

“Diseño de un programa de evaluación del desempeño para el Bufete Zurcher, Odio & Raven en el 2014”

Katherine Camacho Asch, ULACIT, 2014  
Estudiante de la Maestría en Gerencia de Proyectos

## RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación analiza la necesidad que tiene el Bufete Zurcher, Odio & Raven de realizar un cambio en su actual proceso de evaluación del desempeño. En donde el objetivo principal de esta investigación fue el de diseñar un programa de evaluación del desempeño adecuado para los empleados del Bufete Zurcher, Odio & Raven en el 2014. Las principales limitaciones de este proyecto fueron: -El proyecto no incluye llevar a cabo las encuestas de evaluación del desempeño a los empleados del nuevo programa. -El proyecto no contempla la implementación del diseño del nuevo programa de evaluación del desempeño, por cuestiones de limitación de tiempo no son posible realizarlas. Del total de los 100 empleados del bufete, los encuestados fueron 50 empleados de los cuales un 55% fueron mujeres y un 45% fueron hombres, con una edad promedio de 45 años y con un promedio de 8 años de antigüedad en la empresa, estando todos los empleados contratados en tiempo completo.

Los cuestionarios se respondieron de forma anónima para lograr obtener mejores resultados por parte de los empleados y que no se sintieran restringidos para contestar con honestidad las preguntas. Se efectuaron dos tipos de encuestas a los empleados para poder documentar los resultados de lo que se buscaba identificar en los objetivos del proyecto y los resultados más importantes para la primer encuesta fueron los siguientes: la mayoría de los empleados del bufete (64,29%) siente que su trabajo no es valorado según su verdadero desempeño laboral y los esfuerzos dados en sus labores diarias; un 50% de los empleados se siente poco satisfecho sobre el actual proceso de evaluación del desempeño y un 28,57% está nada satisfecho con el mismo, por lo que se evidencia una gran necesidad de hacer un cambio al proceso actual que lleva a cabo la empresa; adicionalmente un 42,86% de los empleados encuestados percibe que el proceso actual de evaluación del desempeño no es nada justo, pues no se evalúan sus competencias laborales ni existe un proceso justo y calificado para dicho fin, y para finalizar con los resultados del primer cuestionario, se obtuvo una mayoría de un 92,86% de los encuestados que indicaron que si se sentirían más motivados teniendo una mejor evaluación y un 7,14% que indicó que no.

Los resultados principales del segundo cuestionario fueron los siguientes: los resultados fueron contundentes, pues un 100% de la población indicó que si es importante el incluir las competencias laborales en la evaluación del desempeño. Además, se observa que las competencias más valoradas por los empleados son las de compromiso, ética, calidad del trabajo, integridad y entre las menos valoradas están la sencillez, adaptabilidad al cambio y el autocontrol. Por lo tanto, con base en los resultados arrojados en los dos cuestionarios y en los objetivos específicos del proyecto, se concluye que para el primer objetivo específico que es: 1-Identificar la necesidad que tienen los empleados del bufete de que se desarrolle un cambio en el actual proceso de evaluación del desempeño; se logra identificar dicha necesidad a través de los resultados arrojados el cuestionario, por lo que se concluye que si es necesario ejecutar un cambio a corto plazo en el proceso actual de evaluación del desempeño. Para el segundo objetivo específico que es: 2-Identificar competencias generales y específicas para lograr realizar una evaluación del desempeño más equitativa para el empleado; se concluye con base

en los resultados del cuestionario cuales son las competencias laborales más importantes para los empleados para ser incluidas en un nuevo proceso de evaluación del desempeño, por lo tanto se recomienda implementarlas. Para el tercer y último objetivo específico que es: 3- Establecer los métodos para medir y evaluar el desempeño de los empleados del bufete; se realizó una investigación sobre métodos que se pueden implementar en el nuevo proceso, los cuales fueron revisados en conjunto con la gerencia general para lograr establecer los que mejor se adecuan al bufete.

Para efectos de esta investigación se recomendó al Bufete Zurcher, Odio & Raven, elaborar un nuevo programa de evaluación del desempeño que incluya dos de los métodos de evaluación del desempeño incluidos en el libro de Arias, Galicia L. Fernando y Espinoza, Heredia Víctor (1999).:

- **Comparación entre pares**
- **Distribución forzosa**

Dentro de los beneficios que obtendrá el bufete al utilizar estos dos métodos en su nuevo programa de evaluación del desempeño, están el de poder tener información veraz del desempeño de sus empleados y con esto poder tomar mejores decisiones para dar preferencia en los ascensos con base en los resultados, a quiénes despedir en los períodos de prueba, a cuáles empleados se les puede dar oportunidades de crecimiento de la empresa, etc.

*Palabras clave: Evaluación del desempeño, bufete de abogados, competencias laborales.*

## ABSTRACT

This research analyzes the need for the Zurcher, Odio & Raven law firm to make a change in their current performance appraisal process. The main objective of this research was to design a program for an adequate performance evaluation for employees of the Firm Zurcher, Odio & Raven in 2014. Among the main limitations of this project are: 'The project does not include conducting the surveys for the new employee performance evaluation process. -The project does not include the design and implementation of the new program for the performance evaluation due to time limitations.

Of the total of 100 employees of the Firm, respondents were 50 employees from which 55% were female and 45% were men, with an average age of 45 years with an average of 8 years of seniority, being all employees hired on full time. The questionnaires were done anonymously to achieve best results from employees and for them not to feel restricted and to honestly answer the questions.

There were conducted two types of employee surveys to document the results of what was sought in identifying the project objectives and the key results for the first survey were: most employees of the Firm (64.29%) feel that their work is not valued according to their true job performance and efforts in their daily work; 50% of the employees feel dissatisfied about the ongoing performance assessment and 28.57% feel satisfied with it, as evidenced by a strong need to make a change to the current process that performs the company; further 42.86% of the surveyed employees feel that the ongoing performance assessment is not fair due that no job skills are evaluated, and to finish with the results of the first questionnaire, we had that a majority of 92.86% of the employees indicated that they would feel more motivated to have a better performance assessment process and a 7.14% said they would not feel more motivated. The main results of the second questionnaire were: the results were conclusive where a 100% of the population indicated that for them it is important to include job skills in the performance evaluation; the results show that the most valued skills by the employees are commitment, ethics, quality of work, integrity, and among the least valued are: simplicity, adaptability to change and self-control.

Therefore, based on the results obtained in the two questionnaires and the specific objectives of the project/proposal, its concluded that the first specific objective that was to: 1-Identify the need for employees of the law firm that is made a change in the current process of evaluation; the questionnaires were able to identify this need through the results, so it necessary to make a change in the short term to the ongoing performance assessment. For the second objective which was to: 2-Identify the general and specific job skills to conduct an assessment to achieve a more equitable performance evaluation of the employees; it is concluded that based on the questionnaire results which are the most important job skills for the employees to be included in a new performance evaluation process, therefore it is recommended to implement them. For the third and final specific objective that was to: 3-Establish methods for measuring and evaluating the performance of the employees of the Firm; there was done a research on the possible methods that could be implemented in the new evaluation process, which were reviewed with the senior management to choose the best options to be applied to the Law Firm.

For purposes of this investigation it was recommended for the Law Firm to make a new performance evaluation program that included two of the following methods of performance

evaluation that are included in the book of Arias, L. Galicia and Fernando Espinoza, Victor Heredia (1999).:

- Peer Comparison
- Forced Distribution

Among the benefits that the Firm will get from using these two methods in its new program of performance evaluation are to be able to have accurate information on the performance of their employees year by year and thereby make better decisions to give preferences in promotions based on results, and whom to fire, action plans on probationary periods and which employees can be given opportunities for growth of the company.

*Keywords: Performance evaluation, Law Firm, job skills.*

## ÍNDICE

Resumen Ejecutivo/Abstract.....	1
Índice.....	5
Capítulo 1. Introducción.....	7
1.1 Introducción.....	7
1.1.1 Antecedentes del problema.....	7
1.2 Objetivo general.....	8
1.2.1 Objetivos específicos.....	8
1.3 Justificación del proyecto.....	8
1.4 Grupo de interés/ <i>Stakeholders</i> .....	9
1.5 Presupuesto del proyecto.....	9
1.6 Alcance del proyecto.....	9
1.7 Descripción del producto.....	9
1.8 Entregables del proyecto.....	9
1.9 Criterios de aceptación.....	10
1.10 Supuestos del proyecto.....	10
1.11 Exclusiones del proyecto.....	10
1.12 Estructura de Desglose del Trabajo (EDT).....	11
Capítulo 2. Marco teórico.....	12
2.1 Historia de la organización.....	12
2.1.1 Misión.....	13
2.1.2 Visión.....	13
2.1.3 Valores.....	13
2.2 Marco conceptual.....	14
2.2.1 Teoría de administración de proyectos.....	14

2.2.2 Áreas del conocimiento de la administración de proyectos.....	15
2.2.3 Gestión del tiempo.....	16
2.2.4 Gestión de riesgos.....	17
Capítulo 3. Metodología de la investigación.....	19
3.1 Metodología de la investigación.....	19
3.1.1 Enfoque de la investigación.....	19
3.1.2 Alcance de la investigación.....	19
3.1.3 Diseño de la investigación.....	20
3.1.4 Muestreo.....	20
3.1.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	21
3.1.6 Instrumento de recolección de información.....	21
Capítulo 4. Análisis de datos.....	26
4.1 Análisis de datos.....	26
4.1.1 Resultados información general.....	26
4.1.2 Resultados del primer cuestionario.....	26
4.1.3 Resultados del segundo cuestionario.....	30
Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones.....	35
5.1 Conclusiones.....	35
5.2 Recomendaciones.....	36
Referencias bibliográficas.....	38
Anexos.....	39

## CAPÍTULO 1

### 1.1 INTRODUCCIÓN

Los bufetes de abogados son organizaciones complejas, las cuales dependen del servicio brindado al cliente por parte de la empresa para poder mantenerlos y lograr atraer a los nuevos. Esto debido a la gran competencia de la oferta de servicios legales en el país. Para que las empresas, principalmente las que prestan servicios puedan sobrevivir y destacarse en el mercado, necesitan dar el mejor servicio posible. Para dicho propósito es necesario contar con personal motivado y comprometido para lograr cumplir no sólo con las metas y objetivos de la empresa, sino también para prestar ese servicio con la más alta calidad, lo cual generará que la empresa se diferencie de la competencia.

Para el Bufete de abogados Zurcher, Odio & Raven, ésta no es la excepción: brindar el mejor servicio al cliente es parte de sus prioridades, no sólo está expuesto en su misión y visión, sino también como parte de sus objetivos anuales de desempeño empresarial. En el bufete saben que para alcanzar este objetivo tan importante para la empresa es necesario contar con el recurso humano motivado y comprometido para que juntos luchen por alcanzarlo.

Tomando en consideración que el bufete es consciente de que el recurso humano es su principal activo y, por lo tanto, mantenerlo motivado y comprometido es clave para lograr brindar el mejor servicio al cliente, se ha detectado la necesidad de crear un nuevo programa de evaluación del desempeño para desarrollarlo de una forma más justa y equitativa según cada puesto de trabajo. Por esta razón se efectuó una propuesta para crear un programa de evaluación del desempeño de los empleados de este bufete de abogados, para contribuir a una mejora en la motivación, retención y compromiso de sus empleados de una manera más ágil, justa y completa.

#### 1.1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La idea de desarrollar este proyecto de investigación surge a raíz de la necesidad del bufete de replantear el actual programa de evaluación del desempeño que se aplica a sus colaboradores. Esto con el fin de analizar de una manera más ágil, justa y equitativa los niveles de productividad de cada colaborador(a) en el desempeño de su puesto dentro de la empresa. Mediante lo anterior, es factible determinar si es una persona es idónea para encargarse de determinado puesto, si se encuentra comprometido con el mismo o si es necesario reubicarlo en otra función para que dé un mejor desempeño en su trabajo.

## 1.2 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un programa de evaluación del desempeño adecuado para los empleados del Bufete Zurcher, Odio & Raven en el 2014.

### 1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1-Identificar la necesidad que tienen los empleados del bufete de que se realice un cambio en el actual proceso de evaluación del desempeño.

2-Identificar competencias generales y específicas para lograr realizar una evaluación del desempeño más equitativa para el empleado.

3-Establecer los métodos para medir y evaluar el desempeño de los empleados del bufete.

## 1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El negocio principal de un bufete de abogados es el de desarrollar mejores servicios legales para ofrecer a sus clientes y poder cubrir las necesidades que se les presenten. Por lo tanto, es muy usual que este tipo de empresas enfoquen sus esfuerzos en el crecimiento de sus negocios, atracción de nuevos clientes, y contratar el mejor personal legal y administrativo para suplir dichas necesidades. No obstante, el proceso de evaluar su desempeño muchas veces queda en segundo plano por problemas de tiempo y por no ser parte de su negocio principal. Esta situación no es ajena a Zurcher, Odio & Raven y, debido a que su programa de evaluación del desempeño es muy básico para la gran infraestructura de personal que tienen y que sus planes son de crecimiento, se da la necesidad de crear un programa más avanzado de evaluación del desempeño.

Por lo tanto este proyecto de investigación le brindó al bufete ideas de métodos que puede implementar en sus futuras evaluaciones del desempeño para que estas sean de una forma más ágil, justa y equitativa para sus empleados. Así, lograr motivar a sus mejores talentos, retenerlos y comprometerlos aún más con la empresa y con sus clientes.

## 1.4 GRUPO DE INTERÉS (*STAKEHOLDERS*)



Involucrados directo(s): Gerencia general, abogados asociados, asistentes legales, personal administrativo.

Involucrados indirecto(s): Junta directiva, socios.

### 1.5 PRESUPUESTO

Debido a que se utilizarán recursos internos de la empresa para realizar el proyecto, el costo del proyecto será asumido 100% por el bufete.

### 1.6 ALCANCE DEL PROYECTO

Elaborar una propuesta de un programa para realizar una evaluación de desempeño adecuado y equitativo para los colaboradores del Bufete de Abogados Zurcher, Odio & Raven en el 2014.

### 1.7 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

Se elaboró el diseño de un programa de evaluación del desempeño para los colaboradores del bufete, en el cual se identificaron competencias generales y específicas, las cuales están relacionadas con los puestos de trabajo de los empleados del bufete. Se entregará una propuesta de métodos para el nuevo programa de evaluación del desempeño para que los niveles de supervisión logren medir y evaluar el desempeño de cada empleado de forma más ágil y justa.

### 1.8 ENTREGABLES DEL PROYECTO

Los entregables del proyecto fueron los siguientes:

- 1-Diseño del proyecto.
- 2-Desarrollo y realización de encuestas para medir la necesidad de la propuesta del proyecto.
- 3-Diseño de un cuadro con información sobre las competencias generales y específicas para los siguientes puestos: abogados, asistentes legales y personal administrativo.
- 4- Recomendaciones de métodos de evaluación del desempeño para medir y evaluar el desempeño del personal (abogados, asistentes legales y personal administrativo).

### 1.9 CRITERIOS DE ACEPTACIÓN

La junta directiva, junto a la gerencia general, fueron los responsables de efectuar las respectivas aprobaciones de los criterios de aceptación de los entregables antes mencionados. Los criterios de aceptación para este proyecto, según cada entregable, fueron los siguientes:

- Diseño del proyecto: Se aprobó cuando cumplió con los requerimientos necesarios para cubrir la necesidad que tiene el bufete para elaborar un diseño de un programa de evaluación del desempeño en el 2014.
- Desarrollo y realización de encuestas para medir la necesidad de la propuesta del proyecto: Se aprobó en dos fases: la primera cuando se crearon las encuestas y se aplicaron al personal meta. La segunda cuando se entregaron los resultados de las mismas con la información recopilada y analizada.
- Diseño de un cuadro con información sobre las competencias generales y específicas para los siguientes puestos: abogados, asistentes legales y personal administrativo. Se aprobó cuando el cuadro fue creado con la información relevante según necesidades del bufete.
- Recomendaciones los métodos de evaluación del desempeño necesarios para medir y evaluar el desempeño del personal (abogados, asistentes legales y personal administrativo). Se aprobó cuando se entregaron las recomendaciones de los métodos de evaluación que se utilizarán para valorar al personal.

#### 1.10 SUPUESTOS DEL PROYECTO

El proyecto incluye sólo la propuesta para el diseño del nuevo programa de evaluación del desempeño para los empleados del bufete.

El costo del proyecto será asumido por el bufete como parte del salario, que ya se le paga al gerente de proyectos.

#### 1.11 EXCLUSIONES DEL PROYECTO

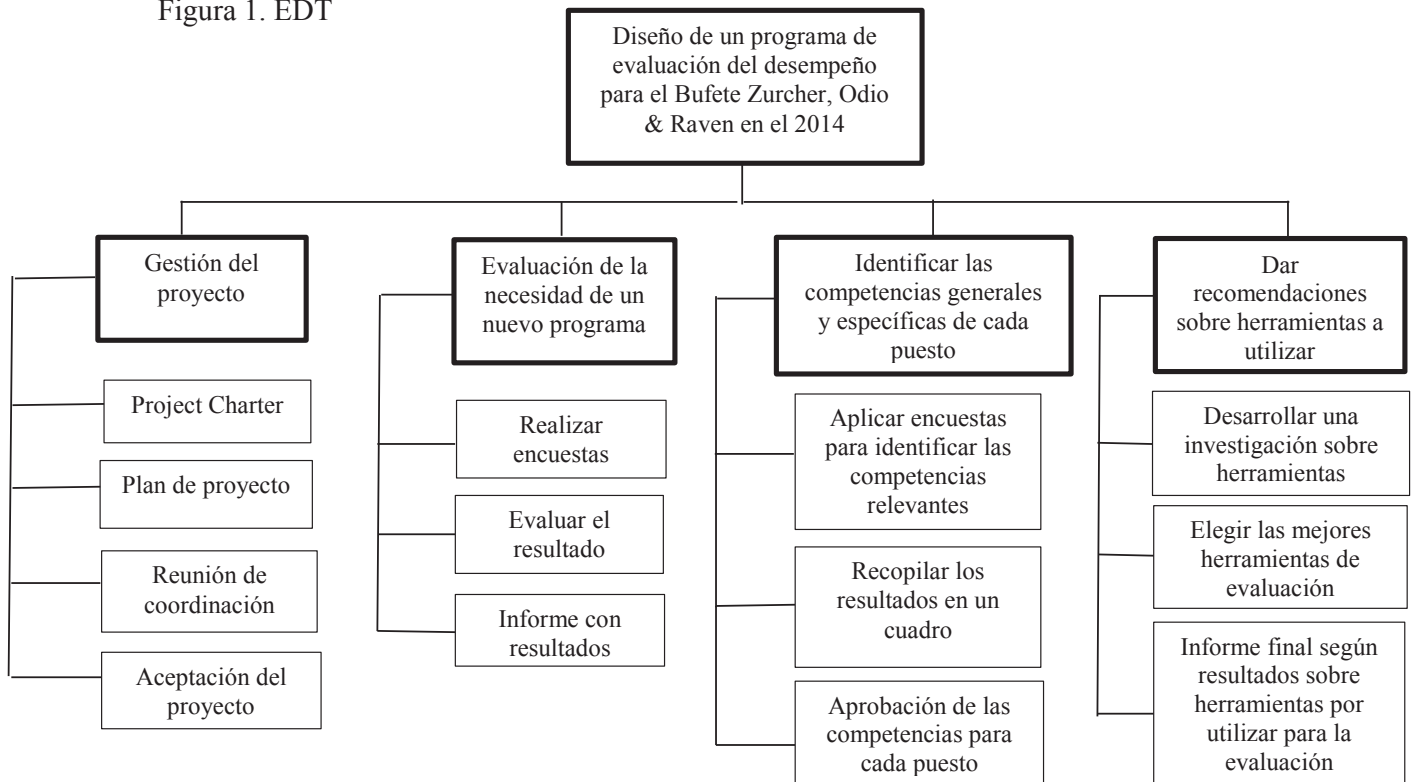
En cuanto a las exclusiones del proyecto se consideran las siguientes:

- El bufete se comprometió a brindar toda la información necesaria para desarrollar el proyecto de manera exitosa, siempre y cuando no se viera afectado el acuerdo de confidencialidad firmado por la gerente del proyecto con la empresa.
- El proyecto no incluye aplicar las encuestas de evaluación del desempeño a los empleados del nuevo programa.

- El proyecto no contempla la implementación del diseño del nuevo programa de evaluación del desempeño, por cuestiones de limitación de tiempo para llevarlo a cabo.

## 1.12 ESTRUCTURA DE DESGLOCE DEL TRABAJO (EDT)

Figura 1. EDT



Fuente: Elaboración propia, 2014.

## CAPÍTULO 2

### 2.1 MARCO TEÓRICO

#### 2.1.1 HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

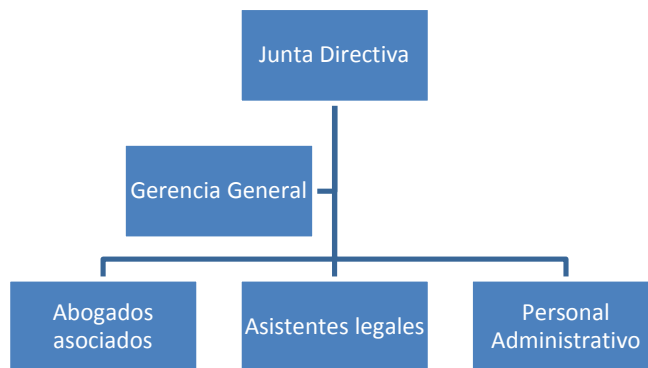
En el año 2005, dos de los bufetes con más antigüedad en el país Zurcher, Montoya & Zurcher y Odio & Raven, deciden fusionarse para juntos formar uno de los bufetes de Costa Rica más grandes y fuertes en sus áreas. Así, establecen Zurcher, Odio & Raven.

Las principales áreas de práctica del bufete son las siguientes:

- Fusiones y adquisiciones.
- Bienes raíces.
- Litigio y arbitraje.
- Propiedad intelectual.
- Inversión extranjera.
- Derecho laboral.
- Derecho constitucional y administrativo.

El bufete consta de un total de 102 empleados, entre ellos están 37 abogados especializados, incluidos los socios senior/junior y los asociados senior/junior. Adicionalmente cuenta con 15 asistentes legales y en personal administrativo cuenta con 50 empleados (mensajeros, recepcionistas, contabilidad, proveeduría, secretarías, servicio al cliente, asistentes administrativos, personal TI).

Figura 2. Organigrama del Bufete



Fuente: Bufete Zurcher Odio & Raven, 2014

### 2.1.2 MISIÓN

La misión fue creada por la Junta Directiva y la Gerencia en el año 2005 y es la siguiente:

*“Proveer a nuestros clientes de servicios empresariales diversificados y especializados con una relación costo-beneficio razonable, mediante una mayor eficiencia en nuestros servicios, lograda con el esfuerzo de un grupo de colaboradores preparados, con experiencia y principios éticos, tanto en asuntos legales como en la representación empresarial general.”(Bufete Zurcher, Odio & Raven, 2014)*

### 2.1.3 VISIÓN

La visión fue creada por la junta directiva y la gerencia en el año 2005 y es la siguiente:

*“Llegar a ser la mejor organización especialista en el área corporativo legal y empresarial caracterizada por un alto nivel de excelencia y servicio a nuestros clientes tanto en el ámbito nacional como internacional. Contribuir con el desarrollo de servicios empresariales para garantizar en una forma oportuna, eficaz y eficiente el beneficio y expectativa de nuestros clientes y la sociedad en general, mediante la constitución del mejor equipo de colaboradores altamente motivados, capacitados y especializados que integren nuestra organización.”*  
(Bufete Zurcher, Odio & Raven, 2014)

### 2.1.4 VALORES

Los valores de la empresa se realizaron de una mezcla de los valores que ambos bufetes compartían desde antes de su fusión y adicionaron otros que los harían más fuertes para competir en el mercado y son los siguientes:

- 1-*Tratamos a nuestros clientes como nos gustaría ser tratados (Regla de oro).*
- 2-*Mantenemos un espíritu de servicio en nuestras labores diarias.*
- 3-*Nunca decimos que no podemos realizar algún trabajo, siempre existe una forma de realizarlo.*
- 4-*Realizamos de forma eficiente y eficaz nuestras labores desde su inicio.*
- 5-*Practicamos lo que predicamos.*
- 6-*Cumplimos con ética y puntualidad nuestras labores.*
- 7-*Nuestros valores hacia la familia guían nuestro deseo de superación día a día.*
- 8-*Amamos nuestra realización como profesionales en el mundo legal.*
- 9-*Trabajamos en equipo en todos los niveles de la organización.*
- 10-*Consideramos a nuestros colaboradores como el activo principal de nuestra organización.*
- 11-*Contribuimos responsablemente a mejorar nuestra comunidad y el medio ambiente.*

(Bufete Zurcher, Odio & Raven 2014)

## 2.2 MARCO CONCEPTUAL

### 2.2.1 TEORÍA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

Para esta propuesta se utilizó la Guía de Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK), la cual es un documento estándar reconocido para la profesión de gestión de proyectos. Es un documento formal que describe las normas establecidas, los métodos, procesos y prácticas para la correcta gestión de proyectos. Define además la gestión de proyectos y otros conceptos relacionados, así como también detalla el ciclo de vida en la gestión de proyectos y sus procesos relacionados (PMI, 2008).

De acuerdo con la Guía de Fundamentos de la Dirección de Proyectos PMBOK (PMI, 2008), “un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto, cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto”.

Tal y como lo indica Guía de Fundamentos de la Dirección de Proyectos PMBoK (PMI 2008), “cada proyecto genera un producto, servicio o resultado único. El resultado del proyecto puede ser tangible o intangible.” Por lo tanto, cada proyecto que se desarrolle siempre tendrá un único resultado según el fin y los objetivos del mismo.

La gestión profesional de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo (PMI, 2008). Dicha gestión se logra a través de la aplicación e integración de los 47 procesos que existen para realizar la dirección de proyectos, los cuales están categorizados en cinco diferentes grupos de procesos.

Según la Guía de Fundamentos de la Dirección de Proyectos PMBoK (PMI, 2008), los cinco grupos de procesos son los siguientes:

- Inicio.

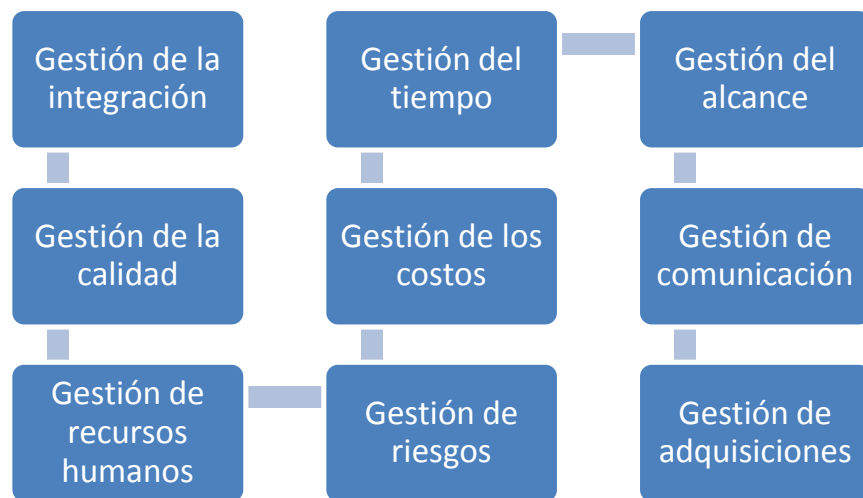
- Planificación.
- Ejecución.
- Monitoreo y control.
- Cierre.

Dentro de las funciones de un gerente de proyectos está el utilizar de forma eficiente y económica los recursos requeridos para que se logre desarrollar el alcance del proyecto dentro del tiempo y costo estimado, y cumplir adicionalmente con los requisitos de calidad previamente establecidos.

### 2.2.2 ÁREAS DEL CONOCIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

Existen nueve áreas del conocimiento de la administración de proyectos y son las siguientes (PMI 2008):

Figura 3 Áreas del Conocimiento (PMBok 2008)



Fuente: Elaboración propia 2014, basada en el PMBOK 2008.

Para efectos de este proyecto se aplicarán las siguientes áreas de conocimientos: gestión del tiempo y la gestión de riesgos la cual todo proyecto debe de poseer, ya que siempre existen riesgos potenciales en los proyectos, para los cuales el gerente de proyecto debe de estar

---

Katherine Camacho A. Bachiller en Administración de Negocios ULACIT. Optando por la Maestría en Gestión de Proyectos ULACIT. Correo: [kcamasch@gmail.com](mailto:kcamasch@gmail.com)

preparado para solucionar y tener plan de respuesta para cada uno de esos riesgos en caso que sucedan.

### 2.2.3 GESTIÓN DEL TIEMPO

En la gestión del tiempo, se realizó el cronograma con el cual se controló el proyecto para que el mismo se ejecutara de forma exitosa y se lograra entregar a tiempo cada entregable definido en el alcance del proyecto. Para elaborar este cronograma se utilizó la Guía de Fundamentos de la Dirección de Proyectos PMBOK (PMI, 2008), la cual indica que el cronograma debe efectuarse primero definiendo las actividades, secuenciar las actividades, estimar los recursos que llevarán a cabo cada actividad, estimar la duración de cada actividad, hacer el cronograma y controlar el cronograma.

Figura 4 Cronograma de la propuesta

WBS	Nombre de la Actividad	Duración en días hábiles	Inicio	Fin	Recursos
1	Diseño de un programa de evaluación del desempeño para el Bufete Zurcher, Odio & Raven en el 2014	40	15/07/2014	10/09/2014	Gerente de proyecto, Gerente General, Junta Directiva, Abogados, asistentes legales, personal administrativo
2	Gestión del Proyecto	12	15/07/2014	30/07/2014	Gerente de proyecto, Gerente General, Junta Directiva
2.1	Project Charter	3	15/07/2014	17/07/2014	Gerente de proyecto
2.2	Plan del Proyecto	6	18/07/2014	25/07/2014	Gerente de proyecto y Gerente General
2.3	Reunión de coordinación	1	28/07/2014	28/07/2014	Gerente de proyecto, Gerente General, Junta Directiva
2.4	Aceptación del Proyecto	2	29/07/2014	30/07/2014	Gerente General y Junta Directiva
3	Evaluación de la necesidad de un nuevo programa	10	31/07/2014	13/08/2014	Gerente de proyecto, Abogados, asistentes legales, personal administrativo
3.1	Crear la encuesta para medir la necesidad del programa	5	31/07/2014	06/08/2014	Gerente de proyecto y Gerente General
3.2	Responder la encuesta	3	07/08/2014	11/08/2014	Abogados, Asistentes legales y personal administrativo
3.3	Evaluar los resultados	1	12/08/2014	12/08/2014	Gerente de Proyecto
3.4	Realizar informe final con los resultados	1	13/08/2014	13/08/2014	Gerente de proyecto y Gerente General
4	Identificar las competencias generales y específicas	10	14/08/2014	28/08/2014	Gerente de Proyecto, Gerente General, Junta Directiva, Abogados, Asistentes Legales y personal administrativo
4.1	Realizar investigación sobre diccionario de competencias	3	14/08/2014	19/08/2014	Gerente de proyecto
4.2	Crear encuestas para identificar la importancia de las competencias para los empleados	2	20/08/2014	21/08/2014	Gerente de proyecto y Gerente General
4.3	Responder la encuesta	3	22/08/2014	26/08/2014	Abogados, Asistentes legales y personal administrativo
4.4	Recopilar los resultados en un cuadro	1	27/08/2014	27/08/2014	Gerente de proyecto
4.5	Aprobación de las competencias para ser utilizadas en el nuevo programa	1	28/08/2014	28/08/2014	Gerente General y Junta Directiva
5	Dar recomendaciones sobre los métodos utilizar para la evaluación del desempeño	9	29/08/2014	09/09/2014	Gerente de proyecto, Gerente General y Junta Directiva
5.1	Realizar investigación sobre los diferentes métodos	4	29/08/2014	03/09/2014	Gerente de Proyecto
5.2	Elegir los métodos de evaluación del desempeño más útiles para el Bufete	3	04/09/2014	08/09/2014	Gerente de proyecto y Gerente General
5.3	Realizar informe final con las recomendaciones	1	09/09/2014	09/09/2014	Gerente de proyecto
5.4	Aprobación de los métodos propuestos para realizar la evaluación	1	10/09/2014	10/09/2014	Gerente General y Junta Directiva
	*No se trabajará feriados: 25 de Julio ni 15 de Agosto 2014				
	*El calendario comprende sólo días entre semana				

Fuente: Elaboración propia, 2014.

### 2.2.4 GESTIÓN DE RIESGOS

La gestión de riesgos es uno de los temas más importantes en cualquier tipo de proyecto, pues siempre hay riesgos para realizarlos y muchas veces este tema se deja de lado creyendo



que se controla todo el ambiente donde se formalizará el proyecto. Por lo tanto, para esta investigación se cumplió un apropiado manejo de los riesgos siguiendo la Guía de Fundamentos de la Dirección de Proyectos PMBOK (PMI, 2008), la cual indica que para efectuar un adecuado análisis es necesario seguir los siguientes pasos: identificar los posibles riesgos antes de iniciar el proyecto, ejecutar un análisis cuantitativo y cualitativo de los riesgos para conocer su impacto en caso que sucedan, crear un plan de respuestas y monitorear y controlar esos posibles riesgos para analizar si han cambiado o si existen nuevos según la etapa del proyecto.

A continuación, se incluye el análisis de riesgos que se elaboró para este proyecto, el cual incluye: mapa de riesgos del proyecto, matriz de riesgos, plan de riesgos y su respectivo plan de respuesta a los riesgos identificados.

Figura 5. Análisis de los riesgos de la propuesta

MAPA DE RIESGOS DEL PROYECTO					
Probabilidad			Impacto		
5	Casi Seguro	5	Imposible realizar el proyecto		
4	Muy probable	4	Alto impacto		
3	Probable	3	Impacto Moderado		
2	Poco probable	2	Bajo impacto		
1	Casi nulo	1	No impacta el proyecto		

MATRIZ DE RIESGO DEL PROYECTO							
		Impacto					
		1	2	3	4	5	
Probabilidad	1	E1	E2				
	2	E3	E4				
	3						
	4						
	5						
		Medición del impacto pts					
Probabilidad	1	2	3	4	5	1-2	Riesgo bajo
	2	4	6	8	10	3-6	Riesgo medio
	3	6	9	12	15	8-12	Riesgo alto
	4	8	12	16	20	más de 12	Riesgo crítico
	5	10	15	20	25		

PLAN DE RIESGOS				
Proceso	Entregable/ Fase	Nombre del Riesgo	Nivel de Riesgo	Materialización del Riesgo
E1	Gestión del proyecto	Atraso en el plan del proyecto	Riesgo Bajo	Que exista un atraso en el plan del proyecto
E2	Evaluación de la necesidad	Formulación errónea de las preguntas de las encuestas	Riesgo Bajo	Que las preguntas que se realicen en la encuesta no den los resultados esperados
E3	Identificar las competencias generales y específicas	Atraso en la investigación de las competencias	Riesgo Bajo	Que se tarde más tiempo en realizar la investigación de las competencias para ser evaluadas
E4	Recomendaciones sobre métodos para realizar la evaluación del desempeño	Generar recomendaciones erróneas	Riesgo medio	Que la investigación logre dar buenas recomendaciones para ser aplicadas en la evaluación del desempeño a ser implementado para obtener los resultados y cambio esperado por el Bufete

Fuente: Elaboración propia, 2014.

En todo proyecto, cuando se identifican los posibles riesgos, es necesario realizar un plan de respuestas para mitigar o evitar dichos riesgos. En el siguiente cuadro se indica el plan de respuesta establecido para los riesgos identificados de este proyecto; esto para evitar que ocurran durante el desarrollo del mismo.

Figura 6. Plan de respuesta a los riesgos

PLAN DE RESPUESTA A LOS RIESGOS							
Proceso	Entregable/ Fase	Nombre del Riesgo	Nivel de Riesgo	Materialización del Riesgo	Estrategia de tratamiento	Acciones	Responsable
E1	Gestión del proyecto	Atraso en el plan del proyecto	Riesgo Bajo	Que exista un atraso en el plan del proyecto	Evitar	Coordinar con el gerente general que se cumpla con las actividades y el tiempo establecido para evitar atrasos	Gerente de proyecto, Gerente General y Junta Directiva
E2	Evaluación de la necesidad	Formulación errónea de las preguntas de las encuestas	Riesgo Bajo	Que las preguntas que se realicen en la encuesta no den los resultados esperados	Evitar	Analizar en conjunto el gerente del proyecto con la gerencia general las preguntas que se requieren realizar para obtener los resultados esperados	Gerente de proyecto, Gerente General
E3	Identificar las competencias generales y específicas	Atraso en la investigación de las competencias	Riesgo Bajo	Que se tarde más tiempo en realizar la investigación de las competencias para ser evaluadas	Evitar	Tener un control adecuado del tiempo para cumplir con las fechas establecidas	Gerente de Proyecto
E4	Recomendaciones sobre métodos para realizar la evaluación del desempeño	Generar recomendaciones erróneas	Riesgo medio	Que la investigación no logre dar buenas recomendaciones para ser aplicadas en la evaluación del desempeño a ser implementado para obtener los resultados y cambio esperado por el Bufete	Mitigar	Asegurarse de entender la necesidad de la propuesta a realizarse para poder entregar recomendaciones que se puedan aplicar en el proyecto de evaluación del desempeño	Gerente de proyecto, Gerente General

Fuente: Elaboración propia, 2014

## CAPÍTULO 3

### 3.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque de esta investigación es de análisis cuantitativo, pues la hipótesis se probó a través de la aplicación de varias encuestas a los empleados del bufete, para probar la necesidad que se tiene de efectuar un proceso de evaluación del desempeño. Lo anterior con el fin de medir las competencias generales y específicas de cada puesto, para que sea un proceso más justo y esto ayude a retener el talento dentro de la empresa.

#### 3.1.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

El alcance de esta investigación fue exploratorio y descriptivo, ya que no se formularon hipótesis y se recolectaron los datos de la investigación a través de encuestas a los empleados en un solo momento y en un tiempo único. Se identificó con sus respuestas la necesidad de llevar a cabo un nuevo programa de evaluación del desempeño y, a la vez, identificar la importancia que le dan los empleados a ser evaluados con base en competencias generales y específicas detectadas por la empresa.

#### 3.1.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación fue no experimental, pues se pronosticó y probó a través de las encuestas aplicadas al personal del bufete, dos situaciones: 1-La necesidad de crear un nuevo proceso para realizar las evaluaciones del desempeño según las competencias generales y específicas de cada puesto y 2-Definir cuáles competencias generales y específicas deben ser las evaluadas según cada puesto. Experimental, ya que no se tenía información sobre lo evaluado y a través de las encuestas se conoció información ignorada por parte del bufete.

#### 3.1.4 MUESTREO

La muestra que se utilizó para este proyecto fue no probabilística, ya que se delimitó la población según los siguientes criterios de evaluación: que fueran 50 empleados permanentes del bufete y que tuvieran alguno de los siguientes puestos de trabajo: abogados, asistentes legales y personal administrativo. Estos criterios fueron elegidos dado que este es el mercado meta del proyecto por ser evaluado en esta investigación.

#### 3.1.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la ejecución de este proyecto, la técnica empleada para la recolección de los datos consiste en la aplicación de un cuestionario través de la herramienta en línea Survey Monkey®. La aplicación de este cuestionario se llevó a cabo de forma personal, auto aplicada y sin ningún control del tiempo. Lo anterior para evitar que se produzcan sesgos en las respuestas del encuestado, eliminando así la posibilidad de que se pueda influenciar los resultados del cuestionario.

Se aplicaron dos tipos de encuestas: la primera fue para identificar la necesidad que sienten los empleados del bufete de hacer un cambio en el programa de evaluación del desempeño actual de sus funciones; y la segunda fue para identificar la importancia que los empleados le daban a las competencias generales y específicas por usar para evaluar a los empleados en el nuevo programa.

Para esta segunda encuesta se recurrió, como base, a una selección de competencias que esbozó la autora Martha Alles en su obra “Diccionario de Conductas. Gestión por Competencias” (2003), en la cual elabora una compilación de “definiciones de competencias utilizadas en el mercado” de forma sistematizada.

### 3.1.6 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la recolección de la información mediante la encuesta por competencias, ésta se realizó con base en las competencias ya establecidas en la obra Diccionario de Competencias de Martha Alles (2003), elegidas para esta investigación en conjunto con la gerencia general. Así se identificó el grado de importancia que los empleados le dan a cada una de ellas para el éxito en sus tareas diarias.

De esta manera, se cotejó la importancia que cada evaluador le otorgó a cada una de estas competencias generales y específicas para así ser utilizadas en sus próximas evaluaciones del desempeño.

#### **Diccionario de competencias:**

Se identificaron las siguientes competencias generales y específicas para ser incluidas en el nuevo programa de evaluación del desempeño. Para este efecto se utilizó el siguiente diccionario de competencias:

#### **Cuadro 1. Competencias generales:**

<b>Nombre de la competencia</b>	<b>Definición de la competencia</b>
<b>Compromiso</b>	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometiéndose por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con los compromisos, tanto personales como profesionales.
<b>Ética</b>	Sentir y obrar consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral, como en la vida privada, aún en forma contraria, a supuestos intereses propios o del sector u organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y comprende.
<b>Prudencia</b>	Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización, sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, para el personal, y para sí mismo. Implica también sentir y actuar con sentido común. Ambas características, sensatez y moderación, y sentido común, aplicadas a todos los actos, en todo momento, en todos los aspectos de la vida.
<b>Orientación al cliente</b>	Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien va dirigido los esfuerzos de la empresa, como de los clientes de los propios clientes, y de todos aquellos que participan de la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata de una conducta concreta frente a un cliente real, como de una actitud permanente de considerar las necesidades del cliente para incorporarlas en forma específica de planificar la actividad.
<b>Orientación a los resultados</b>	Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para superar a los competidores, satisfacer las necesidades del cliente o mejorar la organización. Aptitud para administrar los procesos establecidos de modo que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Tendencia a lograr 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.
<b>Calidad del Trabajo</b>	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplio conocimiento de los temas del área de la cual se es responsable; comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados; poseer buena capacidad de discernimiento (juicio); compartir el conocimiento profesional y la experiencia;

	apoyarse en los hechos y en la razón (equilibrio); demostrar constantemente interés por aprender.
<b>Sencillez</b>	Capacidad de expresarse sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad y lo que se siente, generando confianza en superiores, supervisados y compañeros de trabajo. La sencillez es reconocida por las personas con las que se interactúa; por ejemplo, los proveedores o clientes internos y externos. Búsqueda de nuevos y mejores caminos para hacer las cosas, evitando las soluciones burocráticas.
<b>Adaptabilidad al cambio</b>	Capacidad para adaptarse a los cambios, y de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adecuarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas, rápida y correctamente.
<b>Perseverancia</b>	Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable y continua hasta lograr el objetivo. No hace referencia al conformismo; al contrario, alude a la fuerza interior para insistir, repetir una acción, mantener una conducta tendiente a lograr cualquier objetivo propuesto, tanto personal como de la organización.
<b>Integridad</b>	Obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que se considera correcto, es decir, las acciones son coherentes con lo que se dice. Incluye la capacidad de comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.
<b>Iniciativa</b>	Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva, no limitarse a pensar en lo que hay que hacer en un futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no solo de palabras. Los niveles de actuación van desde la concreción de proyectos aprobados en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.
<b>Flexibilidad</b>	Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para amoldarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar actitudes o puntos de vista diferentes, adecuando el propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover modificaciones en la organización o en las responsabilidades de su cargo.
<b>Autocontrol</b>	Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener contraladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros, o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

Fuente: Martha Alles, Diccionario de Preguntas, 2003.

**Cuadro 2. Competencias específicas:**

<b>Nombre de la competencia</b>	<b>Definición de la competencia</b>
<b>Innovación</b>	Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, el cliente o la industria del cliente en un contexto altamente cambiante y que responde a los nuevos paradigmas de la economía digital.
<b>Adaptabilidad al cambio</b>	Predisposición a comprender y apreciar perspectivas diferentes y opuestas, para adaptarse a situaciones cambiantes y aceptar modificaciones del contexto y de la competencia, en la propia organización y en la del cliente, dentro de los requerimientos de trabajo de la economía.
<b>Manejo de relaciones de negocios (networking)</b>	Habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas en forma directa (personal) o a través de la web (virtual), que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo propuesto en un contexto de relaciones de aparente trato informal y durante lapsos muy breves. Se relaciona con la habilidad en la creación de alianzas estratégicas para potenciar los negocios a través de la web.
<b>Dirección de equipos de trabajo</b>	Capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad y fijando objetivos que no requieran supervisión personal directa para fomentar las nuevas formas de trabajo (teletrabajo u otras).
<b>Temple</b>	Capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos. Es la fuerza para intentar como sea necesaria la tarea propuesta hasta lograr el objetivo, más allá de los fracasos propios o ajenos.
<b>Desarrollo del equipo</b>	Habilidad para desarrollar el equipo desde adentro; el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad para desarrollar



	su equipo en un contexto con escasez de los recursos necesarios y con posibilidad de que aquellos que la empresa desarrolle sean tentados por otras empresas del mercado. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.
<b>Pensamiento estratégico</b>	Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de la propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazar por otro.
<b>Dinamismo – energía</b>	Habilidad para trabajar duro, resistir largas jornadas de trabajo incluso en fines de semana o días feriados, cuando otros destinan este tiempo al descanso, en diferentes situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambien en cortos espacios de tiempo, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.
<b>Desarrollo estratégico de los recursos humanos</b>	Capacidad para analizar y evaluar en forma global la contribución actual y potencial de los colaboradores en el marco de las organizaciones virtuales, de nuevas formas de trabajo, trabajando por objetivos y en ocasiones sin supervisión personal, con organigramas planos. Definir e instrumentar acciones de desarrollo de las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adaptando el rol de facilitador y guía.

Fuente: Martha Alles, Diccionario de Preguntas, 2003.

## CAPÍTULO 4 ANÁLISIS DE DATOS

### 4.1 ANÁLISIS DE DATOS

#### 4.1.1 Resultados información general

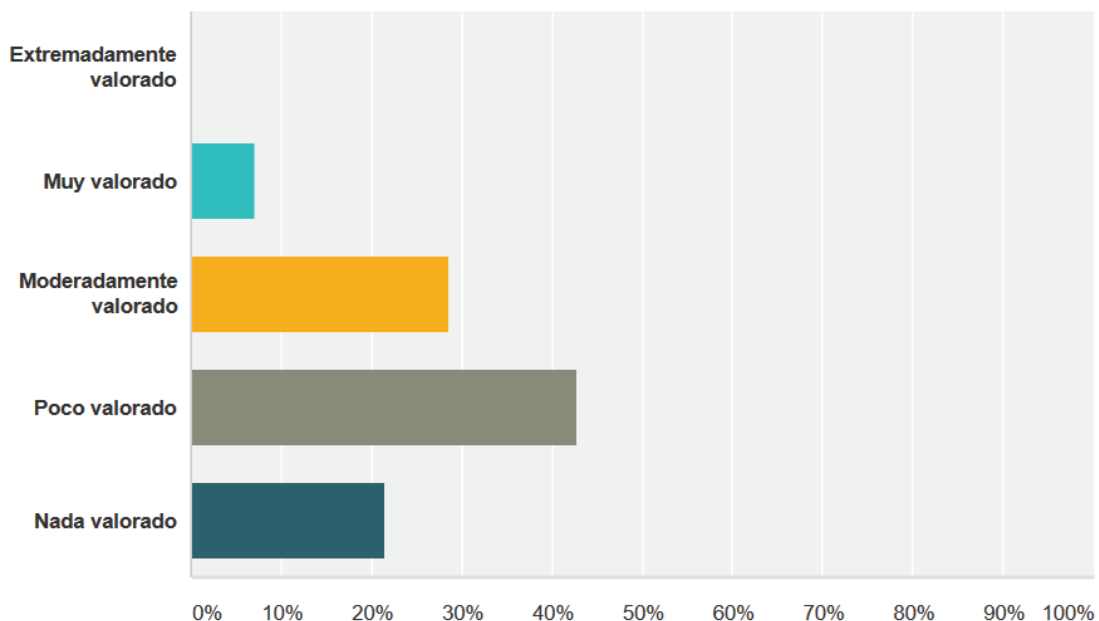
Del total de los 100 empleados del bufete, los encuestados fueron 50, de los cuales un 55% son mujeres y un 45%, hombres. La muestra tiene una edad aproximada de 45 años y con un promedio de 8 años de antigüedad en la empresa. Todos ellos son contratados en tiempo completo.

Los cuestionarios se realizaron de forma anónima para obtener mejores resultados por parte de los empleados y que no se sintieran restringidos y así contestar honestamente las preguntas. Luego de aplicar los cuestionarios a los empleados, se tomaron los datos de los mismos, se tabularon y en los siguientes gráficos se describen los resultados obtenidos.

#### 4.1.2 Resultados del primer cuestionario

A continuación, el análisis de los resultados sobre el primer cuestionario que investigó la necesidad de efectuar un cambio en la evaluación actual del desempeño y cuál es el sentir de los empleados con el mismo.

Gráfico 1. Valor del trabajo de los empleados con el actual proceso de evaluación del desempeño



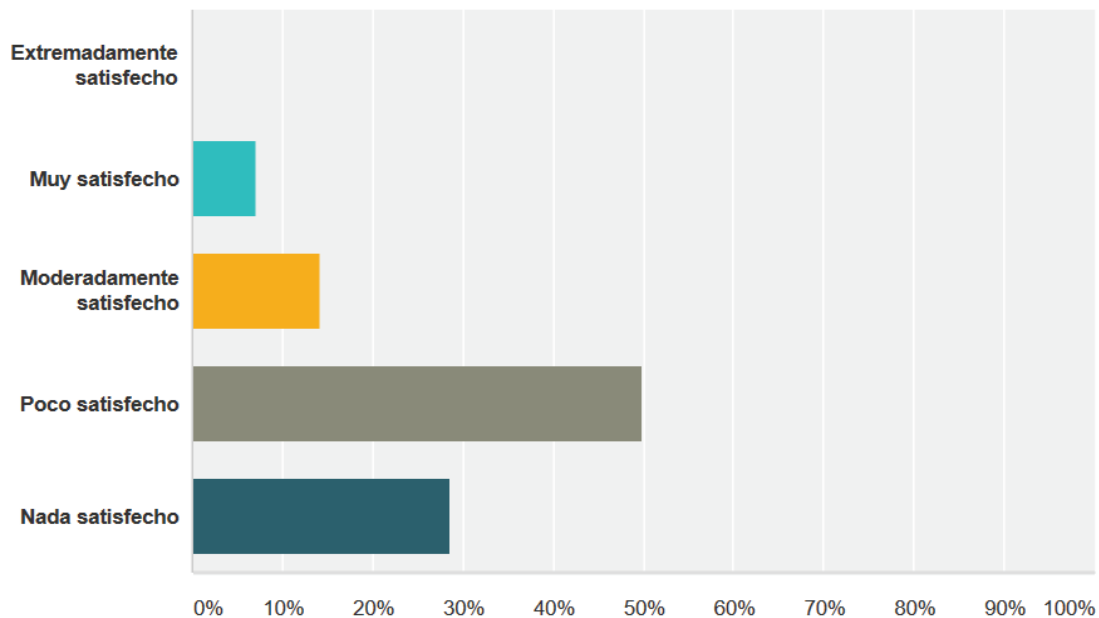
Fuente: Elaboración propia, 2014

Opciones de respuesta	Respuestas
Extremadamente valorado	0,00%
Muy valorado	7,14%
Moderadamente valorado	28,57%
Poco valorado	42,86%
Nada valorado	21,43%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

En el gráfico 1 se les preguntó qué tan valorados se sienten en su trabajo con el actual proceso de evaluación del desempeño y se observa que los empleados encuestados (42,86%) se sienten poco valorados en su trabajo, un 28,57% se siente moderadamente valorado, un 21,43% se siente nada valorado y un 7,14% muy valorado. Estos resultados denotan un sentir general por parte de la mayoría de los empleados (64,29%) de que su trabajo no es valorado según su verdadero desempeño laboral y los esfuerzos en sus labores diarias.

Gráfico 2. Satisfacción con el proceso actual del desempeño



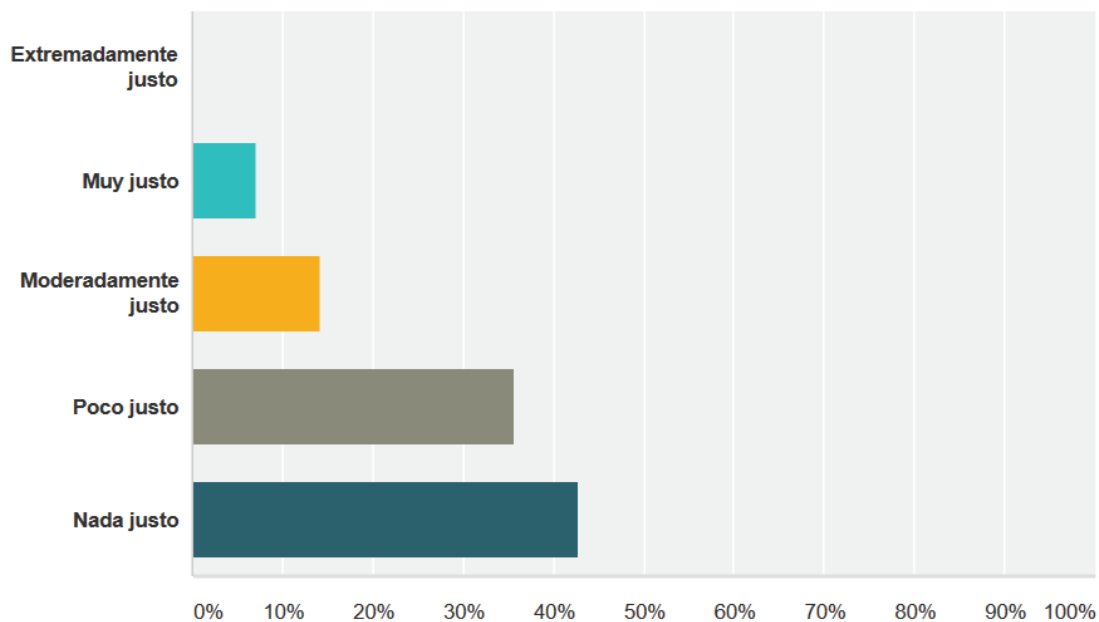
Fuente: Elaboración propia, 2014.

Opciones de respuesta	Respuestas
Extremadamente satisfecho	0,00%
Muy satisfecho	7,14%
Moderadamente satisfecho	14,29%
Poco satisfecho	50,00%
Nada satisfecho	28,57%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

En el gráfico 2, se solicitó a los encuestados que dieran su opinión sobre el actual proceso de evaluación del desempeño del bufete. Se puede observar que, en su mayoría, los empleados se sienten poco satisfechos (50%) sobre el proceso y un 28,57% se sienten nada satisfechos con el mismo. Lo anterior evidencia la necesidad de realizar un cambio al proceso de evaluación del desempeño de la empresa.

Gráfico 3. Justicia sobre el proceso actual de evaluación del desempeño



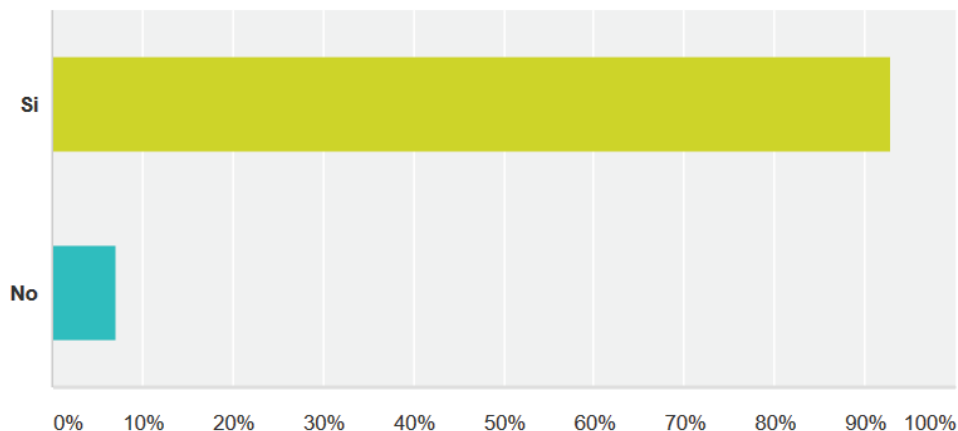
Fuente: Elaboración propia, 2014.

Opciones de respuesta	Respuestas
Extremadamente justo	0,00%
Muy justo	7,14%
Moderadamente justo	14,29%
Poco justo	35,71%
Nada justo	42,86%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

En el gráfico 3 se observa que un 42,86% de los empleados encuestados siente que el proceso actual de evaluación del desempeño no es nada justo, pues no se evalúan sus competencias laborales ni existe un proceso justo y calificado para dicho fin. Un 35,71% indican que es poco justo el proceso, un 14,29% considera que es moderadamente justo y un 7,14% que es muy justo.

Gráfico 4. Necesidad de realizar un cambio en el proceso actual de evaluación del desempeño



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Opciones de respuesta	Respuestas
Si	92,86%
No	7,14%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

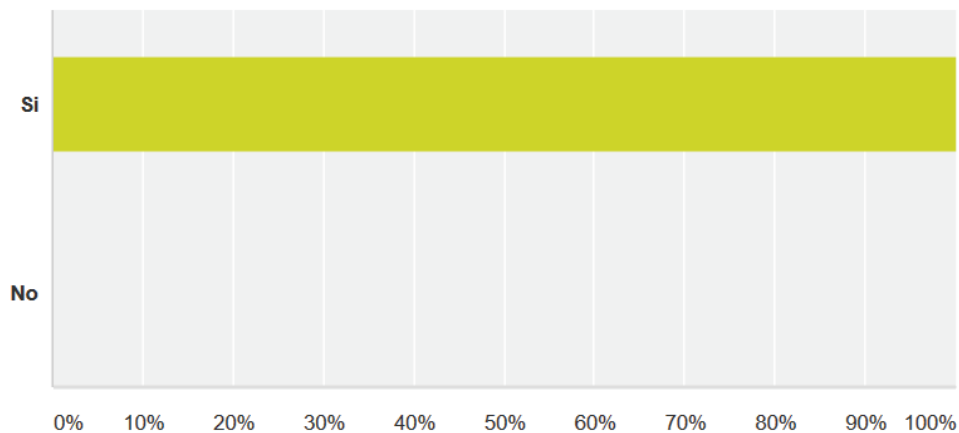
Como se muestra en el gráfico 4, se les preguntó a los empleados si consideraban necesario ejecutar un cambio en el actual proceso de evaluación del desempeño para sentirse más motivados en sus labores diarias. Se obtuvo una mayoría de un 92,86% de los encuestados, la cual señaló que sí se sentirían más motivados al tener una mejor evaluación y un 7,14% que negó dicho aspecto.

Por lo tanto, se concluye con este primer cuestionario que los empleados sienten la necesidad de efectuar un cambio en el proceso actual de evaluación del desempeño para sentirse más motivados. Asimismo, sienten que no es justo el actual proceso y que su trabajo es verdaderamente valorado.

#### 4.1.3 Resultados del segundo cuestionario

A continuación se analizarán los resultados del segundo cuestionario donde se evalúa la necesidad e importancia de realizar las evaluaciones del desempeño con base en las competencias laborales.

Gráfico 5. Importancia de establecer competencias laborales para las futuras evaluaciones del desempeño



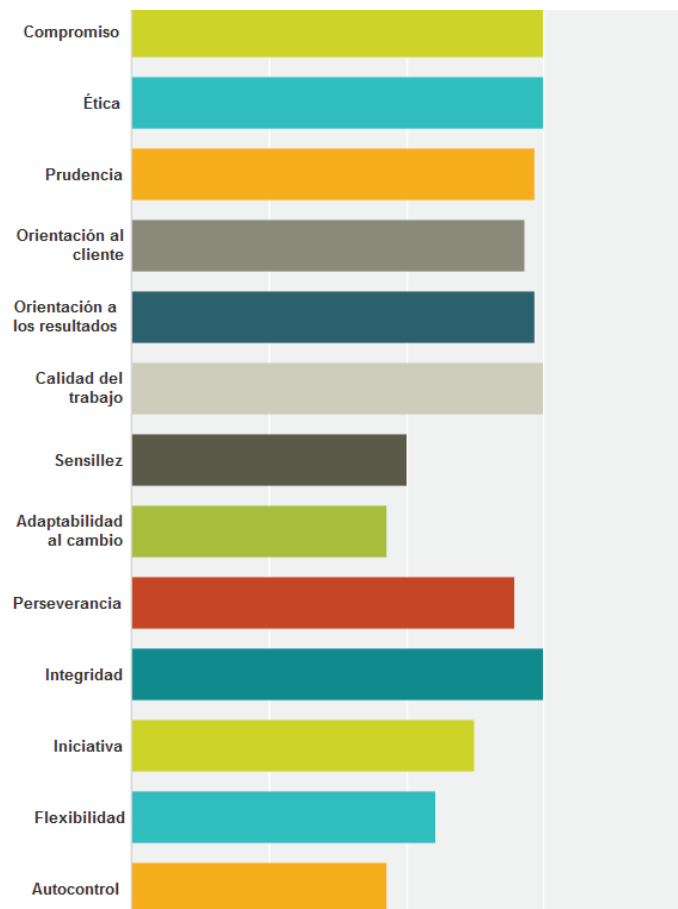
Fuente: Elaboración propia, 2014.

Opciones de respuesta	Respuestas
Si	100,00%
No	0,00%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

En el gráfico anterior, se le solicitó a los encuestados indicaran si consideraban importante establecer las competencias laborales para ser incluidas en una nueva evaluación del desempeño. Los resultados fueron contundentes: un 100% de la población señaló que sí es importante.

Gráfico 6. Grado de importancia para el empleado sobre las competencias generales identificadas para ser incluidas en la futura evaluación del desempeño



Fuente: Elaboración propia, 2014

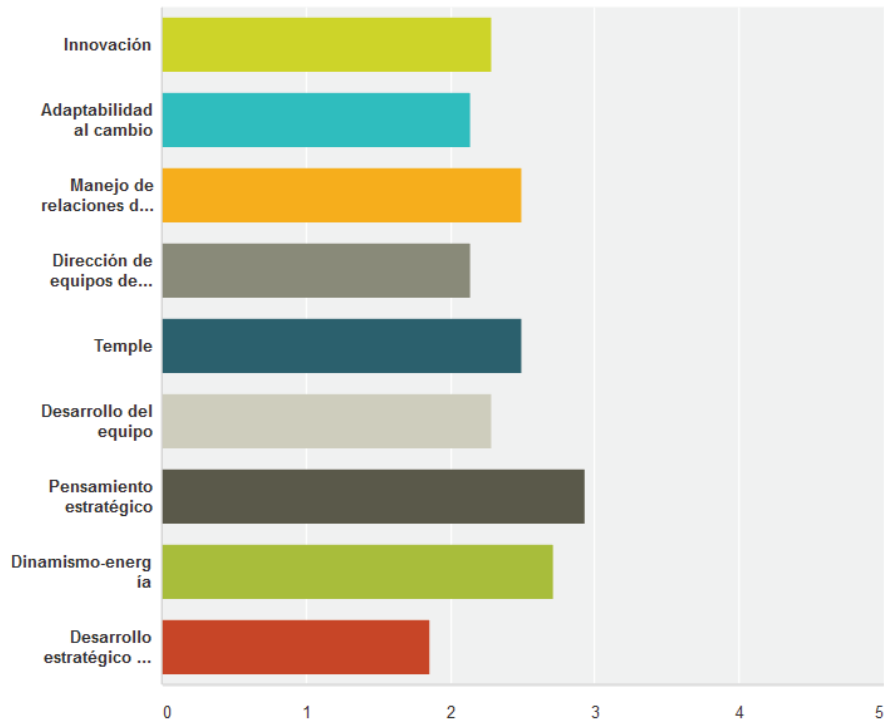
	Alta	Media	Baja
Compromiso	100,00%	0,00%	0,00%
Ética	100,00%	0,00%	0,00%
Prudencia	92,86%	7,14%	0,00%
Orientación al cliente	85,71%	14,29%	0,00%
Orientación a los resultados	92,86%	7,14%	0,00%
Calidad del trabajo	100,00%	0,00%	0,00%
Sencillez	14,29%	71,43%	14,29%
Adaptabilidad al cambio	14,29%	57,14%	28,57%
Perseverancia	78,57%	21,43%	0,00%
Integridad	100,00%	0,00%	0,00%
Iniciativa	50,00%	50,00%	0,00%
Flexibilidad	28,57%	64,29%	7,14%
Autocontrol	7,14%	71,43%	21,43%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

En el gráfico anterior se solicitó a los encuestados que exteriorizaran cuál es grado de importancia que representa para cada uno, según su puesto, las competencias generales indicadas. Se aprecia que las competencias más valoradas por los empleados son las de compromiso, ética, calidad del trabajo, integridad y entre las menos valoradas están la sencillez, adaptabilidad al cambio y el autocontrol.



Gráfico 7. Grado de importancia para el empleado sobre las competencias específicas identificadas para ser incluidas en la futura evaluación del desempeño.



Fuente: Elaboración propia, 2014.

	Alta	Media	Baja
Innovación	42,86%	42,86%	14,29%
Adaptabilidad al cambio	35,71%	42,86%	21,43%
Manejo de relaciones de negocio	57,14%	35,71%	7,14%
Dirección de equipos de trabajo	35,71%	42,86%	21,43%
Temple	50,00%	50,00%	0,00%
Desarrollo del equipo	42,86%	42,86%	14,29%
Pensamiento estratégico	92,86%	7,14%	0,00%
Dinamismo-energía	71,43%	28,57%	0,00%
Desarrollo estratégico de los recursos humanos	35,71%	14,29%	50,00%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

En el gráfico 7, se les solicitó a los encuestados valorar la importancia que le dan a las competencias específicas indicadas en el cuestionario y los resultados muestran que las más valoradas son: pensamiento estratégico, dinamismo-energía, manejo de relaciones de negocio y temple, entre las menos valoradas están adaptabilidad al cambio, dirección de equipos de trabajo y desarrollo estratégico de los recursos humanos.

Por lo tanto, se concluye con el segundo cuestionario que la mayoría de los empleados del bufete considera importante incluir en el nuevo proceso de evaluación del desempeño las siguientes competencias laborales generales y específicas:

Competencias generales:

- Compromiso
- Ética
- Calidad del trabajo
- Orientación a los resultados
- Integridad
- Orientación al cliente
- Perseverancia

- Iniciativa

Competencias específicas:

- Pensamiento estratégico
- Dinamismo-energía
- Manejo de relaciones de negocios
- Temple
- Innovación
- Desarrollo del equipo

## CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

El capital humano constituye, actualmente en las empresas, uno de los factores de éxito más determinantes para lograr obtener valor agregado y poder transmitirlo a los clientes. Esto depende en gran medida de la capacidad que tengan las empresas para poder desarrollar a sus empleados para mantenerlos comprometidos y motivados con la misión y visión de la empresa.

Chiavenato (1999) describe al recurso humano como “una capacidad desarrollable, susceptible de transformarse en una ventaja competitiva de la organización...”; por lo que para este autor las personas no son sólo un recurso que la empresa utiliza, agota, que produce costos, entre otros; sino que más bien por el contrario: forman parte de la competitividad que tiene una empresa, así como lo son el mercado, las tecnologías, etc.

Para poder desarrollar correctamente al capital humano, es necesario contar en la empresa con una adecuada gestión de recursos humanos, en donde se desarrollen y evalúen los conocimientos y habilidades con que cuentan los trabajadores. Una de las formas para poder lograr esto es a través de una correcta y justa evaluación del desempeño, pues este proceso integra no sólo la evaluación de cómo cada empleado desempeña su trabajo, sino también cuáles son sus fortalezas y debilidades. Con esta información, cada cierto tiempo se pueden realizar sesiones de retroalimentación para poder continuar desarrollando el talento interno.

Por lo tanto, con base en los resultados arrojados en los dos cuestionarios y en los objetivos específicos del proyecto, se concluye que para el primer objetivo específico que es: 1-Identificar la necesidad que tienen los empleados del bufete de que se realice un cambio en

Katherine Camacho A. Bachiller en Administración de Negocios ULACIT. Optando por la Maestría en Gestión de Proyectos ULACIT. Correo: [kcamasch@gmail.com](mailto:kcamasch@gmail.com)

el actual proceso de evaluación del desempeño, se logra identificar dicha necesidad a través de los resultados que arrojó el cuestionario, por lo que se concluye que sí es necesario efectuar un cambio a corto plazo en el proceso actual de evaluación del desempeño.

Para el segundo objetivo específico que es: 2-Identificar competencias generales y específicas para efectuar una evaluación del desempeño más equitativa para el empleado, se concluye con base en los resultados del cuestionario cuales son las competencias laborales más importantes para los empleados para ser incluidas en un nuevo proceso de evaluación del desempeño, por lo tanto se recomienda implementarlas.

Para el tercer y último objetivo específico que es: 3-Establecer los métodos para medir y evaluar el desempeño de los empleados del bufete, se realizó una investigación sobre métodos que se pueden implementar en el nuevo proceso, los cuales fueron revisados en conjunto con la gerencia general para lograr establecer los que mejor se adecuan al bufete.

## 5.2 Recomendaciones

La evaluación del desempeño es un proceso mediante el cual se trata de evaluar y analizar el rendimiento global del empleado en el cometimiento de sus labores diarias en la empresa. En ella se intentan conocer las fortalezas y debilidades existentes en los empleados, así como también se comparan a los colaboradores según su desempeño. Esto para poder ejecutar procesos de mejora internos y mantener a los empleados motivados.

Para Chiavenato (1999) la evaluación del desempeño es “un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo”. Es por esto que cuando se plantea un adecuado programa de evaluación del desempeño que esté bien fundamentado, coordinado y desarrollado, este proporcionará valiosos beneficios a las empresas a corto, mediano y largo plazo; tanto para los socios de la empresa como para los empleados y la organización en general.

Por lo tanto, para efectos de esta investigación, se recomienda al Bufete Zurcher, Odio & Raven elaborar un nuevo programa de evaluación del desempeño que incluyera dos de los métodos de evaluación del desempeño incluidos en el libro de Arias, Galicia L. Fernando y Espinoza, Heredia Víctor (1999) detallados a continuación:

- **Comparación entre pares:** Este método consiste en hacer una lista de todo el personal, separarlos por grupos de trabajo y comparar a cada empleado con cada uno de los

integrantes del mismo, identificando en cada par quién tiene el mejor desempeño laboral. Esto con base en las competencias generales y específicas antes identificadas en esta investigación. Se recomienda que esta evaluación la realicen el encargado o jefe de cada departamento en conjunto con la gerencia.

- **Distribución forzosa:** Este método consiste en distribuir a los evaluados en las siguientes proporciones:
  1. El 10% de los empleados con calificación muy inferior.
  2. El 20% de los empleados con calificación inferior.
  3. El 40% de los empleados con calificación promedio.
  4. El 20% de los empleados con calificación superior.
  5. El 10% de los empleados con calificación muy superior.

Se recomienda que luego de realizar la evaluación de comparación entre pares, se distribuyan los empleados en las proporciones antes mencionadas, adicionalmente indicando en cada una de ellas la acción por tomar en cada caso. Lo anterior es para tomar la decisión de despedir a un empleado con las calificaciones más bajas o para dar bonos a fin de año para los que tengan el mejor desempeño laboral.

Dentro de los beneficios que tendrá el bufete en utilizar estos dos métodos en su nuevo programa de evaluación del desempeño, están el de poder tener información veraz del desempeño de sus empleados y con esto tomar mejores decisiones para dar preferencia en los ascensos con base en los resultados, a quiénes despedir en los períodos de prueba, a qué empleados se les puede dar oportunidades de crecimiento de la empresa, entre otros.

Debido a que este proyecto tiene como limitación principal el implementar el nuevo programa de evaluación del desempeño propuesto en esta investigación para ser aplicado por el Bufete Zurcher, Odio & Raven, se estará trabajando en conjunto con la junta directiva, gerencia general y empleados del bufete, para la creación de un segundo proyecto a corto plazo y así realizar la implementación con la información evaluada y analizada en este proyecto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2003). *Diccionario de Preguntas: Gestión por Competencias*. Argentina: Granica.

Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill, quinta edición, México, 1999.

Hernández, R., Fernández, C. y Batista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5a Ed.). México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.

Project Management Institute. (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. Fourth Edition. Pennsylvania, EEUU: Project Management Institute, Inc.

## ANEXOS

Anexo 1. Acta del Proyecto

Anexo 2. Declaración del Alcance del Proyecto

Anexo 3. Cronograma del Proyecto

Anexo 4. Gestión de Riesgos

Anexo 5. Plan de Respuesta a los riesgos

**ANEXO 1 - ACTA DEL PROYECTO**

<b>Fecha</b>	<b>Nombre de Proyecto</b>
<b>14 de Julio 2014</b>	“Diseño de un programa de evaluación del desempeño para el Bufete Zurcher, Odio & Raven en el 2014”
<b>Areas de conocimiento / procesos:</b>	<b>Area de aplicación (Sector / Actividad):</b>
<b>Gestión del Alcance del proyecto</b>	<b>Sector Privado/Área de servicios legales</b>
<b>Fecha de inicio del proyecto</b>	<b>Fecha tentativa de finalización del proyecto</b>
<b>15 de Julio 2014</b>	<b>15 de Setiembre 2014</b>
<b>Objetivos del proyecto (general y específicos)</b>	
<b>Objetivo general</b> Diseñar un programa de evaluación del desempeño adecuado para los empleados del Bufete Zurcher, Odio & Raven en el 2014	
<b>Objetivos específicos</b> 1-Identificar la necesidad que tienen los empleados del Bufete de que se realice un cambio en el actual proceso de evaluación del desempeño. 2-Identificar competencias generales y específicas para lograr realizar una evaluación del desempeño más equitativa para el empleado. 3-Establecer los métodos para medir y evaluar el desempeño de los empleados del Bufete.	
<b>Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)</b>	
El negocio principal de un Bufete de Abogados es el de desarrollar mejores servicios legales para ofrecer a sus clientes y poder cubrir las necesidades que se les presenten, por lo tanto es muy usual que este tipo de empresas enfoquen sus esfuerzos al crecimiento de sus negocios, atracción de nuevos clientes, contratar el mejor personal legal y administrativo para suplir dichas necesidades; pero el proceso de evaluar su desempeño muchas veces queda en segundo plano por problemas de tiempo y por no ser parte de su negocio principal, esta situación no es ajena a Zurcher, Odio & Raven y debido a que su programa de evaluación del desempeño es muy básico para la gran infraestructura de personal que tienen y que sus planes son de crecimiento, es que se da la necesidad de crear un programa más avanzado de evaluación del desempeño. Por lo tanto este proyecto de investigación le brindó al Bufete los métodos necesarios para poder realizar sus evaluaciones del desempeño de una forma más ágil, justa y equitativa para así lograr motivar a sus mejores talentos, retenerlos y comprometerlos aún más con la empresa y con sus clientes.	
<b>Información histórica relevante</b>	



En el año 2005 dos de los Bufetes con más antigüedad en el país Zürcher, Montoya & Zürcher y Odio & Raven, deciden fusionarse para juntos formar uno de los Bufetes de Costa Rica más grandes y fuertes en sus áreas; y pasan a llamarse Zürcher, Odio & Raven.

Las principales áreas de práctica del Bufete son las siguientes:

- Fusiones y adquisiciones
- Bienes Raíces
- Litigio y arbitraje
- Propiedad Intelectual
- Inversión extranjera
- Derecho Laboral
- Derecho Constitucional y Administrativo

El Bufete consta de 37 abogados especializados, dentro de estos los socios senior/junior, asociados senior/junior. Adicionalmente cuenta con 15 asistentes legales y en personal administrativo tiene 50 empleados (mensajeros, recepcionistas, contabilidad, proveeduría, secretarías, servicio al cliente, asistentes administrativos, personal TI).

#### **Identificación de grupos de interés (Stakeholders)**

**Involucrados directo(s):** Gerencia General, Abogados asociados, asistentes legales, personal administrativo

**Involucrados indirecto(s):** Junta Directiva, socios

#### **Presupuesto**

Debido a que se utilizarán recursos internos de la empresa para realizar el proyecto, el costo del proyecto será medido asumido 100% por el Bufete.

#### **Gerente del Proyecto**

Katherine Camacho

**ANEXO 2 – DECLARACIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO**

<b>Fecha</b>	<b>Nombre de Proyecto</b>
<b>14 de Julio 2014</b>	“Diseño de un programa de evaluación del desempeño para el Bufete Zurcher, Odio & Raven en el 2014”
<b>Areas de conocimiento / procesos:</b>	<b>Area de aplicación (Sector / Actividad):</b>
<b>Gestión del Alcance del proyecto</b>	<b>Sector Privado/Área de servicios legales</b>
<b>Fecha de inicio del proyecto</b>	<b>Fecha tentativa de finalización del proyecto</b>
<b>15 de Julio 2014</b>	<b>15 de Setiembre 2014</b>
<b>Alcance del Proyecto</b>	
Elaborar una propuesta de un programa para realizar una evaluación de desempeño adecuado y equitativo para los colaboradores del Bufete de Abogados en el 2014.	
<b>Descripción del producto o servicio que generará el proyecto</b>	
Se realizó el diseño de un programa de evaluación del desempeño para los colaboradores del Bufete en el cual se identificaron competencias generales y específicas las cuales están relacionadas a los puestos de trabajo de los empleados del Bufete, se entregará una propuesta de métodos para el nuevo programa de evaluación del desempeño para que los niveles de supervisión logren medir y evaluar el desempeño de cada empleado de forma más ágil y justa.	
<b>Entregables del Proyecto</b>	
Los entregables del proyecto fueron los siguientes: 1-Diseño del proyecto. 2-Desarrollo y realización de encuestas para medir la necesidad de la propuesta del proyecto. 3-Diseño de un cuadro con información sobre las competencias generales y específicas para los siguientes puestos: Abogados, Asistentes legales, personal administrativo. 4- Recomendaciones de métodos de evaluación del desempeño para medir y evaluar el desempeño del personal (Abogados, Asistentes legales, personal administrativo).	
<b>Criterios de Aceptación</b>	
La Junta Directiva junto a la Gerencia General, fueron los responsables de realizar las respectivas aprobaciones de los criterios de aceptación de los entregables antes mencionados. Los criterios de aceptación para este proyecto según cada entregable fueron los siguientes:	

- Diseño del proyecto: Se aprobó cuando cumplió con los requerimientos necesarios para cubrir la necesidad que tiene el Bufete para realizar un diseño de un programa de evaluación del desempeño en el 2014.
- Desarrollo y realización de encuestas para medir la necesidad de la propuesta del proyecto: Se aprobó en dos fases: la primera cuando se crearon las encuestas y se realizaron al personal meta. La segunda cuando se entregaron los resultados de las mismas con la información recopilada y analizada.
- Diseño de un cuadro con información sobre las competencias generales y específicas para los siguientes puestos: Abogados, Asistentes legales, personal administrativo. Se aprobó cuando el cuadro fue creado con la información relevante según necesidades del Bufete.
- Recomendaciones los métodos de evaluación del desempeño necesarios para medir y evaluar el desempeño del personal (Abogados, Asistentes legales, personal administrativo). Se aprobó cuando se entregaron las recomendaciones de los métodos de evaluación que se utilizarán para evaluar al personal.

#### **Supuestos**

- El proyecto incluye sólo la propuesta para el diseño del programa de evaluación del desempeño para los empleados del Bufete.
- El costo del proyecto será asumido por el Bufete como parte del salario que ya se le paga al gerente de proyectos.

#### **Restricciones/Exclusiones**

- El Bufete se comprometió a brindar toda la información necesaria para realizar de manera exitosa el proyecto, siempre y cuando no se viera afectado el acuerdo de confidencialidad firmado por la gerente del proyecto con la empresa.
- El proyecto no incluye realizar las encuestas de evaluación del desempeño a los empleados del nuevo programa.
- El proyecto no contempla la implementación del diseño del nuevo programa de evaluación del desempeño, por cuestiones de limitación de tiempo para realizarlo.

### ANEXO 3. CRONOGRAMA DEL PROYECTO

WBS	Nombre de la Actividad	Duración en días hábiles	Inicio	Fin	Recursos
1	Diseño de un programa de evaluación del desempeño para el Bufete Zurcher, Odio & Raven en el 2014	40	15/07/2014	10/09/2014	Gerente de proyecto, Gerente General, Junta Directiva, Abogados, asistentes legales, personal administrativo
2	<b>Gestión del Proyecto</b>	12	15/07/2014	30/07/2014	Gerente de proyecto, Gerente General, Junta Directiva
2.1	Project Charter	3	15/07/2014	17/07/2014	Gerente de proyecto
2.2	Plan del Proyecto	6	18/07/2014	25/07/2014	Gerente de proyecto y Gerente General
2.3	Reunión de coordinación	1	28/07/2014	28/07/2014	Gerente de proyecto, Gerente General, Junta Directiva
2.4	Aceptación del Proyecto	2	29/07/2014	30/07/2014	Gerente General y Junta Directiva
3	<b>Evaluación de la necesidad de un nuevo programa</b>	10	31/07/2014	13/08/2014	Gerente de proyecto, Abogados, asistentes legales, personal administrativo
3.1	Crear la encuesta para medir la necesidad del programa	5	31/07/2014	06/08/2014	Gerente de proyecto y Gerente General
3.2	Responder la encuesta	3	07/08/2014	11/08/2014	Abogados, Asistentes legales y personal administrativo
3.3	Evaluar los resultados	1	12/08/2014	12/08/2014	Gerente de Proyecto
3.4	Realizar informe final con los resultados	1	13/08/2014	13/08/2014	Gerente de proyecto y Gerente General
4	<b>Identificar las competencias generales y específicas</b>	10	14/08/2014	28/08/2014	Gerente de Proyecto, Gerente General, Junta Directiva, Abogados, Asistentes Legales y personal administrativo
4.1	Realizar investigación sobre diccionario de competencias	3	14/08/2014	19/08/2014	Gerente de proyecto
4.2	Crear encuestas para identificar la importancia de las competencias para los empleados	2	20/08/2014	21/08/2014	Gerente de proyecto y Gerente General
4.3	Responder la encuesta	3	22/08/2014	26/08/2014	Abogados, Asistentes legales y personal administrativo
4.4	Recopilar los resultados en un cuadro	1	27/08/2014	27/08/2014	Gerente de proyecto
4.5	Aprobación de las competencias para ser utilizadas en el nuevo programa	1	28/08/2014	28/08/2014	Gerente General y Junta Directiva
5	<b>Dar recomendaciones sobre los métodos a utilizar para la evaluación del desempeño</b>	9	29/08/2014	09/09/2014	Gerente de proyecto, Gerente General y Junta Directiva
5.1	Realizar investigación sobre los diferentes métodos	4	29/08/2014	03/09/2014	Gerente de Proyecto
5.2	Elegir los métodos de evaluación del desempeño más útiles para el Bufete	3	04/09/2014	08/09/2014	Gerente de proyecto y Gerente General
5.3	Realizar informe final con las recomendaciones	1	09/09/2014	09/09/2014	Gerente de proyecto
5.4	Aprobación de los métodos propuestos para realizar la evaluación	1	10/09/2014	10/09/2014	Gerente General y Junta Directiva
	*No se trabajará feriados: 25 de Julio ni 15 de Agosto 2014				
	*El calendario comprende sólo días entre semana				

## ANEXO 4. GESTIÓN DE RIESGOS

MAPA DE RIESGOS DEL PROYECTO			
Probabilidad		Impacto	
5	Casi Seguro	5	Imposible realizar el proyecto
4	Muy probable	4	Alto impacto
3	Probable	3	Impacto Moderado
2	Poco probable	2	Bajo impacto
1	Casi nulo	1	No impacta el proyecto

MAPA DE CALOR						
		Impacto				
		1	2	3	4	5
Probabilidad	1	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Medio
	2	Bajo	Medio	Medio	Alto	Alto
	3	Medio	Medio	Alto	Alto	Crítico
	4	Medio	Alto	Alto	Crítico	Crítico
	5	Medio	Alto	Crítico	Crítico	Crítico

PLAN DE RIESGOS				
Proceso	Entregable/ Fase	Nombre del Riesgo	Nivel de Riesgo	Materialización del Riesgo
E1	Gestión del proyecto	Atraso en el plan del proyecto	Riesgo Bajo	Que exista un atraso en el plan del proyecto
E2	Evaluación de la necesidad	Formulación errónea de las preguntas de las encuestas	Riesgo Bajo	Que las preguntas que se realicen en la encuesta no den los resultados esperados
E3	Identificar las competencias generales y específicas	Atraso en la investigación de las competencias	Riesgo Bajo	Que se tarde más tiempo en realizar la investigación de las competencias para ser evaluadas
E4	Recomendaciones sobre métodos para realizar la evaluación del desempeño	Generar recomendaciones erróneas	Riesgo medio	Que la investigación logre dar buenas recomendaciones para ser aplicadas en la evaluación del desempeño a ser implementado para obtener los resultados y cambio esperado por el Bufete

## ANEXO 5. PLAN DE RESPUESTA A LOS RIESGOS

PLAN DE RESPUESTA A LOS RIESGOS							
Proceso	Entregable/ Fase	Nombre del Riesgo	Nivel de Riesgo	Materialización del Riesgo	Estrategia de tratamiento	Acciones	Responsable
E1	Gestión del proyecto	Atraso en el plan del proyecto	Riesgo Bajo	Que exista un atraso en el plan del proyecto	Evitar	Coordinar con el gerente general que se cumpla con las actividades y el tiempo establecido para evitar atrasos	Gerente de proyecto, Gerente General y Junta Directiva
E2	Evaluación de la necesidad	Formulación errónea de las preguntas de las encuestas	Riesgo Bajo	Que las preguntas que se realicen en la encuesta no den los resultados esperados	Evitar	Analizar en conjunto el gerente del proyecto con la gerencia general las preguntas que se requieren realizar para obtener los resultados esperados	Gerente de proyecto, Gerente General
E3	Identificar las competencias generales y específicas	Atraso en la investigación de las competencias	Riesgo Bajo	Que se tarde más tiempo en realizar la investigación de las competencias para ser evaluadas	Evitar	Tener un control adecuado del tiempo para cumplir con las fechas establecidas	Gerente de Proyecto
E4	Recomendaciones sobre métodos para realizar la evaluación del desempeño	Generar recomendaciones erróneas	Riesgo medio	Que la investigación no logre dar buenas recomendaciones para ser aplicadas en la evaluación del desempeño a ser implementado para obtener los resultados y cambio esperado por el Bufete	Mitigar	Asegurarse de entender la necesidad de la propuesta a realizarse para poder entregar recomendaciones que se puedan aplicar en el proyecto de evaluación del desempeño	Gerente de proyecto, Gerente General