

Universidad Hispanoamericana

Facultad de Ciencias Económicas

**Bachiller en Administración de Negocios con énfasis
en Gerencia**

*Tesis para optar por el grado académico de Bachiller en
Administración de Negocios con énfasis en Gerencia*

**Herramienta para la evaluación del desempeño de los
colaboradores de las divisiones operativas de la
empresa Eleinmsa, San José durante el cuarto
trimestre del año 2021**

Michelle Paola Alvarado Fernández

Marzo, 2022

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	4
ÍNDICE DE FIGURAS.....	5
AGRADECIMIENTOS	6
DEDICATORIA	7
RESUMEN	8
Abstract.....	10
CAPÍTULO I.....	11
INTRODUCCIÓN.....	11
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales.....	12
1.1.2 Delimitación del problema.....	17
1.1.3 Justificación.....	19
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	21
1.3 OBJETIVOS.....	21
1.3.1 Objetivo general.....	21
1.3.2 Objetivos específicos.....	21
CAPÍTULO II.....	22
MARCO REFERENCIAL	22
2.1 MARCO TEÓRICO	23
2.1.1 Análisis de puestos.....	23
2.1.2 ¿Qué es la evaluación del desempeño?.....	25
2.1.3 Objetivos de la evaluación del desempeño	27
2.1.4 Importancia de la evaluación del desempeño	28
2.1.5 Ventajas de la evaluación del desempeño.....	29
2.1.6 Métodos de evaluación del desempeño.....	32
2.1.7 El proceso de evaluación del desempeño.....	34
2.1.8 Técnicas de evaluación del desempeño.....	36
2.1.9 Confección de un sistema de evaluación por competencias	40
2.1.10 Etapas de la evaluación del desempeño.....	42
2.1.11 La entrevista de evaluación	43

2.2	MARCO CONCEPTUAL	46
2.2.1	¿Qué es un puesto?	46
2.2.2	Gestión por competencias	47
2.2.3	¿Qué es una competencia?.....	48
2.2.4	Tipo de competencias	49
2.2.5	Competencias en auge.....	50
2.2.6	Frecuencia en los comportamientos.....	58
2.2.7	Tipos de evaluación del desempeño.....	60
2.3	MARCO CONTEXTUAL	62
2.3.1	Antecedentes de la organización.....	62
2.3.2	Misión.....	63
2.3.3	Visión.....	63
2.3.4	Valores	63
2.3.5	Productos y servicios:.....	63
2.3.6	Política de la calidad.....	64
CAPÍTULO III		66
MARCO METODOLÓGICO		66
3.1	ENFOQUE	67
3.2	ALCANCE	67
3.3	DISEÑO	68
3.4	UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO.....	69
3.4.1	Población.....	69
3.4.2	Tipo de muestra	70
3.4.3	Criterios de inclusión y exclusión.....	71
3.4.4	Consideraciones éticas.....	72
3.5	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	72
3.6	VARIABLES O CATEGORÍAS.....	74
3.7	ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS	76
CAPÍTULO IV		78
RESULTADOS		78
CAPÍTULO V.....		95
DISCUSIÓN		95

CAPÍTULO VI.....	101
CONCLUSIONES.....	101
Y RECOMENDACIONES.....	101
6.1 CONCLUSIONES.....	102
6.2 LIMITACIONES.....	104
6.3 RECOMENDACIONES.....	105
REFERENCIAS.....	108
ANEXOS.....	110
Lista de Anexos.....	111

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Estructura de puestos ELEINMSA.....	69
Tabla 2: Cálculo de muestra	70
Tabla 3: Criterios de inclusión y exclusión.....	71
Tabla 4: Operacionalidad de variables	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1: La estructura del análisis de puestos	23
Ilustración 2: Etapas del proceso de evaluación del desempeño	34
Ilustración 3: Frecuencia en los comportamientos.....	59
Ilustración 4: Organigrama ELEINMSA	65
Ilustración 5: Competencias del Asesor de Servicio Técnico	79
Ilustración 6: Competencias del Asesor de ventas.....	80
Ilustración 7: Competencias de la Ejecutiva de Operaciones.....	81
Ilustración 8: Competencias del director de operaciones	82
Ilustración 9: Competencias del Ingeniero de Servicio Técnico	83
Ilustración 10: Aumento en la productividad Asesor de Servicio Técnico	85
Ilustración 11: Aumento en la productividad Asesor de ventas	86
Ilustración 12: Aumento en la productividad Ejecutiva de Operaciones	87
Ilustración 13: Aumento en la productividad director de operaciones	88
Ilustración 14: Aumento de la productividad Ingeniero de Servicio Técnico	89
Ilustración 15: Selección de evaluador Asesor de Servicio Técnico	90
Ilustración 16: Selección de evaluador Asesor de ventas	91
Ilustración 17: Selección de evaluador Ejecutiva de Operaciones	92
Ilustración 18: Selección de evaluador director de operaciones	93
Ilustración 19: Selección de evaluador Ingeniero de Servicio Técnico	94

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, agradecer a Dios quien me ha provisto de salud, trabajo y perseverancia y que además me permitió tener dos padres maravillosos que me acompañaron durante todo el camino hasta culminar esta meta.

A Eugenia Centeno Ruiz que durante los cinco años de carrera me acompañó en cada paso, quien con devoción desarrolló un papel de cuidadora y por su amor incondicional durante el tiempo que hemos compartido juntas.

A mis hermanos Hellen, Vanessa, Michael y Tatiana que siempre me han motivado en cada meta sin ser esta la excepción y quienes siempre me han hecho sentir como un ejemplo a seguir animándome a alcanzar cada uno de mis sueños, poniendo su hombro como apoyo incondicional.

A mi jefe el Ingeniero Alejandro Monge Abarca un profesional ejemplar quien me acompañó en el desarrollo de mi proyecto y estuvo atento a cada requerimiento, por compartir sus conocimientos a lo largo de los años ayudándome a convertirme en la profesional que soy, sin su ayuda y apoyo esta meta no hubiese sido culminada.

A Don Luis Anchía Campos por darme la oportunidad de desarrollar mi proyecto de graduación en su empresa Eleinmsa y a mis compañeros de trabajo que aportaron su conocimiento con la mejor aptitud en pro de desarrollar mi investigación de la mejor manera.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de investigación a mi madre Elvia Fernández Sandi por ser una mujer luchadora, valiente, perseverante, siendo siempre mi ejemplo de amor incondicional y desinteresado, por animarme a ser mejor cada día y a cumplir cada una de mis metas y a mi padre Eduardo Alvarado Avalos quien dedicó su vida a mi crianza, siempre poniendo mi bienestar por encima del propio, siendo mi ejemplo de superación personal y dedicación y por su amor incondicional, ambos dedicaron todos sus esfuerzos para guiarme de la mejor manera posible, con su apoyo incondicional y motivación me permitieron lograr cada meta propuesta con éxito.

A mi persona por ser una estudiante perseverante que siempre dio lo mejor de sí, por mi dedicación a las horas de estudio invertidas con el objetivo de alcanzar mis metas y por nunca rendirme a pesar de los obstáculos presentados en este largo camino.

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se desarrolla para la empresa en cuestión una propuesta de herramienta para la evaluación del desempeño de los colaboradores de las divisiones operativas, medio por el cual se validaron las competencias con las que deben contar los diferentes perfiles de puestos con los que cuenta la organización.

En el capítulo número uno se desarrolla la introducción al tema de investigación donde se busca ubicar al lector en los antecedentes de la evaluación del desempeño y donde nació la necesidad de creación de este proceso en las empresas, posteriormente se desarrolla el porqué, y para que, del presente trabajo, donde se plantean las bases que se tienen para identificar este tipo de proceso como una mejora para la organización, además, de establecer los objetivos que se busca cumplir.

En el capítulo número dos se provee al lector de las bases teóricas, conceptuales y contextuales de la investigación, donde se explican las teorías existentes que se utilizaron para el desarrollo de este trabajo, además, se exponen los términos más importantes utilizados en tema de evaluación del desempeño apoyados en trabajos teóricos de autores internacionalmente influyentes en la materia y trabajos teóricos nacionales utilizados como referencia en este proceso.

En segundo lugar, se suministra la información principal de la organización para la cual se está desarrollando el instrumento, se expone su historia, misión, visión, objetivos, cultura organizacional y su organigrama.

En el capítulo número tres se describe el modelo de investigación, su enfoque, la muestra a utilizar, el instrumento desarrollado, el alcance de la investigación y sus limitaciones, además de la estrategia de análisis de datos como una introducción hacia los resultados obtenidos.

Una vez establecidas las bases teóricas y sus enfoques en el capítulo número cuatro se presentan los resultados de la aplicación del instrumento de investigación, proceso por el cual se logró realizar la validación de competencias, mediante una entrevista personal, donde se obtuvo una base sobre las competencias necesarias para cada perfil de puesto, posteriormente se validaron las mismas por medio de una encuesta cuestionario en las cuales participaron colaboradores de las diferentes divisiones de la empresa de esta manera se pudo comprobar que las tareas de un mismo puesto variaban dependiente del área a la que el colaborador pertenece.

Como consecuencia de las entrevistas se homogenizaron las actividades de cada perfil de puesto y se partió de estos perfiles como insumo principal para el desarrollo de la herramienta de medición.

Para el capítulo número cinco se desarrolla la discusión de los resultados obtenidos mediante la ejecución de la entrevista y los hallazgos obtenidos en el desarrollo de la investigación, además, de las oportunidades de mejora con los que cuenta la empresa y los posibles progresos que puede alcanzar al implementar la evaluación del desempeño.

En síntesis, podemos concluir que en la presente investigación se desarrolla teórica, contextual y prácticamente una propuesta de herramienta de evaluación del desempeño hecha a la medida para la empresa ELEINMSA, validando las competencias de cada puesto de las divisiones operativas, tomando en consideración las variables cualitativas del entorno organizacional y la opinión de los mismo involucrados. Lo anterior, en pro de ayudar a la empresa a lograr una mejor proyección de las capacitaciones a los colaboradores, un aumento en la productividad, generar indicadores que mejoren las decisiones sobre ascenso y remuneraciones, además, de mejorar su clima organizacional fomentando la mejora continua, la equidad y el trabajo en equipo.

Abstract

The research objective is to provide ELEINMSA a proposal of a tool for performance evaluation of the operational divisions employees and to achieve the competencies validation that must be included in all the job profiles in the organization.

As first part of the investigation we provide the reader all the necessary theory, conceptual and contextual bases and a explain of the existing theories that were used for the development of this research, as well the most important terms used in performance evaluation supported by the theoretical works of internationally influential authors and national theoretical works used as a reference in this process.

Once the theoretical foundations have been established, we present the results of the research, a process where competencies were validated. These competencies were validated by a questionnaire survey involving employees from the different divisions of the company. It was possible to see that the tasks varied depending on the area each collaborator belongs.

Finally, we can conclude this research develops theoretically, contextually, and practically a proposal for a performance assessment tool for the company ELEINMSA, validating the competencies of each position in the operational divisions, taking into account the qualitative variables of the organizational environment and the opinions of the co-worker involved in order to help to achieve a better projection of the training collaborators, increase productivity, generate indicators to improve decisions on promotion and remuneration, also to improve organizational climate by promoting continuous improvement, equity and teamwork.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales

En la actualidad uno de los elementos fundamentales para que las empresas se mantengan competitivas en el mercado a lo largo del tiempo es la calidad del factor humano con el que cuentan, este a su vez es uno de los factores más inestable, ya que no se puede controlar su comportamiento, en base a este panorama es que se han desarrollado numerosos estudios bajo el marco de la evaluación del desempeño y la importancia que tiene para el desarrollo y crecimiento de las empresas.

La evaluación del desempeño como indicador de medición tuvo sus inicios en el noveno siglo con el pionero Robert Owen (1813) con su “*sistema de libros*” el cual fue desarrollado en su fábrica de hilados y tejidos en New Lanark, Escocia. Su sistema consistía en que los supervisores de la fábrica se dedicaban a observar y hacer anotaciones diarias sobre el rendimiento de cada colaborador a su cargo, usando estas notas como su herramienta de evaluación a la cual llamaron “*Silent Monitor*” el cual consistía en cada día retroalimentar al empleado con su evaluación mediante un cubo de colores que evidenciaba su nivel de productividad del día anterior.

Otro de los aportes más importantes en materia de evaluación del desempeño data del siglo veinte, periodo de tiempo en donde se popularizo y se definió el concepto de “*la remuneración por desempeño*”, el mismo consistía en dar a los trabajadores una remuneración económica extra al salario cuando su producción superaba el nivel estándar determinado para su puesto.

El auge de los sistemas de incentivos económicos se dio ya que proporcionaba estándares objetivos de producción mediante los cuales se podía medir la productividad del empleado. Frederick W. Taylor (1910) fue el pionero en este método llamado “*Administración Científica del*

Trabajo”. Taylor, quien le daba el valor a sus obreros en base a su producción diaria clasificándolos en trabajadores de alta producción y baja producción, además, descubrió que su método de pago extra tenía una relación directa con la motivación y el esfuerzo con el que cada colaborador desempeñaba su trabajo y esto se veía reflejado con el número de unidades que estos producían para la empresa.

Por otro lado, la investigación creada por el profesor de la Universidad de Harvard, Elton Mayo (1927) con su estudio “*Experimento Hawthorne*” estableció un precedente en tema de evaluación. La investigación tuvo lugar en una única empresa, la *Western Electric Company*, radicada en la localidad de Hawthornese en donde se dedicó a observar la relación que existía entre el ambiente laboral en el que se desarrollan los colaboradores y su productividad.

Sus hallazgos dieron visibilidad sobre como las óptimas condiciones del espacio de trabajo y el involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones logra crear un sentimiento de fidelidad y que este tiene directa relación con la motivación, demostrando que el incentivo económico no era lo más importante para lograr un aumento en la productividad laboral, también interfiere lo que hoy se conoce como “*salario emocional*”.

Una de las conclusiones más importantes del estudio se basó en que los empleados estaban inclinados a poner más empeño en su trabajo cuando creían que la gerencia se interesaba por su bienestar, esta teoría se plasmó en la historia como “*el efecto Hawthorne*”.

Un aporte más acercado a la actualidad de las empresas fue hecho por Chiavenato, (2007), en su libro “*Administración de los recursos humanos*” donde explica como en la era industrial se definía el éxito de una empresa por su capital financiero reflejado en su número de fábricas, activos, maquinas e inversiones financieras, sin embargo, actualmente el hecho que una organización sea fuerte económicamente no es sinónimo de mantenerse a lo largo del tiempo, en

la era de la globalización la información, la innovación y el capital intelectual tiene una mayor participación en el éxito de las empresas.

Por otro lado, Chiavenato, (2007), también expone como el buen manejo del capital humano en la organización, además de hacerla más ágil, la hace más competitiva y expone cómo influye la empresa en el desarrollo de competencias óptimas al definir las aptitudes que cada colaborador necesita para alcanzar los objetivos colectivos.

En el ámbito nacional en general, las empresas no suelen ubicar en sus objetivos organizacionales el desarrollo humano como herramienta de crecimiento, en la actualidad son la minoría las empresas que cuentan con Departamento de Recursos Humanos establecido formalmente y son aún menos las que cuentan con herramientas de evaluación del desempeño.

En las diferentes Universidades de Educación Superior de nuestro país existen investigaciones relacionadas directamente con la evaluación del desempeño, como lo es el caso de la tesis desarrollada por las sustentantes Sandra Azofeifa Murillo y Natalia Pacheco Martínez estudiantes de la Universidad de Costa Rica, que analizan el proceso de evaluación del desempeño de la Dirección General de la Policía de Tránsito de Costa Rica con el objetivo de proponer un modelo de evaluación por competencias mediante el cual se posibilite una adecuada medición y gestión de los valores asociados a un rendimiento laboral eficiente.

En el proceso se realizó una revisión del manual de cargos de los Oficiales de Tránsito y la lista de competencias necesarias según la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos, en el desarrollo de la investigación se evidencia que el instrumento de evaluación utilizado no había sido actualizado desde hace más de ocho años y que las competencias asignadas a cada puesto no estaban segmentadas según sus tareas diarias, además, según los resultados del

instrumentos de recolección de datos, las funciones y responsabilidades de los cargos descritos no son adecuadas.

Basados en lo anterior, es que las investigadoras proponen una herramienta de evaluación por competencias definidas según el puesto desempeñado y sus responsabilidades, tomando como criterio base los datos obtenidos en los grupos focales y entrevistas a los mismos oficiales.

Entre las conclusiones de esta investigación se evidencia como en Costa Rica a nivel de empleo público no existen procesos de evaluación del desempeño que basen su sistema en competencias definidas y adecuadas a cada puesto, por lo que, al aplicar un sistema de este tipo le permitirá a esta dependencia “señalar las deficiencias y limitaciones como oportunidades de mejora y crecimiento personal”, además, de “resaltar las fortalezas e incentivar el mejoramiento de estas”. (Azofeifa y Pacheco, 2018, p. 31).

Otro trabajo de investigación relevante en el tema de evaluación del desempeño es la tesina de graduación de la estudiante de la Universidad Hispanoamericana Cyndi Carrión (2016) quien realizó un estudio sobre *“El impacto de la evaluación del desempeño en las competencias laborales de los funcionarios de la oficina de validación de derechos del Hospital San Juan de Dios”*.

En su trabajo la investigadora denota la importancia sobre como “los colaboradores consideran que el proceso solo se realiza para cumplir con un trámite administrativo” también, “como la jefatura no le brinda la debida importancia al proceso de evaluación del desempeño, ya que no asigna un tiempo especial para la discusión formal acerca del desempeño del colaborador” (Carrión, 2016, p. 152).

Por lo anterior, se denota como la importancia sobre la evaluación no recae en el acto de ejecutarla, si no en que la misma se ajuste a los requerimientos del área de aplicación y sea direccionada hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales y la mejora continua.

Al aplicar una herramienta de evaluación que no genera valor agregado para la jefatura ni para el colaborador se transmite el sentimiento de devaluación del trabajo, ya que se da a entender que su rendimiento y productividad no son importantes para el crecimiento organizacional, por otro lado, no permite confirmar la afinidad del colaborador con su puesto, al no proveer de retroalimentación no permite la mejora continua del proceso ni del recurso humano, ya que no se toman acciones correctivas, ni se refuerza el conocimiento actual.

Entre sus recomendaciones Carrión (2016), propone un nuevo sistema de evaluación del desempeño basado en competencias y habilidades propias del puesto, direccionar el proceso de evaluación hacia el cumplimiento de metas, informar previamente al personal sobre los parámetros que serán sujeto de análisis por el evaluador para posteriormente definir los objetivos y oportunidades de mejora que se deben de enfatizar y mejorar en una próxima evaluación, de esta generar un sentimiento positivo hacia este proceso y logre ser una herramienta para la mejora continua.

En su investigación, Johanna Delgado (2019), estudia la influencia que tiene el proceso de evaluación del desempeño por competencias que aplica la empresa Sur Química S.A. y el rendimiento de los colaboradores de esta empresa.

En su tesina desarrolla un cuestionario aplicado a 226 colaboradores con el propósito de saber si conocen el instrumento de evaluación utilizado por sus superiores para medir su desempeño y su opinión sobre el mismo.

Entre sus conclusiones más relevantes Delgado (2019), destaca que si bien la mayoría de los colaboradores de la empresa conoce sobre el proceso de evaluación solo un 15% de ellos lo califica como excelente y muy bueno. También entre sus hallazgos se encontró que el medio de comunicación para la aplicación del instrumento es escrito, lo cual no permite una comunicación fluida entre jefatura y el evaluado impidiendo así la retroalimentación sobre sus fortalezas y debilidades, dejando de lado la oportunidad de capacitación y mejora continua.

Según las debilidades antes descritas, Delgado (2019), entre sus recomendaciones enfatiza en la importancia sobre que el Departamento de Recursos Humanos se asegure que todo el personal este en entendimiento del proceso. Además, menciona que las jefaturas deben tener la obligación de retroalimentar a sus subalternos por medio de charlas y talleres que promuevan a priorizar los resultados positivos.

El factor en común encontrado en los antecedentes antes descritos se basa en como el involucramiento del recurso humano en el proceso de evaluación, está directamente relacionado a la eficacia de este, además, de la importancia en adecuar la evaluación a cada perfil de puesto con sus competencias y aptitudes previamente definidas ayuda en la toma de decisiones de capacitación y en definir las oportunidades de mejora de cada evaluado.

1.1.2 Delimitación del problema

La evaluación del desempeño debe ser un requisito indispensable en el plan organizacional de las empresas, así como los avances tecnológicos y las estrategias de ventas, el desarrollo del talento humano es indispensable para el crecimiento organizacional, para la productividad y para lograr el mayor aprovechamiento de los recursos disponibles.

El hecho de que una empresa no cuente con una herramienta de evaluación del desempeño en muchas ocasiones crea una barrera a la hora de relacionar al colaborador con el plan estratégico

de la empresa ya que no se les involucra o no lo comprenden, al ejecutar el proceso de evaluación se entabla una comunicación directa entre el evaluador y el colaborador que permitirá delimitar los objetivos que deben alcanzar en un periodo de tiempo para que su productividad este entre los márgenes permitidos, de esta manera se genera en el colaborador el sentido de pertenencia hacia el plan organizacional y las metas comerciales.

Uno de los retos más grandes para las organizaciones en la actualidad es el ejercicio del liderazgo y que este a su vez se ejecute de una forma democrática, por medio de la evaluación del desempeño se logra dirigir y supervisar al personal de una manera amena y donde se sientan involucrados con el desarrollo de la organización, además de traer grandes oportunidades para aquellos que cuentan con un desempeño sobresaliente; a quienes se les presentaran oportunidades de adquirir conocimientos, capacidades y competencias, además de ser tomados en cuenta para futuros ascensos basados en méritos y no en favoritismos.

Para la implementación adecuada de un sistema de evaluación es importante que las empresas cuenten con perfiles de puestos adecuados a las tareas que realiza cada colaborador, muchas empresas cuentan con perfiles que solo satisfacen los conocimientos técnicos e ignoran las competencias que son necesarias para un mejor desarrollo de sus habilidades y que promueven un mejor clima organizacional bajo el desarrollo de habilidades blandas.

La implementación de una herramienta de medición puede verse con escepticismo y recelo ya que es un proceso que usualmente acarrea despidos y cambios organizacionales, sin embargo, se debe de evidenciar que el mismo también tiene consecuencias positivas tales como aumento de salarios, ascensos, entre otros. Por lo anteriormente descrito, es de suma importancia una comunicación asertiva hacia los involucrados dándole un enfoque de positivo al proceso donde se evidencie que es un medio por el cual se puede mejorar el clima organizacional de la empresa,

aumentar la productividad colectiva, crear un ambiente de hermandad entre los departamentos que mejoren el día a día del colaborador.

1.1.3 Justificación

La evaluación del desempeño laboral se ha convertido en una estrategia de mejora de la productividad y motivación para las empresas emergentes, por medio de este instrumento se logra identificar las oportunidades de mejora con las que cuentan los colaboradores o bien identificar y potenciar aquellos que cuentan con aptitudes particulares altamente útiles para la institución.

En la actualidad ha tomado fuerza la tendencia sobre la importancia de tener una fuerza laboral altamente calificada y esto se relaciona directamente con que el alcance de los objetivos de las empresas.

Al establecer una herramienta para la evaluación del desempeño como parte de los objetivos organizacionales de la empresa permitirá identificar las deficiencias en los requisitos laborales que se solicitan actualmente y de esta manera establecer cuáles son las necesidades reales de cada perfil.

Para crear un instrumento de evaluación se debe realizar una definición de competencias donde se involucrara a los colaboradores de cada puesto de trabajo con una retroalimentación de su parte sobre los conocimientos, habilidades y aptitudes con las que se debe evaluar cada puesto, con lo que se podrá discernir si los indicados en el perfil de puestos ya establecido son acordes con la realidad del desempeño de cada colaborador, además de dar relevancia a otras competencias que son necesarias y no son tomadas en cuenta.

Uno de los aportes intangibles que se realiza por medio de las evaluaciones del desempeño está directamente relacionado a una correcta definición del plan de capacitaciones que se debe desarrollar en las empresas, por medio de los resultados de la evaluación la dirección de cada área

podrá identificar las oportunidades de mejora con las que cuentan sus trabajadores ya sea que cuenten con carencias o bien posean habilidades que puedan ser reforzadas, de esta manera lograr un mejor aprovechamiento del recursos invirtiendo en capacitaciones que sean de mayor utilidad que las impuestas en los requisitos del perfil de puesto.

Por medio de los indicadores arrojados en las conclusiones de las evaluaciones se logra identificar áreas vulnerables que requieren principal atención, como lo puede ser el permitir identificar la falta de recursos con los que cuenta el colaborador para desarrollar sus asignaciones tales como falta de infraestructura, herramientas, tecnología, entre otros.

La implementación de un sistema de evaluación facilita a las organizaciones la definición de las escalas salariales e incentivos y que estos estén relacionados al desempeño, es decir, que los incentivos salariales, aumentos y ascensos se otorguen a los colaboradores con un desarrollo sobresaliente, lo que a largo plazo se convierte en un medio de motivación hacia para centrar sus esfuerzos en su desarrollo personal y profesional.

A largo plazo la aplicación de un medio de evaluación se convierte en una herramienta de control, medición y generación de información que puede ser utilizada por la empresa para su beneficio organizacional e individual, permitirá mejorar el clima organizacional, aumentar la productividad y la motivación, creara una cultura democrática y de cooperativismo, facilitara el establecimiento de objetivos, mejorara la comunicación, permitirá una retroalimentación en ambas vías y direccionara los esfuerzos hacia la mejora continua de la organización y su recurso humano.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿La práctica de evaluar del desempeño laboral mejora la productividad de los colaboradores de las divisiones operativas de la empresa ELEINMSA?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

- Elaborar una herramienta para la evaluación del desempeño de los colaboradores de las divisiones operativas de la empresa ELEINMSA, San José, durante el cuarto trimestre del año 2021, mediante la definición de competencias en cada puesto, a fin de elevar la productividad de los diferentes departamentos.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Proponer las competencias adecuadas, para cada puesto de las divisiones operativas, de acuerdo con las funciones asignadas, para actualizar el perfil del puesto.
2. Formular los parámetros con los que se debe medir el desempeño del personal, de acuerdo con su perfil basado en competencias.
3. Diseñar el instrumento de evaluación del desempeño para cada puesto, con base en el perfil de puestos y los parámetros definidos, para valorar mejorar la productividad de los departamentos.

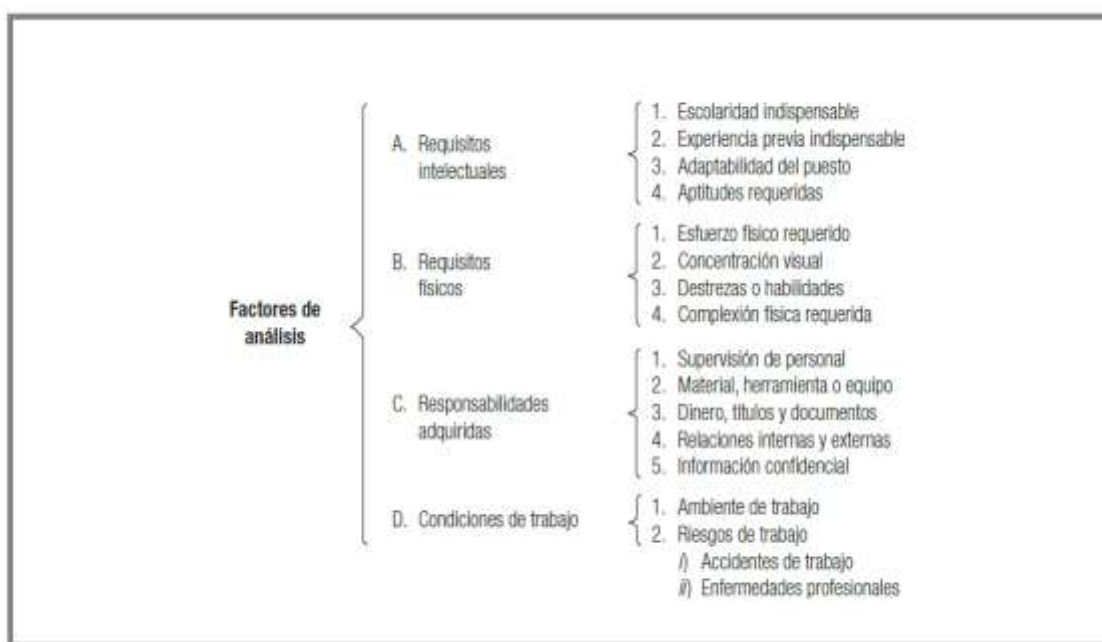
CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

Según Chiavenato (2007), la base para una correcta construcción del instrumento de evaluación de cada empresa se encuentra en el análisis de puestos, medio por el cual se corrobora que los requisitos descritos en el perfil sean acordes con las tareas y responsabilidades propias de cada puesto, además, define los requisitos físicos, intelectuales, y las condiciones necesarias para el óptimo desempeño del colaborador.

2.1.1 Análisis de puestos



(Chiavenato, 2007, p. 229).

Ilustración 1: La estructura del análisis de puestos

Como se visualiza en la figura anterior el análisis de puesto se puede definir como una descripción de los requisitos intelectuales y competencias con los que debe de contar quien desempeñe el puesto en cuestión y los requisitos físicos que se le deben de proveer para su

desarrollo. Además, define las tareas, acciones y responsabilidades bajo las que debe de actuar el individuo.

Según Chiavenato (2007) el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo de puesto:

1. *Requisitos intelectuales.*

Estos están dirigidos a los conocimientos con los que debe contar el colaborador dígase aptitudes, escolaridad, carrera universitaria, conocimientos técnicos y aptitudes que sean necesarias para su buen desempeño.

2. *Requisitos físicos.*

Se conforman por características físicas con las que debe de contar el trabajador, tales como fuerza, peso, complexión física, destrezas y habilidades.

3. *Responsabilidades que adquiere*

Son responsabilidades directamente relacionadas a los puestos que tienen supervisión directa de subordinados, de material, activos de la empresa, documentos y otros.

4. *Condiciones de trabajo.*

Estas condiciones se refieren al entorno necesario que debe ser provisto por la empresa para que se desempeñe el puesto tales como ambiente y recursos físicos.

Las condiciones descritas a largo plazo se convierten en indicadores de medición que le proveen al evaluador de información para calificar su desempeño.

Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos suelen ser los siguientes:

1. Observación directa.
2. Cuestionario.

3. Entrevista directa.

4. Métodos mixtos. (Chiavenato, 2007, p. 231).

La importancia de un correcto análisis de puestos recae en la actualización continua del perfil, al ser estos documentos creados por personal de recursos humanos no suelen estar sujetos a la realidad del colaborador lo que puede crear grandes discrepancias entre la información recolectada por la evaluación del desempeño y los descrito en el perfil, lo que genera que esta no logre sus objetivos de mejora.

2.1.2 ¿Qué es la evaluación del desempeño?

Según el autor Sebastian Navarro Rojo en su libro *“Como realizar una Evaluación del desempeño”* se define como “una herramienta que permite cuantificar y establecer parámetros a la gestión y trabajo de las personas. De esta forma, permite establecer planes y estrategias de mejora para conocer cuantitativamente si hubo avances mejoras o progresos”. (Navarro, 2016, p. 11).

De acuerdo con lo descrito por Navarro (2016) la evaluación del desempeño es un medio por el cual se puede lograr la mejora continua del colaborador dándole una pauta la cual seguir, de esta manera atacar positivamente las deficiencias que este genere con su desempeño para la empresa, dándole trazabilidad a su proceso de mejora continua a través del tiempo.

Por otro lado, la información arrojada mediante dicho instrumento nos da la oportunidad de visibilizar los problemas reales que afectan a la organización y atacarlos de la mejor manera estableciendo parámetros de gestión, líneas de trabajo y programas de capacitaciones, acciones que promoverán un mejor uso de los recursos con los que cuenta la empresa.

Los indicadores creados a partir de las conclusiones de la evaluación permitirán cuantificar y medir el progreso que se logre por medio de las estrategias de mejora establecidas, en lugar de

asumir que las acciones correctivas modificaran las deficiencias en los procesos se podrá para demostrar cuando y como evoluciono el mismo.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. (Chiavenato, 2007, p. 243)

El interés primordial de la evaluación del desempeño no se centra en el desempeño colectivo de la empresa si no en el individual de cada puesto desempeñado, es decir, el comportamiento de cada colaborador y este a su vez dependerá de las habilidades, competencias y conocimientos de la persona y su percepción del papel que desempeña.

Por otro lado, se puede describir la evaluación del desempeño como un medio por el cual se logra detectar deficiencias tales como, mal manejo del personal, ausencia de capacitación, falta de retroalimentación, desaprovechamiento de empleados con potencial destacado, falta de motivación, liderazgo y un mal clima organizacional, permitiendo a las empresas desarrollar políticas de recursos humanos que ayuden a atacar de una manera sostenida y rastreable.

Por medio de una correcta aplicación de la evaluación del desempeño se pueden alcanzar los siguientes objetivos:

1. Garantizar que exista un clima laboral de respeto y confianza entre las personas.
2. Propiciar que las personas asuman responsabilidades y definan metas de trabajo.
3. Desarrollar un estilo de administración democrático, participativo y consultivo.
4. Crear un propósito de dirección, futuro y mejora continua de las personas.
5. Generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional.

6. Transformar la evaluación del desempeño en un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento, en lugar de que sea un sistema arbitrario, basado en juicios. (Chiavenato, 2007, p. 244)

En síntesis, podemos afirmar que la evaluación del desempeño se puede definir como una revisión programada de los resultados laborales de cada individuo de la empresa, en donde principalmente interactúan el colaborador y el jefe inmediato, quienes en base a los resultados obtenidos planean acciones correctivas, monitorean procesos y establecen objetivos en pro de la mejora continua tanto del colaborador como de la empresa en general.

2.1.3 Objetivos de la evaluación del desempeño

Los principales objetivos de la evaluación del desempeño son:

1. Aumento de la productividad
2. Aumento de las utilidades
3. Mejora en la percepción de los clientes o usuarios
4. Mejora en el clima laboral
5. Cambio cultural
6. Participación de los colaboradores
7. Participación en el mercado (Navarro, 2016, p. 16)

Según Navarro (2016) uno de los pasos fundamentales en la construcción del sistema de evaluación se basa en la definición de los objetivos para la aplicación de dicho instrumento, por ende, primeramente se debe de realizar un estudio del entorno en el que se mueve la empresa en su actualidad de esta manera poder focalizar sus esfuerzos en la mejora de sus deficiencias; es decir; si su oportunidad de mejora se encuentra en un su clima organizacional, sus parámetros se

deben centrar en incluirlo como parte de la evaluación, de esta manera se podrá definir el impacto que se logró con las medidas tomadas a partir de la aplicación de las medidas correctivas.

Así mismo, con los objetivos planteados por el autor se puede percibir que la herramienta de evaluación ayuda a las organizaciones en la toma de decisiones sobre el Recurso Humano en general tales como ascensos, despidos, transferencias de puesto, incentivos salariales ayudando a que las mismas sean tomadas con objetividad y tomando en cuenta los antecedentes de cada colaborador, indirectamente logrando mejorar la gestión del recurso humano y el clima organizacional de la empresa.

2.1.4 Importancia de la evaluación del desempeño

Navarro (2016) en su libro cita al siguiente autor: “Lo que no se define no se puede medir, lo que no se mide, no se puede mejorar” Lord Kelvin. (p. 11)

Lo descrito por el autor citado por Navarro es aplicable a la realidad de las empresas y debe ser el objetivo primordial de toda compañía que busque la mejora continua, ya que como bien lo denota si se trabaja en una herramienta de evaluación del desempeño sin contar con un objetivo definido no se les dará el seguimiento y debido tratamiento a los datos arrojados en la misma y por ende estos no serán de utilidad.

Basados en la frase “lo que se no se mide, no se puede controlar” podemos afirmar que evaluar a los colaboradores sin intenciones de que este proceso ataque positivamente los aspectos deficientes de la compañía no lograra una mejora en los procesos, por lo contrario, en ocasiones la evaluación se puede percibir por los empleados como un proceso innecesario que busca recalcar los aspectos negativos de su desempeño.

Por otro lado, Chiavenato (2007) visibiliza como la evaluación no puede estar limitada a la opinión del superior a cargo ya que esta puede estar influenciada a situaciones o parámetros

propios y pueden no ser subjetiva, por el contrario, una buena gestión de evaluación debe incluir un mayor nivel de perspectiva que sea de común acuerdo con el evaluado, ya que en caso de ser necesario mejorar el desempeño, el mayor interesado debe ser el colaborador y debe estar completamente involucrado y de acuerdo con el proceso.

“La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios”.

(Chiavenato, 2007, p. 247)

De esta manera podemos concluir que la importancia de la evaluación del desempeño recae en darle perspectiva como un proceso que da oportunidad de mejorar las debilidades de la organización en cuestión y se debe desarrollar en un enfoque a la participación del colaborador evidenciando como las acciones correctivas que sean tomadas les ayudara a un mejor desarrollo de sus fortalezas y reforzamiento de sus debilidades, además que sus opiniones son tomadas en cuenta en pro de convertirlas en una ventaja competitiva para la organización.

2.1.5 Ventajas de la evaluación del desempeño

Según Chiavenato (2007) la evaluación del desempeño trae grandes beneficios a las partes involucradas, entiéndase en jefes, colaboradores y la empresa, en el caso de que la herramienta de evaluación sea aplicada de la manera correcta y se tome en cuenta el criterio de todas las partes.

Beneficios para el gerente

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

Beneficios para el subordinado

- Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etcétera).
- Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

Beneficios para la organización

- Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.
- Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.

- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo. (Chiavenato, 2007, pp. 248-249)

Según lo expuesto son múltiples los beneficios que conlleva la aplicación de una herramienta de evaluación, que este adecuada según la organización y sus perfiles de puesto, entre lo más importante se puede destacar como esto permite entablar un medio de comunicación en el cual el colaborador se sienta en confianza e incluido en la toma de decisiones de la empresa, esto permitirá que las áreas de mejora sugeridas sean tomadas de la mejor manera y haya involucramiento de todas las partes en la mejora continua.

Para el subordinado el mayor beneficio de ser participe en la evaluación reside en tener la oportunidad de un mayor desarrollo de sus competencias, conocimientos y el mejoramiento de sus debilidades con respecto al puesto que desempeña, haciendo su trabajo más eficiente en la organización le permite al colaborador sentirse valorado y motivado.

Con la información que se recopila luego de la aplicación de la evaluación se toman medidas correctivas que permiten darle un norte tanto a la jefatura como al colaborador sobre el camino que se debe tomar, planificando metas a corto, mediano y largo plazo que permite dar trazabilidad sobre el progreso que la persona realice permitiéndole lograr un desempeño sobresaliente que a futuro le puede resultar en un ascenso o bien remuneración económica.

Por otro lado, la evaluación del desempeño le da al colaborador la oportunidad de emitir su criterio en pro de las exigencias y necesidades con las que cuenta su puesto de trabajo, permitiéndole poder adecuar las condiciones que cree se necesiten mejorar siempre y cuando estas sean necesarias.

Para la organización el instrumento de evaluación les emitirá indicadores con información de suma importancia para la toma de decisiones gerenciales sobre todas las áreas de la compañía, también permite establecer los objetivos organizacionales de una manera más acertada direccionando sus esfuerzos a las áreas que se deben mejorar, dándole trazabilidad a través del tiempo.

El poseer datos concretos sobre el desempeño de cada colaborador le permite al departamento de Recursos Humanos detectar a aquellos empleados que cuenten con potencial y habilidades para ser ascendidos, de esta manera crear una cultura de recompensa a quienes desempeñen su trabajo de la mejor manera.

Por medio de la evaluación de desempeño el jefe tiene la oportunidad de exponer a los colaboradores de manera clara y asertiva las expectativas de la organización respecto a su puesto de trabajo, orientando sus objetivos, dando a conocer las características y competencias que la empresa necesita y proporcionándole oportunidades de crecimiento intelectual lograra la motivación en el empleado para ofrecer un mejor esfuerzo a la empresa.

El instrumento de evaluación es primordial para las empresas, ya que es el medio por el cual se promueve la equidad, igualdad, transparencia y motivación en la organización, mejorando así el clima organizacional, promoviendo la retroalimentación continua hacia el trabajo desempeñado evita desvíos de las metas establecidas y delimita el camino hacia el cumplimiento del plan estratégico de la empresa.

2.1.6 Métodos de evaluación del desempeño

La mayoría de los sistemas de evaluación fueron desarrollados a partir de la premisa de que las empresas podrían reducir o suprimir los errores del evaluador utilizando el formato de

evaluación adecuado. Sin embargo, la evidencia empírica sugiere que el tipo de herramienta que se utiliza no cambia demasiado la precisión de las evaluaciones.

(Gómez, Balkin y Cardy, 2008, p. 270)

Durante el paso de los años los métodos de evaluación del desempeño han estado en constante desarrollo y evolución, debido a que cada empresa adecua su instrumento de evaluación a conveniencia según el número de empleados, los estratos en que está dividida la empresa y los objetivos de esta, sin embargo, existen métodos tradicionales de evaluación del desempeño, establecidos como una guía para las empresas.

Según Alles (2005) los métodos de evaluación del desempeño están clasificados de acuerdo con aquello que se quiere medir: características, comportamientos o resultados:

Métodos basados en características

Su objetivo se basa en poder medir si el empleado posee ciertas características tales como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, su popularidad se basa en la sencillez de su aplicación.

Métodos basados en comportamientos

Este método presenta la oportunidad de identificar si el empleado está cumpliendo con las tareas definidas en el perfil de puesto, su mayor utilidad es el poder una correcta retroalimentación de su desarrollo a los empleados.

Métodos basados en resultados

Como su nombre lo indica evalúa los resultados de cada colaborador obtiene en su desempeño laboral, este método se direcciona más en la objetividad y provee más participación a los empleados.

2.1.7 El proceso de evaluación del desempeño

Según Mondy (2010), una gran porción de los sistemas de evaluación del desempeño implementados en las empresas fracasa o no logra ser de valor debido a que ponen demasiadas expectativas en el mismo sin darle la suficiente importancia a especificar el proceso y lo que se desea lograr de este.



(Mondy, 2010 p. 243)

Ilustración 2: Etapas del proceso de evaluación del desempeño

1. Identificar las metas específicas de evaluación del desempeño

Como primera etapa de un sistema de evaluación de desempeño eficaz se realizará la definición de metas que se deben de alcanzar por medio de la evaluación, las que se consideren

más importantes pero que a su vez estas sean realistas, dichas métricas serán las encargadas de medir la eficacia del instrumento empleado.

2. *Establecimiento de los criterios del desempeño*

En esta segunda etapa se deben definir los aspectos que se tomaran en cuenta como criterio de evaluación.

De acuerdo con lo que indica Mondy (2010) los rasgos más comunes son de personalidad, los comportamientos, las competencias, el logro de metas y el potencial de mejoramiento.

▪ *Rasgos de personalidad*

Son aquellos rasgos propios de la personalidad del colaborador, tales como las actitudes, la apariencia personal, la iniciativa, la comunicación asertiva y la inteligencia emocional. Sin embargo, estas definiciones se deben realizar con mucha objetividad relacionando las mismas con la definición de tareas del puesto desempeñado de lo contrario la evaluación no sería subjetiva ni arrojaría información exacta.

▪ *Competencias*

Las competencias están compuestas por conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad, formas de comportamiento y estudios de naturaleza profesional o técnica con los que cuente el colaborador en cuestión que sean necesarios para el desarrollo de las tareas asociadas a su puesto.

▪ *Logro de las metas*

En la actualidad las empresas que implementan herramientas de evaluación del desempeño lo hacen basados en el logro de las metas organizacionales, bajo esta premisa es que se convierte en una parte considerable a la hora de evaluar el desempeño ya que otorgarle metas al desempeño permite dar al empleado un horizonte hacia el cual se deben dirigir los esfuerzos, estas pueden ser

metas de producción, metas de dinero, metas de crecimiento, mejoramiento de clima organizacional, entre otros. Dichas metas deben ubicarse dentro del entorno de posibilidad del colaborador, es decir, que las mismas sean alcanzables y que logren dar valor agregado tanto a la empresa como al trabajador.

- *Potencial de mejoramiento*

La proyección que se le presente al colaborador como resultado de la aplicación de la evaluación del desempeño juega un valor importante en el involucramiento de este. Los criterios deben ser actuales y directamente relacionados con las tareas que el involucrado realiza y los resultados de la evaluación deben ser consecuentes de medidas adicionales con visión a futuro ya sean preventivas o correctivas que incluyan modificaciones del comportamiento del colaborador y bien medidas que ayuden a potenciar el desarrollo de este en pro de alcanzar las metas organizacionales de la manera más proactivamente posible.

2.1.8 Técnicas de evaluación del desempeño

La importancia en la elección de la técnica de evaluación que se aplique en cada empresa recae en que esta debe ajustarse a los requerimientos, metas y necesidades que este enfrentando la compañía en el preciso momento, debe estar orientada a generar indicadores que arrojen información que facilite la toma de decisiones en áreas como capacitación y desarrollo de talentos, asensos, aumentos salariales, planeación de puestos para recursos humanos, clima organizacional, infraestructura, entre otros.

Según Mondy (2010), a continuación, se describen las técnicas más utilizadas para evaluar el desempeño:

✓ *La retroalimentación en grados*

En esta técnica de evaluación se involucran los participantes según el grado que la organización pueda abarcar con sus recursos, siempre y cuando sean personas que participan en el entorno diario del colaborador a evaluar, dígase gerentes, el empleado, los supervisores, subordinados, clientes, los compañeros de trabajo de otras áreas.

A diferencia de los enfoques tradicionales, la retroalimentación en grados se concentra en las habilidades necesarias a través de las fronteras organizacionales. Además, al otorgar la responsabilidad por las evaluaciones a más de una persona, muchos de los errores comunes de evaluación se reducen o se eliminan.

Esta técnica de retroalimentación ofrece una medida más objetiva del desempeño de un individuo. La inclusión de la perspectiva de fuentes múltiples da como resultado un panorama más amplio del desempeño del empleado y puede minimizar los sesgos que resultan de las perspectivas limitadas del comportamiento. El desarrollo personal, el cual es esencial en el ámbito de trabajo, requiere de una retroalimentación adecuada, honesta, bien expresada y específica. (Mondy, 2010 p. 248).

Como lo indica el autor la finalidad principal de este tipo de evaluación es tener un panorama más extenso sobre la opinión que tienen para el colaborador, logrando así una evaluación con un mayor nivel de objetividad ya que dicha responsabilidad no recae en la percepción de una sola persona y permite una retroalimentación más completa.

✓ *Escalas de calificación*

En este método de evaluación se establecen factores en una escala que esta seccionada en categorías con las que será medido el desempeño del colaborador, lo que le permitirá a la

herramienta de evaluación calificar más de un aspecto y esto creará una visión global sobre su desempeño.

Uno de los grandes beneficios de este tipo de evaluación se basa en que la misma se aplica entre el colaborador y el evaluador logrando así que el proceso sea sencillo y de baja inversión.

Los factores que se eligen para la evaluación por lo común son de dos tipos: los que están relacionados con el trabajo y las características personales, los factores relacionados con el trabajo incluyen la calidad y la cantidad de trabajo, mientras que los factores personales incluyen comportamientos, como las habilidades para entablar relaciones interpersonales, y rasgos, como la adaptabilidad. El evaluador completa la forma indicando, para cada factor, el grado que describe mejor al empleado y su desempeño. (Mondy, 2010 p. 248).

Como lo describe el párrafo anterior, este tipo de evaluación no solo relaciona las tareas diarias del colaborador en el plano laboral, si no que incluye su comportamiento, la calidad de su trabajo, su productividad, la relación con sus compañeros e incluso el manejo de sus habilidades blandas, lo que le permite al colaborador poder lograr un grado de mejora aún más extenso.

✓ *Incidentes críticos*

Cuando tal acción, un “*incidente crítico*”, afecta a la eficacia del departamento de una manera significativa, ya sea positiva o negativa, el gerente toma nota de ello. Al final del periodo de evaluación, el evaluador usa estos registros junto con otros datos para evaluar el desempeño del empleado. Con esta técnica, la evaluación tiene más probabilidades de cubrir la totalidad del periodo de evaluación y de no concentrarse en unas cuantas semanas o meses pasados. (Mondy, 2010 p. 250).

Según Mondy (2010), el método de incidentes críticos se basa en mantener un registro escrito sobre incidencias del desempeño del colaborador ya sean situaciones positivas o negativas sobre su trabajo diario que afecten el entorno productivo y organizacional de la compañía.

Estos registros serán utilizados como indicador de evaluación y se medirá si los incidentes acontecidos lograron un mayor impacto positivo o negativo, por lo que, el desempeño diario forma una gran parte de la evaluación.

✓ *Ensayo*

El método de evaluación llamado ensayo está conformado por un escrito realizado por el supervisor directo del colaborador a evaluar en donde describirá según su opinión creada con el paso del tiempo sobre el desempeño del colaborador en cuestión.

Esta técnica tiende a concentrarse en un comportamiento extremo en el trabajo del empleado y no en el desempeño rutinario y cotidiano. Las calificaciones derivadas de esta técnica dependen en gran parte de las habilidades de redacción del evaluador. Los supervisores que tienen excelentes habilidades de redacción, cuando están inclinados a ello, pueden lograr que un empleado común parezca un elemento de primer nivel. La comparación de estas evaluaciones de ensayo podría ser difícil porque no existen criterios comunes. Sin embargo, algunos administradores consideran que el método de ensayo no es únicamente el más sencillo, sino también el enfoque más aceptable para la evaluación de los empleados. (Mondy, 2010 pp. 250, 251).

Como lo describe Mondy (2010), un gran obstáculo de este tipo de evaluación carece de subjetividad ya que la responsabilidad recae en la redacción del evaluador y la importancia que este le ponga al proceso.

✓ *Escala de calificación basada en el comportamiento*

La escala de calificación basada en el comportamiento es una técnica de evaluación del desempeño que combina los elementos de la escala tradicional de calificación y la técnica de incidentes críticos; a lo largo de una escala se muestran varios niveles de desempeño y cada uno de ellos se describe en términos del comportamiento de un empleado en un puesto específico de trabajo. (Mondy, 2010, p. 252).

En otras palabras, la técnica de evaluación del desempeño escala de calificación basada en el comportamiento como su nombre lo indica es desarrollada en una escala compuesta por varios niveles de desempeño donde se describen los diferentes comportamientos que debe tener el empleado en el desarrollo de sus tareas diarias y donde se calificara su desempeño ubicándolo en uno de los niveles establecidos.

✓ *Sistema basado en resultados*

El administrador y el subordinado convienen conjuntamente en los objetivos del siguiente periodo de evaluación en un sistema basado en resultados; en el pasado era una forma de administración por objetivos. (Mondy, 2010 p. 253).

Podemos definir que el aporte de este tipo de evaluación recae en que es desarrollado en conjunto entre el evaluador y el evaluado lo que permite transmitir al colaborador el sentimiento de pertenencia hacia el proceso, además, que permite establecer un norte hacia el cual se deben dirigir los esfuerzos de mejora y de esta manera la retroalimentación se realiza por medio del alcance de las metas preestablecidas.

2.1.9 Confección de un sistema de evaluación por competencias

Según Alles (2005), las empresas deben completar las siguientes etapas en el proceso de confección de su sistema de evaluación por competencias.

1. Definición de visión y misión de la empresa

En el proceso de ejecución de la evaluación del desempeño es de suma importancia que el colaborador o evaluado se encuentre en conocimiento y entendimiento de los objetivos, la misión y la visión de la empresa y que este a su vez comprenda que su desempeño diario participa en el alcance de estos y en desarrollo diario de la organización.

2. Definición de competencias

En el proceso de definición de competencias se debe de involucrar tanto a los colaboradores que desempeñan el puesto como a los que los supervisan de esta manera se logra obtener un criterio objetivo de ambas partes.

En este proceso se deben desarrollar las siguientes etapas:

1. Definir criterios de desempeño
2. Identificar una muestra
3. Recoger información
4. Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas, esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.
5. Validar el modelo de competencias.
6. Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación del desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneraciones. (Alles, 2005, p. 90).

La definición de competencias es una de las etapas más importantes en la construcción de la herramienta de evaluación ya que esta es la base conceptual para medir el comportamiento a lo largo del tiempo, las mismas deben ser ajustadas a cada perfil de puesto y tener una correlación

entre las tareas que tiene asignadas el colaborador y las relaciones que desarrolla con otras personas y departamentos en el día a día.

3. Definición de los niveles de competencias

La definición de los niveles de competencias al igual que la definición de estas se deben de retroalimentar desde el colaborador, supervisor y los involucrados con las tareas que este ejecute, ya que solo quienes se relacionen diario con el desempeño del trabajador entienden en que grado de importancia se encuentra cada competencia para la correcta ejecución de las asignaciones.

Según Alles (2005), para la definición de los niveles de importancia de las competencias se puede utilizar una escala de cuatro grados:

A: Desempeño superior.

B: Bueno por sobre el estándar.

C: Mínimo necesario para el puesto, pero dentro del perfil requerido.

D: Insatisfactorio.

2.1.10 Etapas de la evaluación del desempeño

Según Alles (2005), las principales etapas a documentar en el proceso de evaluación del desempeño se desarrollan de la siguiente manera:

La primera etapa que se debe abarcar en toda implementación de evaluación del desempeño debe ser la fijación de objetivos, en donde se establecen las metas a alcanzar y los principales indicadores a cumplir en la jornada laboral, además, de las competencias y comportamientos que se deben reflejar en el desempeño, esta etapa debe estar delimitada en el tiempo en la que se debe cumplir dichas expectativas y debe ser conciliada entre el colaborador y el supervisor directo o bien el evaluador.

La siguiente etapa (intermedia) se basa en la evaluación del progreso, la cual se desarrolla durante el lapso establecido que debe transcurrir hasta la siguiente evaluación, se puede definir como una revisión periódica de los avances hacia las metas pactadas o bien los ajustes que se deben realizar para alcanzarlas. La etapa intermedia se puede seccionar en intervalos de tres, cuatro o hasta seis meses donde se lleve a cabo una reunión entre las partes interesadas en el proceso en la que se revise los logros alcanzados a la fecha.

La etapa final se desarrolla en la reunión de evaluación de resultados donde basándose en la descripción del puesto, las revisiones periódicas y las conductas observadas es como se logra ejecutar la herramienta de evaluación asignada, proceso en el que es imperativo se desarrolle mediante la comunicación y el registro de la ponderación obtenida.

2.1.11 La entrevista de evaluación

La entrevista de evaluación o de devolución de la evaluación es el momento más importante del proceso. No solo permite analizar la evaluación sino encontrar en conjunto áreas o zonas de posibles mejoras. Asimismo, mejora la comunicación entre jefes y empleados permitiendo o encontrando un momento de reflexión y de oportunidad de expresión. (Alles, 2005 p. 40).

Según Alles (2005), la mejor forma de desarrollar una entrevista de evaluación es siguiendo los siguientes pasos:

1. Solicitar una autoevaluación.
2. Invitar a la participación.
3. Demostrar aprecio.
4. Minimizar la crítica.
5. Intentar cambiar conductas.

6. Enfocarse en la solución del problema
7. Apoyar
8. Establecer metas
9. Dar seguimiento de forma cotidiana

La mayor responsabilidad sobre un buen desarrollo de la entrevista de evaluación recae sobre el evaluador ya que este debe poseer la capacidad de comunicarse asertiva y objetiva en pro de que a lo largo del proceso el evaluado logre familiarizarse con la herramienta, además, debe delimitar las acciones que se deben de tomar para la mejora del desempeño a partir de la evaluación.

Según Chiavenato (2007), los propósitos de la entrevista de evaluación del desempeño son:

1. Brindar al evaluado las condiciones necesarias para que mejore su trabajo, comunicar en forma clara e inequívoca cuál es su patrón de desempeño. La entrevista brinda al evaluado la oportunidad de conocer y aprender lo que el superior espera de él en términos de calidad, cantidad y métodos de trabajo, así como también de comprender las razones de esos estándares de desempeño. Se trata de las reglas del juego, que sólo podrá ser jugado debidamente cuando todos los jugadores comprendan sus reglas.
2. Dar al evaluado una idea clara de cómo desempeña (retroalimentación) el trabajo, destacar sus puntos fuertes y débiles y compararlos con los estándares de desempeño esperados. Muchas veces, el evaluado considera, subjetivamente, que está trabajando bien o tiene una idea distorsionada respecto al desempeño ideal. Es necesario que sepa lo que el superior piensa de su trabajo para poder modificar y ajustar su desempeño a los patrones o estándares esperados.

3. Discutir ambos (evaluador y evaluado) las medidas y los planes para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del evaluado, quien debe comprender cómo podrá mejorar su desempeño y participar activamente con las medidas tomadas para conseguir esa mejoría.
4. Crear relaciones personales más fuertes entre evaluador y evaluado, que ofrezcan las condiciones para que ambos hablen francamente sobre el trabajo, cómo lo está desarrollando y cómo podría mejorarlo e incrementarlo. La intensa comprensión de persona la persona es el factor básico para el desarrollo de relaciones humanas fuertes y sólidas.
5. Eliminar o reducir las discordancias, ansiedades, tensiones e incertidumbres que surgen cuando las personas no reciben una asesoría planeada y orientada. (Chiavenato, 2007, p. 268)

Según lo descrito la entrevista de evaluación debe estar direccionada al mejoramiento del desempeño y la elaboración de planes de acción que encaminen al colaborador hacia las metas establecidas, además de incentivar a la reflexión y la expresión tratando de identificar la causa del desempeño ineficiente, de esta manera diseñar en conjunto un plan de acción adecuado.

En síntesis, se puede concluir que la entrevista de evaluación es un medio de comunicación interpersonal entre el subordinado y su supervisor inmediato en el que se examina su desempeño durante el periodo acordado, en esta reunión se le comunica al colaborador los objetivos bajo los que debe de dirigir sus esfuerzos, así como también se usa para evidenciar de manera cordial cuales áreas necesitan un mayor desarrollo.

Por otro lado, la entrevista de evaluación proporciona una oportunidad para la negociación de necesidades de capacitación, remuneraciones, incentivos, entre otros en un entorno en el que el

trabajador se sienta seguro al expresar su opinión y compartir sus ideas, además, que permite que este exprese sus inconformidades o bien aporte sugerencias que mejoren los procesos en los que participa.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

El principal componente de una correcta evaluación del desempeño es la delimitación del perfil del puesto y que el colaborador entienda sus objetivos y el desempeño que se espera. Además, en su perfil deben estar descritas las competencias con las que debe de contar y que en base a estas se le estará evaluando en el periodo establecido.

Si un empleado conoce las competencias requeridas para su puesto y en la correspondiente apertura en grados puede verificar, analizar y controlar sus propias conductas con lo requerido, al llegar el momento de la evaluación del desempeño no pueden presentarse “grandes sorpresas”.

En una evaluación de desempeño no se trata de analizar o evaluar rasgos de personalidad sino de identificar y ponderar conductas en el trabajo y en relación con el puesto ocupado. (Alles, 2005, p. 48).

2.2.1 ¿Qué es un puesto?

Se puede definir como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una organización. (Chiavenato, 2007, p. 227).

De lo anteriormente descrito podemos destacar como las funciones pertenecen al empleado y es bajo este argumento que se debe de tomar el criterio del colaborador a la hora de delimitar las competencias y características de los puestos destinados a cada actividad de la empresa.

En la actualidad nacional las empresas tanto públicas como privadas mediante los diferentes trabajos de investigación desarrollados en el país se puede constatar que los perfiles de puestos utilizados en las empresas son sistemáticos basados en lo que los gerentes o personas ajenas al cargo creen que se necesita y no han sido configurados a la realidad de lo que se desarrolla en cada puesto.

Se puede afirmar que la delimitación de los puestos es de suma importancia al implementar una herramienta de evaluación del desempeño y se debe de poner especial atención a las actividades desarrolladas por las personas de esta manera identificar cuáles son las aptitudes que se requieren, ya que estas características serán la base para poder calificar el desempeño del recurso humano.

2.2.2 Gestión por competencias

La Gestión por competencias es un modelo de gestión que permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y de más niveles organizacionales) en pos de los objetivos estratégicos. Para que sea eficaz la Gestión por competencias, esta se lleva a cabo a través de un modelo sistémico en el cual todos los subsistemas de Recursos Humanos de la organización las consideren. (Alles, 2011, p. 201)

Como lo describe Alles la gestión por competencias es un modelo que abarca todos los procesos de la empresa y sus participantes, donde las acciones y decisiones son tomadas entorno a los objetivos estratégicos.

Establecer un modelo de Gestión por competencias implica integrar las competencias en los procesos relacionados con el recurso humano, de esta manera se selecciona, evalúa y desarrolla al personal en relación con las competencias establecidas en su perfil de puesto.

Para que la implementación de este sistema genere un valor agregado a las empresas debe existir un compromiso colectivo de todas las áreas involucradas y un esfuerzo integral por desarrollar sus asignaciones en cumplimiento de los objetivos establecidos.

2.2.3 ¿Qué es una competencia?

El término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características. (Alles, 2011, p. 15).

Según lo descrito por Alles (2011) las competencias se pueden delimitar a comportamientos, conceptos, aptitudes, valores y la personalidad propia de cada persona que en conjunto la pueden adecuar como apta para un puesto determinado, suponiendo que el contar con estas características específicas lograrán un mejor desempeño, productividad y eficiencia en sus labores.

La importancia de identificar las competencias reside en que la determinación de estas ayuda a la selección del personal más idóneo para cada puesto, cuando se selecciona un colaborador que cuenta con las principales competencias necesarias para el desarrollo de sus tareas se traducirá en tener colaboradores satisfechos y motivados al sentirse capaces de cumplir con el desempeño y la productividad deseada, lo que a largo plazo se convierte también en un beneficio para la empresa ya que a mayor productividad mayor será el beneficio económico.

2.2.4 Tipo de competencias

La gestión por competencias se ha convertido en una herramienta para las organizaciones mediante la cual se busca lograr la mayor afinidad entre el colaborador contratado, sus funciones y sus comportamientos.

Por medio de la selección por competencias se logra direccionar los esfuerzos del recurso humano con los objetivos organizacionales partiendo desde la elección correcta de las mismas para cada perfil de puesto, basados en lo anterior es importante conocer los tipos de competencias existentes.

Según Alles (2011), las competencias se pueden agrupar en las siguientes definiciones:

1. *Competencia personal*: Se define como la capacidad de la persona para aprender y absorber nuevos conocimientos y distintas habilidades.
2. *Competencia tecnológica*: Aquellas personas que cuentan con la capacidad para asimilar el conocimiento de las distintas técnicas que se necesitan para el desempeño general y la multifuncionalidad.
3. *Competencia metodológica*: Se entiende como la capacidad para emprender y la iniciativa para resolver problemas de diversa índole.
4. *Competencia social*: Aquellas personas que cuenta con la capacidad para relacionarse eficazmente con distintas personas y grupos, así como para desarrollar trabajos en equipo. su visión.
5. *Competencia cardinal*: Es un tipo competencia que debe ser adoptada por todos los colaboradores de la empresa. En la competencia cardinal se identifica la esencia de la organización y permiten alcanzar su visión.

Desde un punto de vista macro del proceso de evaluación del desempeño se puede afirmar que la definición de competencias requeridas para cada puesto es la base que asegurara obtener un resultado final de valor.

Las competencias que requiere un puesto gerencial no son similares a las que requiere un operario, recepcionista, entre otros, el valor agregado de utilizar la selección por competencias se evidenciara en la fluidez de los siguientes procesos del desarrollo organizacional, permitiendo así que el colaborador tenga un proceso de adaptación satisfactorio y cree un sentimiento de pertenencia hacia la empresa y sus procesos.

2.2.5 Competencias en auge

La autora Alles (2002), en su libro “*Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias: El Diccionario*”, define las competencias más requeridas por las empresas en el mundo laboral como las siguientes:

Adaptabilidad al cambio

Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí. (Alles, 2002, p. 37).

Aprendizaje continuo

Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa (o corporación según corresponda). Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando) el know how adquirido en foros locales o internacionales. (Alles, 2002, p. 34).

Autocontrol

Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés. (Alles, 2002, p. 45).

Calidad del trabajo

Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento. Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender. (Alles, 2002, p. 28).

Capacidad de planificación y de organización

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información. (Alles, 2002, p. 36).

Capacidad para aprender

Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas. (Alles, 2002, p. 52).

Colaboración

Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal. (Alles, 2002, p. 27).

Comunicación

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad. (Alles, 2002, p. 34).

Credibilidad técnica

Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás fundamentalmente en la comunidad de negocios sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad. (Alles, 2002, p. 35).

Desarrollo de las personas

Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No se trata sólo de enviar a las personas a cursos sino de un esfuerzo por desarrollar a los demás. (Alles, 2002, p. 47).

Productividad

Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella. (Alles, 2002, p. 54).

Desarrollo estratégico de los recursos humanos

Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el

marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía. (Alles, 2002, p. 40).

Flexibilidad

Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo. (Alles, 2002, p. 45).

Confiabilidad

Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta. (Alles, 2002, p. 29).

Habilidad analítica

Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos. (Alles, 2002, p. 30).

Liderazgo

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de

dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching feedback para el desarrollo de los colaboradores. (Alles, 2002, p. 31).

Negociación

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona. (Alles, 2002, p. 34).

Productividad

Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella. (Alles, 2002, p. 54).

Orientación a los resultados

Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. (Alles, 2002, p. 22).

Orientación al cliente

Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Comprender, esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente. El concepto de “cliente”

puede incluir también a sus compañeros o a cualquier persona que intente ayudar. (Alles, 2002, p. 41).

Resolución de problemas

Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos de negocio (del cliente) y la factibilidad interna de resolución. Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras de la industria del cliente. (Alles, 2002, p. 36).

Tolerancia a la presión

Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia. (Alles, 2002, p. 55).

Trabajo en equipo

Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo. (Alles, 2002, p. 55).

Pensamiento estratégico

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su 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 reemplazarlo por otro. (Alles, 2002, p. 83).

Relaciones Públicas

Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles (estatales, provinciales, y locales), legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad toda. Esta competencia tiene vinculación con las de “credibilidad”, “modalidad de contacto” y “comunicación”. (Alles, 2002, p. 85).

Capacidad de entender a los demás

Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque éstos no los hayan expresado o lo hayan hecho sólo parcialmente. (Alles, 2002, p. 41).

Preocupación por el orden y la claridad

Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones asignadas estén claramente asignadas. (Alles, 2002, p. 49).

Iniciativa

Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado. (Alles, 2002, p. 53).

Responsabilidad

Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero. (Alles, 2002, p. 55).

Apoyo a los compañeros

Hace referencia a la capacidad de confiar en los demás como sistemas de apoyo informales. Estas relaciones están basadas en la confianza mutua y el respeto, mediante los cuales los profesionales reciben feedback informal de sus resultados. El apoyo a los compañeros no está basado en los sentimientos sino en la confianza derivada de compartir los rigores del entrenamiento y de la valoración de los saberes de los demás, reunidos a partir de una política de selección uniforme de la organización para elegir a sus nuevos integrantes y desarrollar carreras sobre la base del conocimiento. (Alles, 2002, p. 63).

Dinamismo

Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad. (Alles, 2002, p. 84).

Modalidades de Contacto

Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; esta capacidad asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse implica saber escuchar y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la información que se posea. (Alles, 2002, p. 31).

Perseverancia

Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición para mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo, 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. (Alles, 2002, p. 13).

Empowerment

Dar poder al equipo de trabajo potenciándolo. Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Combina adecuadamente situación, persona y tiempo. Adecuada integración en el equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás. (Alles, 2002, p. 13).

La asignación de competencias es el proceso mediante el cual se establece cuales competencias son necesarias para el desarrollo de las tareas de cada perfil, es necesario definir cada competencia, además de cómo se identifica el comportamiento de cada una, posteriormente las mismas deben ser incluidas en los descriptivos de puesto y los responsables de esta información deben asegurarse de que se encuentre al alcance del colaborador y este entienda su uso.

2.2.6 Frecuencia en los comportamientos

Al evaluar competencias el evaluador deberá observar los comportamientos del evaluado en el día a día. En todos los casos se le sugiere al evaluador tomar en cuenta la frecuencia con la cual se presenta cada tipo de comportamiento. Dicha frecuencia podrá ser considerada por cada

evaluador al realizar la medición correspondiente o bien ser considerada como un aspecto por separado en la metodología utilizada para la medición de competencias.

Entre las situaciones consideradas para realizar una valoración sobre el comportamiento del evaluado se encuentran:

TABLA 4. Evaluación del desempeño. Frecuencia en los comportamientos. Método de corrección descendente		
Siempre	El evaluado manifiesta siempre el comportamiento tal cual se describe en el grado seleccionado de la competencia según el diccionario de comportamientos utilizado.	100%
Frecuentemente	El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado.	75%
La mitad del tiempo	El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado.	50%
Ocasionalmente	El evaluado manifiesta sólo en ocasiones el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado.	25%

(Alles, 2011, p. 182)

Ilustración 3: Frecuencia en los comportamientos

Lo anteriormente expuesto por Alles (2011), visibiliza como se debe de calificar mediante la herramienta de evaluación la frecuencia con la que se evidencio que el colaborador hizo uso de las competencias designadas en el perfil de puesto, es decir, entre más veces se haya detectado el uso de la competencia mayor será su calificación y esto comparte una relación directa con su nivel de desempeño presentado en el periodo.

Es de suma importancia que el evaluador entienda a cabalidad que las competencias se ven reflejadas en el comportamiento diario del colaborador y que pueda identificar cuando estas están siendo utilizadas. Uno de los grandes problemas en las entrevistas está sujeto a la falta de

información del evaluador o poca subjetividad lo que a la larga se traduce en inconformidad y desconfianza por parte del evaluado hacia el proceso.

El éxito de la medición de la frecuencia de los comportamientos está en gran parte sujeto a la observación del evaluador sobre el evaluado, por lo que, es recomendable que el evaluador sea una persona que este con constante comunicación con el evaluado, de esta manera pueda crear un criterio extenso sobre el desarrollo de las asignaciones diarias y no solo de incidentes aislados.

2.2.7 Tipos de evaluación del desempeño

Una de las fases más importantes para lograr una correcta implementación de la herramienta de evaluación, se basa en la elección del tipo de evaluación que se debe aplicar, en pro de que esta se de en base a una comunicación asertiva y que sea lo más objetiva posible.

Es de suma importancia elegir correctamente quienes van a participar como evaluadores y que los designados entiendan la importancia que tiene dar una opinión objetiva en las decisiones que se tomaran respecto a la información obtenida.

Evaluación 90°

La evaluación de 90° es un proceso donde solo se involucra el jefe inmediato y desarrolla el papel de evaluador. Este es el modelo más sencillo en cuanto a aplicación se trata, ya que solo participan dos personas en el mismo, además, su proceso de aplicación de bastante corto y requiere de pocos recursos para llevarse a cabo. Este tipo de proceso es el que usualmente se utilizan en pequeñas empresas que no desean hacer una gran inversión de recursos para implementar una evaluación.

Evaluación 180°

En este tipo de evaluación se involucran como evaluadores tanto el jefe inmediato como colegas que tengan relación directa en las tareas diarias que desarrolla el colaborador en cuestión.

Es una estructura que cuenta con un grado mayor de dificultad que la de 90° ya que el evaluado también debe evaluar a su supervisor, sin embargo, su aporte es mayor ya que genera oportunidades de mejora para el colaborador y su supervisor.

Evaluación 270°

Una versión aún más completa la proveerá la evaluación 270° donde se involucran las evaluaciones del jefe inmediato, los colegas de otras áreas y además subalternos. Este tipo de evaluación requiere una inversión grande de tiempo para capacitar a cada uno de los involucrados en el proceso, además, el proceso de evaluación es más extenso en tiempo e inversión de recursos.

Evaluación 360°

Este tipo de evaluación es la más compleja, pero a su vez la más completa, donde se incluyen todas las personas con las que interactúa el colaborador en sus funciones por lo que generara una visión completa y real del desempeño del colaborador en su entorno, sin embargo, para su aplicación se requiere una gran inversión de tiempo y recursos, por lo que, suele ser elegida por las grandes empresas que buscan lograr grandes cambios con su aplicación.

La mejor forma de evaluar el desempeño va a depender de las variables con las que cuenta la organización en cuestión, tales como la cantidad de colaboradores, la cantidad de recursos tanto de tiempo como económicos que se desea invertir, los objetivos que se quieren cumplir, las áreas que se desean mejorar en la empresa, la cultura organizacional con la que cuenta la empresa, entre otros.

Todos los tipos de evaluación ofrecen beneficios y riesgos para las organizaciones que las implementen, por lo que, es de suma importancia que la herramienta de evaluación se elija acorde a las necesidades y objetivos organizacionales, tomando en cuenta las variables como cantidad de colaboradores, tipo de indicadores con los que cuenta, recursos económicos, tiempo que se desea

invertir, entre otros, de esta manera la herramienta aporte información que sea útil para la toma de decisiones y la mejora del clima organizacional.

2.3 MARCO CONTEXTUAL

2.3.1 Antecedentes de la organización

La empresa Electrónica Industrial y Médica S.A. ELEINMSA es una de las comercializadoras de equipo médico de mayor auge a nivel costarricense, ELEINMSA, se encuentra ubicada en el cantón de San José, en el distrito San Francisco de dos Ríos. ELEINMSA en la actualidad cuenta con seis divisiones operativas independientes conformadas de la siguiente manera: proyectos tres colaboradores, imágenes médicas doce colaboradores, monitoreo trece colaboradores, hospitalización seis colaboradores, cirugía siete colaboradores, y científica tres colaboradores. Dichas áreas poseen personal profesional tanto femenino como masculino en las áreas de Administración de Negocios, Ingenieros electrónicos, electro médicos, industriales y técnicos en electrónica industrial para un total de 45 funcionarios, los cuales abarcan edades entre los 20 y 60 años quienes serán nuestra muestra en la presente investigación, la cual se desarrollará en el lugar de trabajo en el periodo comprendido por los meses de setiembre 2021 a diciembre 2021.

ELEINMSA ha introducido y desarrollado un novedoso concepto de servicio que incluye el asesoramiento, la venta y el servicio técnico, todo ello con un alto grado de profesionalidad en el Sector Salud de Costa Rica; esto, ha sido decisivo en el fortalecimiento de la Organización.

2.3.2 Misión

Brindar servicios especializados en comercialización y servicio técnico de equipos de aplicación médica, mediante estándares de calidad y confiabilidad de clase internacional, que garanticen la satisfacción de nuestros clientes.

2.3.3 Visión

Ser una empresa reconocida a nivel nacional, en comercialización y servicio técnico de equipos de aplicación médica, de acuerdo con las necesidades de nuestros clientes, proveedores, colaboradores, socios y la sociedad costarricense.

2.3.4 Valores

- Honestidad y Lealtad
- Comunicación asertiva
- Trabajo en equipo
- Sentido de urgencia e importancia
- Elevada productividad

2.3.5 Productos y servicios:

1. Venta de equipos médicos: Se ofrecen equipos de aplicación médica de alta tecnología en las áreas de Monitoreo de signos vitales, Imágenes Médicas, Hospitalización y Cirugía de marcas de alta tecnología y calidad certificada.
2. Capacitación: Se realizan según la coordinación con el cliente para transmitir el conocimiento necesario al personal médico, para el mejor uso y explotación de los recursos adquiridos.
3. Mantenimiento Preventivo: Se realiza a todos los equipos vendidos por ELEINMSA, durante el periodo de garantía, así como en contratos de mantenimiento.

4. Mantenimiento Correctivo: Se ejecuta cuando algún equipo en garantía o en contrato presenta alguna falla.

2.3.6 Política de la calidad

La Gerencia General ha definido la siguiente Política de calidad, tomando como base el cumplimiento de requisitos establecidos por las partes interesadas, apropiada al contexto y propósito de la organización y es revisada anualmente.

“En ELEINMSA estamos comprometidos en satisfacer los requisitos y expectativas de nuestros clientes, las partes interesadas y los requisitos legales aplicables, para la comercialización y servicio técnico en equipamiento médico del sector salud; contribuimos en el desarrollo y avance de los procedimientos de diagnóstico y tratamientos médicos para el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad costarricense.

Trabajamos apoyados en la incorporación de tecnologías innovadoras, representación de marcas de calidad, personal calificado y la mejora continua de nuestros procesos.”

2.3.7 Organigrama organizacional

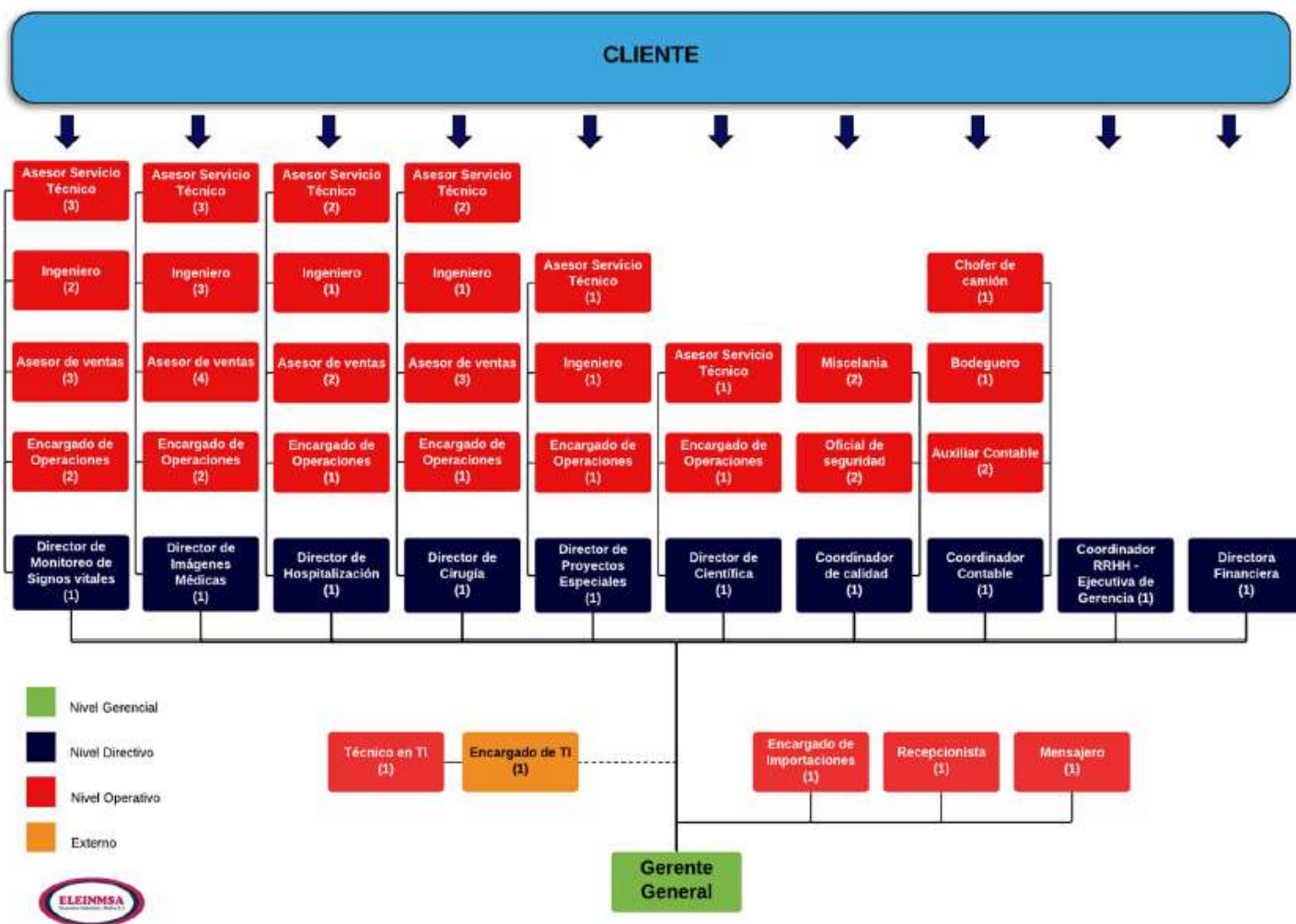


Ilustración 4: Organigrama ELEINMSA

Origen: Sistema de Gestión de Calidad de ELEINMSA, 2018.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE

El desarrollo del presente trabajo de investigación se direccionará a un enfoque *cualitativo*, bajo el análisis de datos y la recolección de información, donde la integración de ambas variables ayudará a validar y verificar las competencias ya definidas para cada cargo con el fin de obtener un criterio más completo del tema de estudio.

Como primera fase de investigación mediante un cuestionario encuesta a los colaboradores se pretende integrar el criterio de cada uno, de esta manera definir cuáles son las competencias con las que se desarrolla el cargo que ejecutan, tomando en cuenta cada punto de vista y así poder sintetizar las habilidades más importantes a considerar para cada puesto, como segunda fase de investigación se realizara la descripción cualitativa logrando definir las características de cada competencias y rediseñando los perfiles ya establecidos en el sistema de gestión de la empresa.

A partir de la nueva definición de competencias se establecerán los criterios de evaluación para cada plaza, dándoles un valor de importancia de acuerdo con la necesidad propia, una vez definidas se confeccionará la propuesta de instrumento de evaluación que permita calificar el desempeño basado en competencias.

3.2 ALCANCE

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.

(Hernández, Fernández, y Batista, 2010, página 80).

Según Hernández, Fernández, y Batista (2010) la investigación descriptiva se puede definir como aquella que se desarrolla delimitando las características de la población de estudio, focalizando en el “que” del sujeto de investigación por medio de preguntas y análisis de datos que de desarrollaran del tema sin influenciar las variables de estudio.

El presente trabajo de investigación será de tipo *descriptivo*, se desarrollará sin realizar cambios en el entorno, con el fin de adecuar una herramienta de evaluación del desempeño en base a las competencias que se delimiten a cada cargo existente en las divisiones operativas de la empresa.

El enfoque descriptivo pretender recolectar información de manera independiente o conjunta sobre las variables definidas, por lo que, en este proceso de investigación por medio de encuestas a los colaboradores se buscará definir las competencias, habilidades y aptitudes con las que debe de contar la persona que desempeñe el puesto en revisión y de esta manera se logre construir una herramienta para evaluar el desempeño de cada colaborador.

3.3 DISEÑO

Según Hernandez, Fernández y Baptista (2010) un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

Basado en lo descrito por estos autores el presente estudio descriptivo se desarrollará bajo un diseño *no experimental transversal* fundamentado por la observación de los conceptos y las

variables de estudio tal como de desarrollan en su entorno sin la intervención del investigador para su respectivo análisis.

3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

3.4.1 Población

La población de estudio estará compuesta por los colaboradores de las áreas operativas de la empresa Eleinmsa, conformado por cuarenta y cuatro colaboradores alrededor del ochenta y cinco por ciento del personal que pertenecen a las divisiones Imágenes Médicas, Monitoreo, Proyectos, Hospitalización, Cirugía y Científica los cuales ocupan los puestos descritos a continuación según los perfiles de puestos establecidos:

Tabla 1: Estructura de puestos ELEINMSA

Puesto	Cantidad
Director	05
Ejecutiva de operaciones	07
Ingenieros de servicio técnico	06
Asesor de servicio técnico	14
Asesor de ventas	12
Total, Empleados Divisiones Operativas	44

Fuente: Elaboración propia

3.4.2 Tipo de muestra

Los cuestionarios por muestra son una herramienta de investigación que sirve para saber que parte de la población de estudio es representativo analizar para poder establecer un parámetro o comportamiento, los mismos pueden ser probabilístico o no probabilísticos.

El muestreo por cuotas es de tipo no probabilístico ya que el investigador es quien selecciona la muestra que representara la población según rasgos o cualidades determinadas, dividiendo la población en grupos que compartan características y a partir de estos elegir una muestra proporcional a la población de estudio.

Basados en la premisa anterior, en el presente trabajo de investigación la muestra de estudio se obtendrá por medio de un *muestreo por cuotas*, se dividirá la población según el puesto al que pertenecen, posteriormente mediante elección simple se escogerá un número determinado de participantes, los que se seleccionaran los que se han identificados como:

- Los colaboradores con un desempeño sobresaliente.
- Los colaboradores que cuenten con más antigüedad en la empresa

Tabla 2: Cálculo de muestra

Puesto	Cantidad
Director	03
Ejecutiva de operaciones	03
Ingenieros de servicio técnico	03
Asesor de servicio técnico	08
Asesor de ventas	06

Total, Empleados Divisiones Operativas
23

Fuente: Elaboración propia

3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Se selecciona a los participantes que forman parte de las diferentes divisiones operativas de la empresa, posteriormente se segmentara la muestra por el puesto que cada uno ocupe según los perfiles de puesto establecidos en el Sistema de Gestión con el que opera la empresa. Los participantes se determinarán de los puestos director, Ejecutiva, Vendedor, Asesor Técnico e Ingeniero se elegirán al menos un cincuenta por ciento de las personas ya sea que cuenten con mayor antigüedad en la empresa o bien tengan un desempeño sobresaliente, los mismos serán electos por los directores de cada división operativa.

Tabla 3: Criterios de inclusión y exclusión

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Colaboradores que pertenezcan a las divisiones operativas en estudio.	Colaboradores que no pertenezcan a las divisiones operativas en estudio.
Colaboradores que cuenten con más de un año de laborar en el mismo puesto.	Colaboradores con menos de un año de laborar en el mismo puesto
Colaboradores que no se encuentren en ningún procedimiento disciplinario.	Colaboradores que cuenten con algún procedimiento disciplinario abierto.

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Colaboradores que sean identificados por sus supervisores con un desempeño sobresaliente.	Colaboradores que sean identificados por sus supervisores con un desempeño insuficiente.
Colaboradores que no se encuentren en incapacidad, vacaciones o permiso sin goce de salario.	Colaboradores que se encuentre en incapacidad, vacaciones o permiso sin goce de salario.

Fuente: Elaboración propia.

3.4.4 Consideraciones éticas

Una vez el director de área defina los colaboradores que cumplen con los criterios de inclusión establecidos, los mismos serán contactados vía correo electrónico donde se le informará a cada participante el fin para el cual se solicita la información y que su participación debe ser de manera voluntaria. La solicitud de participación en la encuesta se realizará mediante un enlace al cual podrán acceder y retroalimentar de manera anónima.

3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Como primera parte de recolección de datos se realizó una entrevista personal a los directores de tres de las divisiones operativas, donde se revisaron las competencias establecidas en los perfiles actuales con los que cuenta la empresa y se concordó en que las mismas eran genéricas ya que todos los puestos compartían las mismas.

En esta entrevista se le consulto verbalmente a cada director cuales eran las competencias más importantes con las que debía contar cada perfil de los puestos a su cargo para el desempeño de sus tareas diarias.

Con las competencias definidas por los directores para cada perfil se confecciono el cuestionario encuesta para los 05 perfiles de puestos con los que cuentan las divisiones operativas de la empresa para un total de veintidós encuestas las cuales estuvieron conformadas por cuatro preguntas, en la primera se les solicito marcaran las competencias que consideraban eran necesarias para el desarrollo de su puesto y en una segunda se les pidió indicaran alguna otra competencia que debiera ser tomada en cuenta y no formaba parte aún.

Por último, y como parte de la confección del instrumento en el mismo cuestionario se colocaron las preguntas tres y cuatro, donde se les consulto si la retroalimentación que recibirían como parte de su evaluación del desempeño les proporcionaría un aumento en su productividad, también se les consulto quien sería el evaluador con el criterio más objetivo para aplicar dicho instrumento proponiéndoles las opciones de su director, sus compañeros o ambas, de esta manera se podrá definir si se considera mejor realizar una evaluación tipo noventa grados o bien una de ciento ochenta grados.

3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS

Tabla 4: Operacionalidad de variables

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Dimensiones por estudiar	Instrumento
<p>1. Proponer las competencias adecuadas, para cada puesto de las divisiones operativas, de acuerdo con las funciones asignadas, para actualizar el perfil del puesto.</p>	<p>Competencias</p>	<p>Las competencias son aquellas habilidades, capacidades y conocimientos que una persona tiene para cumplir eficientemente determinada tarea</p>	<p>Se determinan las competencias que cada puesto necesita para el desarrollo de sus asignaciones</p>	<p>Por medio de una entrevista a tres directores de las divisiones operativas se asignaron competencias a cada perfil de puesto. Mediante la aplicación del cuestionario encuesta a los colaboradores con más de un año en el mismo puesto se definieron las competencias más utilizadas. Preguntas 1 y 2.</p>

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Dimensiones por estudiar	Instrumento
2. Formular los parámetros con los que se debe medir el desempeño del personal, de acuerdo con su perfil basado en competencias.	Parámetros	Es un elemento de un sistema que es útil o crítico al identificar el sistema o al evaluar su rendimiento, estado, condición, etc.	Se le asigna a cada competencia definida un comportamiento en base al cual se calificará el desempeño de los colaboradores.	Se le asigna el comportamiento clasificado como A a cada una de las competencias de los perfiles de puesto según el libro Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: El Diccionario, Alles, 2002.

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Dimensiones por estudiar	Instrumento
3. Diseñar el instrumento de evaluación del desempeño para cada puesto, con base en el perfil de puestos y los parámetros definidos, para evaluar mejorar la productividad de los departamentos.	Evaluación del desempeño	La evaluación del desempeño es un instrumento de medición del desempeño laboral y/o profesional de una persona, respecto a las funciones y responsabilidades a su cargo.	Se define el contenido del formulario donde el evaluador califica el uso de las competencias asignadas por el colaborador día a día.	Mediante la aplicación del cuestionario de encuesta preguntas 3 y 4 se consultó quien debe realizar la evaluación y si esto mejorara la productividad

Fuente: Elaboración propia.

3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

La interpretación de los datos arrojados por la investigación se visualiza por medio de gráficos donde se presentarán las respuestas de formar segmentada, de esta manera se facilite el análisis de una manera más sencilla, para cada una de las competencias asignadas a cada perfil se

confeccionará una tabla con la información y su respectivo gráfico donde se visualizará la participación de cada competencia según la muestra.

Para la segunda pregunta la cual solicitaba un desarrollo, se presentan los diferentes comentarios y aportes de los colaboradores, para la presente investigación el cuestionario y su tabulación se desarrolló a partir de la aplicación *Formularios de Google*.

A partir de los resultados arrojados de la aplicación de los cuestionarios a los colaboradores que conforman la muestra, se determinan las competencias que predominaron como las más importantes en la ejecución de las funciones de cada puesto, de esta manera se establecen las más utilizadas.

Después de la definición de los comportamientos según Alles, 2020, se confecciona una guía en la cual se describe el paso a paso de la aplicación de la herramienta de evaluación donde se clasifican los parámetros con los que se califica el desempeño del colaborador, estableciendo cuatro niveles. A: Excepcional, B: Destacado, C: Cumple con lo solicitado y D: Necesita desarrollo.

Una vez definidas las competencias con sus respectivos comportamientos y el parámetro base se someten a validación por parte del Gerente General de la empresa, quien finalmente aprobará las mismas y solicitará que se incluyan en los perfiles de puesto actualmente utilizados.

Según la información recopilada se elabora una propuesta de instrumento para cada uno de los cinco puestos con los que cuentan las divisiones operativas de la empresa.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

En el presente capítulo se evidencian los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento de recolección de datos, para el cumplimiento del objetivo número uno, se establecen las competencias adecuadas, de acuerdo con las funciones asignadas a cada puesto, por lo que, a continuación, se presentan las elecciones de los encuestados con respecto a la pregunta número uno de la encuesta cuestionario que se realizó para cada puesto de las divisiones operativas de la empresa.

Validación de competencias laborales del puesto Asesor de Servicio Técnico

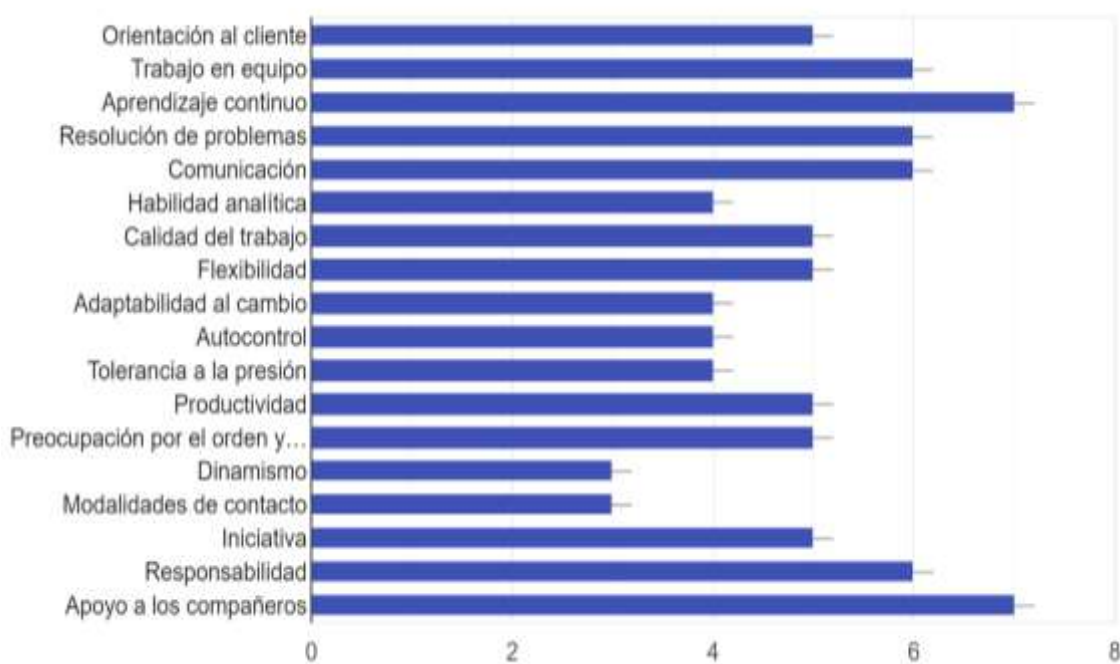


Ilustración 5: Competencias del Asesor de Servicio Técnico

Fuente: Elaboración propia.

El 100% de la muestra encuestada para el puesto en cuestión escogió las competencias *Apoyo a los compañeros* y *Aprendizaje continuo* como importantes para la ejecución de sus funciones.

El 85.7% de la muestra encuestada para el puesto en cuestión eligió las competencias *Trabajo en equipo, Resolución de problemas, Comunicación y Responsabilidad* como necesarias para el desarrollo de su puesto de trabajo.

El 57.1% de la muestra encuestada para el puesto en cuestión definió las competencias *Orientación al cliente, Calidad del trabajo, Flexibilidad, Productividad, Orden e Iniciativa* como utilizadas en sus tareas diarias.

El 42.9% de la muestra encuestada para el puesto en cuestión selecciono las competencias *Dinamismo y Modalidades de contacto* como necesarias para un buen desempeño de sus funciones.

Validación de competencias laborales del puesto Asesor de ventas

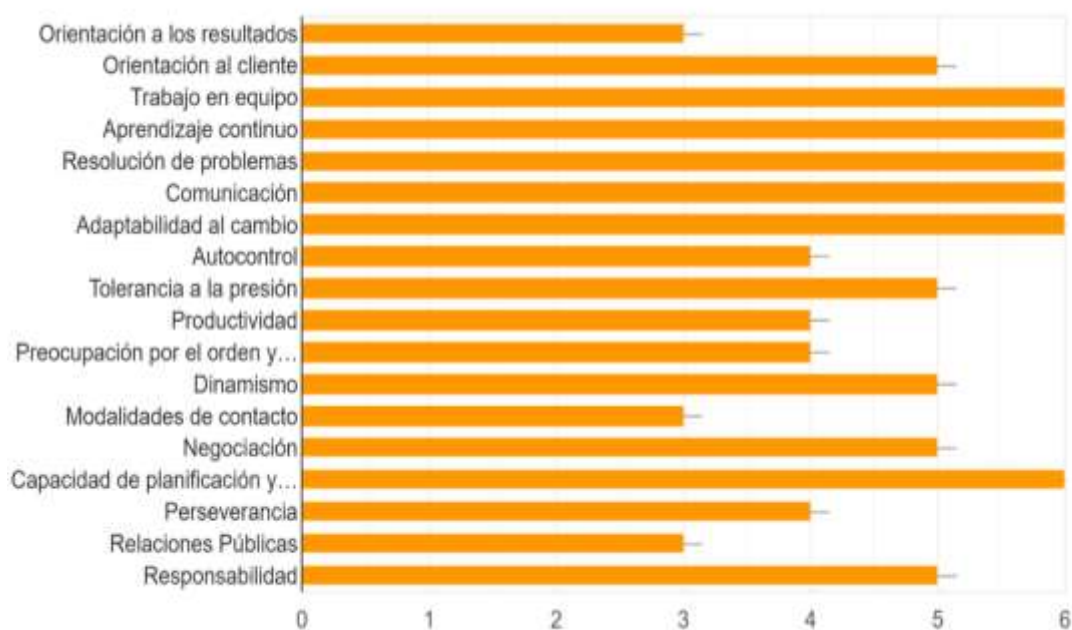


Ilustración 6: Competencias del Asesor de ventas

Fuente: Elaboración propia.

El 100% de la muestra encuestada para el puesto en cuestión escogió las competencias *Trabajo en equipo, Aprendizaje continuo, Resolución de problemas, Comunicación,*

Adaptabilidad al cambio, Planificación y organización como importantes para la ejecución de sus funciones.

El 83.3% de la muestra encuestada para el puesto en cuestión eligió las competencias *Orientación al cliente, Tolerancia a la presión, Dinamismo, Negociación y Responsabilidad* como necesarias para el desarrollo de su puesto de trabajo.

El 66.7% de la muestra encuestada para el puesto en cuestión definió las competencias *Orientación al cliente, Calidad del trabajo, Flexibilidad, Productividad, Orden e Iniciativa* como utilizadas en sus tareas diarias.

El 50% de la muestra encuestada para el puesto en cuestión selecciono las competencias *Orientación a resultados, Modalidades de contacto y Relaciones públicas* como necesarias para un buen desempeño de sus funciones.

Validación de competencias laborales del puesto Ejecutiva de Operaciones

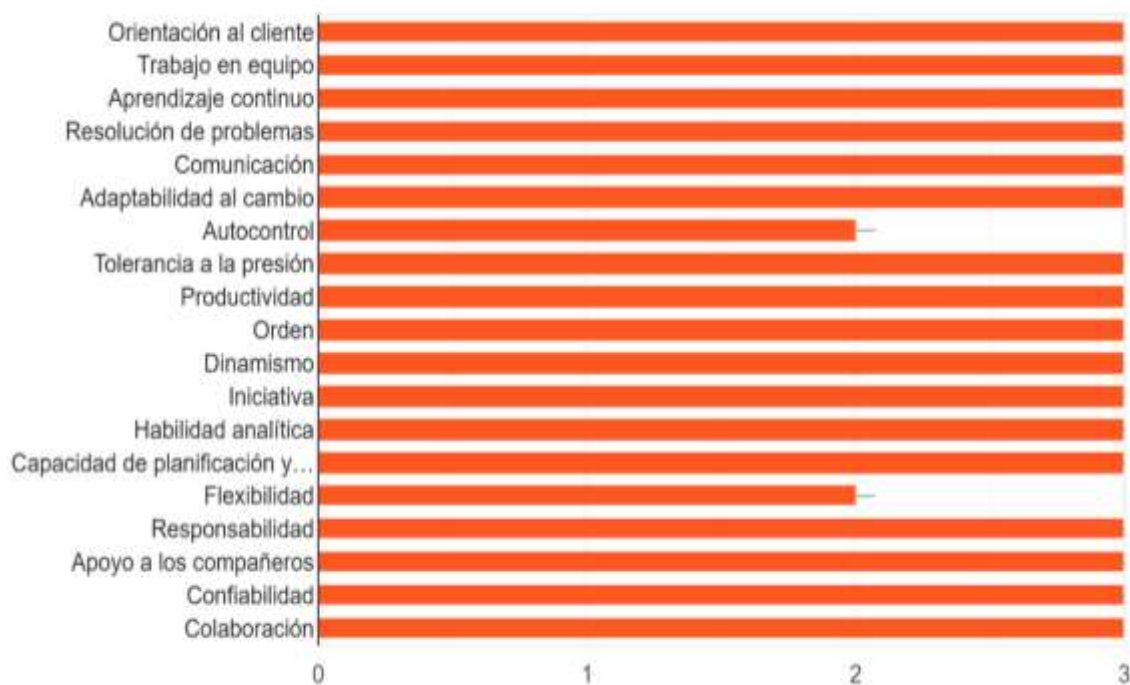


Ilustración 7: Competencias de la Ejecutiva de Operaciones

Fuente: Elaboración propia.

El 100% de la muestra encuestada para el puesto en cuestión escogió las competencias *Orientación al cliente, Trabajo en equipo, Aprendizaje continuo, Resolución de problemas, Comunicación, Adaptabilidad al cambio, Tolerancia a la presión, Productividad, Orden, Dinamismo, Iniciativa, Habilidad analítica, Capacidad de planificación y organización, Responsabilidad, Apoyo a los compañeros, Confiabilidad y Colaboración* como importantes para la ejecución de sus funciones.

El 66.7% de la muestra encuestada para el puesto en cuestión eligió las competencias *Autocontrol y Flexibilidad* como necesarias para el desarrollo de su puesto de trabajo.

*Validación de competencias laborales del puesto **director de operaciones***

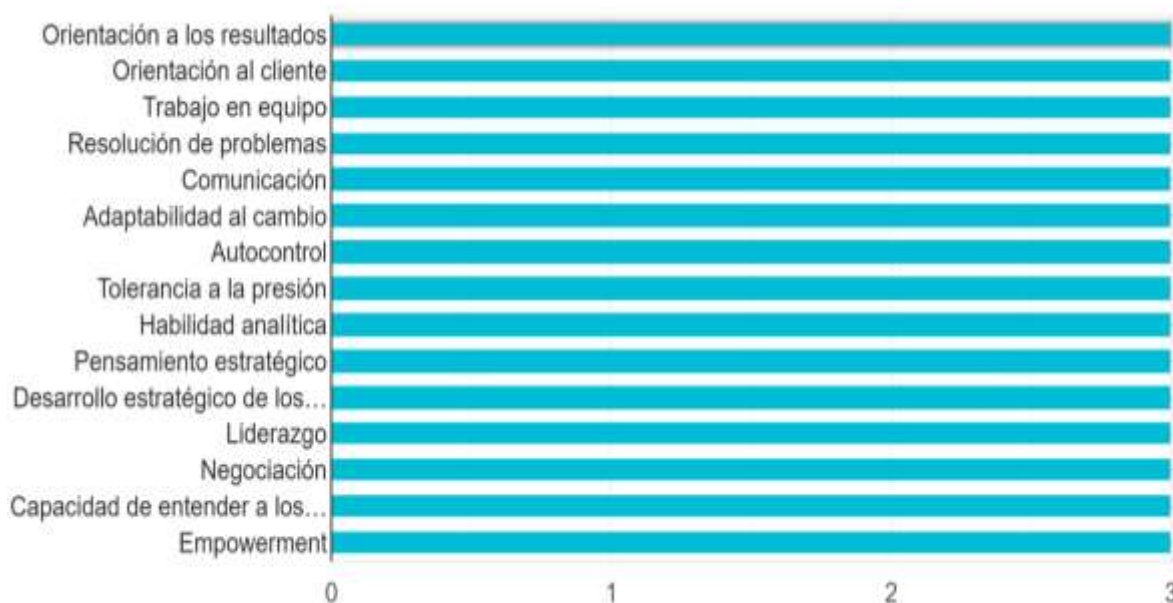


Ilustración 8: Competencias del director de operaciones

Fuente: Elaboración propia.

El 100% de la muestra encuestada para el puesto en cuestión escogió las competencias *Orientación a los resultados, Orientación al cliente, Trabajo en equipo, Resolución de problemas,*

Comunicación, Adaptabilidad al cambio, Autocontrol, Tolerancia a la presión, Habilidad analítica, Pensamiento estratégico, Desarrollo estratégico de los recursos humanos, Liderazgo, Negociación, Capacidad de entender a los demás, Empowerment como importantes para la ejecución de sus funciones.

*Validación de competencias laborales del puesto **Ingeniero de Servicio Técnico***

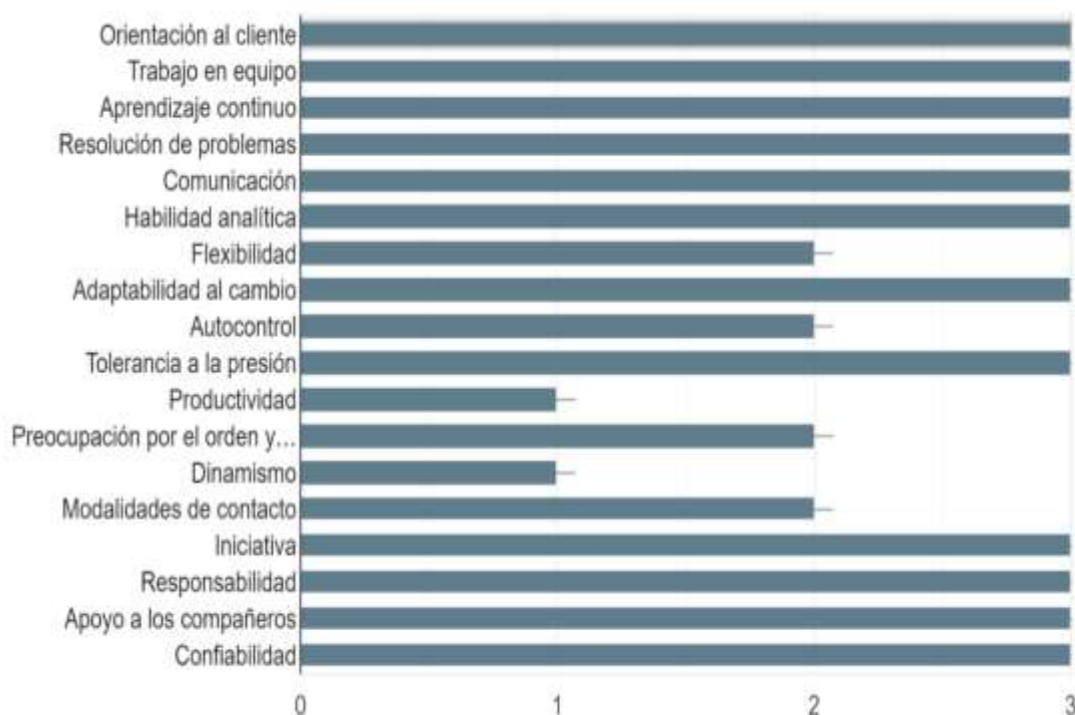


Ilustración 9: Competencias del Ingeniero de Servicio Técnico

Fuente: Elaboración propia.

El 100% de la muestra encuestada para el puesto en cuestión escogió las competencias *Orientación al cliente, Trabajo en equipo, Aprendizaje continuo, Resolución de problemas, Comunicación, Habilidad analítica, Adaptabilidad al cambio, Tolerancia a la presión, Iniciativa, Responsabilidad, Apoyo a los compañeros, Confiabilidad* como importantes para la ejecución de sus funciones.

El 66.7% de la muestra encuestada para el puesto en cuestión eligió las competencias *Flexibilidad, Autocontrol, Orden y Modalidades de contacto* como necesarias para el desarrollo de su puesto de trabajo.

El 33.3% de la muestra encuestada para el puesto en cuestión definió las competencias, *Productividad y Dinamismo* como utilizadas en sus tareas diarias.

En continuación con el cumplimiento del objetivo número uno se planteó una segunda pregunta en la entrevista cuestionario donde se solicitó a la muestra de cada puesto de las divisiones operativas propusieran competencias que no habían sido tomadas en cuenta y sean imperativas para el desarrollo óptimo de sus funciones, obtenido los siguientes resultados:

Validación de competencias laborales del puesto Asesor de Servicio Técnico

Competencias propuestas

1. Enfatismo, mejora en el lenguaje clínico.
2. Si una persona o varias personas manejan un segundo idioma sería bueno que se mantenga en práctica esas otras leguas. No sólo para leer manuales
3. Respeto a compañeros

Validación de competencias laborales del puesto: Asesor de ventas

Competencias propuestas

1. Intuitivo ante las necesidades de los clientes
2. Análisis del mercado, otras empresas y la agresividad para vender

Validación de competencias laborales del puesto: Ejecutiva de Operaciones

Competencias propuestas

1. Confidencialidad, resiliencia, autogestión, autodidacta, solidaridad, empatía.
2. Empatía, solidaridad, capacidad de análisis

*Validación de competencias laborales del puesto: **director de operaciones***

Competencias propuestas

1. Intuición, creo que esto lo desarrolla la experiencia

*Validación de competencias laborales del puesto: **Ingeniero de Servicio Técnico***

Competencias propuestas

1. Amabilidad y pertenencia
2. Proactivo, Habilidad técnica
3. Gestión del tiempo

Como parte del cumplimiento del objetivo número tres se consultó a los colaboradores en la encuesta cuestionario sobre si la aplicación de la herramienta genera un aumento en su productividad, a continuación, se presentan las elecciones de los encuestados:

*Validación de competencias laborales del puesto: **Asesor de Servicio Técnico***



Ilustración 10: Aumento en la productividad Asesor de Servicio Técnico

Fuente: Elaboración propia.

El 100% de la muestra encuestada para el puesto Asesor de Servicio Técnico concluyo que la aplicación de una herramienta de evaluación del desempeño influiría positivamente en su productividad.

Validación de competencias laborales del puesto: Asesor de ventas



Ilustración 11: Aumento en la productividad Asesor de ventas

Fuente: Elaboración propia.

El 100% de la muestra encuestada para el puesto Asesor de ventas concluyo que la aplicación de una herramienta de evaluación del desempeño influiría positivamente en su productividad.

Validación de competencias laborales del puesto: **Ejecutiva de Operaciones**



Ilustración 12: Aumento en la productividad Ejecutiva de Operaciones

Fuente: Elaboración propia.

El 100% de la muestra encuestada para el puesto Ejecutiva de Operaciones concluyó que la aplicación de una herramienta de evaluación del desempeño influiría positivamente en su productividad.

Validación de competencias laborales del puesto: **director de operaciones**



Ilustración 13: Aumento en la productividad director de operaciones

Fuente: Elaboración propia.

El 100% de la muestra encuestada para el puesto director de operaciones concluyo que la aplicación de una herramienta de evaluación del desempeño influiría positivamente en su productividad.

Validación de competencias laborales del puesto: **Ingeniero de Servicio Técnico**



Ilustración 14: Aumento de la productividad Ingeniero de Servicio Técnico

Fuente: Elaboración propia.

El 100% de la muestra encuestada para el puesto Ingeniero de Servicio Técnico concluyo que la aplicación de una herramienta de evaluación del desempeño influiría positivamente en su productividad.

En continuación del desarrollo del objetivo número tres se incluyó una pregunta final, consultando sobre sus preferencias sobre quien debe ser la figura que evalúa su desempeño con un criterio objetivo, lo que arrojó los siguientes resultados:

Validación de competencias laborales del puesto: Asesor de Servicio Técnico



Ilustración 15: Selección de evaluador Asesor de Servicio Técnico

Fuente: Elaboración propia.

El 63% de los colaboradores encuestados selecciono que deben ser tanto su director como sus compañeros quienes evalúen su desempeño para que este se dé la manera más objetiva.

El 25% de los colaboradores encuestados selecciono que deben ser sus compañeros quienes evalúen su desempeño para que este se dé la manera más objetiva.

El 12% de los colaboradores encuestados selecciono que debe ser su director quien evalúen su desempeño para que este se dé la manera más objetiva.

Validación de competencias laborales del puesto: Asesor de ventas

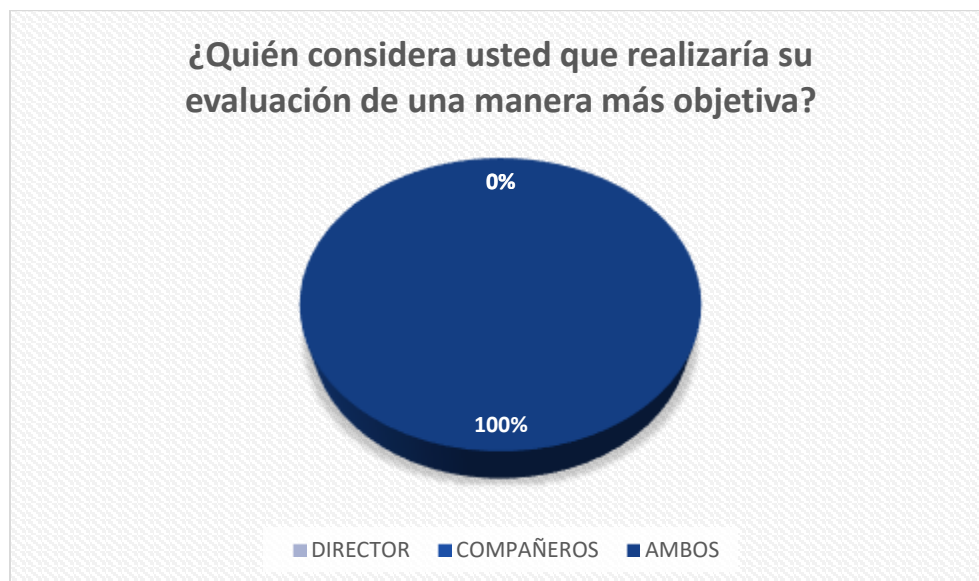


Ilustración 16: Selección de evaluador Asesor de ventas

Fuente: Elaboración propia.

El 100% de los colaboradores encuestados selecciono que deben ser tanto su director como sus compañeros quienes evalúen su desempeño para que este se dé la manera más objetiva.

Validación de competencias laborales del puesto: Ejecutiva de Operaciones

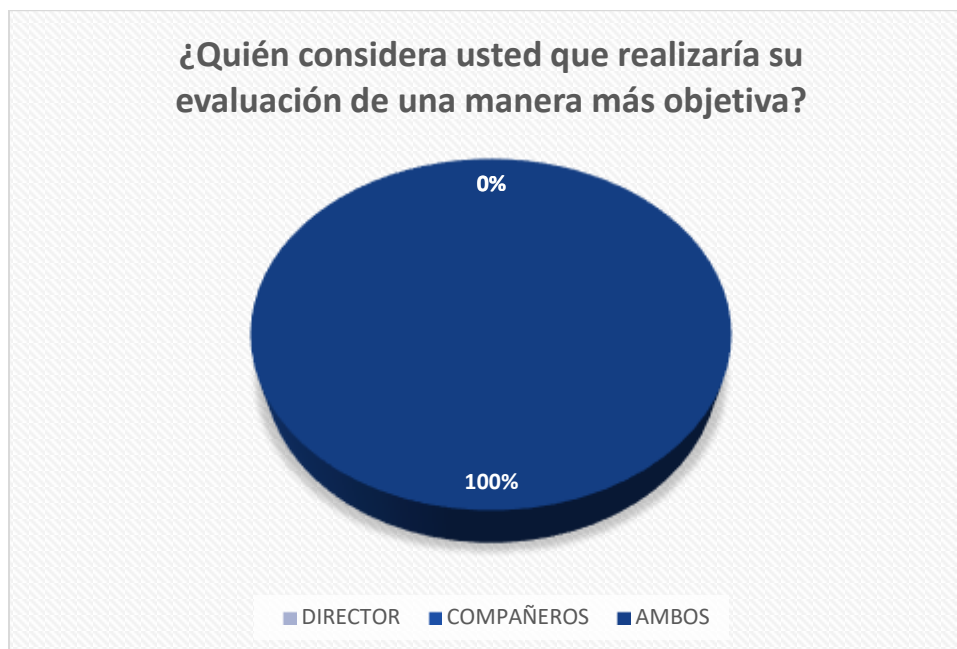


Ilustración 17: Selección de evaluador Ejecutiva de Operaciones

Fuente: Elaboración propia.

El 100% de los colaboradores encuestados selecciono que deben ser tanto su director como sus compañeros quienes evalúen su desempeño para que este se dé la manera más objetiva.

Validación de competencias laborales del puesto: director de Operaciones



Ilustración 18: Selección de evaluador director de operaciones

Fuente: Elaboración propia.

El 67% de los colaboradores encuestados selecciono que deben ser tanto su director como sus compañeros quienes evalúen su desempeño para que este se dé la manera más objetiva.

El 33% de los colaboradores encuestados selecciono que deben ser sus compañeros quienes evalúen su desempeño para que este se dé la manera más objetiva.

Validación de competencias laborales del puesto: **Ingeniero de Servicio Técnico**



Ilustración 19: Selección de evaluador Ingeniero de Servicio Técnico

Fuente: Elaboración propia.

El 100% de los colaboradores encuestados selecciono que deben ser tanto su director como sus compañeros quienes evalúen su desempeño para que este se dé la manera más objetiva.

Mediante los resultados obtenido con la aplicación de la encuesta cuestionario se definen las competencias obligatorias con las que debe contar cada colaborador, validadas por los mismo, logrando así la familiarización con la herramienta por implementar.

La información obtenida con el instrumento de recolección permitirá asignar a cada competencia un grado de importancia en un rango entre A, B, C y D, logrando de esta manera parametrizar los puntajes que se debe alcanzar para cada competencia.

Por último, la participación de los colaboradores en la encuesta cuestionario evidencia la perspectiva que tienen los mismos hacia una herramienta de evaluación por competencias y ayuda a visibilizar sobre el grado de desconocimiento respecto al uso de estas y la necesidad que se tiene de abordar una concientización sobre la calidad del trabajo con el que se está desarrollando cada puesto.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

En el presente capítulo se analizan los hallazgos obtenidos por medio de los instrumentos utilizados, las entrevistas a los directores para la definición de competencias y la validación de estas con los colaboradores por medio de la encuesta cuestionario, además, se discute el aporte hacia el cumplimiento de los objetivos de investigación planteados en el primer capítulo.

Con el cumplimiento del *objetivo específico número uno* de la investigación, se proponen las competencias adecuadas, para cada puesto de las Divisiones Operativas de acuerdo con las funciones asignadas, para actualizar el perfil del puesto. Entre los hallazgos obtenidos con la aplicación del instrumento se detecta el desconocimiento del personal respecto al uso y la definición de las competencias laborales necesarias para el desarrollo de sus funciones.

Mediante los datos arrojados por la encuesta cuestionario se evidencio la necesidad de educar al personal respecto al uso de las competencias en el desarrollo de sus tareas, por ejemplo, algunos colaboradores indicaron la competencia “*Autocontrol*” como innecesaria lo cual evidencia el desconocimiento del significado de la misma, sin embargo, en las entrevistas personales realizadas a los directores la totalidad de los consultados indicaron que el “*Autocontrol*” es una competencia con la que deben de contar todos los colaboradores, debido a que los puestos que desempeñan las divisiones operativas desarrollan acciones de atención al cliente donde se debe prestar el mejor servicio sin importar la situación. Así mismo queda evidenciada la necesidad de que los colaboradores desarrollen sus competencias más débiles o menos desarrolladas.

Alles (2005), cita a *Daniel Goleman* con el siguiente aporte “*Las reglas del trabajo están cambiando. Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importan solo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino como nos manejamos con nosotros mismos y con los demás. Esta norma se aplica cada vez más para decidir quién será contratado y quién no, a quien se retiene y a quien se deja ir, a quien se asciende y a quien se pasa por alto*”. (p.88).

Como lo plantea el autor citado, en la actualidad de las empresas no solo requieren colaboradores con coeficiente intelectual o experiencia profesional, estas características se dan por sentado, la diferenciación de los colaboradores con alto rendimiento se da a través de las competencias y/o habilidades blandas con las que cuentan, ya que esto a largo plazo en la cotidianidad se traduce a personas con perseverancia, empatía, motivación, trabajo en equipo, responsabilidad, entre otros, características que son compatibles con el entorno cambiante en el que se desarrollan las empresas y que se traducen en un mejor clima organizacional, mejor prestación del servicio al cliente y un grado mayor de productividad.

Para el cumplimiento de este objetivo y con la información obtenida se realiza la definición de las competencias incluyendo tanto el criterio de los directores como de los colaboradores logrando de esta manera se cuenta con la versión más objetiva de las mismas y que estas puedan ser incluidas en los perfiles de puesto, logrando así sean aceptadas y tomadas en cuenta en todos los procesos del recurso humano que realice la empresa, de esta manera las mismas sean de conocimiento colectivo tanto su nombre como su definición y sean utilizadas en el día a día.

Respecto al *objetivo número dos* se pretende formular los parámetros con los que se debe medir el desempeño del personal, de acuerdo con su perfil basado en competencias, para el cumplimiento del objetivo anteriormente expuesto la investigación se apoya en las bases teóricas descritas en el Capítulo II como lo son el cumplimiento de los objetivos de evaluación, las técnicas de evaluación, el sistema de evaluación por competencias y las formas de evaluar el desempeño.

Eleinmsa en la actualidad no cuenta con una herramienta de evaluación del desempeño, por lo que, nunca han sido delimitados los parámetros con los que se debe medir el trabajo de los colaboradores, además, no se les da retroalimentación sobre sus fortalezas, ni se cuenta con un plan de seguimiento hacia sus oportunidades de mejora, por otro lado, se ha demostrado que la

falta de evaluación ha dificultado la mejora continua ya no se cuentan con planes de capacitación acordes con las necesidades de cada individuo y por ende no se logran aumentos en la productividad, por lo anteriormente descrito se toma como oportunidad de mejora la implementación de una herramienta de evaluación por competencias.

En la aplicación de la encuesta cuestionario algunos de los participantes de la muestra no marco la totalidad de las competencias sugeridas, es decir, que no las considera primordiales para el desarrollo de sus funciones, sin embargo, esto no quiere decir que las mismas no sean necesarias, pero sí que su uso es menos frecuente que otras.

Para el cumplimiento de este objetivo se definen las competencias para que se incluyan en cada perfil de puesto, se les asigna un grado de importancia o frecuencia de uso según el *Diccionario de competencias de la autora Marta Alles (2002)* y con base en esto se construye la herramienta de evaluación que esté acorde a las necesidades de la empresa y que cumpla con los objetivos de evaluación del desempeño.

Por último, en el *objetivo número tres* se busca diseñar el instrumento de evaluación del desempeño para cada puesto, con base en el perfil de puestos y los parámetros definidos, para evaluar mejorar la productividad de los departamentos.

En la actualidad la empresa cuenta con perfiles de puestos establecidos para cada rol de trabajo, sin embargo, los mismos se basan en requisitos académicos y las competencias mencionadas no tiene relación con las tareas realizadas por cada puesto, por ejemplo, el puesto de Ejecutiva de Operaciones solicita la competencia conocida como “*Empowerment*” una competencia innecesaria para un puesto que no tiene personal a cargo.

Debido a las deficiencias encontradas es que se trabaja en la definición correcta de las competencias para cada puesto y que las mismas sean congruentes con sus asignaciones y bajo

este mismo objetivo diseñar la propuesta de herramienta donde se evalúa la productividad del colaborador en base a las competencias con las que debe de contar.

En la encuesta cuestionario se incluyó una pregunta que ayuda a la confección del instrumento, la cual es: ¿Quién considera usted que realizaría su evaluación de una manera más objetiva?, a lo que el 99% de los colaboradores respondió que tanto el jefe como sus compañeros deben emitir criterio sobre su desempeño de esta manera se logra obtener una visión más objetiva y se disminuyen los sesgos.

No se puede pensar en los recursos humanos alineados a la estrategia de los negocios sin contar con el apoyo de una buena herramienta para la evaluación de desempeño y -desde ya- con una correcta interacción con los distintos subsistemas de Recursos Humanos, ya que la evaluación de desempeño tiene una directa articulación con el subsistema de compensaciones, ya mencionados y con otros subsistemas igualmente importantes: desarrollo de carreras y capacitación y entrenamiento. (Alles, 2005, p. 18).

Tal como lo menciona la autora citada, la implementación de la herramienta de evaluación del desempeño conlleva crear un sistema que integre el recurso humano con todos los procesos en los que estos participan, de esta manera este se pueda medir y controlar su comportamiento. Por otro lado, es una oportunidad de alinear el comportamiento de los colaboradores hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales y las estrategias de negocios, si bien la implementación de estos sistemas conlleva una inversión de tiempo, dinero y una posible curva de aprendizaje extensa los beneficios que se obtiene a cambio son mayores.

La evaluación del comportamiento de sus colaboradores le permitirá a Eleinmsa desarrollar un esquema completo sobre el desarrollo de carreras, tener un control sobre las necesidades de capacitación y asegurarse a futuro contratar personal que cuenta con las competencias necesarias

para el puesto contratado, además, según los datos arrojados por el instrumentos aplicado tiene una influencia positiva sobre la productividad de los colaboradores al proveerles de una retroalimentación por medio de un canal de comunicación asertiva que les permite ser reconocidos por sus fortalezas y entablar planes de acción sobre sus oportunidades de mejora.

En el desarrollo de la investigación se demuestra la urgencia que tiene la empresa en iniciar la aplicación de este tipo de instrumento de evaluación, además, de ampliar toda su estructura para el tratamiento del recurso humano, por lo que, el diseño de la herramienta para la evaluación del desempeño, se realiza con base en a los hallazgos obtenidos y con los de fundamentos teóricos descritos en el marco teórico (fundamento científico), logrando así el resultado de una herramienta a la medida de las necesidades y objetivos que se desean alcanzar dentro de la empresa, sin omitir el efecto de la retroalimentación que se genera para el mejoramiento de la productividad.

CAPÍTULO VI
CONCLUSIONES
Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

1. Las competencias definidas en los perfiles de puesto de la empresa no son las adecuadas para el desarrollo de sus funciones ya que las mismas son genéricas y no son utilizadas en las tareas diarias que realiza cada colaborador como se evidencia en los perfiles de puestos actuales tomados como referencia.
2. Se logro validar un perfil de competencias para cada uno de los cinco puestos de las divisiones operativas de Eleinmsa, luego de realizar el análisis de los resultados obtenidos mediante los gráficos de validación de competencias laborales de cada puesto derivados de la aplicación del instrumento de recolección de información.
3. Eleinmsa en la actualidad cuenta con varios perfiles de puesto para un mismo cargo, los mismo están escalonados por requisitos académicos y técnicos que deben ser cumplidos por los colaboradores para ser ascendidos o bien optar por un aumento salarial.
4. Los colaboradores de las divisiones operativas no están familiarizados con el enfoque por competencias y los comportamientos que con llevan el uso de cada una de ellas lo que se evidencio en los gráficos de validación de competencias al no seleccionar rasgos de comportamiento como competencias necesarias para el desarrollo de sus funciones.
5. Eleinmsa no cuenta con un programa de capacitaciones establecido según las necesidades de los colaboradores, las capacitaciones se eligen en pro de llenar vacíos académicos de según las necesidades del puesto en cuestión.

6. En la última auditoria de recertificación ISO:2001 se le ha sugerido a la empresa implementar una herramienta de evaluación del desempeño que le permitirá corregir las debilidades de los colaboradores en conocimientos técnicos y académicos, entre otros, por medio de programas de capacitación ajustados a las debilidades de cada colaborador.
7. En la actualidad Eleinmsa no cuenta con un medio por el cual se le provea al colaborador de una retroalimentación formal sobre su desempeño. El implementar una herramienta de evaluación por medio la cual se pueda retroalimentar al colaborador ayuda a crear canales de comunicación asertiva entre la empresa y el colaborador.
8. Eleinmsa cuenta con colaboradores en rangos de edad entre los 22 y hasta los 63 años, por lo que, es de suma importancia que el evaluador este capacitado sobre como entablar una comunicación asertiva con las diferentes generaciones de personas.
9. El implementar un método de evaluación del desempeño reforzara el liderazgo de las jefaturas al crear canales de comunicación asertiva y sentido de pertenencia del colaborador hacia los procesos que ejecuta.
10. El comunicar al colaborador sus deficiencias y sus fortalezas por medio de una retroalimentación tendrá un impacto directo en su productividad, según los datos obtenidos en los gráficos de aumento de la productividad obtenido de la aplicación de la encuesta cuestionario donde se evidencio que los colaboradores utilizarían esta retroalimentación como incentivo para mejorar su productividad.

11. Respecto a la pregunta de investigación: ¿La práctica de evaluar del desempeño laboral mejora la productividad de los colaboradores de las divisiones operativas de la empresa ELEINMSA? Se concluye que es positivo el resultado; si se mejora la productividad de los colaboradores, ya que, al implementar una herramienta de evaluación del desempeño por competencias adecuada a cada perfil de puestos, se le provee al colaborador de retroalimentación por medio de comunicación asertiva y esto se verá directamente reflejado en la corrección de las debilidades y al reforzamiento de sus fortalezas lo que producirá un aumento en la productividad en su desempeño.

6.2 LIMITACIONES

1. Gran parte de los colaboradores de las divisiones operativas trabajan trasladándose a lo largo de todo el país.
2. La población de estudio es reducida.
3. La empresa no cuenta con departamento de Recursos Humanos establecido.
4. La empresa no cuenta con sistema de evaluación del desempeño establecido.
5. La empresa no cuenta con programa de remuneraciones e incentivos.
6. La empresa no cuenta con indicadores sobre el desempeño de los diferentes puestos de las divisiones operativas.
7. La información sobre el clima organizacional con la que cuenta la empresa es reducida.

6.3 RECOMENDACIONES

1. Delimitar las competencias laborales que requiere cada uno de los perfiles de puesto de la empresa de acuerdo con las tareas que cada uno ejecuta, como las identificadas en los gráficos de validación de competencias laborales para cada puesto.
2. Actualizar los perfiles de puestos con las competencias que se requieren para cada perfil, según los perfiles sugeridos mediante la aplicación del instrumento de recolección de información, lo cual permitirá a la empresa implementar el uso de estas en el proceso de selección de personal.
3. Homogenizar los diferentes perfiles de puestos divididos en grados en un solo perfil con escalas salariales diferenciadas por cumplimiento de requisitos académicos, experiencia y resultados de la aplicación de la herramienta de evaluación, de esta manera, crear un plan de incentivos que dirijan los esfuerzos en pro de aumentar la productividad.
4. Implementar capacitaciones para los colaboradores hacia el enfoque por competencias, sus comportamientos y el uso en los procesos de recursos humanos utilizados en la organización.
5. Utilizar el enfoque por competencias para establecer un plan de capacitación para cada puesto de las Divisiones Operativas de la empresa que promueva la mejora continua y ataque las debilidades específicas de cada colaborador.
6. Implementar la herramienta de evaluación del desempeño por competencias propuesta en la presente investigación para las divisiones operativas de la empresa

que ayude a solventar la oportunidad de mejora que fue reflejada en la auditoria de recertificación ISO 2001.

7. Implementar la aplicación de la herramienta de evaluación en formato de 180° incluyendo como evaluadores al jefe inmediato y al menos un compañero que ejecute el mismo puesto del evaluado se evidencio que es la mejor opción para la empresa según los datos obtenidos en los gráficos identificados como selección del evaluador, creando de esta manera un canal de comunicación asertiva entre el colaborador, sus pares y el supervisor o evaluador.
8. Capacitar a los colaboradores de las Divisiones Operativas de la empresa sobre las formas de evaluar el desempeño y el uso de la herramienta de evaluación, creando así un ambiente de cooperativismo e involucrando a los mismos en el proceso de ejecución de la herramienta.
9. Asignar las personas encargadas de mantener un control y seguimiento del proceso de evaluación, así como de documentar el proceso de cada colaborador, creando una base de datos que pueda ser consultada para que facilite la toma de decisiones, planeación, capacitación, selección, acciones correctivas, planes de remuneración, entre otros.
10. Establecer un periodo de evaluación máximo de una vez cada seis meses, donde previamente se establezcan objetivos individuales a alcanzar una vez se culmine el periodo de evaluación. El implementar un periodo de evaluación le permite a la jefatura direccionar sus esfuerzos en mejora del liderazgo.

11. Implementar un programa de incentivos donde se premie a los colaboradores que obtenga puntuaciones sobresalientes en sus evaluaciones del desempeño de esta manera lograr un incentivo en pro del aumento de la productividad.
12. Confeccionar un procedimiento sobre la correcta ejecución de la herramienta de evaluación que incluya los procesos de capacitación, entrevista de evaluación, documentación, forma de retroalimentación y definición de objetivos, además de las fases que se deben concluir para lograr la comunicación asertiva entre el evaluador y el evaluado.
13. En resumen, se recomienda a la Gerencia General y al Comité de Gestión de Eleinmsa, la puesta en marcha del proceso de Evolución del Desempeño, para lo cual se debe articular dentro de la organización las actividades requeridas, para cumplir con el mismo, en vista de que no existe una dependencia funcional definida. No obstante, los alcances contemplados se observan de gran beneficio para la misma, especialmente en lo que respecta a la variable de productividad.

REFERENCIAS

Alles, M. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: El Diccionario*. Ediciones Granica S. A. Buenos Aires, Argentina.

Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluaciones de 360°*. Ediciones Granica S. A. Buenos Aires, Argentina.

Alles, M. (2011). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Ediciones Granica. Recuperado de <https://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/66733>

Azofeifa, S. y Pacheco, M. (2018). *Diseño de una Propuesta de Modelo de Evaluación del Desempeño y Validación de las Competencias para la Dirección General de la Policía de Tránsito*. Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Psicología. Universidad de Costa Rica. San Jose, Costa Rica.

Carrión, C. (2016). *Evaluación del Desempeño y su impacto en las competencias laborales de los funcionarios de la oficina de Validación de Derechos del Hospital San Juan De Dios, entre Julio de 2014 y agosto de 2015*. Tesina de Graduación para optar por el grado académico de Bachillerato. Universidad Hispanoamericana. San José, Costa Rica.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Organizaciones*. McGraw-Hill, Interamericana.

Delgado, J. (2019). *Proceso de evaluación de desempeño por competencias en relación con el rendimiento de los colaboradores, que aplica la empresa Sur Química S.A. a los grupos ocupacionales de laboratorios, área de ventas, área de planta, bodega y departamentos administrativos y puestos gerenciales durante primer semestre de 2019*. Tesis para optar por el

grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos. Universidad Hispanoamericana. Heredia, Costa Rica.

Gómez, L.; Balkin, D. y Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Pearson Educación, S. A., Madrid, España.

Hernández, R.; Fernández, C. y Batista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S. A., México.

Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson Educación, S. A., México.

Navarro, S. (2016). *Cómo realizar una evaluación del desempeño: método paso a paso para llevarlo a cabo y convertirte en consultor*. Sebastián Navarro Rojo. Recuperado de <https://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/lc/bibliouh/titulos/68537>

ANEXOS

Lista de Anexos

a) Documentos importantes de la investigación

- Anexo 1. Formulario Encuesta Cuestionario para Asesor Técnico.
- Anexo 2. Formulario Encuesta Cuestionario para Ejecutiva de Operaciones.
- Anexo 3. Formulario Encuesta Cuestionario para director de Operaciones.
- Anexo 4. Formulario Encuesta Cuestionario para Ingeniero de Servicio Técnico.
- Anexo 5. Formulario Encuesta Cuestionario para Vendedor.
- Anexo 6. Perfil de competencias para Asesor Técnico.
- Anexo 7. Perfil de competencias para Ejecutiva de Operaciones.
- Anexo 8. Perfil de competencias para director de Operaciones.
- Anexo 9. Perfil de competencias para Ingeniero de Servicio Técnico.
- Anexo 10. Perfil de competencias para Vendedor.
- Anexo 11. Propuesta de herramienta de evaluación por competencias para Asesor Técnico.
- Anexo 12. Propuesta de herramienta de evaluación por competencias para Ejecutiva de Operaciones.
- Anexo 13. Propuesta de herramienta de evaluación por competencias para director de Operaciones.
- Anexo 14. Propuesta de herramienta de evaluación por competencias para Ingeniero de Servicio Técnico.
- Anexo 15. Propuesta de herramienta de evaluación por competencias para Vendedor.

b) Documentación obligatoria establecida por la Universidad Hispanoamericana

- Anexo 16. Declaración Jurada

Anexo 17. Carta de autorización de la entidad donde se realizó la investigación

Anexo 18. Carta de aprobación del TFG por parte del Tutor.

Anexo 19. Carta de aprobación del TFG por parte del Lector.

Anexo 20. Licencia y autorización al CENIT para la utilización del TFG.

Validación de competencias laborales del puesto: Asesor de Servicio Técnico

Estimados colaboradores de Eleinmsa, mi nombre es Paola Alvarado, soy egresada de la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Gerencia de la Universidad Hispanoamericana y estoy realizando mi proyecto de graduación en esta empresa, donde el objetivo primordial es confeccionar una herramienta de evaluación del desempeño basada en competencias, por lo cual, solicito su colaboración voluntaria para completar el formulario descrito a continuación, donde deben indicar su opinión respecto a las competencias con las que se debe contar para el desarrollo de su puesto de trabajo. Es importante recalcar que su participación es completamente confidencial y anónima.

Selección de competencias

Las competencias son los conocimientos y habilidades para responder satisfactoriamente la demanda de una tarea o actividad, cumpliendo los objetivos establecidos por una institución o empresa.

1. Marque las competencias que considera son necesarias para el desarrollo de sus funciones

1. Orientación al cliente
2. Trabajo en equipo
3. Aprendizaje continuo
4. Resolución de problemas
5. Comunicación
6. Habilidad analítica
7. Calidad del trabajo
8. Flexibilidad

9. Adaptabilidad al cambio
10. Autocontrol
11. Tolerancia a la presión
12. Productividad
13. Preocupación por el orden y la claridad
14. Dinamismo
15. Modalidades de contacto
16. Iniciativa – Autonomía
17. Responsabilidad
18. Apoyo a los compañeros

2. Indique otras competencias que usted considera que se deben incluir

3. ¿Considera usted que la retroalimentación hacia su desempeño aumentara su productividad?

SI

NO

4. ¿Quién considera usted que realizaría su evaluación de una manera más objetiva?

Director

Compañeros

Ambos

Validación de competencias laborales del puesto: Ejecutiva de operaciones

Estimados colaboradores de Eleinmsa, mi nombre es Paola Alvarado, soy egresada de la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Gerencia de la Universidad Hispanoamericana y estoy realizando mi proyecto de graduación en esta empresa, donde el objetivo primordial es confeccionar una herramienta de evaluación del desempeño basada en competencias, por lo cual, solicito su colaboración voluntaria para completar el formulario descrito a continuación, donde deben indicar su opinión respecto a las competencias con las que se debe contar para el desarrollo de su puesto de trabajo. Es importante recalcar que su participación es completamente confidencial y anónima.

Selección de competencias

Las competencias son los conocimientos y habilidades para responder satisfactoriamente la demanda de una tarea o actividad, cumpliendo los objetivos establecidos por una institución o empresa.

1. Marque las competencias que considera son necesarias para el desarrollo de sus funciones

1. Orientación al cliente
2. Trabajo en equipo
3. Aprendizaje continuo
4. Resolución de problemas
5. Comunicación
6. Adaptabilidad al cambio
7. Autocontrol
8. Tolerancia a la presión

9. Productividad
10. Orden
11. Dinamismo
12. Iniciativa
13. Habilidad analítica
14. Capacidad de planificación y de organización
15. Flexibilidad
16. Responsabilidad
17. Apoyo a los compañeros
18. Confiabilidad
19. Colaboración

2. Indique otras competencias que usted considera que se deben incluir

3. ¿Considera usted que la retroalimentación hacia su desempeño aumentara su productividad?

SI

NO

4. ¿Quién considera usted que realizaría su evaluación de una manera más objetiva?

Director

Compañeros

Ambos

Validación de competencias laborales del puesto: director de operaciones

Estimados colaboradores de Eleinmsa, mi nombre es Paola Alvarado, soy egresada de la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Gerencia de la Universidad Hispanoamericana y estoy realizando mi proyecto de graduación en esta empresa, donde el objetivo primordial es confeccionar una herramienta de evaluación del desempeño basada en competencias, por lo cual, solicito su colaboración voluntaria para completar el formulario descrito a continuación, donde deben indicar su opinión respecto a las competencias con las que se debe contar para el desarrollo de su puesto de trabajo. Es importante recalcar que su participación es completamente confidencial y anónima.

Selección de competencias

Las competencias son los conocimientos y habilidades para responder satisfactoriamente la demanda de una tarea o actividad, cumpliendo los objetivos establecidos por una institución o empresa.

1. Marque las competencias que considera son necesarias para el desarrollo de sus funciones

1. Orientación a los resultados
2. Orientación al cliente
3. Trabajo en equipo
4. Resolución de problemas
5. Comunicación
6. Adaptabilidad al cambio
7. Autocontrol
8. Tolerancia a la presión

9. Habilidad analítica
10. Pensamiento estratégico
11. Desarrollo estratégico de los recursos humanos
12. Liderazgo
13. Negociación
14. Capacidad de entender a los demás
15. Empowerment

2. Indique otras competencias que usted considera que se deben incluir

3. ¿Considera usted que la retroalimentación hacia su desempeño aumentara su productividad?

SI

NO

4. ¿Quién considera usted que realizaría su evaluación de una manera más objetiva?

Director

Compañeros

Ambos

Validación de competencias laborales del puesto: Ingeniero de Servicio Técnico

Estimados colaboradores de Eleinmsa, mi nombre es Paola Alvarado, soy egresada de la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Gerencia de la Universidad Hispanoamericana y estoy realizando mi proyecto de graduación en esta empresa, donde el objetivo primordial es confeccionar una herramienta de evaluación del desempeño basada en competencias, por lo cual, solicito su colaboración voluntaria para completar el formulario descrito a continuación, donde deben indicar su opinión respecto a las competencias con las que se debe contar para el desarrollo de su puesto de trabajo. Es importante recalcar que su participación es completamente confidencial y anónima.

Selección de competencias

Las competencias son los conocimientos y habilidades para responder satisfactoriamente la demanda de una tarea o actividad, cumpliendo los objetivos establecidos por una institución o empresa.

1. Marque las competencias que considera son necesarias para el desarrollo de sus funciones

1. Orientación al cliente
2. Trabajo en equipo
3. Aprendizaje continuo
4. Resolución de problemas
5. Comunicación
6. Habilidad analítica
7. Flexibilidad
8. Adaptabilidad al cambio

9. Autocontrol
10. Tolerancia a la presión
11. Productividad
12. Preocupación por el orden y la claridad
13. Dinamismo
14. Modalidades de contacto
15. Iniciativa
16. Responsabilidad
17. Apoyo a los compañeros
18. Confiabilidad

2. Indique otras competencias que usted considera que se deben incluir

3. ¿Considera usted que la retroalimentación hacia su desempeño aumentara su productividad?

SI

NO

4. ¿Quién considera usted que realizaría su evaluación de una manera más objetiva?

Director

Compañeros

Ambos

Validación de competencias laborales del puesto: Asesor de ventas

Estimados colaboradores de Eleinmsa, mi nombre es Paola Alvarado, soy egresada de la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Gerencia de la Universidad Hispanoamericana y estoy realizando mi proyecto de graduación en esta empresa, donde el objetivo primordial es confeccionar una herramienta de evaluación del desempeño basada en competencias, por lo cual, solicito su colaboración voluntaria para completar el formulario descrito a continuación, donde deben indicar su opinión respecto a las competencias con las que se debe contar para el desarrollo de su puesto de trabajo. Es importante recalcar que su participación es completamente confidencial y anónima.

Selección de competencias

Las competencias son los conocimientos y habilidades para responder satisfactoriamente la demanda de una tarea o actividad, cumpliendo los objetivos establecidos por una institución o empresa.

1. Marque las competencias que considera son necesarias para el desarrollo de sus funciones

1. Orientación a los resultados
2. Orientación al cliente
3. Trabajo en equipo
4. Aprendizaje continuo
5. Resolución de problemas
6. Comunicación
7. Adaptabilidad al cambio
8. Autocontrol

9. Tolerancia a la presión
10. Productividad
11. Preocupación por el orden y la claridad
12. Dinamismo
13. Modalidades de contacto
14. Negociación
15. Capacidad de planificación y de organización
16. Perseverancia
17. Relaciones Públicas
18. Responsabilidad

2. Indique otras competencias que usted considera que se deben incluir

3. ¿Considera usted que la retroalimentación hacia su desempeño aumentara su productividad?

SI

NO

4. ¿Quién considera usted que realizaría su evaluación de una manera más objetiva?

Director

Compañeros

Ambos

Perfil de competencias laborales del puesto: Asesor de Servicio

Técnico

1. Orientación al cliente

Significado: Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas. (Alles, 2002, p. 41).

2. Trabajo en equipo

Significado: Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo. (Alles, 2002, p. 55).

3. Aprendizaje continuo

Significado: Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa. (Alles, 2002, p. 34).

4. Resolución de problemas

Significado: Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos del negocio (del cliente) y la factibilidad interna de resolución. (Alles, 2002, p. 36).

5. Comunicación

Significado: Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. (Alles, 2002, p. 34).

6. Habilidad analítica

Significado: La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos. (Alles, 2002, p. 30).

7. Calidad del trabajo

Significado: Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender. (Alles, 2002, p. 28).

8. Flexibilidad

Significado: Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo. (Alles, 2002, p. 45).

9. Adaptabilidad al cambio

Significado: Es la predisposición para comprender y apreciar perspectivas diferentes u opuestas, para adaptarse en situaciones cambiantes y aceptar modificaciones del contexto

y de la competencia, en la propia organización y en la del cliente, dentro de los requerimientos del trabajo de la economía digital. (Alles, 2002, p. 37).

10. Autocontrol

Significado: Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés. (Alles, 2002, p. 45).

11. Tolerancia a la presión

Significado: Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia. (Alles, 2002, p. 55).

12. Productividad

Significado: Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella. (Alles, 2002, p. 54).

13. Preocupación por el orden y la claridad

Significado: Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas. (Alles, 2002, p. 49).

14. Dinamismo

Significado: Se trata de la habilidad para trabajar duro –resistir largas jornadas de trabajo, incluso en fines de semana o días feriados, cuando otros destinan ese tiempo al descanso- en diferentes situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad. (Alles, 2002, p. 84).

15. Modalidades de contacto

Significado: Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse implica saber escuchar y hacer posible que los demás accedan fácilmente a la información que se posea. (Alles, 2002, p. 31).

16. Iniciativa – Autonomía

Significado: Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado. (Alles, 2002, p. 53).

17. Responsabilidad

Significado: Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero. (Alles, 2002, p. 55).

18. Apoyo a los compañeros

Significado: El apoyo a los compañeros no está basado en los sentimientos sino en la confianza derivada de compartir los rigores del entrenamiento y de la valoración de los saberes de los demás, reunidos a partir de una política de selección uniforme de la organización para elegir a sus nuevos integrantes y desarrollar carreras sobre la base del conocimiento. (Alles, 2002, p. 63).

19. Franqueza – Confiabilidad – Integridad

Significado: Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta. (Alles, 2002, p. 29).

Perfil de competencias laborales del puesto: Ejecutiva de operaciones

1. Orientación al cliente

Significado: Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas. (Alles, 2002, p. 41).

2. Trabajo en equipo

Significado: Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo. (Alles, 2002, p. 55).

3. Aprendizaje continuo

Significado: Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa. (Alles, 2002, p. 34).

4. Resolución de problemas

Significado: Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos del negocio (del cliente) y la factibilidad interna de resolución. (Alles, 2002, p. 36).

5. Comunicación

Significado: Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. (Alles, 2002, p. 34).

6. Adaptabilidad al cambio

Significado: Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información, o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí. (Alles, 2002, p. 37).

7. Autocontrol

Significado: Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés. (Alles, 2002, p. 45).

8. Tolerancia a la presión

Significado: Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia. (Alles, 2002, p. 55).

9. Productividad

Significado: Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella. (Alles, 2002, p. 54).

10. Preocupación por el orden y la claridad

Significado: Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas. (Alles, 2002, p. 49).

11. Dinamismo

Significado: Se trata de la habilidad para trabajar duro –resistir largas jornadas de trabajo, incluso en fines de semana o días feriados, cuando otros destinan ese tiempo al descanso– en diferentes situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad. (Alles, 2002, p. 84).

12. Iniciativa – Autonomía

Significado: Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado. (Alles, 2002, p. 53).

13. Habilidad analítica

Significado: Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la

habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos. (Alles, 2002, p. 30).

14. Capacidad de planificación y de organización

Significado: Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información. (Alles, 2002, p. 36).

15. Flexibilidad

Significado: Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo. (Alles, 2002, p. 45).

16. Responsabilidad

Significado: Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero. (Alles, 2002, p. 55).

17. Apoyo a los compañeros

Significado: El apoyo a los compañeros no está basado en los sentimientos sino en la confianza derivada de compartir los rigores del entrenamiento y de la valoración de los saberes de los demás, reunidos a partir de una política de selección uniforme de la organización para elegir a sus nuevos integrantes y desarrollar carreras sobre la base del conocimiento. (Alles, 2002, p. 63).

18. Confiabilidad

Significado: Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta. (Alles, 2002, p. 29).

19. Colaboración

Significado: Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinares, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal. (Alles, 2002, p. 27).

Perfil de competencias laborales del puesto: director de operaciones

1. Orientación a los resultados

Significado: Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. (Alles, 2002, p. 22).

2. Orientación al cliente

Significado: Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas. (Alles, 2002, p. 41).

3. Trabajo en equipo

Significado: Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo. (Alles, 2002, p. 55).

4. Resolución de problemas

Significado: Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos del negocio (del cliente) y la factibilidad interna de resolución. (Alles, 2002, p. 36).

5. Comunicación

Significado: Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. (Alles, 2002, p. 34).

6. Adaptabilidad al cambio

Significado: Es la predisposición para comprender y apreciar perspectivas diferentes u opuestas, para adaptarse en situaciones cambiantes y aceptar modificaciones del contexto y de la competencia, en la propia organización y en la del cliente, dentro de los requerimientos del trabajo de la economía digital. (Alles, 2002, p. 37).

7. Autocontrol

Significado: Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés. (Alles, 2002, p. 45).

8. Tolerancia a la presión

Significado: Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia. (Alles, 2002, p. 55).

9. Habilidad analítica

Significado: La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos. (Alles, 2002, p. 30).

10. Pensamiento estratégico

Significado: Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su 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 reemplazarlo por otro. (Alles, 2002, p. 83).

11. Desarrollo estratégico de los recursos humanos

Significado: Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía. (Alles, 2002, p. 40).

12. Liderazgo

Significado: Es la capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso y comunican la visión de la empresa, ya sea desde una posición formal o informal de autoridad. El “equipo” debe considerarse en sentido amplio como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder. (Alles, 2002, p. 31).

13. Negociación

Significado: Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona. (Alles, 2002, p. 34).

14. Capacidad de entender a los demás

Significado: Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque éstos no los hayan expresado o lo hayan hecho sólo parcialmente. (Alles, 2002, p. 41).

Empowerment

Significado: Es capacitar a individuos o a grupos, dándoles responsabilidad para que tengan un profundo sentido del compromiso y autonomía personal, participen, hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, y quieran sentirse responsables y asumir posiciones de liderazgo. Incluye el fomento del trabajo en equipo dentro y fuera de la organización y el uso eficiente de los equipos. (Alles, 2002, p. 13).

Perfil de competencias laborales del puesto: Ingeniero de Servicio

Técnico

1. Orientación al cliente

Significado: Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas. (Alles, 2002, p. 41).

2. Trabajo en equipo

Significado: Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo. (Alles, 2002, p. 55).

3. Aprendizaje continuo

Significado: Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa. (Alles, 2002, p. 34).

4. Resolución de problemas

Significado: Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos del negocio (del cliente) y la factibilidad interna de resolución. (Alles, 2002, p. 36).

5. Comunicación

Significado: Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. (Alles, 2002, p. 34).

6. Habilidad analítica

Significado: La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos. (Alles, 2002, p. 30).

7. Flexibilidad

Significado: Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo. (Alles, 2002, p. 45).

8. Adaptabilidad al cambio

Significado: Es la predisposición para comprender y apreciar perspectivas diferentes u opuestas, para adaptarse en situaciones cambiantes y aceptar modificaciones del contexto y de la competencia, en la propia organización y en la del cliente, dentro de los requerimientos del trabajo de la economía digital. (Alles, 2002, p. 37).

9. Autocontrol

Significado: Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés. (Alles, 2002, p. 45).

10. Tolerancia a la presión

Significado: Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia. (Alles, 2002, p. 55).

11. Productividad

Significado: Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella. (Alles, 2002, p. 54).

12. Preocupación por el orden y la claridad

Significado: Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas. (Alles, 2002, p. 49).

13. Dinamismo

Significado: Se trata de la habilidad para trabajar duro –resistir largas jornadas de trabajo, incluso en fines de semana o días feriados, cuando otros destinan ese tiempo al descanso– en diferentes situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad. (Alles, 2002, p. 84).

14. Modalidades de contacto

Significado: Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse implica

saber escuchar y hacer posible que los demás accedan fácilmente a la información que se posea. (Alles, 2002, p. 31).

15. Iniciativa – Autonomía

Significado: Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado. (Alles, 2002, p. 53).

16. Responsabilidad

Significado: Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero. (Alles, 2002, p. 55).

17. Apoyo a los compañeros

Significado: El apoyo a los compañeros no está basado en los sentimientos sino en la confianza derivada de compartir los rigores del entrenamiento y de la valoración de los saberes de los demás, reunidos a partir de una política de selección uniforme de la organización para elegir a sus nuevos integrantes y desarrollar carreras sobre la base del conocimiento. (Alles, 2002, p. 63).

18. Confiabilidad

Significado: Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la

responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta. (Alles, 2002, p. 29).

Perfil de competencias laborales del puesto: Asesor de ventas

1. Orientación a los resultados

Significado: Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. (Alles, 2002, p. 22).

2. Orientación al cliente

Significado: Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas. (Alles, 2002, p. 41).

3. Trabajo en equipo

Significado: Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo. (Alles, 2002, p. 55).

4. Aprendizaje continuo

Significado: Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa. (Alles, 2002, p. 34).

5. Resolución de problemas

Significado: Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos del negocio (del cliente) y la factibilidad interna de resolución. (Alles, 2002, p. 36).

6. Comunicación

Significado: Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién

preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. (Alles, 2002, p. 34).

7. Adaptabilidad al cambio

Significado: Es la predisposición para comprender y apreciar perspectivas diferentes u opuestas, para adaptarse en situaciones cambiantes y aceptar modificaciones del contexto y de la competencia, en la propia organización y en la del cliente, dentro de los requerimientos del trabajo de la economía digital. (Alles, 2002, p. 37).

8. Autocontrol

Significado: Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés. (Alles, 2002, p. 45).

9. Tolerancia a la presión

Significado: Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia. (Alles, 2002, p. 55).

10. Productividad

Significado: Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella. (Alles, 2002, p. 54).

11. Preocupación por el orden y la claridad

Significado: Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas. (Alles, 2002, p. 49).

12. Dinamismo

Significado: Se trata de la habilidad para trabajar duro –resistir largas jornadas de trabajo, incluso en fines de semana o días feriados, cuando otros destinan ese tiempo al descanso– en diferentes situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad. (Alles, 2002, p. 84).

13. Modalidades de contacto

Significado: Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse implica saber escuchar y hacer posible que los demás accedan fácilmente a la información que se posea. (Alles, 2002, p. 31).

14. Negociación

Significado: Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona. (Alles, 2002, p. 34).

15. Capacidad de planificación y de organización

Significado: Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información. (Alles, 2002, p. 36).

16. Perseverancia

Significado: Es la predisposición para mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo. (Alles, 2002, p. 13).

17. Relaciones Públicas

Significado: Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles (estatales, provinciales, y locales), legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad toda. Esta competencia tiene vinculación con las de “credibilidad”, “modalidad de contacto” y “comunicación”. (Alles, 2002, p. 85).

18. Responsabilidad

Significado: Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero. (Alles, 2002, p. 55).

LOGO ELEINMSA		FORMULARIO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS ASESOR TÉCNICO		
# FORMULARIO		# VERSIÓN	FECHA CREACIÓN	Página # / #
Colaborador de ELEINMSA:			Fecha:	
Departamento:				
Periodo de evaluación:			Calificación global obtenida:	
<p>Indicaciones: Seleccione una calificación entre 1 y 100, según el comportamiento requerido para cada competencia, basado en el desempeño del colaborador durante el periodo asignado.</p> <p>90 - 100: El evaluado manifiesta siempre el comportamiento tal cual se describe en el grado seleccionado de la competencia.</p> <p>80 - 90: El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado.</p> <p>70 - 80: El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado.</p> <p>60 - 70: El evaluado manifiesta solo en ocasiones el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado.</p> <p>0 - 60: Necesita desarrollar la competencia indicada.</p> <p>Para establecer la calificación global obtenida se debe sumar la calificación asignada a cada competencia y este total se debe dividir entre el número de competencias indicadas.</p>				
COMPETENCIA	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTO REQUERIDO	CALIFICACIÓN	COMENTARIOS
1. Orientación al cliente	Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas. (Alles, 2002, p. 33).	Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas; sólo siente que ha hecho bien su trabajo cuando el cliente manifiesta que sus expectativas han sido sistemáticamente satisfechas y superadas y demuestra su entusiasmo y deleite. (Alles, 2002, p. 33).		
2. Trabajo en equipo	Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo. (Alles, 2002, p. 36).	La empresa es un solo equipo. Cooperar incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todo que las circunstancias del propio equipo de trabajo. (Alles, 2002, p. 36).		
3. Aprendizaje continuo	Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa. (Alles, 2002, p. 34).	Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa y como experto en la comunidad internacional. Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías. (Alles, 2002, p. 34).		
4. Resolución de problemas	Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos del negocio. (Alles, 2002, p. 36).	Desarrolla una solución innovadora sobre la base de un enfoque no tradicional para resolver problemas y una profunda comprensión de los objetivos de negocio del cliente y de su empresa. (Alles, 2002, p. 36).		

5. Comunicación	Es la capacidad de escuchar, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. (Alles, 2002, p. 34).	Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación. (Alles, 2002, p. 34).		
6. Habilidad analítica	La capacidad de identificar los problemas, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos. (Alles, 2002, p. 30).	Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos. (Alles, 2002, p. 30).		
7. Calidad del trabajo	Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). (Alles, 2002, p. 28).	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y expertise. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés por aprender. (Alles, 2002, p. 28).		
8. Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera. (Alles, 2002, p. 45).	Modifica sus objetivos o acciones para responder con rapidez a los cambios organizacionales o de prioridad. Realiza cambios en la estrategia de negocios o proyectos ante los nuevos retos o necesidades del entorno. (Alles, 2002, p. 45).		
9. Adaptabilidad al cambio	Es la predisposición para comprender y apreciar perspectivas diferentes u opuestas, para adaptarse en situaciones cambiantes y aceptar modificaciones del contexto y de la competencia, en la propia organización y en la del cliente. (Alles, 2002, p. 78).	Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Revisa y evalúa sistemáticamente las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor a la nueva solución. Utiliza el fracaso de otros en su propio beneficio. (Alles, 2002, p. 78).		
10. Autocontrol	Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés. (Alles, 2002, p. 45).	Actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como el enfado y frustración extrema, pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que le producen desagrado y continúa su actividad o conversación. Puede abandonar temporalmente la reunión para controlar sus emociones y luego regresar. (Alles, 2002, p. 45).		
11. Tolerancia a la presión	Es la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia. (Alles, 2002, p. 55).	Habitualmente alcanza los objetivos, aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia. (Alles, 2002, p. 55).		

12. Productividad	Es la habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella. (Alles, 2002, p. 54).	Se desafía a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos, y los alcanza. Se transforma en un referente a imitar por sus pares o por las generaciones venideras. (Alles, 2002, p. 54).		
13. Preocupación por el orden y la claridad	Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas. (Alles, 2002, p. 60).	Realiza el seguimiento de tareas y proyectos asignados. Se preocupa por mejorar el orden de todo lo que está bajo su responsabilidad. Presenta a sus superiores propuestas para mejorar el orden y la claridad de las tareas. (Alles, 2002, p. 60).		
14. Dinamismo	Se trata de la habilidad para trabajar duro en diferentes situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad. (Alles, 2002, p. 84).	Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente. (Alles, 2002, p. 84).		
15. Modalidades de contacto	Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás. (Alles, 2002, p. 16).	Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas. (Alles, 2002, p. 16).		
16. Iniciativa – Autonomía	Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. (Alles, 2002, p. 53).	Ejecuta rápidamente las acciones necesarias para resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día. Es proactivo para resolver dificultades, no espera a consultar a toda la línea jerárquica, de esta manera evita que se agrave un problema menor. Tiene mucha capacidad para proponer mejoras, aunque no haya un problema concreto que se deba solucionar. (Alles, 2002, p. 53).		
17. Responsabilidad	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero. (Alles, 2002, p. 55).	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición. (Alles, 2002, p. 55).		
18. Apoyo a los compañeros	El apoyo a los compañeros no está basado en los sentimientos sino en la confianza derivada de compartir los rigores del entrenamiento y de la valoración de los saberes de los demás, reunidos a partir de una política de selección uniforme de la organización para elegir a sus nuevos integrantes y desarrollar carreras sobre la base del conocimiento. (Alles, 2002, p. 63).	Establece vínculos con los compañeros basados en el conocimiento apoyándolos informalmente en todo quehacer relacionado. Genera confianza y respeto. Es considerado un referente entre sus pares; comparten con él sin dudar recibiendo a su vez feedback informal sobre los resultados obtenidos. Es reconocido y se requiere su apoyo en la comunidad profesional, informalmente o en eventos profesionales. (Alles, 2002, p. 63).		

<p>19. Franjeza – Confiability – Integrity</p>	<p>Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta. (Alles, 2002, p. 29)</p>	<p>Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Asume la responsabilidad de sus propios errores. Sus acciones y actitudes son coherentes con su discurso. Demuestra estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta. (Alles, 2002, p. 29)</p>	
<p>Compromisos adquiridos por el colaborador:</p>			
<p>Capacitación sugerida según evaluación:</p>			
<p>Periodo de la próxima de evaluación:</p>			
<p>Firma Evaluador / Fecha de evaluación</p>		<p>Firma Evaluado / Fecha de evaluación</p>	

LOGO ELEINMSA	FORMULARIO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EJECUTIVA DE OPERACIONES			
	# FORMULARIO	# VERSIÓN	FECHA CREACIÓN	Página # / #
Colaborador de ELEINMSA:			Fecha:	
Departamento:				
Periodo de evaluación:			Calificación global obtenida:	
<p>Indicaciones: Seleccione una calificación entre 1 y 100, según el comportamiento requerido para cada competencia, basado en el desempeño del colaborador durante el periodo asignado.</p> <p>90 - 100: El evaluado manifiesta siempre el comportamiento tal cual se describe en el grado seleccionado de la competencia.</p> <p>80 - 90: El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado.</p> <p>70 - 80: El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado.</p> <p>60 - 70: El evaluado manifiesta solo en ocasiones el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado.</p> <p>0 - 60: Necesita desarrollar la competencia indicada.</p> <p>Para establecer la calificación global obtenida se debe sumar la calificación asignada a cada competencia y este total se debe dividir entre el número de competencias indicadas.</p>				
COMPETENCIA	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTO REQUERIDO	CALIFICACIÓN	COMENTARIOS
1. Orientación al cliente	Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas. (Alles, 2002, p. 33).	Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas; sólo siente que ha hecho bien su trabajo cuando el cliente manifiesta que sus expectativas han sido sistemáticamente satisfechas y superadas y demuestra su entusiasmo y deleite. (Alles, 2002, p. 33).		
2. Trabajo en equipo	Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo. (Alles, 2002, p. 36).	La empresa es un solo equipo. Cooperar incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todo que las circunstancias del propio equipo de trabajo. (Alles, 2002, p. 36).		
3. Aprendizaje continuo	Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa. (Alles, 2002, p. 34).	Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa y como experto en la comunidad internacional. Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías. (Alles, 2002, p. 34).		
4. Resolución de problemas	Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos del negocio. (Alles, 2002, p. 36).	Desarrolla una solución innovadora sobre la base de un enfoque no tradicional para resolver problemas y una profunda comprensión de los objetivos de negocio del cliente y de su empresa. (Alles, 2002, p. 36).		

5. Comunicación	Es la capacidad de escuchar, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. (Alles, 2002, p. 34).	Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación. (Alles, 2002, p. 34).		
6. Adaptabilidad al cambio	Es la predisposición para comprender y apreciar perspectivas diferentes u opciones, para adaptarse en situaciones cambiantes y aceptar modificaciones del contexto y de la competencia, en la propia organización y en la del cliente. (Alles, 2002, p. 78).	Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Revisa y evalúa sistemáticamente las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor a la nueva solución. Utiliza el fracaso de otros en su propio beneficio. (Alles, 2002, p. 78).		
7. Autocontrol	Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés. (Alles, 2002, p. 45).	Actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como el enfado y frustración extrema, pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que le producen desagrado y continúa su actividad o conversación. Puede abandonar temporalmente la reunión para controlar sus emociones y luego regresar. (Alles, 2002, p. 45).		
8. Tolerancia a la presión	Es la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia. (Alles, 2002, p. 55).	Habitualmente alcanza los objetivos, aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia. (Alles, 2002, p. 55).		
9. Productividad	Es la habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella. (Alles, 2002, p. 54).	Se desafía a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos, y los alcanza. Se transforma en un referente a imitar por sus pares o por las generaciones venideras. (Alles, 2002, p. 54).		
10. Preocupación por el orden y la claridad	Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas. (Alles, 2002, p. 60).	Realiza el seguimiento de tareas y proyectos asignados. Se preocupa por mejorar el orden de todo lo que está bajo su responsabilidad. Presenta a sus superiores propuestas para mejorar el orden y la claridad de las tareas. (Alles, 2002, p. 60).		
11. Dinamismo	Se trata de la habilidad para trabajar duro en diferentes situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad. (Alles, 2002, p. 84).	Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en jornadas de trabajo prolongadas o después de viajes, sin que su nivel de actividad se vea afectado. Es reconocido como motor energizante y transmite esta energía a todo lo que emprende. (Alles, 2002, p. 84).		

12. Iniciativa – Autonomía	Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. (Alles, 2002, p. 53).	Ejecuta rápidamente las acciones necesarias para resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día. Es proactivo para resolver dificultades, no espera a consultar a toda la línea jerárquica, de esta manera evita que se agrave un problema menor. Tiene mucha capacidad para proponer mejoras, aunque no haya un problema concreto que se deba solucionar. (Alles, 2002, p. 53).		
13. Habilidad analítica	La capacidad de identificar los problemas, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos. (Alles, 2002, p. 30).	Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos. (Alles, 2002, p. 30).		
14. Capacidad de planificación y de organización	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información. (Alles, 2002, p. 36).	Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos. (Alles, 2002, p. 36).		
15. Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera. (Alles, 2002, p. 45).	Modifica sus objetivos o acciones para responder con rapidez a los cambios organizacionales o de prioridad. Realiza cambios en la estrategia de negocios o proyectos ante los nuevos retos o necesidades del entorno. (Alles, 2002, p. 45).		
16. Responsabilidad	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero. (Alles, 2002, p. 55).	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición. (Alles, 2002, p. 55).		
17. Apoyo a los compañeros	El apoyo a los compañeros no está basado en los sentimientos sino en la confianza derivada de compartir los rigores del entrenamiento y de la valoración de los saberes de los demás, reunidos a partir de una política de selección uniforme de la organización para elegir a sus nuevos integrantes y desarrollar carreras sobre la base del conocimiento. (Alles, 2002, p. 63).	Establece vínculos con los compañeros basados en el conocimiento apoyándolos informalmente en todo quehacer relacionado. Genera confianza y respeto. En considerado un referente entre sus pares; comparten con él sin dudar recibiendo a su vez feedback informal sobre los resultados obtenidos. Es reconocido y se requiere su apoyo en la comunidad profesional, informalmente o en eventos profesionales. (Alles, 2002, p. 63).		

18. Franqueza – Confiabilidad – Integridad	Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta. (Alles, 2002, p. 29)	Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Asume la responsabilidad de sus propios errores. Sus acciones y actitudes son coherentes con su discurso. Demuestra estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta. (Alles, 2002, p. 29)		
19. Colaboración	Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal. (Alles, 2002, p. 27)	Cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas y es un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector o departamento. Tiene sólida reputación personal en la comunidad a la que pertenece, esto realiza su permanente colaboración. (Alles, 2002, p. 27)		
Compromisos adquiridos por el colaborador:				
Capacitación sugerida según evaluación:				
Periodo de la próxima de evaluación:				
Firma Evaluador / Fecha de evaluación		Firma Evaluado / Fecha de evaluación		

LOGO ELEINMSA	FORMULARIO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DIRECTOR DE OPERACIONES			
	# FORMULARIO	# VERSIÓN	FECHA CREACIÓN	Página # / #
Colaborador de ELEINMSA:			Fecha:	
Departamento:				
Periodo de evaluación:			Calificación global obtenida:	
<p>Indicaciones: Seleccione una calificación entre 1 y 100, según el comportamiento requerido para cada competencia, basado en el desempeño del colaborador durante el periodo asignado.</p> <p>90 – 100: El evaluado manifiesta siempre el comportamiento tal cual se describe en el grado seleccionado de la competencia.</p> <p>80 – 90: El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado.</p> <p>70 – 80: El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado.</p> <p>60 – 70: El evaluado manifiesta solo en ocasiones el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado.</p> <p>0 – 60: Necesita desarrollar la competencia indicada.</p> <p>Para establecer la calificación global obtenida se debe sumar la calificación asignada a cada competencia y este total se debe dividir entre el número de competencias indicadas.</p>				
COMPETENCIA	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTO REQUERIDO	CALIFICACIÓN	COMENTARIOS
1. Orientación a los resultados	Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. (Alles, 2002, p. 42).	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Promueve el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización. Se considera que es un referente en esta competencia. (Alles, 2002, p. 42).		
2. Orientación al cliente	Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas. (Alles, 2002, p. 33).	Establece una relación con perspectivas de largo plazo con los clientes para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros. Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente, pensando incluso en los clientes de los clientes. (Alles, 2002, p. 33).		
3. Trabajo en equipo	Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo. (Alles, 2002, p. 36).	La empresa es un solo equipo. Cooperar incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todo que las circunstancias del propio equipo de trabajo. (Alles, 2002, p. 36).		
4. Resolución de problemas	Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos del negocio. (Alles, 2002, p. 36).	Desarrolla una solución innovadora sobre la base de un enfoque no tradicional para resolver problemas y una profunda comprensión de los objetivos de negocio del cliente y de su empresa. (Alles, 2002, p. 36).		

5. Comunicación	Es la capacidad de escuchar, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. (Alles, 2002, p. 34).	Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación. (Alles, 2002, p. 34).		
6. Adaptabilidad al cambio	Es la predisposición para comprender y apreciar perspectivas diferentes u opuestas, para adaptarse en situaciones cambiantes y aceptar modificaciones del contexto y de la competencia, en la propia organización y en la del cliente. (Alles, 2002, p. 78).	Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Revisa y evalúa sistemáticamente las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor a la nueva solución. Utiliza el fracaso de otros en su propio beneficio. (Alles, 2002, p. 78).		
7. Autocontrol	Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés. (Alles, 2002, p. 45).	Actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como el enfado y frustración extrema, pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que le producen desagrado y continúa su actividad o conversación. Puede abandonar temporalmente la reunión para controlar sus emociones y luego regresar. (Alles, 2002, p. 45).		
8. Tolerancia a la presión	Es la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia. (Alles, 2002, p. 55).	Habitualmente alcanza los objetivos, aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia. (Alles, 2002, p. 55).		
9. Habilidad analítica	La capacidad de identificar los problemas, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos. (Alles, 2002, p. 30).	Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos. (Alles, 2002, p. 30).		
10. Pensamiento estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su 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 reemplazarlo por otro. (Alles, 2002, p. 83).	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. Detecta nuevas oportunidades de negocio, de compra de empresas en marcha, de realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. (Alles, 2002, p. 83).		
11. Desarrollo estratégico de los recursos humanos	Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía. (Alles, 2002, p. 40).	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico. (Alles, 2002, p. 40).		

12. Liderazgo	Es la capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso y comunican la visión de la empresa, ya sea desde una posición formal o informal de autoridad. (Alles, 2002, p. 43).	Comunica una convincente visión de futuro. Es un líder con carisma especial, genera en el grupo que lidera un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión del equipo. (Alles, 2002, p. 43).		
13. Negociación	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona. (Alles, 2002, p. 34).	Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación. (Alles, 2002, p. 34).		
14. Capacidad de entender a los demás	Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque éstos no los hayan expresado o lo hayan hecho sólo parcialmente. (Alles, 2002, p. 41).	Comprende los intereses de los demás modificando su propia conducta – dentro de las normas de la organización- y los ayuda a resolver problemas que le plantean o él mismo observa. (Alles, 2002, p. 41).		
15. Empowerment	Es capacitar a individuos o a grupos, dándoles responsabilidad para que tengan un profundo sentido del compromiso y autonomía personal, participen, hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, y quieran sentirse responsables y asumir posiciones de liderazgo. Incluye el fomento del trabajo en equipo dentro y fuera de la organización y el uso eficiente de los equipos. (Alles, 2002, p. 23).	Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo. Proporciona formación o experiencias en el trabajo que sirvan para adquirir nuevas capacidades o habilidades. (Alles, 2002, p. 23).		
Compromisos adquiridos por el colaborador:				
Capacitación sugerida según evaluación:				
Periodo de la próxima de evaluación:				
Firma Evaluador / Fecha de evaluación			Firma Evaluado / Fecha de evaluación	

LOGO ELEINMSA		FORMULARIO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS INGENIERO DE SERVICIO TÉCNICO		
# FORMULARIO		# VERSIÓN	FECHA CREACIÓN	Página # / #
Colaborador de ELEINMSA:			Fecha:	
Departamento:				
Periodo de evaluación:			Calificación global obtenida:	
<p>Indicaciones: Seleccione una calificación entre 1 y 100, según el comportamiento requerido para cada competencia, basado en el desempeño del colaborador durante el periodo asignado.</p> <p>90 - 100: El evaluado manifiesta siempre el comportamiento tal cual se describe en el grado seleccionado de la competencia.</p> <p>80 - 90: El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado.</p> <p>70 - 80: El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado.</p> <p>60 - 70: El evaluado manifiesta solo en ocasiones el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado.</p> <p>0 - 60: Necesita desarrollar la competencia indicada.</p> <p>Para establecer la calificación global obtenida se debe sumar la calificación asignada a cada competencia y este total se debe dividir entre el número de competencias indicadas.</p>				
COMPETENCIA	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTO REQUERIDO	CALIFICACIÓN	COMENTARIOS
1. Orientación al cliente	Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas. (Alles, 2002, p. 33).	Establece una relación con los clientes para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros. (Alles, 2002, p. 33).		
2. Trabajo en equipo	Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo. (Alles, 2002, p. 36).	La empresa es un solo equipo. Cooperar incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todo que las circunstancias del propio equipo de trabajo. (Alles, 2002, p. 36).		
3. Aprendizaje continuo	Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa. (Alles, 2002, p. 34).	Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa y como experto en la comunidad internacional. Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías. (Alles, 2002, p. 34).		
4. Resolución de problemas	Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos del negocio. (Alles, 2002, p. 36).	Desarrolla una solución innovadora sobre la base de un enfoque no tradicional para resolver problemas y una profunda comprensión de los objetivos de negocio del cliente y de su empresa. (Alles, 2002, p. 36).		
5. Comunicación	Es la capacidad de escuchar, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante	Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.		

	un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. (Alles, 2002, p. 34).	(Alles, 2002, p. 34).		
6. Habilidad analítica	La capacidad de identificar los problemas, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos. (Alles, 2002, p. 30).	Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos. (Alles, 2002, p. 30).		
8. Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera. (Alles, 2002, p. 45).	Decide qué hacer en función de la situación. Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas, no de forma acomodaticia sino para. (Alles, 2002, p. 45).		
9. Adaptabilidad al cambio	Es la predisposición para comprender y apreciar perspectivas diferentes u opuestas, para adaptarse en situaciones cambiantes y aceptar modificaciones del contexto y de la competencia, en la propia organización y en la del cliente. (Alles, 2002, p. 78).	Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación considerando a la especial dimensión del tiempo que se da en el entorno digital. (Alles, 2002, p. 78).		
10. Autocontrol	Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés. (Alles, 2002, p. 45).	Actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como el enfado y frustración extrema, pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que le producen desagrado y continúa su actividad o conversación. Puede abandonar temporalmente la reunión para controlar sus emociones y luego regresar. (Alles, 2002, p. 45).		
11. Tolerancia a la presión	Es la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia. (Alles, 2002, p. 55).	Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia. (Alles, 2002, p. 55).		
12. Productividad	Es la habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella. (Alles, 2002, p. 54).	Cumple con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo con lo esperado. (Alles, 2002, p. 54).		

13. Preocupación por el orden y la claridad	Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas. (Alles, 2002, p. 60).	Realiza el seguimiento de tareas y proyectos asignados. Se preocupa por mejorar el orden de todo lo que está bajo su responsabilidad. Presenta a sus superiores propuestas para mejorar el orden y la claridad de las tareas. (Alles, 2002, p. 60).		
14. Dinamismo	Se trata de la habilidad para trabajar duro en diferentes situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad. (Alles, 2002, p. 84).	Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente. (Alles, 2002, p. 84).		
15. Modalidades de contacto	Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás. (Alles, 2002, p. 16).	Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas. (Alles, 2002, p. 16).		
16. Iniciativa – Autonomía	Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. (Alles, 2002, p. 53).	Ejecuta rápidamente las acciones necesarias para resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día. Es proactivo para resolver dificultades, no espera a consultar a toda la línea jerárquica, de esta manera evita que se agrave un problema menor. Tiene mucha capacidad para proponer mejoras, aunque no haya un problema concreto que se deba solucionar. (Alles, 2002, p. 53).		
17. Responsabilidad	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero. (Alles, 2002, p. 55).	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición. (Alles, 2002, p. 55).		
18. Apoyo a los compañeros	El apoyo a los compañeros no está basado en los sentimientos sino en la confianza derivada de compartir los rigores del entrenamiento y de la valoración de los saberes de los demás, reunidos a partir de una política de selección uniforme de la organización para elegir a sus nuevos integrantes y desarrollar carreras sobre la base del conocimiento. (Alles, 2002, p. 63).	Establece vínculos con los compañeros basados en el conocimiento apoyándolos informalmente en todo quehacer relacionado. Genera confianza y respeto. Es considerado un referente entre sus pares; comparten con él sin dudar recibiendo a su vez feedback informal sobre los resultados obtenidos. Es reconocido y se requiere su apoyo en la comunidad profesional, informalmente o en eventos profesionales. (Alles, 2002, p. 63).		

<p>19. Franqueza – Confiabilidad – Integridad</p>	<p>Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta. (Alles, 2002, p. 29)</p>	<p>Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Asume la responsabilidad de sus propios errores. Sus acciones y actitudes son coherentes con su discurso. Demuestra estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta. (Alles, 2002, p. 29)</p>	
<p>Compromisos adquiridos por el colaborador:</p>			
<p>Capacitación sugerida según evaluación:</p>			
<p>Periodo de la próxima de evaluación:</p>			
<p>Firma Evaluador / Fecha de evaluación</p>	<p>Firma Evaluado / Fecha de evaluación</p>		

LOGO ELEINMSA		FORMULARIO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS ASESOR DE VENTAS			
		# FORMULARIO	# VERSIÓN	FECHA CREACIÓN	Página # / #
Colaborador de ELEINMSA:			Fecha:		
Departamento:					
Periodo de evaluación:				Calificación global obtenida:	
<p>Indicaciones: Seleccione una calificación entre 1 y 100, según el comportamiento requerido para cada competencia, basado en el desempeño del colaborador durante el periodo asignado.</p> <p>90 – 100: El evaluado manifiesta siempre el comportamiento tal cual se describe en el grado seleccionado de la competencia.</p> <p>80 – 90: El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado.</p> <p>70 – 80: El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado.</p> <p>60 – 70: El evaluado manifiesta solo en ocasiones el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado.</p> <p>0 – 60: Necesita desarrollar la competencia indicada.</p> <p>Para establecer la calificación global obtenida se debe sumar la calificación asignada a cada competencia y este total se debe dividir entre el número de competencias indicadas.</p>					
COMPETENCIA	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTO REQUERIDO	CALIFICACIÓN	COMENTARIOS	
1. Orientación a los resultados	Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. (Alles, 2002, p. 42).	No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Promueve el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas. (Alles, 2002, p. 42).			
2. Orientación al cliente	Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas. (Alles, 2002, p. 33).	Establece una relación con perspectivas de largo plazo con los clientes para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros. Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente, pensando incluso en los clientes de los clientes. (Alles, 2002, p. 33).			
3. Trabajo en equipo	Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo. (Alles, 2002, p. 36).	La empresa es un solo equipo. Cooperar incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todo que las circunstancias del propio equipo de trabajo. (Alles, 2002, p. 36).			
4. Aprendizaje continuo	Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa. (Alles, 2002, p. 34).	Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa y como experto en la comunidad internacional. Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías. (Alles, 2002, p. 34).			
5. Resolución de problemas	Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y	Desarrolla una solución innovadora sobre la base de un enfoque no tradicional para resolver problemas y una profunda comprensión de los objetivos de negocio del cliente y de su empresa. (Alles, 2002, p. 36).			

	objetivos del negocio. (Alles, 2002, p. 36).			
6. Comunicación	Es la capacidad de escuchar, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. (Alles, 2002, p. 34).	Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación. (Alles, 2002, p. 34).		
7. Adaptabilidad al cambio	Es la predisposición para comprender y apreciar perspectivas diferentes u opuestas, para adaptarse en situaciones cambiantes y aceptar modificaciones del contexto y de la competencia, en la propia organización y en la del cliente. (Alles, 2002, p. 78).	Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación considerando a la especial dimensión del tiempo que se da en el entorno digital. (Alles, 2002, p. 78).		
8. Autocontrol	Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés. (Alles, 2002, p. 45).	Actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como el enfado y frustración extrema, pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que le producen desagrado y continúa su actividad o conversación. Puede abandonar temporalmente la reunión para controlar sus emociones y luego regresar. (Alles, 2002, p. 45).		
9. Tolerancia a la presión	Es la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia. (Alles, 2002, p. 55).	Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia. (Alles, 2002, p. 55).		
10. Productividad	Es la habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella. (Alles, 2002, p. 54).	Establece objetivos que superan al promedio y los cumple casi siempre. Supera a lo que se espera para su nivel. (Alles, 2002, p. 54).		
11. Preocupación por el orden y la claridad	Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas. (Alles, 2002, p. 54).	Realiza el seguimiento del trabajo de los demás vigilando su calidad para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. Lleva un registro detallado de las actividades propias y la de los demás. Se preocupa por dejar claras las normas y procedimientos empleados. (Alles, 2002, p. 54).		

12. Dinamismo	Se trata de la habilidad para trabajar duro en diferentes situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad. (Alles, 2002, p. 84).	Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en jornadas de trabajo prolongadas o después de viajes, sin que su nivel de actividad se vea afectado. Es reconocido como motor energizante y transmite esta energía a todo lo que emprende. (Alles, 2002, p. 84).		
13. Modalidades de contacto	Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás. (Alles, 2002, p. 16).	Hace preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos. Se comunica con claridad y precisión. Es abierto y honesto y aporta en las discusiones. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas. (Alles, 2002, p. 16).		
14. Negociación	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona. (Alles, 2002, p. 34).	Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación. (Alles, 2002, p. 34).		
15. Capacidad de planificación y de organización	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información. (Alles, 2002, p. 36).	Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos. (Alles, 2002, p. 36).		
16. Perseverancia	Es la predisposición para mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo. (Alles, 2002, p. 38).	Nunca se rinde ante las negativas o el rechazo. Identifica o crea caminos alternativos para alcanzar las metas. (Alles, 2002, p. 38).		
17. Relaciones Públicas	Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles. (Alles, 2002, p. 85).	Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas logrando la cooperación de personas necesarias para manejar su influencia sobre líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles, legisladores, grupos de interés, proveedores, la comunidad toda. (Alles, 2002, p. 85).		
18. Responsabilidad	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero. (Alles, 2002, p. 55).	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición. (Alles, 2002, p. 55).		

Compromisos adquiridos por el colaborador:	
Capacitación sugerida según evaluación:	
Periodo de la próxima de evaluación:	
Firma Evaluador / Fecha de evaluación	Firma Evaluado / Fecha de evaluación

Declaración Jurada

Yo, Michelle Paola Alvarado Fernández, mayor de edad, cédula de identidad número 1-1596-0293, en condición de egresada de la carrera de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia de la Universidad Hispanoamericana, y advertida de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de bachillerato, mi trabajo de graduación titulado "*Herramienta para la evaluación del desempeño de los colaboradores de las divisiones operativas de la empresa Eleinmsa, San José durante el cuarto trimestre del año 2021*" es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el *Diario Oficial La Gaceta* número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: "Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original". Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de San José, Costa Rica, el 25 de enero del año dos mil veintidós.



Michelle Paola Alvarado Fernández

Cédula de identidad: 1-1596-0293

San José, 11 de octubre de 2021.

Señoras y señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana

Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de representante legal sin límite de suma de Electrónica Industrial y Médica S.A., brindo autorización para que la estudiante Michelle Paola Alvarado Fernández, cédula de identidad 1-1596-0293, desarrolle en ELEINMSA el trabajo de investigación titulado: "Herramienta para la evaluación del desempeño de los colaboradores de las divisiones operativas de la empresa Eleinmsa, San José durante el cuarto trimestre del año 2021".

Además, indico que, en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, puede utilizarse públicamente el nombre de ELEINMSA.

Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico lanchia@eleinmsa.com o al teléfono 2217-7800.

Atentamente,



Luis Fernando Anchia Campos
Gerente General
Eleinmsa

CARTA DEL TUTOR

San José, 28 de enero del 2022

Universidad Hispanoamericana
Sede Llorente
Facultad de Ciencias Económicas

Estimados señores:

La estudiante Michelle Paola Alvarado Fernández, cedula de identidad No. 1-1596-0293, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "Herramienta para la evaluación del desempeño de los colaboradores de las divisiones operativas de la empresa Eleinmsa, San José durante el cuarto trimestre del año 2021", el cual ha elaborado para obtener el grado de Bachiller en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL		100%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

RONALD ORTIZ RAMIREZ
(FIRMA)

Firmado digitalmente
 por RONALD ORTIZ
 RAMIREZ (FIRMA)
 Fecha: 2022.01.28
 22:31:02 -06'00'

M.Sc. Ronald Ortiz Ramírez
Cedula 1-0591-0178
CPCECR 2146

CARTA DE LECTOR

San José, 14 de marzo de 2022
Señores
Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimados señores

La estudiante **Michelle Paola Alvarado Fernández**, cédula de identidad **1-1596-0293** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"Herramienta para la evaluación del desempeño de los colaboradores de las divisiones operativas de la empresa Eleinmsa, San José durante el cuarto trimestre del año 2021."**, el cual ha elaborado para obtener su grado de **Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia**.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,

IVANNIA GABRIELA
VIQUEZ BARRANTES
(FIRMA)

Firmado digitalmente por
IVANNIA GABRIELA VIQUEZ
BARRANTES (FIRMA)
Fecha: 2022.03.14 14:19:08
-06'00'

MBA. Ivannia G. Viquez Barrantes

Cédula de identidad 0109510636

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 022466.

Licencia y autorización al CENIT

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN

San Jose, 25 de enero de 2022.

Señoras y señores
Centro de Información Tecnológico (CENIT)
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

La suscrita, **Michelle Paola Alvarado Fernández**, con número de identificación 1-1596-0293, autora del trabajo de graduación titulado "**Herramienta para la evaluación del desempeño de los colaboradores de las divisiones operativas de la empresa Eleinmsa, San José durante el cuarto trimestre del año 2021**", presentado y aprobado en el año 2022 como requisito para optar por el título de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia; **SI** autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, anexo los términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional.

Cordialmente,



Michelle Paola Alvarado Fernández
Cédula 1-1596-0293