoptar un Modelo Estándar de Control Interno para las entidades obligadas del Estado que permita desarrollar, implementar y mantener en operación el Sistema de Control Interno establecido en las leyes antes citadas.

El Modelo Estándar de Control Interno que se establece para las entidades del Estado proporciona una estructura para el control a la estrategia, la gestión y la

evaluación en las entidades del Estado, cuyo propósito es orientarlas hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales y la contribución de estos a los fines esenciales del Estado.

Este Modelo se ha formulado con el propósito de que las entidades del Estado obligadas puedan mejorar su desempeño institucional mediante el fortalecimiento del control y de los procesos de evaluación que deben llevar a cabo las Oficinas de Control Interno, Unidades de Auditoría Interna o quien haga sus veces ("Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 1000:2005," 2005)

La Contraloría General de la República exige la implementación del Modelo Estándar de Control Interno, desarrollado para el sector público, pero debido a que las cámaras de comercio son entidades de régimen privado, el MECI No Aplica para ellas, por lo cual, el sistema cameral se comprometió a desarrollar una guía que pudiera ser empleada por estas entidades y finalmente, en el 2010 Confecámaras aprobó el SCCI (Confecámaras, 2010).

El modelo inicial que fue denominado Sistema Integrado de Gestión y Control Interno fue concebido como un modelo integral que contemplaba los sistemas de gestión de calidad con sus subsistemas estratégico, táctico y operativo, por lo cual resultaba inconveniente para los diferentes tamaños de Cámaras. Por tal razón, la Junta Directiva acordó que se debía simplificar el sistema propuesto. En este sentido, el nuevo modelo cumple con esta directriz dado que se enfoca directamente en los componentes de control interno, siendo estos Ambiente de Control, Administración de riesgos, Actividades de Control, Información y comunicación, Evaluación de Control Interno (Marulanda Gómez, 2010). Dentro del componente ambiente de control solo queda por integrar la evaluación de desempeño.

La siguiente matriz legal representa la normatividad bajo la cual se rige el planteamiento de la EDC, además se presenta con el propósito de contextualizar al lector detallando, el alcance, contexto, aplicación de cada uno de los apartados organizacionales que se abarcaron a lo largo de la investigación.

MATRIZ LEGAL				
CCP	PROPOSITO	ALCANCE	CONTEXTO APLICATIVO	REQUERIMIENTOS
SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Dar cumplimiento a la norma ISO: 9001:2008 bajo la cual está certificada la CCP por el Instituto de normas técnicas colombianas INCONTEC.	Recursos Humanos	CAMARA DE COMERCIO PALMIRA	Determinar la competencia necesaria para que el personal, pueda llevar a cabo sus funciones en conformidad con los requisitos del producto u servicio, al igual que brindar formación cuando sea necesario y verificar la efectividad de las acciones tomadas, de tal manera que se cumpla con los objetivos de calidad, desde la educación formación habilidades y experiencia de cada colaborador.
SISTEMA CAMERAL DE CONTROL INTERNO	Adaptar, implementar o fortalecer el control interno según el tamaño, recursos, necesidades y nivel de riesgo de cada cámara	Integrarse al SGC y desarrollo de los componentes del Control Interno.	CAMARA DE COMERCIO PALMIRA	Cumplimiento del Componente Ambiente de Control, vinculado al área de talento humano, y al SGC, donde se fomente el desarrollo permanente del personal, por medio de la selección, inducción, formación, capacitación y evaluación de desempeño
MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO PARA EL ESTADO COLOMBIANO MECI 1000:2005	Dar Cumplimiento a lo dispuesto en las Leyes 87 de 1993 y 489 de 1998 ,cuyo propósito es orientar las entidades del estado hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales y la contribución de estos a los fines esenciales del Estado.	Aplicación del Modelo estandar de control interno en las Entidades del estado Colombiano	CAMARA DE COMERCIO PALMIRA	Mejorar su desempeño institucional mediante el fortalecimiento del control y de los procesos de evaluación. La Contraloría General de la República exige la implementación del Modelo Estándar de Control Interno, desarrollado para el sector público, pero debido a que las cámaras de comercio son entidades de régimen privado, el MECI No Aplica para ellas, por lo cual, el sistema cameral se comprometió a desarrollar una guía que pudiera ser empleada por estas entidades y finalmente, en el 2010 Confecámaras aprobó el SCCI

Tabla 3 Matriz Legal

Fuente: Elaboración grupo de trabajo

6 METODOLOGÍA

La metodología utilizada para esta investigación permite explicar con detalle las prácticas realizadas para la consecución de los objetivos concernientes al tema de estudio. Con la especificación de cada uno de los pasos a seguir se logró contextualizar al lector del procedimiento empleado para diseñar la herramienta Evaluación de Desempeño por Competencias.

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El planteamiento de la herramienta EDC se llevó a cabo bajo una investigación cualitativa, en la cual “este tipo de investigación *cualitativa es una aproximación al tema en cuestión sobre la experiencia humana y centra su interés en informes narrativos, descripción, interpretación, contexto y significado*” (Kazdin, 2001), es decir, que este tipo de investigación se caracteriza porque la gran parte del análisis se argumenta con palabras, y se enfoca en explicar la forma particular que los individuos utilizan para captar, detallar e iniciar actividades, tanto así que la investigación implica describir las cualidades de una persona, al observar la interacción de los mismos con las herramientas de trabajo, con los pares y las actividades a cargo, intentando analizar detalladamente un asunto puntual, al igual que observar la forma en que cada individuo responde a situaciones inesperadas.

Siendo la Cámara de Comercio de Palmira, la entidad objeto de estudio de esta investigación, y según la necesidad de implementar una EDC, como herramienta sistemática que permita valorar el desempeño de los colaboradores, se empleó una investigación cualitativa, haciendo uso de un estudio descriptivo que permitió ahondar en información pertinente acerca del comportamiento del personal, al igual que conocer la descripción de cada cargo y revisar la documentación concerniente a la entidad, donde se logró obtener una apreciación de los lineamientos, políticas y planeación estratégica, en busca de obtención de

información que de paso a la definición de los indicadores a integrar en la evaluación de desempeño.

6.2 TIPO DE ESTUDIO

El estudio consistió en una investigación descriptiva, *“la investigación descriptiva, en comparación con la naturaleza poco estructurada de los estudios exploratorios, requiere considerable conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que busca responder. La descripción puede ser más o menos profunda, pero en cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno descrito”* (Heredia Chumacero, n.d.). Para un estudio descriptivo es importante obtener información del área que se analizara, con la misma se busca formular preguntas y obtener datos que se deseen estudiar acerca del personal de una entidad, como en el caso de la Cámara de Comercio, que por medio de una revisión y análisis de la información organizacional, se identificaron las competencias, que deben tener los colaboradores para cumplir con los objetivos globales de la organización.

6.3 PROCEDIMIENTO

La siguiente Tabla 7 se plantea para describir la fase o fases que responden a cada uno de los objetivos específicos de esta investigación; aparte de ser un soporte académico, se presentó con el fin de que el lector pudiese visualizar en términos generales los procedimientos que se llevaron a cabo para concluir esta investigación y dar respuesta al objetivo final de la misma.

OBJETIVO GENERAL Establecer los indicadores específicos en la evaluación de desempeño por competencias laborales de la Cámara de Comercio de Palmira en el marco del Sistema de Gestión de Calidad según la norma ISO 9001:2008 y el Sistema Cameral de Control Interno			
OBJETIVOS ESPECIFICOS	FASES METODOLÓGICAS		
1	Identificar los indicadores organizacionales a integrar en la Evaluación de Desempeño por Competencias.		FASE 1: DE RECOLECCIÓN DE INFORMACION * Reunión entre la dirección administrativa y el grupo de trabajo * Revisión Bibliográfica * Revisión Documental de la Entidad (aspectos organizacionales). FASE 2 : IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES A EVALUAR Definición de las competencias laborales a evaluar a partir de la recolección de información documental, y validación de las mismas con el aporte de los agentes tanto internos como externos en el marco de las competencias laborales.
2	Definir los indicadores de la Evaluación de Desempeño en el marco de las competencias laborales requeridas por la organización.		FASE 3 ESTRUCTURACION INICIAL DE LA EDC: Teniendo en cuenta la información recopilada, se procedió a diseñar el modelo inicial de la herramienta EDC FASE 4 : FOCUS GROUP Y FASE: 5 PRUEBA PILOTO: Para definir los indicadores, también se tuvo en cuenta la aplicación de estrategias de recopilación de información como el focus group y la prueba piloto que permitieron ajustar la herramienta a las necesidades y expectativas de la entidad según su actividad económica y razón de ser, definiendo así, las competencias a integrar en la EDC
3	Establecer la Evaluación de Desempeño por Competencias como un instrumento para el proceso de desarrollo de la organización.		FASE 6: PROPUESTA DE EDC Presentación final de la herramienta una vez comprobada su funcionalidad en cuanto a estructura y contenido.

Tabla 4 Relación entre Objetivos y Fases Metodológicas

Fuente: Elaboración grupo de trabajo

FASE 1: RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Reunión entre la dirección administrativa y el grupo de trabajo

Se llevó a cabo una reunión con el Director Administrativo de la Cámara de Comercio de Palmira, en la cual se debatieron los intereses organizacionales con respecto al planteamiento de la herramienta EDC; el directivo afirmó que según las necesidades de la entidad, se requería de una evaluación de 45°, donde el colaborador fuera evaluado por su jefe inmediato. Acorde a esto, se estableció que la entrega sería en el primer trimestre del año 2015, ya que para el desarrollo del mismo SCCI es necesario cerrar con total cumplimiento todos los apartados, en este caso, del componente ambiente de control. Paralelo a este encuentro, se realizó una revisión bibliográfica para comprender aspectos relevantes en la investigación, tomando como referencia importantes autores con experiencia en el tema de estudio, lo cual permitió encaminar este trabajo comparando cuales eran las mejores variables a tomar como guía, además de las estrategias, metodologías, recomendaciones y propuestas de algunos antecedentes encamados en la realización de evaluaciones de desempeño en empresas privadas y públicas o en su efecto, de teorías establecidas a través de la historia sobre el comportamiento laboral del individuo dentro de una organización.

En este momento del proceso investigativo, se identificaron los posibles elementos para una medición sistemática del desempeño laboral, a través del análisis de los diferentes estudios abordados que anteceden esta investigación, se logró entender con más afinidad lo que implica una evaluación de desempeño por competencias, al igual que comprender al individuo en un ambiente laboral.

Revisión Documental de la Entidad (aspectos organizacionales).

De acuerdo a los requerimientos de los directivos de la Cámara de Comercio de Palmira, del Sistema de Gestión de la Calidad y del Sistema Cameral de Control Interno, con respecto a la integración del formato evaluación de Desempeño por Competencias, al proceso de Talento Humano, se procede en primera instancia a llevar a cabo una revisión documental de los aspectos organizacionales de la entidad, como la planeación estratégica, los perfiles de cargo, la evaluación por competencias, el informe de responsabilidad social empresarial, el Sistema de Gestión de la Calidad y el Sistema Cameral de Control Interno, analizando detalladamente cada uno de estos apartados, con el fin de extraer las competencias inmersas en la documentación y en los sistemas de la cámara, las cuales deben ser desarrolladas por todos los colaboradores de la CCP, debido a que son competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales independientemente de sus funciones y responsabilidades a cargo.

La revisión documental se hizo con el fin de tener una fuente que permitiera justificar el planteamiento de cada competencia integrada al formato Evaluación de Desempeño por Competencias, este ejercicio permitió determinar tres apartados que sirvieron como guía para la identificación de las competencias laborales a integrar en la EDC, dichos apartados son: Aspectos Organizacionales, Sistema de Gestión de la Calidad y Sistema Cameral de Control Interno, por lo tanto para generar una visión más clara de la información obtenida de cada apartado, se ilustra la siguiente Tabla 6:

REVISIÓN DOCUMENTAL	
ASPECTOS ORGANIZACIONALES	• Planeación estratégica (Misión, Visión, Objetivos de Calidad, Política de calidad, Principios de RSE, valores corporativos. • Política de Seguridad informática, Evaluación de Competencias, Perfil de Cargo, Informe de Responsabilidad Social Empresarial.
SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	• ISO 9001:2008 • Mapa de procesos • Cuadro de Mando (Indicadores) • Informe de Revisión por gerencial • Plan Anual de Trabajo
SISTEMA CAMERAL DE CONTROL INTERNO	• Componentes del SCCI • Informes de Avances del SCCI • Presentaciones de COMFECAMARAS • Comité Cameral de Control Interno.

Tabla 5 Matriz Revisión Documental

Fuente: Elaboración grupo de trabajo

FASE 2: IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES A EVALUAR

Una vez la Dirección Administrativa validó la información obtenida en la revisión documental, se procedió a detallar las competencias que se tuvieron en cuenta en cada apartado revisado, para su posterior inclusión en la propuesta de la EDC. A continuación, se nombran los tres apartados identificados en la organización, por cada uno se desglosan las competencias laborales respectivamente filtradas para su posterior análisis como indicador esencial a la hora de determinar el desempeño de los colaboradores de la CCP.

1. ASPECTOS ORGANIZACIONALES:

- ***Orientación al Servicio:*** Es la capacidad de atender y satisfacer las necesidades de los usuarios internos y externos.
- ***Adaptación al Cambio:*** Capacidad para ajustar su comportamiento a nuevas situaciones generadas por factores internos o externos a la Entidad.
- ***Ética Laboral:*** Comportamiento limpio y honesto reflejado en las actividades a cargo.
- ***Colaboración:*** Disposición en actividades que no necesariamente hacen parte de su cargo.
- ***Manejo de Tecnologías de la Información:*** Conocimiento y manejo del software que se utilizan en la entidad.

2. SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD

- ***Idoneidad del Cargo:*** Reunión de conocimientos, formación, habilidades, y experiencia necesarias para desempeñar un cargo específico dentro de la organización.
- ***Productividad:*** Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente.

- ***Orientación al Mejoramiento Continuo:*** Es la capacidad de hacer más efectivo y eficiente el sistema de gestión de calidad.

3. SISTEMA CAMERAL DE CONTROL INTERNO

- ***Toma de Decisiones:*** Identifica entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos.
- ***Autocontrol:*** proceso a través del cual el individuo llega a ser el principal agente en la guía, regulación y dirección de las características de su propio comportamiento.
- ***Trabajo en Equipo:*** Facilidad para la relación interpersonal y para Participar activamente en la consecución de una meta en común.
- ***Resolución de Conflictos:*** Es la aplicación de los procedimientos necesarios para superar conflictos de interés en su grupo de trabajo.
- ***Compromiso:*** Es la capacidad del individuo para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo óptimo de su trabajo.
- ***Aprendizaje Continuo:*** Capacidad para adquirir permanentemente conocimientos, destrezas y habilidades.

Nota: Las anteriores definiciones fueron tomadas a partir del diccionario de competencias de la Procuraduría General de la Nación (2010).

Validación Institucional de las competencias laborales a evaluar

Se procedió a socializar con el Coordinador de Productividad y Calidad de la Cámara de Comercio de Palmira las competencias identificadas en la revisión documental, con el ánimo de validar tanto, si son aplicables según la actividad económica de la organización, como la funcionalidad de las mismas siendo evaluadas al personal de la entidad. Se recurrió al Coordinador precisamente porque es la persona encargada de monitorear este tipo de herramientas, y más

aún por ser el encargado de administrar el sistema de gestión de la calidad, hacer parte del proceso de talento humano y del SCCI.

Según los aportes del Coordinador, las competencias son coherentes con respecto a la documentación que le concierne a la entidad, pero aun así algunas de ellas se repiten en la evaluación por competencias que se realiza anualmente en la CCP, de tal manera que es importante que no se presente duplicidad de las mismas.

A partir de las competencias identificadas, se redactaron las preguntas con el fin de conocer en qué medida se estaba cumpliendo la competencia a evaluar, estos resultados se compartieron con el coordinador el coordinador de Calidad y Productividad de la CCP quien opinó que las preguntas convenían ser planteadas de tal manera que el colaborador pudiera autoevaluarse y ser evaluado, además redactar las mismas en un lenguaje apropiado para que el personal lograra interpretarlas.

Validación con experto

Después de la Validación Institucional, las competencias fueron sometidas al juicio de un agente externo con el fin de apreciar la opinión de un experto en el tema de competencias laborales desde un enfoque comportamental, siendo así, se acudió a la Lic. Nathaly Álvarez Acevedo, (previa autorización para publicar su nombre), Psicóloga egresada de la Universidad del Valle, con línea de profundización: Psicología Clínica Orientada al Psicoanálisis y Psicología Cognitiva y del Desarrollo, Especialista en Psicología Clínica con Orientación Psicoanalítica, Universidad San Buenaventura (Colombia), miembro del Colegio Colombiano de Psicólogos, homologación a Licenciada en Psicología por el Ministerio de Educación de España, miembro del Colegio Oficial de Psicólogos de Catalunya (España); estudios en Psicoanálisis, Sección Clínica de Barcelona, Instituto del Campo Freudiano, (Barcelona -España), quien desde su punto de vista afirmó que

las competencias a integrar en la EDC propuestas por el grupo de trabajo, darán paso a un instrumento claro, ordenado, y practico, pero considera que el planteamiento de las preguntas debe redactarse en un lenguaje menos sofisticado teniendo en cuenta que al ser una evaluación se espera veracidad en los resultados, además se deben formular preguntas de investigación, en donde el colaborador y el jefe recurran al análisis descriptivo y relacional en cuanto a las actividades que desarrollan, ya que si no existe una convicción individual de las acciones que uno mismo ejecuta, no se podrá realizar una autocalificación objetiva y a su vez, el jefe inmediato debe en igualdad de condiciones asignar una calificación verdadera evitando guiarse por sentimentalismos que sean positivos o negativos, pues de hacerlo, el instrumento aunque este bien constituido, no será efectivo.

FASE 3: ESTRUCTURA INICIAL DE LA HERRAMIENTA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Llevado a cabo el estudio preliminar de las competencias que debían ser evaluadas según la información hallada en la revisión documental y con su respectiva validación por los agentes internos y externos en el marco de las competencias laborales y comportamentales, se procedió al diseño de la herramienta con el fin de establecer una estructura inicial, que contenga los ítems necesarios para evaluar el desempeño del personal de una forma práctica, haciendo énfasis en el diseño de un instrumento que se ajuste a los requerimientos y cultura organizacional.

Teniendo en cuenta el SGC implementado en la CCP se diseñó un instrumento sistemático en el programa Microsoft Excel, en aras de contribuir al cumplimiento de la responsabilidad social empresarial de la entidad, al minimizar tinta y papel, ya que las herramientas de evaluación que actualmente se utilizan en la organización, están en un proceso de digitalización con el fin de valorar los

recursos disponibles de la entidad, y hacer uso del KAWAK; software institucional, administrado por el SGC que promueve el uso de la tecnología, la transcendencia de la información, tanto así que en dicho software se busca incluir el apartado de talento humano con la documentación de los procesos que actualmente se realizan manualmente, por ejemplo, las hojas de vida de los colaboradores, los perfiles de cargo, evaluación por competencias y finalmente se pretende incorporar la evaluación de desempeño por competencias para contribuir con la optimización de los recursos y de tiempo en los procesos.

A continuación se presenta la Figura 6 estructura inicial de la herramienta evaluación de desempeño por competencias:

El lapso de tiempo que se le evaluará a cada colaborador.

Codificación del formato para integrarlo al software KAWAK.

Rango de calificación para evaluar cada una de las competencias.

 CÁMARA DE COMERCIO DE PALMIRA	Propuesta de Instrumento de Evaluación de Desempeño por Competencias para la Cámara de Comercio de Palmira				Formato F - 17 -A4 Versión 01	Califique de 1 a 5, siendo el 1 el mas bajo y el 5 el mas alto	
Periodo a Evaluar	Desde	01 de Julio de 2014	Hasta	31 de Diciembre de 2014		4 a 5	Alto
Area	Administrativo					2. a 3.9	Medio
Nombre:	Hector Fabio Toro Moreno					1 a 2.9	Bajo
Cargo:	Director Administrativo					X	N.A No Aplica
Nombre:	John Hardy Garcia					NOTA: A MEDIDA QUE USTED CALIFIQUE, AUTOMATICAMENTE LA CASILLA REPRESENTA CON UN COLOR SI LA CALIFICACION ES ALTA, MEDIA O BAJA	
Cargo:	Director del Comité Civico Intergremial						

Figura 6 Estructuración inicial de la EDC

Fuente: Elaboración del grupo de trabajo.

Una vez definido el encabezado de la herramienta se procede a incluir cada uno de los ítems que componen el formato EDC y, para su mayor comprensión, se justificó la inclusión de cada campo como se muestra a continuación:

La Fuente: Hace referencia a los apartados de donde se identificaron las competencias a integrar en el formato EDC (Aspectos organizacionales, Sistema de Gestión de la Calidad, Sistema Cameral de Control Interno), cada apartado cuenta con las respectivas competencias a evaluar, a partir de las cuales se desglosan aproximadamente un promedio de 3 preguntas, que permiten obtener información para identificar en qué medida el colaborador desarrolla o no dicha competencia.

Indicador: Hace referencia a la habilidad específica que se va a evaluar.

Enfoque: Es un ítem que se utilizó para contextualizar al lector sobre la temática de las preguntas.

Este ítem se incluyó con fines académicos, por lo tanto este campo no estaría incluido en la herramienta final como tal.

Preguntas: Se desglosan del indicador para identificar puntualmente el grado de cumplimiento de la competencia.

Nivel: Comprende lo siguiente:

- Escala

La escala se definió de la siguiente manera:

De 4 a 5 = Alto

De 3 a 3.9 = Medio

De 1 a 2.9 = Bajo

La escala de 1 a 5 siendo al igual que la Evaluación por Competencias de la CCP, hace referencia a 1 Insatisfecho y 2 Poco Satisfecho (correspondiendo a un nivel bajo representado con un color rojo), 3 Satisfecho (correspondiendo a un nivel medio representado con un amarillo), 4 Muy Satisfecho y 5 Excelente (correspondiendo a un nivel alto representado con un color verde).

Se utilizó esta dinámica con el fin de que se pueda hacer una lectura inmediata al asimilar el significado de los colores con una calificación. Dichos colores ya son característicos en la CCP por tratarse de una técnica utilizada en el proceso de sostenimiento y mejora a la hora de revisar el cumplimiento del mapa de indicadores de toda la entidad (los cuales se ven reflejados por los mismos colores y significación según su cumplimiento), es por esto que se adaptó la herramienta con una calificación similar, para evitar trastornos en la cultura organizacional, ya que al proponer un nuevo sistema de calificación, hay mayor riesgo de resistencia por parte de los colaboradores, cuando lo que se busca es minimizar el impacto negativo de la implementación y ejecución de la herramienta.

- **N.A:** En este campo se marca con una X cuando la pregunta no aplica para el evaluado. En este caso cada vez que no aplique, se disminuirá automáticamente el número de preguntas, con el fin de no afectar el resultado, siendo así objetiva y equitativa la calificación.
- **Calificación 80% y 20%**

Las competencias que se identificaron equivalen al 80% de la calificación total y son evaluadas a todo el personal independientemente de su nivel jerárquico, ya que son competencias generales que todo el personal debe desarrollar para contribuir con el cumplimiento de la planeación estrategia, del SGC y el SCCI. El 20% restante equivale a la misión de cargo, que hace referencia a las actividades específicas que realiza el colaborador.

La división del porcentaje en la evaluación se llevó a cabo precisamente porque las competencias que se evalúan son indispensables para lograr el cumplimiento de la misión del cargo, por lo tanto se optó por asignarle una ponderación más alta que la ponderación asignada a la misión del cargo, ya que esta última se cumple a través de la aplicación de las competencias.

Para la distribución del porcentaje se tomó como referencia la evaluación de factores que contribuyen al logro de metas de desempeño para docentes de Universidad del Valle, la cual está diseñada de tal manera que el 35% equivale a la calificación factores de desempeño y el 65% a la calificación metas de desempeño; en este orden de ideas, como anteriormente se mencionó, se utilizó una metodología similar para diseñar el formato evaluación de desempeño por competencias de la CCP (Universidad del Valle, 2014).

- **Observaciones:** Este campo se diseñó con el fin de que el jefe inmediato relacione los comentarios con respecto a la calificación que otorga a cada pregunta.
- **Misión del Cargo:** Tiene una equivalencia del 20% de la calificación y hace referencia al cumplimiento de las tareas específicas del cargo.

Para mayor entendimiento de la estructuración inicial (Ver anexo 1 Estructuración Inicial de la EDC).

FASE 4: FOCUS GROUP

Con la Estructuración Inicial de la EDC, el 18 de diciembre de 2014, se realizó un Focus Group integrado por el Director Administrativo, la Directora Jurídica, el Director de Planeación y Desarrollo, el Director del Comité Cívico Intergremial, el Coordinador de Productividad y Calidad y la Auxiliar Contable; estas personas hicieron parte del grupo focal, puesto que los directivos cuentan con personal a

cargo y el resto del grupo participa en la integración del Sistema Cameral de Control Interno en la CCP.

Un Focus Group “consiste en reunir a un grupo de personas para indagar acerca de actitudes y reacciones frente un tema (por ejemplo, un producto, un concepto, una situación problemática). Edmunds (1999) define a los focus group como discusiones, con niveles variables de estructuración, orientadas a un tema particular de interés o relevancia, tanto para el grupo participante como para el investigador” (Juan & Roussos, 2010).

En este orden de ideas, el Focus Group realizado en la CCP consistió en debatir el tema objeto de estudio, en donde se brindó a los directivos y a los miembros del comité SCCI, el espacio y las herramientas (guía física donde pudieran escribir sus aportes y computador con el formato diseñado en Excel) para expresar libremente, sus dudas, sugerencias, críticas e inquietudes con respecto la herramienta Evaluación de Desempeño por Competencias, dicha guía incluye la descripción de los ítems que conforman el formato, los cuales son: Encabezado, Aspectos Organizacionales, Sistema de Gestión de la Calidad y Sistema Cameral de Control Interno, con el fin de que se diera cierto tiempo para su visualización, posterior análisis y finalmente definir los indicadores a integrar en la EDC (Ver Anexo 2 Guía).

El Focus Group fue una estrategia para recopilar información que permitiera perfeccionar la herramienta inicialmente propuesta, además es importante resaltar que la efectividad de la dinámica dependió significativamente de dos moderadoras quienes hacen parte del grupo de trabajo, y quienes fueron las encargadas de hacer las preguntas y dirigir el encuentro, evitando que el grupo se alejara del tema que se trató.

Ajustes según aportes del Focus Group

En la dinámica del Focus Group se destacaron algunos aportes relevantes para la investigación, tales como: formular preguntas con relación a la cantidad de trabajo realizada por cada colaborador, que fuera más conciso el formato, es decir no tan extenso, asimismo se propuso realizar un cambio en la escala de calificación, que fuese consecuente con la escala que ha utilizado la entidad para la aplicación de otras herramientas, especificar que la misión del cargo corresponde al aporte individual para el logro de las metas, objetivos del equipo de trabajo y de la CCP; además de las anteriores contribuciones, se pueden apreciar los aportes identificados en la guía:

- Se replanteo la metodología para el diseñar de la herramienta EDC adecuándose a la modalidad de 90° donde el colaborador se autoevaluara y posteriormente fuera evaluado por su jefe inmediato.
- Incluir campo con fecha en que se realice la evaluación a cada colaborador.
- Mejorar redacción.
- En la competencia Ética retirar la palabra honesto.
- Incluir algunos indicadores cuantitativos en la competencia productividad.
- Disminuir el tamaño del encabezado, se puede integrar las filas de evaluador y evaluado.
- Modificar la escala de calificación tomando como referencia la escala utilizada en la herramienta evaluación por competencias, según los expertos la escala ideal para evaluar el desempeño es la escala Likert la cual *“Tiene la ventaja de que es fácil de construir y de aplicar, y, además, proporciona una buena base para una primera ordenación de los individuos*

en la característica que se mide” (Fernández de Pinedo, 1982) además como método estadístico es práctico de analizar cuantitativamente por medio de la herramienta Excel (teniendo en cuenta que a futuro se planea implementar en el programa KAWAK de la CCP).

- De las 14 competencias iniciales, según el análisis del grupo de estudio y los resultados del Focus Group se eliminaron 4 competencias (adaptación al cambio, idoneidad de cargo, trabajo en equipo, aprendizaje continuo) dejando una totalidad de 10 para convertir la herramienta en un instrumento conciso y fácil de aplicar. Algunas fueron eliminadas para que no se presentara duplicidad en las competencias incluidas en la EDC y en la evaluación por competencias y otras para evitar confusiones al interpretarlas.

Con los aportes que se presentaron en el Focus Group se logró analizar cada una de las apreciaciones de directivos e integrantes del comité SCCI evidenciando que para los mismos, la EDC bien estructurada les permitirá como empresa apreciar el desempeño de los colaboradores desde sus competencias.

Teniendo en cuenta cada una las apreciaciones del grupo focal, se procedió a modificar la herramienta de tal manera que se ajustara a los requerimientos de la CCP para lograr presentarla en una Prueba Piloto (Ver Anexo 3 Prueba Piloto).

FASE 5: PRUEBA PILOTO

Se procedió a ejecutar una prueba piloto de la herramienta evaluación de desempeño por competencias de la CCP, escogiendo aleatoriamente por área a un participante y a su respectivo jefe directo (excepto el área de registro público por temporada de renovación), quienes diligenciaron la evaluación con el fin de verificar su funcionalidad y constatar que la herramienta está redactada en un lenguaje apropiado y entendido por los colaboradores de la CCP.

Se corroboró la funcionalidad del formato a través de dos vías, ya que, al ser una evaluación de desempeño de 90° fue necesario realizar la prueba piloto por parte del evaluado y después por el evaluador; obteniendo dos apreciaciones por cada área a excepción del área jurídica, debido a motivos laborales.

A medida que se implementa la evaluación de desempeño se puede ir adaptando a nuevos ajustes dependiendo de las falencias halladas en el diseño del formato; es precisamente por lo cual, fue necesario realizar una prueba piloto para contar con la apreciación de los participantes, y aplicar cambios en la herramienta según sea necesario.

La aplicación de la prueba piloto fue un experimento que permitió asegurar que tan funcional y valida es la herramienta, a través de este se logra identificar si el discurso de la preguntas, es comprendido si se aborda como autoevaluación y evaluación, además es una técnica que permite perfeccionar la EDC, percatándose si la redacción de las preguntas es adecuada para su comprensión.

La herramienta está diseñada para aplicarse en una duración aproximadamente de 30 minutos, 15 minutos para el autoevaluado y 15 minutos para el evaluador, por tratarse de una herramienta digital, fácil y rápida de diligenciar.

Las apreciaciones de los participantes de la prueba piloto para el mejoramiento y funcionalidad de la herramienta fueron las siguientes:

- Mejorar redacción de las preguntas correspondientes a las competencias orientación al servicio, colaboración y productividad para que se mas entendible.
- Al hacer uso de la herramienta Microsoft Excel, es importante tener en cuenta la que la versión sea compatible con el equipo de cómputo de los colaboradores de CCP, puesto que intervino en el tamaño de las celdas, y no se podían leer completamente algunas preguntas.

- Tener en cuenta que los perfiles de cargo se están actualizando, por lo tanto realizar la evaluación con la misión de cargo antigua no tiene sentido
- La herramienta es muy funcional, con respecto a las preguntas, no son muy largas, en su gran mayoría se entienden muy bien.
- En el cuadro de rango total de desempeño, deberían colocar un título que diga desde y hasta que numero va para delimitar el rango y colocar todos los números en decimales.
- La calificación total de desempeño debería ser representada por un color al igual que las demás calificaciones.
- En el campo de calificación final, deberían colocar que este campo va a ser diligenciado por el jefe inmediato.
- La calificación total final de desempeño, debería ir con un solo decimal al igual que el resto de calificaciones.

Con las apreciaciones finales se logró fortalecer el diseño, estructuración y contenido de la herramienta EDC dando como resultado el formato final a presentar en la Cámara de Comercio de Palmira (Ver Anexo 4 Propuesta EDC).

FASE 6: PRESENTACIÓN INFORME PRELIMINAR DE LA EDC

Antes de hacer la presentación formal de la propuesta EDC ante la Cámara de Comercio de Palmira, se acudió a un último experto, para que desde su óptica emitiera una opinión acerca de la herramienta planteada a lo largo de esta investigación. El experto PhD en Psicología de la Universidad del Valle, Julio César Ossa Ossa (previa autorización para publicar su nombre), Magister en Psicología de la Universidad del Valle, Profesor titular facultad de Psicología y Profesor de Trabajos de Grado en la Universidad de San Buenaventura, Cali-Colombia, Director de la Revista Guillermo de Ockham, y quien labora en el centro de investigación de psicología cognitiva y de desarrollo en la Universidad del Valle; compartió su concepto, en el cual mencionó que la EDC diseñada para este

trabajo es útil, práctica, y en sus palabras “el instrumento es relevante y pertinente, lo encuentro bastante bien”. Finalmente al contar con el visto bueno del experto, la propuesta de la EDC fue presentada ante los directivos e integrantes del comité del SCCI de la Cámara de Comercio de Palmira (Ver anexo 4), detallando que la herramienta se estableció de acuerdo a los requerimientos de la organización, del Sistema de Gestión de la Calidad en conjunto al Sistema Cameral de Control Interno, en los cuales el proceso o apartado de talento humano necesitaba identificar las competencias laborales necesarias para evaluar el desempeño del personal.

La presentación de la herramienta EDC se realizó de acuerdo al SGC, un instructivo que sirva como guía al describir la forma en se debe diligenciar la herramienta por parte del evaluado y el evaluador, teniendo en cuenta que al diseñar un nuevo formato, es necesario crear también su respectivo instructivo. La idea fundamental es ayudar a comprender la forma en que se debe diligenciar correctamente el formato cumpliendo así, con los estándares de calidad de la ISO 9001:2008, en la cual cada proceso debe estar documentado, entendido y medido. Por esto último, se utilizó la plantilla que proporciona el Software KAWAK de la Entidad, para la elaboración de este tipo de documentos (Ver Anexo 5 Instructivo EDC).

Al presentar la herramienta final, la organización decidió implementar la EDC finalizando el año 2015, pero antes de llevarla a cabo, el SGC pretende realizar una revisión de la evaluación de competencias, ya que la CCP en términos de optimización de tiempo y recursos, busca unificar las herramientas de evaluación de tal manera que se realice un solo proceso, dando como resultado tanto la identificación de las competencias como la medición de las mismas. Después de haber planteado el procedimiento para identificar y validar las competencias a integrar en la EDC, se presentó a la CCP la siguiente Figura 7 ilustrando las dinámicas que se realizaron con el objeto de soportar el contenido de la herramienta...



Fuente: Elaboración grupo de trabajo.

6.4 PARTICIPANTES DE LA POBLACIÓN

El universo para el desarrollo de esta investigación es de 43 colaboradores de la Cámara de Comercio de Palmira y sus sedes Pradera, Florida y Candelaria, comprendidos entre personal de planta y personal por prestación de servicios.

Para la muestra de este estudio se tomaron solo los colaboradores de planta quienes están directamente vinculados con la CCP y sus sedes, al contrario del personal de apoyo que está contratado por tiempo definido, y por lineamientos administrativos, ni el Presidente Ejecutivo ni el Director administrativo harán parte de este estudio, resultando así una muestra y alcance de 35 colaboradores de los cuales se escogió aleatoriamente un participante por cada área (excepto el área de registro público por temporada de renovación), para un total de dos pares teniendo en cuenta el evaluado y evaluador con el fin de realizar la aplicación de la prueba piloto y por ende corroborar su funcionalidad. En la siguiente Tabla 4 se relacionan el número de participantes (colaboradores vinculados a la CCP):

Caracterización Participantes			
Área	Administrativa	Planeación y Desarrollo	Jurídica
Palmira	12	8	11
Pradera	1	0	1
Florida	1	0	1
Candelaria	1	0	0

Tabla 6 Participantes de la Población

Fuente: Elaboración grupo de trabajo

7 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

A lo largo de la investigación se logró recopilar información que permitiera establecer los parámetros necesarios a tener en cuenta en la realización de la evaluación de desempeño por competencias, inicialmente se realizó una entrevista libre con el Director Administrativo de la Cámara de Comercio de Palmira, para recoger información primaria sobre los requerimientos de la entidad, y tener claridad con respecto a lo que espera la empresa del grupo de trabajo.

Paralelo a esto, se realizaron diferentes entrevistas mixtas con el Coordinador de Productividad y Calidad, quien contextualizó al grupo de trabajo sobre cómo se desarrollaba la administración del Talento Humano en la organización, cuales herramientas existían en este proceso y cómo debían alinearse de acuerdo a nuevos planteamientos estratégicos, basados en el cumplimiento de los requerimientos del SCCI.

También se llevó a cabo una entrevista virtual por la plataforma de Skype con la Lic. Nathaly Andrea Alvarez Acevedo para que compartiera sus opiniones acerca de las competencias a integrar en la EDC, para ello fue necesario describir la información institucional relevante para que pudiera generar sus opiniones enfocadas a los requerimientos de la entidad.

Continuando con las técnicas de recolección de información se realizó un Focus Group a través de una mesa redonda con 6 participantes integrados por los directivos con personal a cargo y el comité del SCCI de la Cámara, quienes fueron guiados por dos moderadoras (grupo de trabajo), que plantearon el objetivo principal de la dinámica, la cual consistió en reunir comentarios, aportes, críticas y/o sugerencias con relación a la herramienta EDC. Paralelo a ello, se empleó una guía que contenía el encabezado y los tres apartados (aspectos organizacionales, SGC y SCCI) para así, obtener información general de estos campos Ver Anexo 2.

Se realizó un ejercicio basado en experimentar si la herramienta EDC era funcional y entendible tanto para el evaluador como el evaluado, por lo cual se optó por realizar una prueba piloto que permitiera verificar dichas apreciaciones de la herramienta, para así, ajustar la misma con las observaciones hechas por parte de los colaboradores que participaron en la dinámica.

Como última medida de recolección de información, se contactó al PhD Julio Cesar Ossa Ossa, para que accediera a una entrevista informal por Skype; este medio facilitó el envío de la propuesta final de la EDC diseñada en Excel para que pudiera realizar sus aportes, sugerencias o comentarios y así conseguir una perspectiva diferente sobre el formato a entregar en la CCP.

8 RESULTADOS



Objetivo 1

Identificar los indicadores organizacionales a integrar en la Evaluación de Desempeño por Competencias.

La revisión documental de la organización y la revisión bibliográfica de los estudios que anteceden el tema de investigación, dieron como respuesta las competencias a integrar en la EDC (sustentadas en la FASE 1 y FASE 2), Inicialmente fueron sometidas a las sugerencias aportadas por los expertos, tanto interno como externo a la organización, validando la inclusión de las siguientes:

1. ASPECTOS ORGANIZACIONALES

- Orientación al Servicio
- Adaptación al Cambio
- Ética Laboral
- Colaboración
- Manejo de Tecnologías de la Información

2. SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD

- Idoneidad del Cargo
- Productividad
- Orientación al Mejoramiento Continuo

3. SISTEMA CAMERAL DE CONTROL INTERNO

- Toma de Decisiones
- Autocontrol
- Trabajo en Equipo
- Resolución de Conflictos
- Compromiso
- Aprendizaje Continuo



Objetivo 2

Definir los indicadores de la Evaluación de Desempeño en el marco de las competencias laborales requeridas por la organización.

A través de los aportes del focus group y de la prueba piloto se validó tanto la estructura como el contenido de la herramienta. De acuerdo al resultado de estas dinámicas se concluyeron las competencias y preguntas finales a integrar en la evaluación EDC presentadas a continuación en la Tabla 7 de los aspectos organizacionales:

COMPETENCIAS	PREGUNTAS	
ORIENTACION AL SERVICIO Es la capacidad de atender y satisfacer las necesidades de los usuarios internos y externos.	1	Brinda alternativas de solución a las solicitudes de los usuarios.
	2	Vocación y gusto propio por asistir a los demás
ETICA LABORAL Comportamiento limpio y honesto reflejado en las actividades a cargo.	1	Evita cometer actos que comprometen la imagen de la organización
	2	Hace uso de la información organizacional solo para fines laborales
COLABORACIÓN Aptitud para integrarse al trabajo mediante un esfuerzo en conjunto con los compañeros dirigido al logro de los objetivos comunes	1	Ayuda a sus compañeros para que la colaboración entre estos contribuya a un bien común.
	2	Colabora exitosamente en actividades laborales que no se encuentren en su perfil de cargo.
MANEJO DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Conocimiento y manejo de los software que se utilizan en la entidad.	1	Aplica la política de seguridad informática como apoyo para la continuidad del negocio.
	2	Manejo de software's o plataformas necesarias para el cumplimiento de las funciones (SIRP, DOCUNET, SII, KAWAK)

Tabla 7 Apartado "Aspectos Organizacionales"

Fuente: Elaboración Grupo de trabajo

En la anterior Tabla 7 se puede evidenciar que de las cinco competencias encontradas en este apartado (sustentadas en la FASE 4 Y FASE 5), el 80% fueron integradas al final en la herramienta EDC, puesto que eran las más comprometidas con la razón de ser de la Cámara; para que no hubiese duplicidad de competencias con otras herramientas utilizadas en la organización, se eliminó la competencia "Adaptación al Cambio". Cabe recalcar que aunque Orientación al Servicio se encuentra en la Evaluación de Competencias, se consideró pertinente incluirla ya que es un indicador que contribuye significativamente al cumplimiento de la planeación estratégica de la CCP.

Del apartado Sistema de Gestión de la Calidad se tomaron las competencias relacionadas en la siguiente Tabla 8:

COMPETENCIAS	PREGUNTAS	
PRODUCTIVIDAD Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente.	1	Presenta alternativas para mejorar la calidad y el rendimiento de tareas a su cargo
	2	Cantidad y Calidad de trabajo realizado en el tiempo establecido
ORIENTACIÓN AL MEJORAMIENTO CONTINUO Es la capacidad de hacer mas efectivo y eficiente el sistema de gestión de calidad	1	Identifica oportunidades de mejora para aumentar la satisfacción de los usuarios y efectividad de los procesos.
	2	Realiza actividades de control y seguimiento con el fin de verificar la implementación de medidas correctivas.

Tabla 8 Apartado "Sistema de Gestión de la Calidad"

Fuente: Elaboración Grupo de trabajo

En la anterior Tabla 8 se evidencia que de las tres competencias inicialmente identificadas en el apartado del SGC (sustentadas en la FASE 4 y FASE 5), el 66.6% fueron incluidas en la herramienta EDC, eliminando la competencia idoneidad del cargo, debido a que no fue asimilada por el Focus Group quien decidió eliminarla para evitar confusiones.

Para finalizar con el último apartado, en la siguiente Tabla 9 se relacionan las competencias del Sistema Cameral de Control Interno.

COMPETENCIAS	PREGUNTAS	
TOMA DE DECISIONES identifica entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos.	1	Hace uso de su razonamiento estratégico para elegir una solución óptima en una situación existente
	2	Lidera a sus compañeros/equipo de trabajo en busca de la alternativa más viable.
AUTOCONTROL proceso a través del cual el individuo llega a ser el principal agente en la guía, regulación y dirección de las características de su propio comportamiento"	1	Aplica acciones correctivas a las inconformidades que se presentan en resultados de actividades bajo su responsabilidad.
	2	Ejerce control autónomo de las tareas o deberes que desempeña (asignándose no conformes en caso de presentarse errores).
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Es la aplicación de los procedimientos necesarios para superar conflictos de interés en su grupo de trabajo	1	Plantea diferentes puntos de vista para resolver una problemática
	2	Busca reforzar de manera constructiva las adversidades que se presentan en su entorno laboral.
COMPROMISO Es la capacidad del individuo para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo óptimo de su trabajo	1	Cumple con los plazos establecidos para desarrollo de sus actividades.
	2	Contribuye al éxito de la entidad con su esfuerzo personal.

Tabla 9 Apartado "Sistema Cameral de Control Interno"

Fuente: Elaboración Grupo de trabajo

En la anterior Tabla 9 se evidencia que de las 6 competencias inicialmente identificadas en el apartado del SCCI, (sustentadas en la FASE 4 y FASE 5), el 66.4% fueron incluidas en la herramienta EDC, eliminando las competencias trabajo en equipo y aprendizaje continuo, ya que esta última según los aportes del Focus Group es muy similar a mejoramiento continuo, y trabajo en equipo está incluida en la Evaluación por Competencias.



Objetivo 3

Establecer la Evaluación de Desempeño por Competencias como un instrumento para el proceso de desarrollo de la organización.

Una vez consolidado el formato EDC según las apreciaciones de los involucrados (sustentado en la FASE 6), se llevó a cabo una reunión con los directivos de la CCP explicando el formato final en su totalidad (Ver Anexo 4) con su respectivo instructivo (Ver Anexo 5) como propuesta para evaluar el desempeño del personal de la CCP.

En el transcurso de la elaboración de la herramienta EDC fueron aplicados tanto los conocimientos obtenidos a lo largo de la carrera profesional del grupo de trabajo, como las opiniones, ideas, y recomendaciones por parte de terceros, para el planteamiento de la propuesta EDC, la cual tiene como fin servir de herramienta para evaluar el desempeño de los colaboradores de la CCP.

El grupo de trabajo cumple con el cometido del diseño y estructura de la herramienta y entidad es la encargada de poner en curso dicho mecanismo para medir el personal desde de competencias laborales e identificar sus necesidades de capacitación.

A continuación en la Tabla 10 se muestra un paralelo sobre los cambios significativos que surgieron como retroalimentación para el mejoramiento de la herramienta EDC inicial y la EDC final.

PARALELO																																					
Cambios		Herramienta Inicial EDC		Herramienta Final EDC																																	
Modelo de Evaluación de Desempeño		45° (Calificación Jefe Directo - Evaluador)		90° (Autoevaluación - Calificación Jefe Directo)																																	
Escala de Calificación		<table><tr><td>4 Y 5</td><td>Alto</td></tr><tr><td>2 Y 3</td><td>Medio</td></tr><tr><td>1</td><td>Bajo</td></tr></table>		4 Y 5	Alto	2 Y 3	Medio	1	Bajo	<table><tr><td rowspan="2">ALTO</td><td>5</td><td>EXCELENTE</td></tr><tr><td>4</td><td>MUY SATISFECHO</td></tr><tr><td>MEDIO</td><td>3</td><td>SATISFECHO</td></tr><tr><td rowspan="2">BAJO</td><td>2</td><td>POCO SATISFECHO</td></tr><tr><td>1</td><td>INSATISFECHO</td></tr></table>		ALTO	5	EXCELENTE	4	MUY SATISFECHO	MEDIO	3	SATISFECHO	BAJO	2	POCO SATISFECHO	1	INSATISFECHO													
4 Y 5	Alto																																				
2 Y 3	Medio																																				
1	Bajo																																				
ALTO	5	EXCELENTE																																			
	4	MUY SATISFECHO																																			
MEDIO	3	SATISFECHO																																			
BAJO	2	POCO SATISFECHO																																			
	1	INSATISFECHO																																			
Items Encabezado		Periodo a Evaluar, Área, Evaluador: Nombre y Cargo, Evaluado: Nombre y Cargo, Escala de Calificación y Nota		Fecha de realización, Periodo a Evaluar, Área, Evaluador: Nombre y Cargo, Evaluado: Nombre y Cargo, Calificación Total, Nueva Escala de Calificación y Nota																																	
Competencias		14 Competencias		10 Competencias																																	
Preguntas		44 Preguntas		20 Preguntas																																	
Rango de Calificación		<table><tr><th colspan="3">Rango de Calificación</th></tr><tr><td>Alto</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>Medio</td><td>3</td><td>3,9</td></tr><tr><td>Bajo</td><td>0</td><td>2,9</td></tr></table>		Rango de Calificación			Alto	4	5	Medio	3	3,9	Bajo	0	2,9	<table><tr><th colspan="5">Rango de Calificación total de Desempeño</th></tr><tr><td>ENTRE</td><td>4,0</td><td>Y</td><td>5,0</td><td>Alto</td></tr><tr><td>ENTRE</td><td>3,0</td><td>Y</td><td>3,9</td><td>Medio</td></tr><tr><td>ENTRE</td><td>1,0</td><td>Y</td><td>2,9</td><td>Bajo</td></tr></table>		Rango de Calificación total de Desempeño					ENTRE	4,0	Y	5,0	Alto	ENTRE	3,0	Y	3,9	Medio	ENTRE	1,0	Y	2,9	Bajo
Rango de Calificación																																					
Alto	4	5																																			
Medio	3	3,9																																			
Bajo	0	2,9																																			
Rango de Calificación total de Desempeño																																					
ENTRE	4,0	Y	5,0	Alto																																	
ENTRE	3,0	Y	3,9	Medio																																	
ENTRE	1,0	Y	2,9	Bajo																																	

Tabla 10 Paralelo entre EDC inicial y EDC final

Fuente: Elaboración Grupo de trabajo

9 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

A lo largo de esta investigación se logró ahondar acerca del tema Evaluación de Desempeño por Competencias y a partir de las bases teóricas abordadas se comprendió la dinámica de las prácticas que se han perfeccionado a través de la historia para poder medir el desempeño de las organizaciones.

Una vez la Cámara de Comercio de Palmira efectuó la Evaluación de Desempeño por Competencias, se convertirá en una entidad pionera entre sus pares (56 Cámaras a Nivel Nacional), debido a la implementación de una herramienta que evalúe el desempeño de su personal, la cual logrará emitir una significativa evolución en la administración del talento humano, incrementando la competitividad organizacional.

Por lo anterior se infiere que la implementación de la Evaluación de Desempeño por Competencias en la Cámara de Comercio de Palmira servirá como referencia para otras cámaras que aún no la han desarrollado y deben hacerlo de acuerdo a los requerimientos del Sistema Cameral de Control Interno.

Al realizar la Evaluación de Desempeño por Competencias se debe calificar al colaborador y no a la persona, de lo contrario la evaluación de desempeño arrojará resultados subjetivos y evitará que la organización mejore continuamente, ya que a partir de los resultados se toman medidas correctivas y estos no tendrían la misma veracidad.

Si bien la Evaluación de Desempeño por Competencias se implementa con el fin de fortalecer las competencias del personal de la Cámara, es importante tener en cuenta que aun siendo el recurso humano el medio para alcanzar los objetivos organizacionales, también se debe reconocer al mismo como un ser humano y no una máquina de producción.

La implementación de esta herramienta le permitirá a la Cámara de Comercio de Palmira estar a la vanguardia en las prácticas que responden a la Gestión del Talento Humano, además servirá de complemento en el proceso de vinculación del personal a la entidad, a medida que los resultados de la Evaluación de Desempeño por Competencias le permita al proceso de talento humano la oportunidad de identificar la evolución profesional de cada colaborador desde el primer día que ingresa a la entidad.

10 CONCLUSIONES

A través del tiempo se han desarrollado estrategias para administrar el talento humano en las organizaciones, tales estrategias han consistido en la implementación de capacitaciones, formaciones, diseños de perfiles de cargo y evaluaciones, con el propósito de que el personal logre mejorar sus competencias laborales.

Una de dichas estrategias ha sido evaluar el desempeño de los colaboradores, tanto así, que desde el siglo XVIII se desarrollaban procedimientos empíricos para identificar la participación del personal en el incremento de la producción, pero estos procedimientos han evolucionado hasta llegar a ser herramientas de evaluación más sofisticadas, tanto así que en el siglo XXI se han abordado modelos planteados por autores como Martha Alles (2010), quien describe en su libro *“De las competencias Evaluación de 360°”* los aspectos que se deben tener en cuenta para diseñar una herramienta de evaluación, la cual es requerida por la Cámara de Comercio de Palmira para dar cumplimiento a lo establecido por la Confederación Nacional de Comercio del País (Confecámaras), con respecto al Sistema Cameral de Control Interno y el Sistema de Gestión de la Calidad certificado por la ISO 9001:2008.

La dirección administrativa de la Cámara de Comercio de Palmira determinó que la herramienta debía ser abordada bajo de la metodología de 90° donde el colaborador cuente con la oportunidad de autocalificarse y posteriormente ser calificado por su jefe inmediato. Otra decisión por parte de la dirección administrativa fue realizar un solo formato de evaluación que aplicara para todo el personal de la entidad independientemente de su cargo.

Teniendo en cuenta los requerimientos de la organización, se procedió a la revisión de tres apartados como: aspectos organizacionales, (planeación estratégica, perfiles de cargo, evaluación por competencias, informe de responsabilidad social empresarial), el Sistema de Gestión de la Calidad y el Sistema Cameral de Control Interno, con el fin de identificar las competencias laborales que por motivos institucionales todos los colaboradores de la entidad deben desarrollar.

Las competencias identificadas fueron sometidas al juicio de dos expertos en el marco de las competencias laborales para validar que la aplicación de las mismas estuviera enmarcada en la actividad económica de la Cámara.

Las competencias anteriormente validadas por los expertos fueron revisadas por un focus group conformado por los directivos con personal a cargo y miembros del Comité Cameral de control interno de la Cámara, con el propósito de tener la apreciación de cada uno de ellos, ya que son las personas que van hacer uso directo de la herramienta evaluación de desempeño por competencias.

Finalmente, se realizó una prueba piloto con el propósito de obtener opiniones, críticas o sugerencias con respecto a la herramienta, lo cual dio paso a una retroalimentación que permitió corroborar su funcionalidad, y su vez hacer entrega final de la misma.

La propuesta de Evaluación de Desempeño por Competencias se realizó en formato digital para contribuir al cumplimiento de los principios de Responsabilidad Social Empresarial y al Sistema de Gestión de la Calidad.

11 RECOMENDACIONES

- **ORGANIZACIONALES**

Socializar la EDC con todos los colaboradores de la CCP

La EDC se realiza en la entidades con diferentes fines según sus necesidades, por lo tanto antes de implementar la EDC, se sugiere socializar con todo el personal de la CCP, el objetivo de dicha herramienta, comunicando que es una estrategia administrativa que busca identificar necesidades de capacitación, al igual que conocer las competencias con las que cuenta el personal, ya que la aplicación de las mismas generan impacto en el servicio y desarrollo organizacional, además es importante que el colaborador no genere resistencia al pensar que va ser cuestionado por el resultado de su desempeño laboral, por el contrario la administración, debe propiciar tranquilidad al mismo, evitando que este se sienta que su permanencia en la entidad está en peligro. Se debe hacer énfasis en que la EDC se realiza con el propósito de identificar que le hace falta al colaborador para ser más competente en función del cumplimiento de sus tareas.

- **GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Realizar la EDC anualmente

Aunque algunos autores recomiendan realizar las evaluaciones de desempeño semestralmente, al estudiar la cultura organizacional de la entidad, se sugiere efectuarla anualmente para que se enlace con la evaluación por competencias que la CCP desarrolla al finalizar cada año, puesto que es comprensible, que al evaluar las competencias del colaborador también se evalúe de una vez su desempeño y de esta forma, la organización podría tener más orden a la hora de

emplear ambas herramientas, ya que las dos tienen la función de descubrir necesidades de capacitación, solo que una las identifica y otra las mide.

- **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Actualizar la herramienta según los cambios organizacionales.

Con el tiempo es necesario que la EDC evolucione conjuntamente acorde a los objetivos organizacionales; al igual que los perfiles de cargo se actualizan, el resto de herramientas deben adaptarse a los nuevos cambios o necesidades mismas de la entidad, por lo cual se recomienda contar con una fecha de modificación o actualización no mayor a tres años, o en efecto, si los aspectos organizacionales así lo consideran necesarios, pueden solicitar al proceso de Talento Humano y al SGC los respectivos ajustes de la EDC, esto con el fin de estar al vanguardia en formación y capacitación empresarial.

- **PROCEDIMIENTO DESDE EL INSTRUMENTO**

Objetividad en la calificación

Se recomienda objetividad en el momento de calificar cada una de las preguntas, evitando calificaciones paternalistas, que de hecho se pueden presentar precisamente porque los seres humanos son seres informales por naturaleza, y en el entorno laboral, surgen prácticas cotidianas que se dan por las interacciones interpersonales, como por ejemplo, relaciones entre empleados, amistades, familiaridades etc.

Además se sugiere desarrollar una cultura organizacional, donde las diferencias personales entre colaboradores, no se vea reflejada en la calificación de la EDC.

12 GLOSARIO

Actividades de control: Corresponden a revisiones de alto nivel, con el fin de disminuir los niveles de informalidad como por ejemplo No. matrículas de los últimos dos años que han renovado, No. matriculados dos últimos años, No. de empresarios informales identificados, porcentaje de Cumplimiento del tiempo de servicio en Registros Públicos, No. certificados con error etc. Las actividades de control también comprende: Comparar datos actuales con datos históricos, revisión de estados financiero, Información presupuestal ejecutada versus estimada, hacer seguimiento a la efectividad de las campañas y a planes de mejorar revisar informes sobre temas relevantes a la luz de la estrategia de la Cámara, Revisar indicadores de gestión estratégicos, etc. (Confecámaras, 2010)

Administración de riesgos: este componente involucra, según el alcance definido por la cámara, la identificación (previa definición del entorno: interno y externo), análisis, valoración y tratamientos de riesgos relevantes que podrían afectar el logro de los objetivos. El objetivo primordial de la Administración de Riesgos es maximizar las oportunidades y minimizar las pérdidas asociadas a los riesgos, es decir, buscar un equilibrio entre riesgo y oportunidad, de acuerdo con la tolerancia de riesgo de la Cámara (la Administración de riesgos actualmente se ha convertido en un proceso indispensable) (Confecámaras, 2010).

Ambiente de control: Está dado por los elementos de la cultura organizacional de la Cámara que fomentan principios, valores y conductas orientadas hacia el control en todos los empleados. Es el fundamento de todos los demás componentes del SCCI. Filosofía administrativa y estilo de dirección: El Presidente – Director Ejecutivo de la Cámara es el principal responsable de establecer, desarrollar y mantener el control interno. El estilo de la dirección debe guiar y orientar las acciones de la Cámara hacia el cumplimiento de la visión, misión y objetivos estratégicos, esta filosofía se orienta a la satisfacción de las necesidades

de los grupos de interés que atiende la Cámara, haciendo énfasis en la actuación transparente en todas las operaciones realizadas por la Cámara acatando, no solo las normas constitucionales y legales, sino también los principios éticos y morales (Confecámaras, 2010).

Autocontrol: Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés (Alles, 2002).

Calidad: Grado en que un conjunto de características inherentes cumplen con los requisitos (Norma Internacional Certificada ISO 9000, 2005).

Capacidad: Talento natural y el grado de competencias aprendidas de una persona que le permiten desempeñar tareas relacionadas con una meta (“Glosario de Términos Organizacionales,” 2011).

Competencias: Características de personalidad, devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Alles, 2002).

Compromiso: Capacidad para comprender las características específicas de la organización y comprometerse con ella, alineando la conducta y las responsabilidades profesionales con los valores, principios y objetivos de la misma (Cepes Andalucía, n.d.)

Comunicación: Capacidad de interaccionar (expresar y entender) mediante el lenguaje verbal, el no verbal y el escrito, con buena gestión de la diversidad de lenguas requeridas, con el uso de distintos soportes, con el dominio de las normas sociolingüísticas y la adecuación a las diferentes funciones y al contexto laboral (Ecas, n.d.)

Confederación Nacional de Cámara de Comercio (Confecámaras): La Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio – Confecámaras - es una

entidad privada, sin ánimo de lucro, que agremia y representa a las 57 entidades del sector que existen en Colombia. . (Confecámaras, 2010)

Conocimiento: información que una persona posee sobre áreas específicas (Alles, 2002).

Eficacia: Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan, los resultados planificados (Norma Internacional Certificada ISO 9000, 2005).

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados (Norma Internacional Certificada ISO 9000, 2005).

Encuesta: Interrogatorio, estudio sistemático a base de cuestionarios. Recopilación de datos (Dorsch, 1994).

Evaluación: Apreciación o estimación cuantitativa o cualitativa, de una característica sin utilización de instrumentos de medida. Apreciación a ojo de una cantidad (número de objetos, dimensión etc.). Sin contar o medir; a diferencia de la medición, en la que una percepción, (la del objeto que se mide) se compara con otra percepción (la de la unidad de medida) (Dorsch, 1994).

Evaluación de desempeño: La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (Matos, 2013)

Evaluación por competencias: Es herramienta que permita analizar los logros, aportes, fortalezas y áreas de mejoramiento de los funcionarios de la organización en su desarrollo personal y profesional, con el fin de crear e implementar estrategias para el desarrollo y capacitación del recurso humano y así preparar a la organización para competir dentro del sector de su actividad (Montoya, n.d.).

Gestión del talento humano: Es la capacidad de las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo de su capacidad para convertir el talento individual, en Talento Organizativo (“Talento Humano,” 2013)

Habilidad: Capacidad de realizar determinadas tareas o resolver determinados problemas. No es la mera disposición o la aptitud, sino que incluye la facultad de resolver o ejecutar del mejor modo posible, con destreza (Dorsch, 1994).

Incidentes críticos: El Método de incidentes críticos requiere mantener registros por escrito de las actividades laborales de los empleados, ya sean muy favorables o bien muy desfavorables. Cuando una acción de este tipo (indecente critico) afecta la eficacia del departamento de forma significativa, tanto positiva como negativamente, el gerente la registra. Al final del periodo de evaluación, se usan estos registros junto con otros datos para evaluar el desempeño. Con este método, la evaluación abarcara todo el periodo y no solo las últimas semanas o meses. (Mondy & Noe, 2005).

Modelo de sondeo de Gilbert (1982): Consiste en una serie de preguntas que sirven para examinar trabajos y tareas, a los propios sujetos, al entorno, técnicas empleadas por la empresa y ambiente de la organización. Permite realizar un análisis de la organización, de naturaleza conductual y útil para detectar tanto necesidades actuales como futuras (Gumbau, n.d.)

Orientación a los resultados: Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización (Alles, 2002).

Percepción: Entrada en la conciencia de una impresión sensorial llegada previamente a los centros nerviosos, por regla general las impresiones sensoriales

no son vivenciadas como cualidades o intensidades aisladas, sino como un conjunto, como un todo conexionado (Dorsch, 1994)

Productividad: Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella (Alles, 2002)

Procedimiento: Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso (Norma Internacional Certificada ISO 9000, 2005).

Responsabilidad: Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero (Alles, 2002).

SCCI (Sistema Cameral de Control de Interno): Sistema de Gestión desarrollado por Confecámaras que ayuda a cumplir con los objetivos de control interno de las pequeñas y medianas Cámaras de Comercio con la ayuda de sus cinco (5) componentes, Evaluación SCCI, Información y Comunicación, Actividades de Control, Administración de Riesgos y Ambiente Control . (Confecámaras, 2010).

SGC (Sistema de Gestión de la Calidad): Necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, y b) aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables (Instituto Colombiano de Normas Técnicas, 2008)

Talento Humano: la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Sin embargo, no entenderemos solo el esfuerzo o la actividad humana; sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, talentos como: competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, interés, vocación aptitudes, potencialidades, salud, etc. (“Talento Humano,” 2013).

13 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. A. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: El Diccionario*. (Granica S.A., Ed.). Buenos Aires, Argentina.
- Alles, M. A. (2008). *Dirección Estraetégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. (Granica, Ed.) (Segunda Ed, p. 448). Buenos Aires, Argentina.
- Artesanías de Colombia. (2013). Proceso de Evaluación de Desempeño. Retrieved September 15, 2014, from http://artesaniasdecolombia.com.co/PortalAC/C_nosotros/proceso-de-evaluacion-del-desempeno_2208
- Bernardez, M. (2012). Human Performance Technology: metodología para mejorar el desempeño de las personas. Retrieved October 01, 2014, from <http://www.learningreview.com/articulos-y-entrevistas-formacion/1005-human-performance-technology-metodologia-para-mejorar-el-desempeno-de-las-personas>
- Botero García, A. M. (2012). *Manual de Control Interno para la Cámara de Comercio de Dosquebradas*. Universidad Católica de Pereira.
- Cámara de Comercio de Palmira. (2013). *Manual de Calidad*. Palmira.
- Capuano, A. M. (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencia. *Redalyc.org*, Vol. 7, pp. 139–150.
- Castro, A. A., & Ortiz, V. V. (2014). Principales indicadores de crecimiento empresarial en las pequeñas y medianas empresas: caso santiago de cali – colombia, 27–44.
- Castro Cerpa, A., Palomino Espinoza, A. M., Quiñones Li, A., Landa Jurado, J., & De Los Santos Leon, V. (2007). *Evaluación del desempeño para la empresa de transporte Aerocondor*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Cepes Andalucía. (n.d.). Diccionario de Competencias. Retrieved October 19, 2014, from http://www.cepes-andalucia.es/fileadmin/media/docs/Material_Promocional/Diccionario de Competencias.pdf
- Chiavenato, I. (1985). *“Administración de Recursos Humanos”, el Capital humano de las organizaciones*. (C. SA, Ed.). Mexico D.F.

- Chiavenato, I. (2001). Advances and Challenges in Human Resource Management in the New Millennium. *EBSCO HOST*, 30(1), 17.
- Chiavenato, I. (2008). *Innovaciones de la administración, tendencias y estrategias los nuevos paradigmas*. (M. Ltda, Ed.) (Quinta edi, p. 396). Mexico D.F.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera Ed). México D.F.: Mc Graw Hill Educación.
- Confecámaras. (2010). Sistema Cameral de Control Interno. Retrieved April 30, 2014, from <http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/ComiteDirectoresAdmin2010/PresentacionControlInterno.pdf>
- Dorsch, F. (1994). *Diccionario de psicología*. (Herder S.A., Ed.) (Sexta Reim, p. 1030). España.
- Ecas. (n.d.). Diccionario de competencias transversales clave para la ocupabilidad de jóvenes. Retrieved October 19, 2014, from http://mapalaboral.org/files/pdf/diccionario_de_competencias.pdf
- Farias, J., Perez, M., Pino, O., Urera, J., & Valera, B. (2010). Calidad y Productividad. Retrieved October 03, 2014, from <http://www.monografias.com/trabajos81/calidad-y-productividad/calidad-y-productividad.shtml>
- Fernández de Pinedo, I. (1982). NTP 15: Construcción de una escala de actitudes tipo Likert. Retrieved August 28, 2014, from http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NT P/Ficheros/001a100/ntp_015.pdf
- Fernandez Millan, J. M., & Fernandez Navas, M. (2013). Elaboración de una escala de evaluación de desempeño para educadores sociales en centros de protección de menores. Retrieved September 12, 2014, from [https://upcommons.upc.edu/revistes/bitstream/2099/14106/1/escala de evaluacion.pdf](https://upcommons.upc.edu/revistes/bitstream/2099/14106/1/escala_de_evaluacion.pdf)
- Gallego Franco, M. (2000). Gestión Humana basada en competencias contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Redalyc.org*, 19(0129-341X), 63–71.
- Glosario de Términos Organizacionales. (2011). Retrieved October 25, 2014, from <http://ufm2011michgt.blogspot.com/2011/02/glosario-de-terminos-organizacionales.html>

- Gumbau, S. L. (n.d.). NECESIDADES FORMATIVAS : Una clasificación de instrumentos. Retrieved September 12, 2014, from <http://ldiazvi.webs.ull.es/detnecfor.pdf>
- Heredia Chumacero, M. Á. (n.d.). Metodología de la Investigación. Retrieved September 13, 2014, from <http://www.monografias.com/trabajos58/metodologia-investigacion/metodologia-investigacion2.shtml#ixzz3SOyKOBw2>
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas. (2008). *Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos. NTC-ISO9001* (p. 35). Colombia: ICONTEC.
- Juan, S., & Roussos, A. (2010). El focus group como técnica de investigación cualitativa. Retrieved November 08, 2014, from http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt_nuevos/254_Roussos.pdf
- Kazdin, A. E. (2001). *Métodos de investigación en psicología clínica* (p. 524). México D.F.: Pearson Educación.
- Lawler III, E. (2003). Performance Managment: The Next Generation, Compensation & Benefits. *EBSCO Host*, 32(4), 396 – 404.
- Martínez Niño, A. B. (2010). *Apoyo en el proceso de Evaluación de Desempeño en la Clínica Chicamocha S.A.* Universidad Pontificia Bolivariana.
- Marulanda Gómez, E. (2010). Informe de Gestión. Retrieved October 11, 2014, from file:///C:/Users/Luis Alvarez/Downloads/informe_de_gestion_2009_2010 (1).pdf
- Matos, F. (2013). Evaluación del Desempeño Laboral. Retrieved October 19, 2014, from <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/>
- Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 1000:2005. (2005). Retrieved October 03, 2014, from <http://www.sic.gov.co/drupal/sites/default/files/documentos/Modelo control interno.pdf>
- Mondy, W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de empresas de recursos humanos*. (P. Educación, Ed.) (Novena Edi, p. 560). Mexico.
- Montoya, C. A. (n.d.). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. Retrieved October 05, 2014, from <http://www.scielo.org.ar/pdf/vf/v11n1/v11n1a05.pdf>

- Norma Internacional Certificada ISO 9000. (2005). Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario. Retrieved October 25, 2014, from http://www.uco.es/sae/archivo/normativa/ISO_9000_2005.pdf
- Oliva Sosa, C. E. (2008). *Diseño de un sistema de evaluación de desempeño de 360° del personal de la Cooperativa de la Cámara de Comercio de Quito*. Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Paniagua Gamboa, C. G. (2005). *Primeras escuelas del pensamiento administrativo* (Octava Rei, p. 128). San José, Costa Rica: EUNED.
- Parra, C., & Calderon, G. (2013). Formación y desempeño : un análisis de caso en empresas manufactureras grandes, 137–160.
- Procuraduría General de la Nación. (2010). Diccionario de Competencias. Retrieved November 16, 2014, from <http://www.procuraduria.gov.co/porta/media/file/DICCIONARIO DE COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES 5-JUL-12.pdf>
- Rimbau-gilabert, E., & Myrthianos, V. (2014). Contratación de la mano de obra y desempeño en los servicios intensivos en conocimiento: Una visión del capital intelectual. *Ominia Science*, 10(2), 376–399.
- Robbins, S. P. (1998). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. (Prentice-Hall, Ed.) (Quinta Edi, p. 336). Mexico D.F.
- Salas Perea, R. S. (2010). Propuesta de estrategia para la evaluación del desempeño laboral de los médicos en Cuba. *Revista Cubana de Educación Medica Superior*, 24(3), 387–417.
- Sanín Posada, J. A., & Salanova Soria, M. (2014). Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios.
- Sierra Viana, L. E. (2013). Evaluación de Desempeño como Herramienta para el Cumplimiento Estratégico. Retrieved July 22, 2014, from <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/2Memorias Aula Empresarial Afiliados.pdf>
- Talento Humano. (2013). Retrieved October 19, 2014, from <http://talentohumanofaba2013.blogspot.com/2013/03/definicion-de-talento-humano.html>
- Taylor, F. W. (1985). *Shop Management (Administración de talleres)*.

- Tejada Fernández, J., & Navío Gámez, A. (n.d.). El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación. Retrieved September 15, 2015, from <http://www.rieoei.org/deloslectores/1089Tejada.pdf>
- Universidad del Valle. (2014). Evaluación de desempeño para empleados públicos no docentes sin personal a cargo.
- Vásquez Torres, M. del C. (2015). Diagnóstico de desempeño individual: el caso del departamento de administración de un distrito de riego. *Revista Global de Negocios*, 3(1), 83–96.

14 BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. A. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: El Diccionario*. (Granica S.A., Ed.). Buenos Aires, Argentina.

Confecámaras. (2010). Sistema Cameral de Control Interno. Retrieved April 30, 2014, from <http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/ComiteDirectoresAdmin2010/PresentacionControlInterno.pdf>

Chiavenato, I. (1985). *“Administración de Recursos Humanos”, el Capital humano de las organizaciones*. (C. SA, Ed.). Mexico D.F.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas. (2008). *Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos. NTC-ISO9001* (p. 35). Colombia: ICONTEC.

15 ANEXOS

- 1 [Anexo](#) 1 Estructuración Inicial
- 2 [Anexo](#) 2 Guía
- 3 [Anexo](#) 3 Prueba Piloto
- 4 [Anexo](#) 4 Propuesta EDC
- 5 [Anexo](#) 5 Instructivo