

# Modelo de Evaluación del Desempeño para Organizaciones Basadas en el Capital Intelectual

H. J. Barrientos Grisales

*Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia*

Asesor: Roberto Zarama

*Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia*

**RESUMEN:** Esta investigación plantea una metodología para la medición y evaluación del desempeño de personas que laboran en organizaciones prestadoras de servicios y cuyo modelo de gestión y aprendizaje se basa en el Capital Intelectual. En la primera parte se establece la metodología a aplicar partiendo de los conceptos de Capital Intelectual, Medición del Desempeño, Capacidades, Competencias y Comportamientos; como resultado se obtiene un modelo en el que interactúan cuatro ciclos (Directivo, Cultural, Tradicional y de momento) y cuyo eje central son las competencias. En la segunda parte se muestra una aplicación de la metodología y se evalúa la utilidad de ésta como herramienta de dirección y gestión organizacional.

**ABSTRACT:** This work shows a methodology for the measurement and performance evaluation of people that work in organizations whose basic products are services (non-tangibles products) and whose model of management and learning is based on Intellectual Capital. The objective in the first part is to establish the methodology to apply, based on the concepts of Intellectual Capital, Performance Measurement, Capacities, Competencies and Behaviors, the result of this part is a model in which interact four loops (Management loop, Cultural loop, Traditional loop and loop of the Moment) and central core is the Competencies. The second part is an application of the methodology in a group into a company; and the utility of this one, like a tool of direction and organizational management, is evaluated.

## 1 INTRODUCCIÓN

Al evaluar el desempeño de los colaboradores de una organización, ésta pueden establecer planes de acción que permitan gestionar el factor humano en pro de alcanzar objetivos y metas.

El tema de evaluación del desempeño se encuentra muy avanzado en las organizaciones que ofrecen productos tangibles como producto final, se han establecido medidas estándar de medición muy prácticas como herramientas de gestión y soporte a la dirección. Esta misma situación no ocurre cuando el principal bien ofrecido por una organización son servicios, en estos casos las medidas de desempeño no han sido establecidas y en la mayoría de los casos se adoptan una serie de métricas sin tener en cuenta el objetivo ni la metodología que facilite el aprendizaje del proceso.

El principal interés de este proyecto es establecer lineamientos que permita a las organizaciones que prestan servicios como producto principal, la implementación de sistemas de evaluación y gerencia del desempeño de sus empleados, de modo que éstos se conviertan en una herramienta de dirección y administración; es decir, hacer explícitos los requerimientos necesarios para adoptar un sistema de medición y evaluación del desempeño sin importar la herramienta que se utilice para la medición.

### 1.1 *Qué es Evaluar?*

Es comparar, en función de la estrategia de la organización, el desempeño observado con el desempeño esperado. El desempeño observado corresponde a las conductas demostradas durante un período y a los logros alcanzados en relación con las metas y acuerdos establecidos, mientras que el desempeño deseado corresponde al cumplimiento deseado de los

objetivos, metas, responsabilidades y tareas encomendadas durante un período.

## 1.2 Por qué Evaluar?

La finalidad de la evaluación es alinear los comportamientos de los colaboradores con la estrategia, a través de la emisión de juicios que soporten el proceso de toma de decisiones facilitando desarrollos de capital humano, establecer estándares de compensación, programas de motivación y adecuaciones de cargos.

## 2 MARCO TEORICO

### 2.1 El Capital Intelectual (CI)

La capacidad de gestionar talento humano, el conocimiento y la tecnología se ha convertido en el pilar más significativo de una organización; como respuesta a esta necesidad, surge el Capital Intelectual. Como concepto plantea que el valor de una organización depende de la forma en que ésta oriente sus activos intangibles. El CI se define como: **“el saber que produce valor y es una fuente de riqueza en la actual sociedad”**. La primera persona en trabajar el concepto fue Leif Edvinson, quien en 1997 presentó el primer informe de CI corporativo con la compañía de origen Sueco Skandia.

El modelo de CI vincula indicadores con los resultados financieros de la organización mediante la aplicación de un BSC, resumiendo el modelo a cinco enfoques, cada enfoque con características especiales y a la vez existen interacciones entre enfoques. El primer enfoque hace referencia a la capacidad de Renovación y Desarrollo de la organización; su papel es soportar la organización pues mediante éste, la organización constantemente se adapta a nuevas estrategias y exigencias del mercado. El segundo enfoque se refiere a la capacidad y efectividad de los Procesos de la organización, ilustra los métodos y procedimientos de la misma y mide la capacidad de respuesta en función de las promesas de valor. Un tercer enfoque nos referencia la capacidad de mantener la fidelidad de los clientes, mide la velocidad de captación de nuevos mercados y el relacionamiento con clientes y proveedores; este enfoque es llamado enfoque Clientela. El cuarto enfoque que es el que en definitiva mide la transformación de activos intangibles en activos tangibles es el enfoque

Financiero; éste es la cabeza del iceberg y mide el rendimiento de la organización, la rapidez y la calidad de los resultados. El último enfoque se refiere a la capacidad de unir y de mantener un equilibrio, es el enfoque Humano; éste mide las competencias y capacidades de los empleados y su capacidad de generar nuevo valor.

La gestión del CI es convertir el conocimiento que se genera en cada enfoque, en una fuerza que transforme activos intangibles en valor agregado para la organización.

### 2.2 Medición del Desempeño y Competencias

Evaluar el desempeño es un aspecto fundamental en la gestión del CI. Al realizar mediciones la organización obtiene información valiosa acerca de la proximidad en el cumplimiento de metas, aprende a aprender y es capaz de mejorar.

Los activos y estructuras de la organización, los productos tangibles o relaciones intangibles son resultados de la acción humana, y al final dependen de la gente para seguir existiendo; son los individuos los que crean estructuras, por tal motivo son ellos los verdaderos agentes del negocio; esta es la razón por la que es necesario comenzar a definir cómo cada miembro contribuye al logro de los resultados y de las promesas de valor.

Para establecer tal relación de contribución, las organizaciones se valen de herramientas que permitan establecer la contribución de un colaborador comparada con la contribución esperada; esto es determinar la brecha existente entre el desempeño real y el desempeño que se esperaba en aras de lograr una contribución en función de la estrategia. A este proceso de establecer tal brecha se le conoce como **evaluación y medición del desempeño**; permite establecer planes de acción a ejecutar en relación con los niveles de desempeño necesarios para lograr los resultados esperados.

Para medir estas brechas, tradicionalmente se usan técnicas enfocadas a medir los resultados cuantitativos. Estas técnicas han resultado ser exitosas sobre todo en ambientes de producción de bienes tangibles; sin embargo, nosotros creemos que es necesario atacar la fuente de tales resultados, es decir, ir más allá y analizar el origen del que provienen éstos; proponemos entonces evaluar la fuente que como consecuencia arroja tales resultados.

Los resultados obtenidos por un colaborador responden a características personales del colaborador, estas características son capacidades arraigadas que reflejan conocimientos adquiridos durante su histo-

ria, destrezas adquiridas en su interacción con la sociedad y habilidades o talentos propios de su biología o adquiridos con el tiempo; esta serie de conocimientos, destrezas, habilidades y talentos son consideradas **competencias**, las cuales están asociadas con el desempeño exitoso de un trabajo. Estas competencias son propiedad del individuo, una cierta parte de éstas es innata, otra parte puede ser desarrollada o elevada en su nivel de ejecución. Según lo anterior y siguiendo nuestra línea de investigación, lo que influye sobre el desempeño exitoso de un trabajo, son las **COMPETENCIAS**.

### 3 INVESTIGACIÓN

#### 3.1 Planteamiento

Pretendemos plantear un modelo que facilite la integración de los sistemas existentes (o nuevos) a una práctica gerencial efectiva, teniendo como base algunos conceptos teóricos, la experiencia teórica adquirida en el master de ingeniería Industrial de la Universidad de los Andes y la experiencia práctica adquirida en una organización que se acopla al contexto de la investigación; por tal motivo, esta investigación estará influenciada por pensamiento de segundo orden y la búsqueda de las bases del desempeño; nos enfocamos en conceptos novedosos en el tema sin criticar los modelos de evaluación y medición del desempeño existentes.

El mapa de investigación (ilustrado en la figura 1) en la parte izquierda muestra el orden de la investigación; lo primero que se pretende, es establecer cuál o cuáles son los meta factores que están detrás del desempeño, a estos factores los llamamos segundo orden del desempeño, pues estos son los pilares que hacen que el desempeño de alguien sea el que es y no otro. Luego queremos analizar cual es la base de esos meta conceptos y por qué agentes se ven afectados en una organización, esto nos permitirá pasar a una siguiente fase en la que se establecerá qué se va a medir en función de esos agentes, lo siguiente es plantear un modelo que integre todos los conceptos teóricos y que permita su aplicación a la práctica en una organización. Por último, aplicamos el modelo propuesto y se obtiene una realimentación para el mejoramiento.

En la parte derecha de la figura 1, están resumidos los resultados encontrados en cada una de las fases, estos resultados serán analizados más adelante en el texto.

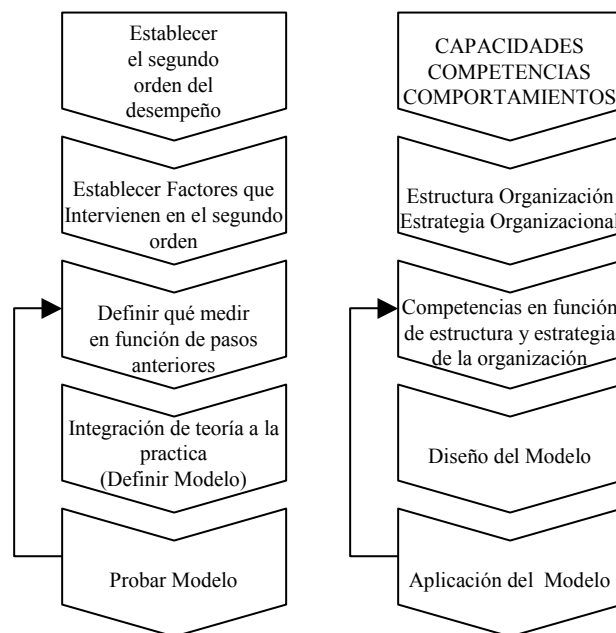


Figura 1. Mapa de Investigación.

#### 3.1.1 Competencias: Segundo orden del desempeño

Al hablar de segundo orden nos referimos a la esencia de algo que tiene como consecuencia un resultado; el segundo orden está relacionado con el prefijo griego “meta” que significa más profundo, situado más allá de algo y que impacta de forma directa o indirecta un resultado. Según lo analizado antes, se concluye que el segundo orden del desempeño, son las Competencias del colaborador, pues son estas las que permiten adquirir un nivel de eficiencia, eficacia y efectividad determinados. Al trabajar sobre las competencias, lo que se busca es afectar la fuente del desempeño.

Las competencias por sí solas no pueden ser medidas; lo que se cuantifica son las acciones recurrentes que reflejan el nivel de desarrollo de una competencia. A estas acciones se les ha denominado conductas comportamentales o Comportamientos. De modo que al realizar la evaluación del desempeño, se obtendrán resultados por competencias, pero las mediciones se realizarán sobre los comportamientos, que reflejan el grado de madurez de las competencias. Al mismo tiempo, las competencias también son agrupadas según su naturaleza. Para efectos de esta investigación, adoptamos el modelo de cerebro integral expuesto por Ned Herman y Juan Carlos Folino; según el modelo existen cuatro zonas cerebrales y los grupos de competencias pueden ser asociados a cada una de estas zonas; como resultado se obtienen cuatro grupos de competencias denomi-

nados capacidades (Racionales, Metódicas, Emotivas y experimentales).

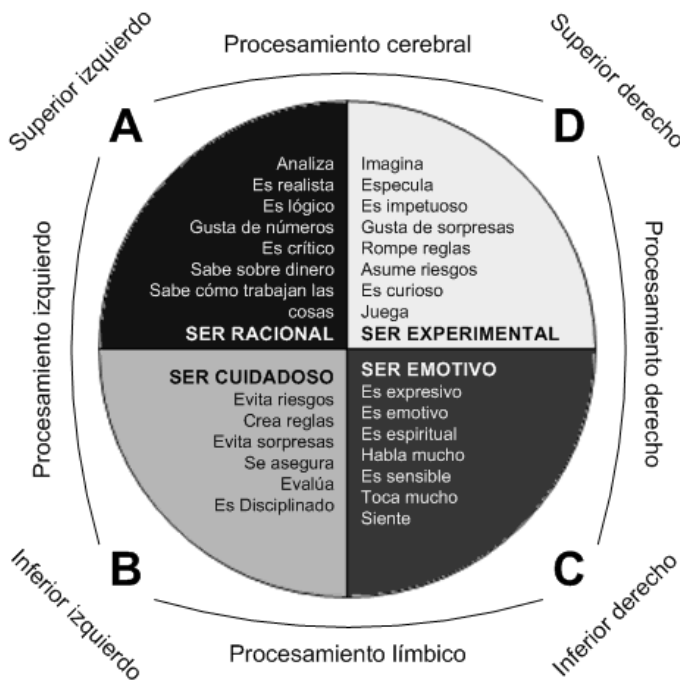


Figura 2. Modelo de Cerebro Integral de Ned Herman y Juan Carlos Folino<sup>1</sup>.

La utilidad de las capacidades radica en lo funcional que resulta seleccionar competencias una vez se ha identificado la naturaleza cerebral dominante en un colaborador, permite a la vez establecer las características principales de un cargo permitiendo determinar que evaluar en un colaborador.

### 3.1.2 Factores que Intervienen en la selección de Competencias

Pero, cómo medir competencias en los colaboradores?.

Identificamos que ninguna organización es igual a otra, las competencias de una organización dependen de la naturaleza y cultura de la misma, por ende no todas las organizaciones requieren del mismo personal, (no todas requieren que sus colaboradores tengan las mismas competencias); sin embargo existen modelos organizacionales similares, lo cual permite establecer un grupo genérico de competencias para organizaciones que comparten similitudes en sus modelos de dirección y aprendizaje.

La estructura organizacional es entonces un factor influyente en la selección de competencias, más específicamente, la mayor influencia se da en la estructura de cargos de la organización. Es necesario

conocer el enfoque y la ubicación del cargo dentro de la estructura puesto que lo que se desea evaluar es el desempeño de un colaborador en un cargo específico, y los estándares se establecen según los niveles de desempeño deseados en el cargo. Existe otro factor influyente, es la estrategia; ésta es la que determina el comportamiento de la organización y establece los parámetros que se van a seguir para lograr los resultados deseados; en consecuencia es un factor clave de éxito el definir el mapa estratégico de la organización. La tendencia moderna es aplicar técnicas como el Balanced Scorecard, el cual permite mapear la estrategia y de este modo establecer cuáles son los resultados deseables por cada miembro de la organización.

Sintetizando:

- Deseamos evaluar las competencias de un colaborador asociadas con el desempeño en un cargo, de esta forma actuamos sobre la raíz del desempeño.
- Las medidas cuantificables se realizan sobre los comportamientos que son las acciones recurrentes que expresan el nivel de desarrollo de la competencia, a su vez agrupamos competencias para formar capacidades que permiten identificar las características del cargo.
- En la selección de competencias a evaluar intervienen la estructura organizacional, la cual permite determinar el enfoque del cargo, y la estrategia de la organización, para poder establecer cuales serán los parámetros deseables de desempeño en un cargo específico, además, es recomendable mapear la estrategia usando un BSC.

CONCEPTO	INFLUENCIA
Capital Intelectual	Definición de la estructura y del modelo de aprendizaje de la organización.
BSC	Definición del mapa estratégico de la organización.
Cerebro Integral	Definición de grupos de competencias a los que el cargo debe estar enfocado. Contribuye a establecer que características deben ser medidas.
360°	Herramienta para la medición de comportamientos asociados a las competencias.

Tabla 1. Influencias teóricas del modelo propuesto.

Con respecto a la técnica usada para realizar la medición, recomendamos usar evaluación de 360° ya que este tipo de evaluaciones sigue un proceso

<sup>1</sup> FOLINO, J.C. 2002. La Decisión. Pág. 42.

cuyo resultado es la obtención de información de una diversidad de fuentes que interrelacionan con el sujeto evaluado, obteniendo una intersubjetividad (una percepción de varios observadores) en lugar de una percepción subjetiva, que es lo que normalmente se obtiene en las evaluaciones tradicionales.

La tabla 1 menciona los conceptos teóricos trabajados en esta investigación y hace una descripción de su influencia en la misma.

### 3.2 Definición del Modelo

Definir capacidades, competencias y comportamientos, así como su alineación con la estructura y estrategia organizacional no es suficiente para garantizar el éxito de un sistema de evaluación y medición del desempeño, de hecho apenas constituyen una parte de los factores claves de éxito.

Aun no hemos involucrado el factor más importante dentro de cualquier modelo es **el factor humano**. Las organizaciones constituyen redes de relaciones entre equipos y personas que buscan un objetivo común, estas relaciones se verán afectadas directamente por los procesos y resultados obtenidos con la implementación del sistema, por ende es necesario considerar el factor de transformación comportamental que se debe aplicar en aras de facilitar la adopción de este dentro de la cultura. Al hablar de factor humano, identificamos dos subcategorías: Equipo de dirección y Equipo de colaboradores. Al equipo de dirección pertenecen los managers y los líderes, son los encargados de orientar las estrategias y de establecer una estructura en función del logro de los objetivos; al referirnos al equipo de colaboradores, hablamos del resto de personas, son quienes transforman la estrategia en práctica. Estos dos grupos deben ser incorporados en el modelo, el cual debe reflejar su interacción. Otro aspecto importante es la forma en la que después de evaluadas las competencias se darán a conocer los resultados y cuales serán las acciones a seguir.

A continuación se describe en detalle el modelo, que se muestra en el anexo A. En el modelo interactúan cuatro loops que garantizan una constante realimentación en función de las necesidades de la organización y de la cultura de la misma.

#### 3.2.1 Loop Directivo

En cualquier organización el planteamiento de una nueva situación responde a la insatisfacción de una necesidad (o a una oportunidad) que no puede ser

modificada (aprovechada) en las condiciones actuales<sup>2</sup> (FREDY KOFMAN), de modo que el comienzo de cualquier nueva situación parte del reconocimiento de una necesidad que debe ser suplida en aras de lograr un resultado específico. Por lo general esta primera definición es realizada por los equipos directivos y busca resolver el principal interrogante: ¿qué espera obtener la organización con el modelo de evaluación y medición del desempeño?. Interrogantes auxiliares permitirán resolver tal inquietud:

- ¿Qué es lo que se debe hacer?
- ¿Por qué se debe hacer?
- ¿Cuándo debe hacerse?
- ¿Dónde debe hacerse?
- ¿Cómo debe hacerse?

No existe una respuesta única a las preguntas debido a que en cada organización interactúan personas distintas que persiguen diferentes intereses; pero es claro que las necesidades se verán influenciadas por el estilo de jerarquía y la cultura de la organización. El resultado de esta fase establece el propósito y los objetivos. Una siguiente fase es el compromiso del equipo directivo, este grupo será cliente final del modelo, facilitando tomar decisiones acerca de cuáles deben ser las acciones a seguir para mejorar los resultados de cada miembro aumentando los resultados de toda la organización. Muy pocas son las organizaciones que contemplan esta fase y más pocas aún son las que la ejecutan. Los líderes y managers deben ser conscientes de que su posición es un factor de influencia el cual dictamina los modelos de actuación de otras personas. Éste equipo debe velar por el cumplimiento de los principios de cualquier líder efectivo:

- Respeto y valor por las diferencias del equipo y de sus miembros.
- Desarrollo de relaciones como fuente de confianza.
- Modelo de comportamientos.
- Flexibilidad y rápida adaptación al cambio.
- Promoción del aprendizaje mediante reflexiones constructivas.
- Compromiso con las iniciativas emprendidas.

Además de ser fuente, este equipo debe ser quien garantice la transparencia en el flujo de información.

Por naturaleza humana, existirá una resistencia al cambio; lo importante es sortearla mediante la creación de espacios de reflexión y sensibilización en donde se logre el fortalecimiento de la nueva cultura.

---

<sup>2</sup> Adaptado de Metamanagement Tomo 1, Pagina 122

La última fase de este loop es la determinación de las políticas de evaluación, en esta fase es donde interactúan 3 de los 4 loops del modelo, pues las políticas establecidas deben obedecer a las expectativas del sistema, a la cultura y ambiente de la organización y al proceso de evaluación establecido.

### 3.2.2 *Loop Cultural*

Una vez se ha establecido qué es lo que se desea, lo siguiente es hacérselo conocer a las personas que estarán involucradas directamente en la ejecución.

Un proceso de evaluación y medición del desempeño es un proceso de cambio y transformación cultural y como tal, penetrar la cultura de la organización constituye un factor de éxito. La resistencia al cambio es el principal factor de fracaso de una nueva iniciativa, en este caso particular, existe el temor a la medición y en específico a la posible brecha existente entre el valor observado y el valor deseado (GAP de Competencias) provocando fuerzas que se oponen a la fluidez del sistema. La ejecución de este loop familiariza a los colaboradores con la metodología y crea un ambiente propicio para compartir libremente información.

Este loop se conecta con el loop directivo en el establecimiento de las políticas, éstas deben ser resultado de la combinación de la cultura y de los objetivos perseguidos por la organización.

### 3.2.3 *Loop de Evaluación*

Este es el ciclo tradicional de un sistema de medición del desempeño. El objetivo es obtener datos que permitan realizar inferencias sobre las competencias y comportamientos de un colaborador. Este loop requiere sean definidos los cargos que serán analizados, es decir, establecer cuáles son las competencias que deben ser evaluadas en un cargo específico. Las actividades que contribuyen a identificar este requerimiento son:

- Definición del perfil y de las responsabilidades del cargo.
- Definición de las medidas de eficiencia, eficacia y efectividad.

Establecidas estas necesidades, se definen competencias. Para comenzar esta fase, es necesario identificar cuál de los cuatro grupos de capacidades cerebrales (NED HERMAN Y JUAN CARLOS FOLINO) es el dominante en el cargo, por ejemplo en cargos referentes a mercado, es deseable un dominio de la parte experimental, para RRHH el do-

minio de capacidades emotivas es lo mejor, etc; luego se especifica cuáles serán las competencias a evaluar estableciendo un número máximo, según los expertos  $7 \pm 2$ .

En la selección de comportamientos, es importante realizar descripciones que personalicen la evaluación y generen conciencia. En cuanto a la cantidad, limitarse a 5 comportamientos por competencia es lo recomendado. La descripción de los comportamientos es el input para la elaboración de los cuestionarios de evaluación.

Definidos los comportamientos, se realimenta la fase de determinación de políticas, la cual además de ser influenciada por la cultura y los objetivos de la organización, debe estar sujeta a lo que realmente se va a realizar en el campo, es decir, a las medidas que se van a tomar. Lo siguiente es la obtención de datos, a esta fase la llamamos evaluación y su objetivo es llevar a cabo el diligenciamiento de las encuestas de la mejor manera posible; como resultado se tendrán datos que faciliten la gestión y toma de decisiones.

La última fase de este loop se refiere al proceso de realimentación<sup>3</sup>. En esta fase se establece el GAP de competencias de los colaboradores y basados en éste, se formulan planes de desarrollo en los centros de entrenamiento de las organizaciones. El proceso de realimentación implica el desarrollo de facilitadores dotados de competencias que permitan la fluidez del proceso, la autorreflexión a través de la crítica constructiva y el establecimiento de planes de acción de cada colaborador que ha sido evaluado.

### 3.2.4 *Loop de Momento*

Éste se presenta durante la fase de evaluación y realimentación. Este loop refleja la capacidad de respuesta del proceso en el momento de mayor tensión; una correcta administración evita la generación de

---

<sup>3</sup> Esta investigación incorpora la palabra realimentación en lugar de retroalimentación. La explicación de tal uso se basa en que retroalimentación hace referencia a hechos del pasado en los que alguien se fundamenta para justificar o dialogar sobre algo; mientras que realimentación se refiere a hechos recientes. La idea es concienciar de que la evaluación del desempeño debe ser un acto para medir A TIEMPO PRESENTE el desempeño de las personas basados en sus hechos PRESENTES para planificar el FUTURO; eliminamos entonces el paradigma en el cual la evaluación es un acto A TIEMPO PRESENTE basado en hechos PASADOS para planificar el FUTURO.

ruidos, y un adecuado flujo es reflejo del nivel de transparencia del proceso.

### 3.3 Aplicación de un Caso

En la organización en la que se aplicó el modelo, el establecimiento de nuevas metas sumadas a los niveles de competitividad y a las exigencias de los clientes ha dado como resultado la creación de una disciplina de valor centrada en el cliente; surgió entonces, la necesidad de contar con colaboradores que reflejen tal identidad; como consecuencia se reestructuró un equipo y un año después surge la necesidad de evaluar si la reestructuración está garantizando el cumplimiento de los objetivos del equipo en función de los de la organización y de su estrategia.

Comenzamos con el conocimiento de la cultura (visión, misión, valores y promesas de valor de la organización), identificamos la situación pasada y presenta (equipo con poca credibilidad y con muy baja orientación de servicio en el pasado) y se formuló el proyecto.

El equipo directivo asignó a dos líderes como cabezas del proyecto y estableció las estrategias de comunicación (metodología de proyectos de la organización).

Se implementaron escenarios de reflexión personal y grupal liderados por el equipo de RRHH. Se conformó un equipo Interdisciplinario que lideró el proyecto, este equipo realizó seguimiento a las reuniones de RRHH y una vez identificó una madurez en el equipo estudiado procedió a introducir la cultura de evaluación y medición del desempeño centrada en competencias y comportamientos. El equipo de proyecto facilitó escenarios para la discusión teórica y motivó la reflexión. Como soporte, en la organización se implementó un sistema que permite que cada colaborador registre sus expectativas laborales, esta información permite esbozar cuales deben ser las competencias a formar en cada colaborador según sus aspiraciones.

Paralelamente a la preparación del equipo, los líderes y el equipo de RRHH documentaron la información del cargo a evaluar, el equipo de procesos estableció los indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad y entre todos se definieron las competencias del cargo; para esta actividad, cada miembro estudio los diferentes documentos y con base en estos identificó 10 competencias core del cargo y 10 secundarias; luego cada participante expuso su clasificación y de común acuerdo el grupo definió las 10 competencias core del cargo. Con el objetivo de op-

timizar el manejo de información, el equipo del proyecto agrupó las competencias en seis:

- **RELACIONES INTERPERSONALES:** capacidad para trabajar con gente desconocida y de diferentes niveles, logrando familiaridad en las tareas y procesos.
- **SERVICIO AL CLIENTE:** capacidad para ofrecer un servicio superior a las expectativas del cliente manteniendo un seguimiento de cada requerimiento.
- **COMUNICACIÓN:** capacidad de expresarse en forma oral y escrita y de escuchar a otros efectivamente.
- **INICIATIVA:** capacidad de actuar proactivamente impulsando nuevos conceptos, ideas o productos, con el fin de lograr un objetivo específico.
- **SOLUCIÓN DE PROBLEMAS:** capacidad de analizar una situación, identificar soluciones e implementarlas y alinearlas con los objetivos de la organización.
- **ADAPTACIÓN Y FLEXIBILIDAD:** capacidad de reaccionar positivamente ante los cambios organizacionales.

En las siguientes reuniones, el equipo analizó de igual manera la asociación de comportamientos a las competencias (anexo B).

Con los comportamientos definidos, el equipo diseñó los formularios y definió la forma de evaluación; se aplicó una evaluación de 180° (evaluadores: clientes, colegas y jefes); los grupos de evaluadores recibieron entrenamiento y concientización, luego cada grupo diligenció los formularios los cuales fueron manipulados solo por dos personas del equipo del proyecto. Las políticas establecieron como valor esperado un puntaje de 3.5.

Las principales implicaciones de la aplicación son:

El equipo ha tomado conciencia de la importancia de conocer su desempeño con miras a alinear los resultados del equipo con la estrategia y de este modo lograr un gana-gana del sistema (organización) y del subsistema (equipo). La percepción de la organización hacia los colaboradores del equipo ha mejorado notablemente y se destaca el compromiso por el mejoramiento continuo.

En la actualidad existe más sinergia del equipo con la organización y esto se refleja en la disminución de requerimientos atendidos. Esta situación está permitiendo que el equipo se dedique a actividades de planeación y de prevención en lugar de invertir tiempo en apagar “Incendios”.

Como reconocimiento al equipo, se reestructuro físicamente su área de trabajo y la siguiente fase es alinear la medición en función de la contribución.

En los anexos C, D, E, F se muestran los resultados de cada colaborador y se realizan algunas inferencias generales de cada resultado.

La ultima fase del modelo solo se planteó; el proceso a seguir consiste en aprovechar los datos obtenidos para establecer programas académicos diseñados por la universidad corporativa, al mismo tiempo el equipo de RRHH ha comenzado a desarrollar facilitadores que guíen la fase de realimentación, la idea es presentar a cada colaborador los puntos fuertes y los aspectos a trabajar logrando un compromiso de cambio personal y desarrollo de competencias en la universidad.

#### 4 CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES

- El Capital Intelectual es una forma de vida de la organización y es muy diferente a la teoría. Existen indicadores para evaluar la gestión de la organización y su Capital Intelectual, pero lo realmente interesante es medir la forma cómo la organización vive el Capital Intelectual en función de sus estrategias.
- La mejor forma de medir el desempeño es a través de las características asociadas al desempeño exitoso de un trabajo, es decir, las competencias que permitan desempeñar un cargo con un porcentaje de efectividad, eficiencia y eficacia aceptables. Las competencias son influenciadas por las creencias de los colaboradores y se ven reflejadas en la manera en que estos se comportan.
- Este modelo es un subsistema de la organización, y el correcto funcionamiento dependerá de la correcta aplicación de cada fase y de las relaciones entre los diferentes loops.
- Al llegar a la aplicación las cosas no fueron tan sencillas como lo expresaba la teoría existente. La falta de bibliografía tuvo como resultado la creación de muchas de las aplicaciones basadas en la observación de la dinámica organizacional.
- Aun hay mucho por explorar y esta investigación es un buen punto de partida. Es recomendable profundizar y diseñar técnicas para la selección de competencias y comportamientos; de igual forma, resulta muy interesante estudiar a fondo el proceso de realimentación y realizar algunas inferencias acerca de los factores claves de éxito en éste. De modo que esta investigación abre la

puerta a otras investigaciones y proyectos de grado.

- El posicionamiento del término realimentación ha logrado crear un ambiente propicio para la evaluación y medición del desempeño; en la actualidad todos los colaboradores son conscientes de la importancia de conocer las consecuencias de sus comportamientos sobre su rendimiento y el impacto de su trabajo en las promesas de valor de la organización.
- Para finalizar, la aplicación de este modelo debe tener en cuenta que lo importante es la estructura que se sigue y no la forma en que se aplicaron las diferentes fases, en ningún momento la replica de las fases y la ejecución de igual manera constituyen un factor de éxito, pues la aplicación debe ser adecuada al modelo del negocio, a las estrategias seguidas y lo más importante a la dinámica de la organización.

#### 5 REFERENCIAS

- EDVINSON, L. and Malone, M. 1997. El Capital Intelectual. "Cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa". Editorial Norma.
- DUBOIS, D. 1998. The Competency Casebook. "Twelve studies in Competency-based performance improvement". Ed. Dubois.
- FRANCE, S. 1997. Evaluación de 360°. Editorial Panorama.
- KORMAN, F. 2001. Metamanagement. "Tomo 1". Ed. Granica.
- HAYGROUP. 1996. Las Competencias. Ed. Deusto.
- DANIELS, A. 1993. Gerencia del Desempeño. Ed. Mc Graw-Hill.
- ORDOÑEZ, M. 1997. La Nueva Gestión de los Recursos Humanos. Ed. Gestión 200.
- FOLINO, J.C. 2002. La Decisión. Temas Grupo Editorial. Buenos Aires, Argentina  
<http://www.gestionhumana.com>

#### 6 ANEXOS

Anexo A.

Modelo de Evaluación del Desempeño en Organizaciones Basadas en el Capital Intelectual

Anexo B.

Comportamientos asociados a las competencias

Anexo C.

Resultados para el Colaborador 1

Anexo D.

Resultados para el Colaborador 2

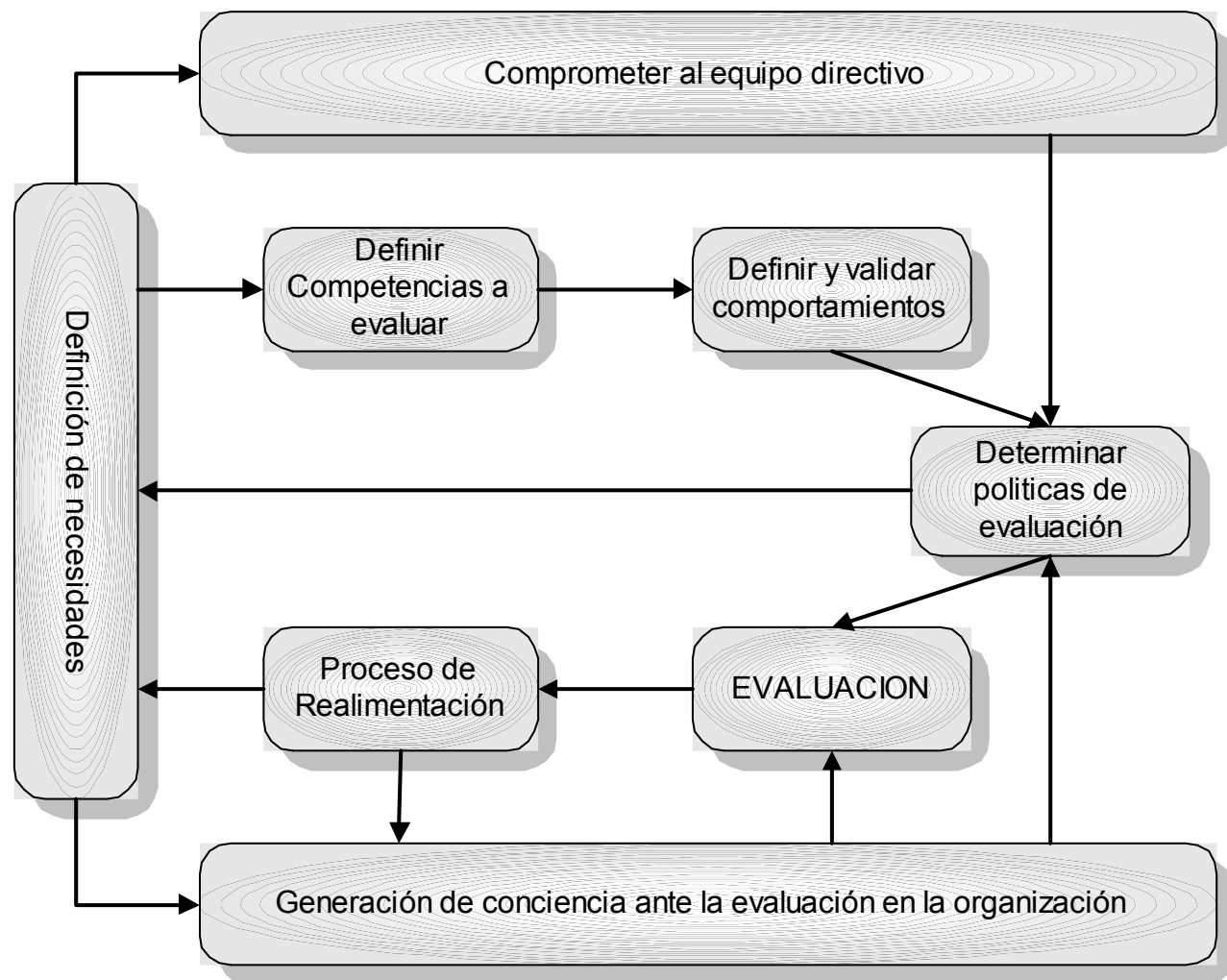
Anexo E.

Resultados para el Colaborador 3

Anexo F.

Resultados para el Colaborador 4

Anexo A.  
Modelo de Evaluación del Desempeño en Organiza-  
ciones Basadas en el Capital Intelectual



## Anexo B.

### Comportamientos asociados a las competencias

#### Relaciones Interpersonales

COMPETENCIA	COMPORTAMIENTO	DEFINICIÓN DEL COMPORTAMIENTO
RELACIONES INTERPERSONALES	Trabaja a gusto con la gente	Se identifica el agrado que el colaborador siente al trabajar con otras personas
	Comprende la forma en que sus acciones impactan el trabajo de los demás	El colaborador es consciente del impacto en que la eficiencia de su labor afecta a otros colaboradores
	Expresa de forma clara y precisa sus ideas	El colaborador muestra dominio y se le facilita hablar y escuchar a otros
	Interactúa constantemente con otros colaboradores de la organización diferentes a los de su equipo	El colaborador genera constantes espacios donde se relaciona con otros colaboradores que no forman parte de su círculo común
	Genera empatía y espacios de diálogo con otros colaboradores	El colaborador escucha a sus compañeros y se pone en el lugar de otros

#### Servicio al Cliente

COMPETENCIA	COMPORTAMIENTO	DEFINICIÓN DEL COMPORTAMIENTO
SERVICIO AL CLIENTE	Responde oportuna y acertadamente las necesidades de sus clientes	El tiempo de respuesta del colaborador ante un requerimiento es de acuerdo a los estándares definidos por la compañía
	Se preocupa por mejorar sus relaciones y el servicio con sus clientes	El colaborador se preocupa por la obtención de realimentación que permita superar su nivel de desempeño en futuras ocasiones
	Se adelanta a las necesidades de sus clientes	El colaborador conoce a sus clientes y los sorprende adelantándose a sus necesidades y expectativas
	Es amable y respetuoso en la interacción y solución de problemas del cliente	El colaborador demuestra respeto por otros
	Utiliza vocabulario claro para transmitir información relevante a sus clientes	Es capaz de aclarar las diferentes inquietudes de los clientes

#### Comunicación

COMPETENCIA	COMPORTAMIENTO	DEFINICIÓN DEL COMPORTAMIENTO
COMUNICACIÓN	Responde a las preguntas de manera concreta y puntual	Cuando el cliente le hace algún interrogante, el colaborador responde asertivamente el interrogante
	Hace preguntas para entender mejor lo que los demás están diciendo	Indaga hasta comprender las situaciones
	Construye y mantiene una relación efectiva de trabajo	El colaborador contribuye a la creación de ambientes propicios para el dialogo constructivo
	Se asegura que los demás reciban oportunamente la información relevante	Es eficiente en el momento de dar información
	Expresa por escrito las ideas de forma clara y precisa	Redacta informes escritos claros y consistentes

#### Iniciativa

COMPETENCIA	COMPORTAMIENTO	DEFINICIÓN DEL COMPORTAMIENTO
INICIATIVA	Propone ideas nuevas y creativas	Es una persona que disfruta el mejorar
	Busca responsabilidades más allá de las obligaciones de su cargo	Siente amor por su labor
	Demuestra energía para resolver problemas efectivamente	Es dinámico
	Desafía la manera tradicional de hacer las cosas	Cambia los sistemas
	Es proactivo en el alcance de sus resultados	Busca alcanzar sus metas en forma activa

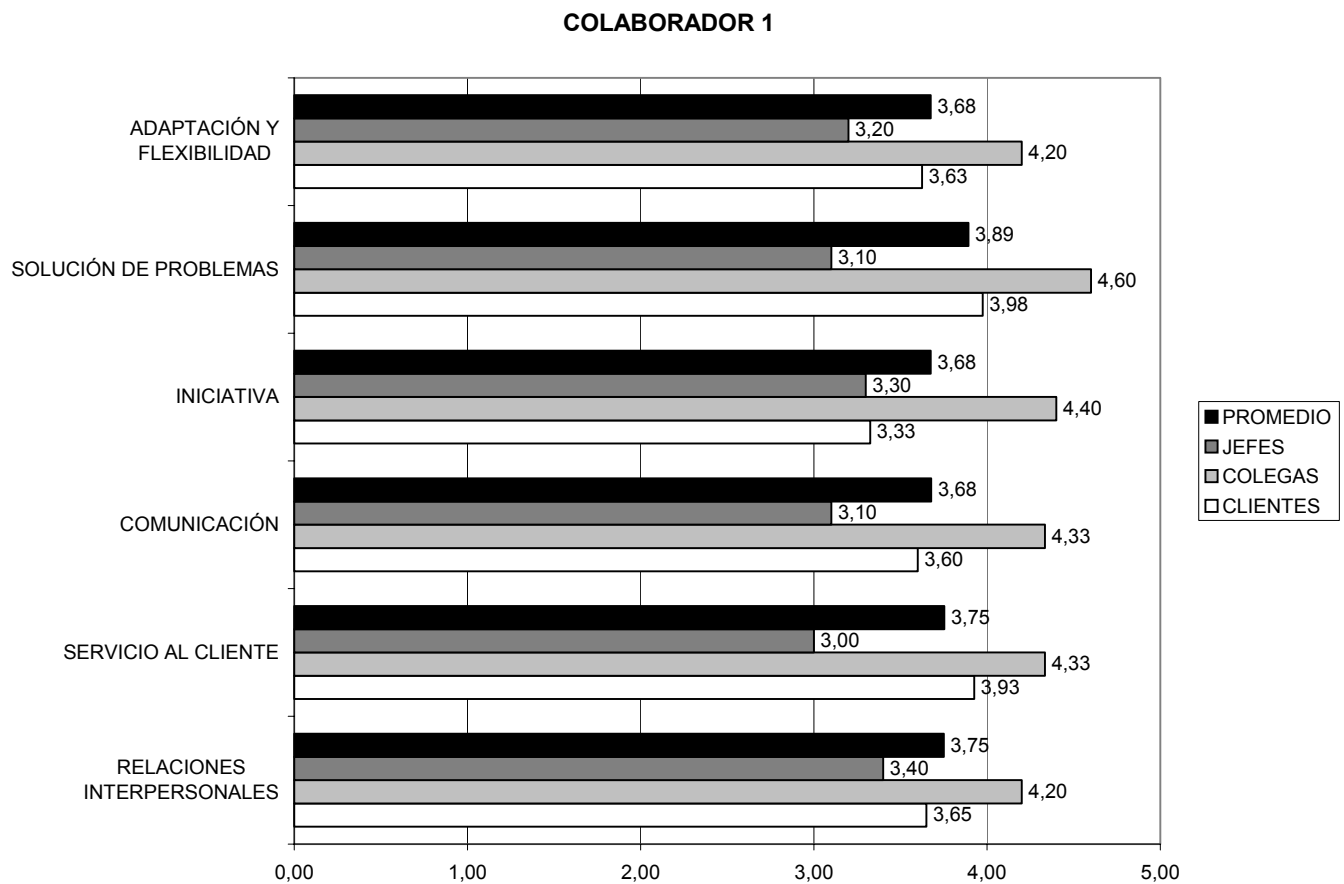
#### Solución de Problemas

COMPETENCIA	COMPORTAMIENTO	DEFINICIÓN DEL COMPORTAMIENTO
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Responde oportunamente cuando surgen problemas inesperados	Acude en auxilio de sus clientes en situaciones inesperadas en un tiempo razonable
	Demuestra efectividad en la realización de las tareas y procesos establecidos	Realiza sus responsabilidades a plena cabalidad
	Toma soluciones prácticas y efectivas	Resuelve confortablemente situaciones de forma práctica
	Mantiene una actitud prudente y serena cuando surgen problemas complejos	Conserva la calma en situaciones fuera de su control
	Soluciona los requerimientos eficientemente en un tiempo razonable.	El tiempo de respuesta del colaborador es acorde a los estándares

#### Adaptación y Flexibilidad

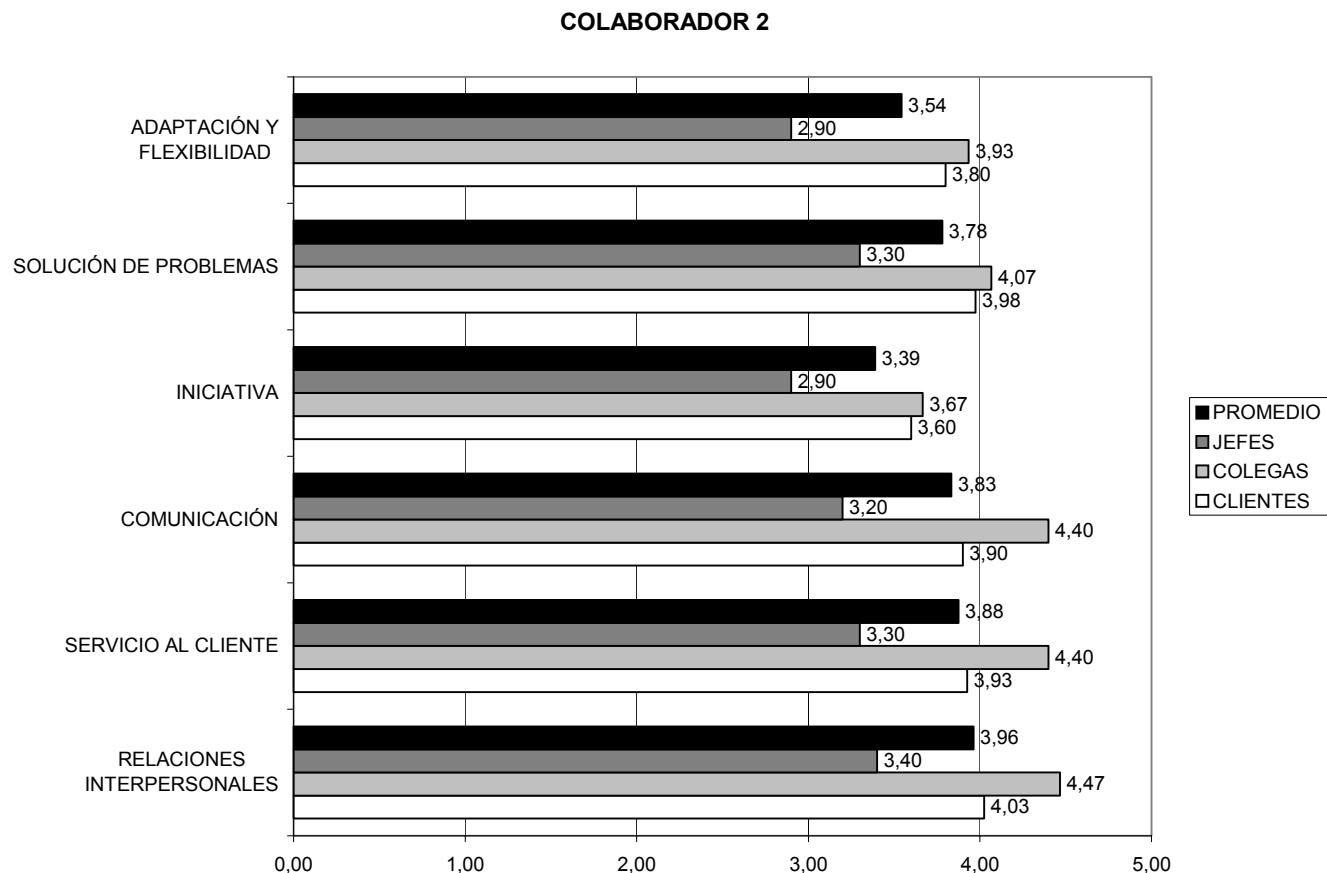
COMPETENCIA	COMPORTAMIENTO	DEFINICIÓN DEL COMPORTAMIENTO
ADAPTACIÓN Y FLEXIBILIDAD	Lidera la adopción de nuevas formas de hacer las cosas	Genera empuje de su equipo en dirección de cambios positivos
	En presencia de argumentos validos, modifica sus comportamientos para hacer mejor las cosas	No le teme a la forma de pensar de otros y si es válida la adopta
	Se mantiene tranquilo durante etapas de transición cultural	Es sereno en tiempo de crisis
	A menudo tienen una aptitud positiva frente a los nuevos retos	Es positivo
	Reconoce las mejores técnicas de hacer las cosas y las adapta a su estilo de trabajo	Adopta frecuentemente nuevas formas de realizar sus responsabilidades

Anexo C.  
Resultados para el Colaborador 1



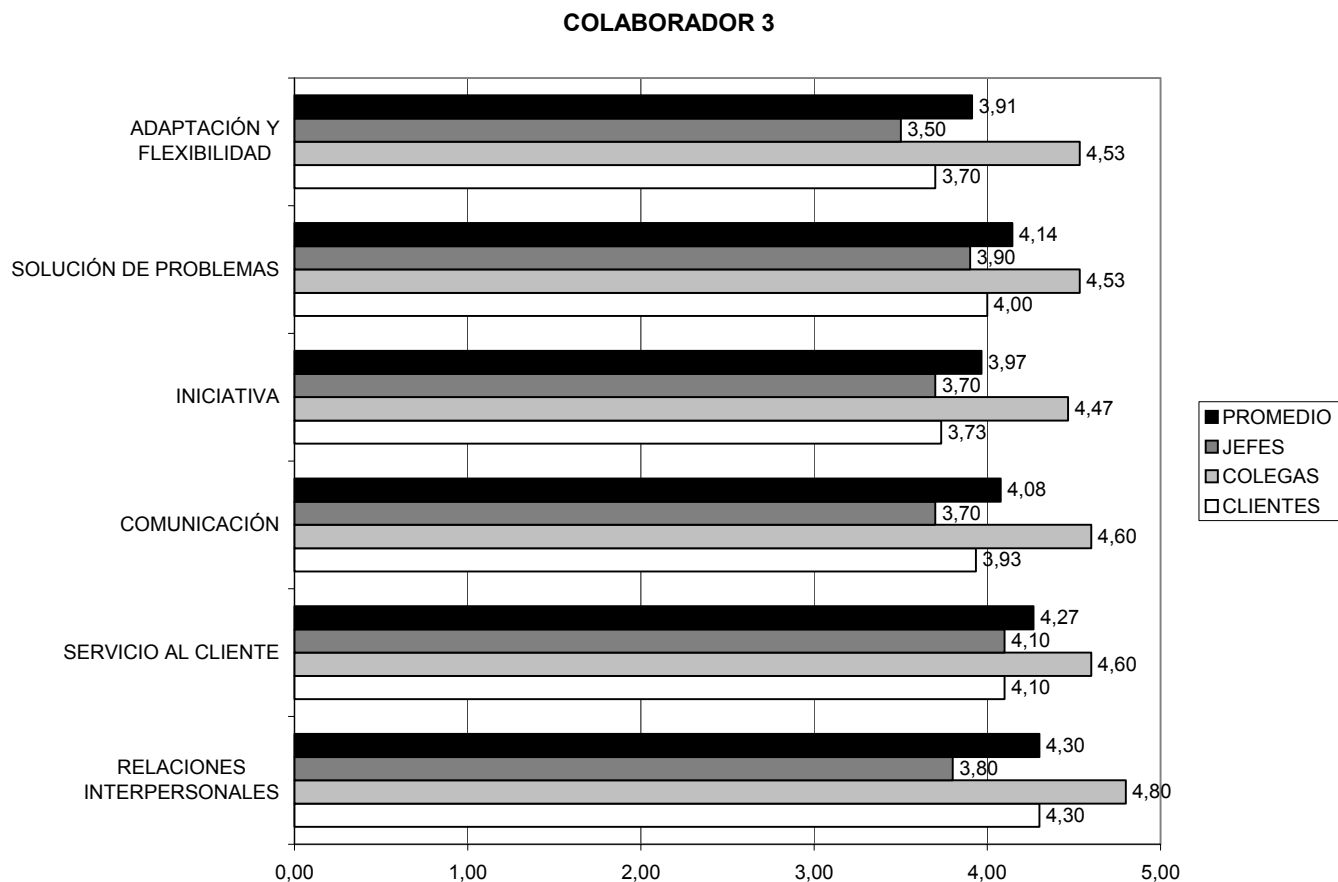
Los resultados obtenidos para el colaborador 1 nos muestran una persona competente en todas las competencias, sin embargo según sus jefes, deben desarrollarse planes de entrenamiento fuertes en las competencias de Solución de Problemas y Servicio al Cliente.

Anexo D.  
Resultados para el Colaborador 2



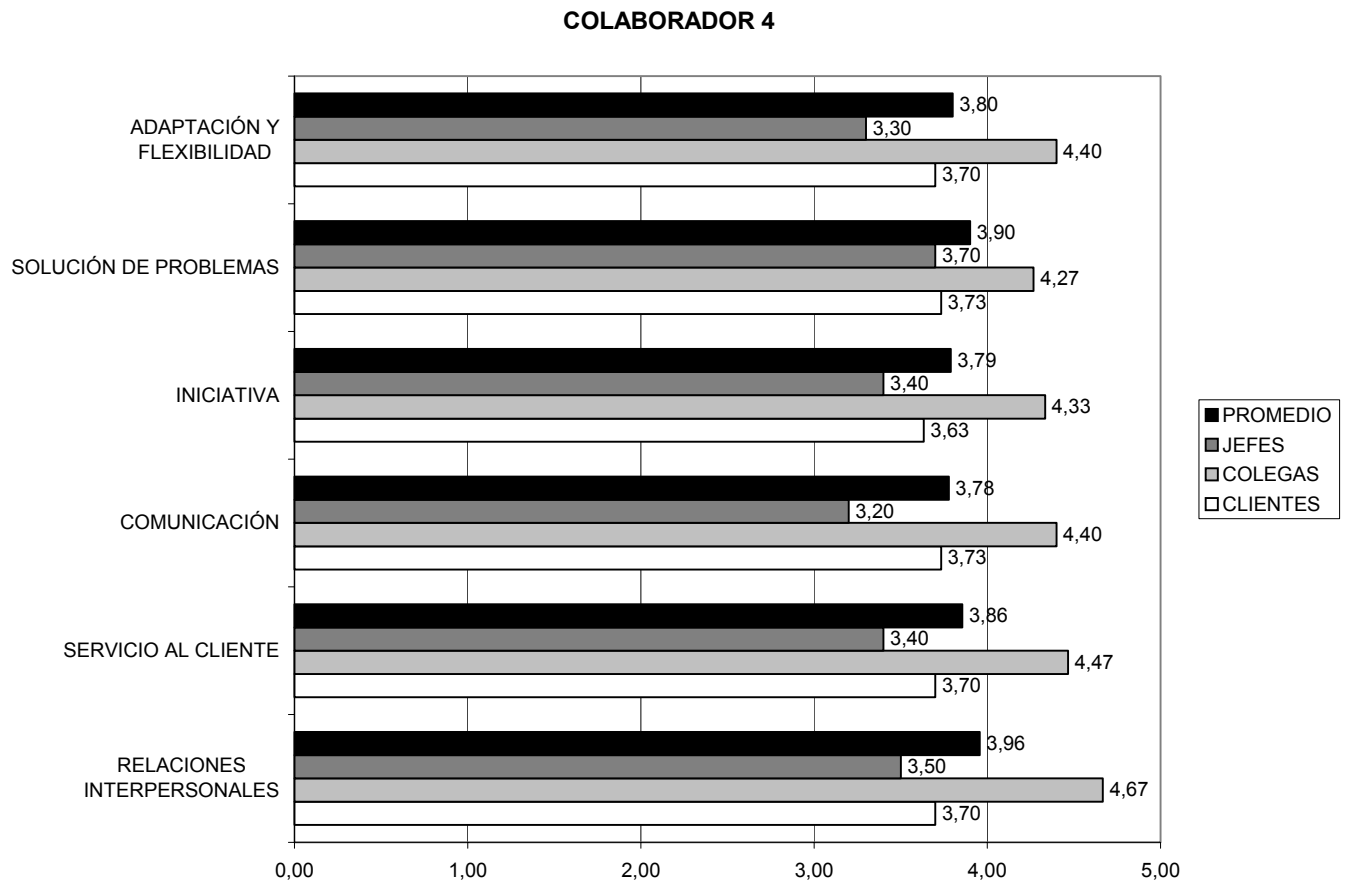
Los resultados del colaborador 2 nos indican que es una persona que se le dificulta adaptarse a nuevos cambios, este hecho puede ser consecuencia de la antigüedad del colaborador (él más antiguo y veterano); es un colaborador acostumbrado a hacer lo mismo y se deben realizar esfuerzos por aumentar su capacidad de iniciativa.

Anexo E.  
Resultados para el Colaborador 3



En cuanto al colaborador 3, se puede afirmar que es la persona más competente del equipo y sus promedios sobrepasan los niveles esperados. El colaborador 3 es uno de los nuevos miembros del equipo y como conclusión el equipo de dirección adoptó el comportamiento de este colaborador como ejemplo de colaborador que se requiere en el equipo.

Anexo F.  
Resultados para el Colaborador 4



El colaborador 4 al igual que el colaborador 3 es una persona destacable. Este colaborador es antiguo y esta evaluación sirvió de soporte al equipo de dirección para confirmar la decisión de no desvincularlo en el pasado.