

# **UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

## **SEDE HEREDIA**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS  
CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**Tesis para optar por el grado académico de Licenciatura en  
Administración de Empresas con énfasis en Recursos  
Humanos**

**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.**

**Elaborada por:**

**Johanna María Delgado Zumbado**

**Tutora:**

**M.Sc. Susana Araya Zamora**

**Heredia, 2019**

# Tabla de Contenido

CARTAS DE APROBACIÓN DEL TUTOR.....	12
CARTAS DE APROBACIÓN DEL LECTOR.....	13
CARTAS DE APROBACIÓN DEL FILÓLOGO .....	14
DEDICATORIA .....	15
AGRADECIMIENTO .....	16
ABREVIATURAS .....	17
RESUMEN.....	18
CAPÍTULO I.....	20
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	20
1.1    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	21
1.1.1    Antecedente del problema .....	21
1.1.2    Problematización .....	22
1.1.3    Justificación del tema.....	22
1.2    FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	23
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
1.3.1. Objetivo General .....	25
1.3.2. Objetivos Específicos.....	25
1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	26
1.4.1. Alcances .....	26
1.4.2. Limitaciones.....	26
1.5 APOORTE DEL INVESTIGADOR.....	27
CAPÍTULO II.....	28
MARCO TEÓRICO .....	28
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO.....	29
2.1.1 Reseña Histórica.....	29
2.1.2 Misión de Sur Química S.A. ....	33
2.1.3 Visión de Sur Química S.A.....	33
2.1.4 Valores.....	34
2.2 CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL .....	40
2.2.1 Las Organizaciones .....	40
2.2.2 Las personas en las organizaciones .....	42

2.2.3 Administración de Recursos Humanos.....	44
2.2.4 Evaluación del Desempeño.....	45
CAPÍTULO III.....	103
MARCO METODOLÓGICO.....	103
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	104
3.1.1 Finalidad (Teórica y/o aplicada).....	104
3.1.2 Dimensión temporal (Transversal/Longitudinal).....	105
3.1.3 Marco (Mega-macro-micro).....	106
3.1.4 Naturaleza (Cuantitativa y/o Cualitativa).....	107
3.1.5 Carácter (Exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa).....	108
3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....	109
3.3 SELECCIÓN DEL MUESTREO.....	111
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	112
3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN.....	113
3.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	119
CAPÍTULO IV.....	121
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	121
4.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN VIGENTE.....	122
4.1.1. Descripción de los datos.....	122
4.1.2. Interpretación o explicación de los gráficos.....	122
CAPÍTULO V.....	174
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	174
5.1 CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES.....	175
CAPÍTULO VI.....	183
PROPUESTA.....	183
6.1 INTRODUCCIÓN.....	184
6.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.....	185
6.3  OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	185
6.3.1  Objetivo general.....	185
6.3.2  Objetivos específicos.....	186
6.4  ALCANCES Y LIMITACIONES.....	186
6.4.1  Alcances.....	186
6.4.2  Limitaciones.....	187
6.5  DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	187

6.6 Diagrama de Grant en relación con la propuesta.....	216
BIBLIOGRAFÍA.....	217
LIBROS.....	218
SITIOS WEB.....	220
TESIS.....	221
ANEXOS.....	222

## Índice de Ilustraciones

Imagen 1 Fundador de la empresa, Ing. Lorenzo Giordano Beccaria (q.d.D.g.)	33
Imagen 2 Fundamentos Grupo Sur	34
Imagen 3 Certificación Sur Química S.A. ISO 9001:2015	35
Imagen 4 Certificación Sur Química S.A. ISO 14001:2015	36
Imagen 5 Certificación Sur Química S.A. OHSAS 18001:2007	37
Imagen 6 Productos de Sur Química S.A.	38
Imagen 7 Logo Sur Química S.A.	39
Imagen 8 Fachada de Sur Química S.A	39
Imagen 9 Las personas en las organizaciones	42
Imagen 10 Objetivos Organizacionales e Individuales	43
Imagen 11 Administración del desempeño	50
Imagen 12 Gestión del desempeño	51
Imagen 13 Relación entre subsistemas	52
Imagen 14 Relación de evaluación de desempeño con los diferentes subsistemas	53
Imagen 15 Secuencia de una evaluación de desempeño	59
Imagen 16 Método de Escalas gráficas	63
Imagen 17 Orden de la entrevista del método de investigación de campo	69
Imagen 18 Evaluación del desempeño con el método de incidentes críticos	72
Imagen 19 Método de Frases Descriptivas	73
Imagen 20 Modelo del iceberg	78
Imagen 21 Competencias laborales	79
Imagen 22 Ejemplos de conocimientos y competencias	81
Imagen 23 Relación entre conocimientos y competencias	82
Imagen 24 360° Feedback	89
Imagen 25 Diagrama del proceso de evaluación de 360°	94
Imagen 26 Elementos de la comunicación	98
Imagen 27 Componentes de la comunicación	98
Imagen 28 Modelo de comunicación	99
Imagen 29 Diferencia entre comunicación oral y escrita	102
Imagen 30 ¿Qué es el proceso de evaluación del desempeño?	188
Imagen 31 ¿Qué es evaluación del desempeño?	189
Imagen 32 ¿Cuál es el objetivo de evaluar el desempeño?	189
Imagen 33 ¿Qué son competencias y cuál es su propósito?	190
Imagen 34 Tipos de competencias	190
Imagen 35 ¿Qué es evaluación del desempeño por competencias?	191
Imagen 36 ¿Cuáles son las ventajas y/o beneficios de evaluar por competencias?	191
Imagen 37 Convocatoria del Taller	195

## Índice de Cuadros

Cuadro 1 Población Sur Química S.A. ....	112
Cuadro 2 Muestra de personal Sur Química S.A. ....	113
Cuadro 3 Operacionalización de las variables.....	120
Cuadro 4 Diccionario de competencias Vs Evaluaciones del desempeño .....	173
Cuadro 5 Conclusiones y recomendaciones -Objetivo n°1.....	176
Cuadro 6 Conclusiones y recomendaciones -Objetivo n°2.....	177
Cuadro 7 Conclusiones y recomendaciones -Objetivo n°3.....	178
Cuadro 8 Conclusiones y recomendaciones -Objetivo n°4.....	180
Cuadro 9 Conclusiones y recomendaciones -Objetivo n°5.....	181

## Índice de Tablas

Tabla 1 Género .....	123
Tabla 2 Edad .....	124
Tabla 3 Antigüedad.....	125
Tabla 4 Área que se desempeña .....	126
Tabla 5 ¿Conoce usted el proceso o sistema de evaluación al desempeño que utiliza la empresa para evaluar a sus colaboradores? .....	127
Tabla 6 ¿Cómo califica usted el proceso de evaluación del desempeño al puesto? .....	130
Tabla 7 ¿Conoce usted el instrumento de evaluación del desempeño que utiliza actualmente la empresa para evaluarlo? .....	132
Tabla 8 Indique ¿cuántas veces al año le realizan una evaluación del desempeño? .....	133
Tabla 9 Mencione quién le realiza la evaluación del desempeño. ....	134
Tabla 10 Al finalizar la evaluación, ¿obtuvo realimentación de su jefatura para conocer el resultado de la misma? .....	136
Tabla 11 En la realimentación, ¿su jefatura le indica los aspectos de mejora? .....	137
Tabla 12 ¿Cuál canal de comunicación utiliza la empresa para comunicar al evaluador el proceso de evaluación del desempeño? .....	138
Tabla 13 ¿Qué tipo de comunicación utiliza el evaluador para realizarle la evaluación del desempeño a usted?.....	140
Tabla 14 ¿Cuando le realizan la evaluación del desempeño el evaluador se reúne personalmente con usted? .....	141
Tabla 15 ¿Conoce usted los aspectos que la empresa analiza en la evaluación del desempeño, según su puesto?.....	143
Tabla 16 Al finalizar el proceso de evaluación de su desempeño, ¿usted firma el instrumento utilizado para evaluarlo? .....	144
Tabla 17 ¿Usted es evaluado por su jefe directo? .....	145
Tabla 18 ¿Se le comunica de manera clara los pasos a seguir cuando le realizan el proceso de evaluación del desempeño?.....	147
Tabla 19 En el momento de la realimentación, ¿Su jefatura le explica de forma clara los diferentes aspectos que se consideraron en la evaluación del desempeño? .....	148
Tabla 20 En su área de trabajo, ¿su jefatura les brinda la oportunidad de realizar la evaluación del desempeño, participando a sus compañeros o clientes internos? .....	150
Tabla 21 ¿Ha escuchado usted acerca de la Evaluación del desempeño por competencias o habilidades?.....	151
Tabla 22 ¿Cuáles de las siguientes competencias considera usted son esenciales para la organización?.....	154
I Parte de la Tabla 23 ¿Cuáles competencias o habilidades consideran usted debe de tener un colaborador en un puesto de jefatura o gerencia en esta empresa? .....	156
II Parte de la Tabla 24 ¿Cuáles competencias o habilidades consideran usted debe de tener un colaborador en un puesto de jefatura o gerencia en esta empresa? .....	160
Tabla 25 ¿Cuáles de las siguientes competencias o habilidades, considera que lo caracterizan a usted?.....	163
Tabla 26 ¿Cuáles de la siguientes competencias o habilidades, considera usted importantes deba de poseer un colaborador para poder desempeñar su puesto actual de trabajo en la empresa?.....	166

Tabla 27 Presupuesto .....	192
Tabla 28 Presupuesto .....	196
Tabla 29 Porcentajes .....	197
Tabla 30 Presupuesto .....	215
Tabla 31 Presupuestos totales .....	215
Tabla 32 Diagrama de Grant.....	216

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 Género .....	123
Gráfico 2 Edad .....	124
Gráfico 3 Antigüedad.....	125
Gráfico 4 Área que se desempeña .....	126
Gráfico 5 ¿Conoce usted el proceso o sistema de evaluación al desempeño que utiliza la empresa para evaluar a sus colaboradores? .....	128
Gráfico 6 ¿Cómo califica usted el proceso de evaluación del desempeño al puesto? .....	130
Gráfico 7 ¿Conoce usted el instrumento de evaluación del desempeño que utiliza actualmente la empresa para evaluarlo? .....	132
Gráfico 8 Indique ¿cuántas veces al año le realizan una evaluación del desempeño?.....	134
Gráfico 9 Mencione quién le realiza la evaluación del desempeño. ....	135
Gráfico 10 Al finalizar la evaluación, ¿obtuvo realimentación de su jefatura para conocer el resultado de la misma? .....	136
Gráfico 11 En la realimentación, ¿su jefatura le indica los aspectos de mejora? .....	137
Gráfico 12 ¿Cuál canal de comunicación utiliza la empresa para comunicar al evaluador el proceso de evaluación del desempeño? .....	139
Gráfico 13 ¿Qué tipo de comunicación utiliza el evaluador para realizarle la evaluación del desempeño a usted? .....	140
Gráfico 14 ¿Cuando le realizan la evaluación del desempeño el evaluador se reúne personalmente con usted?.....	141
Gráfico 15 ¿Conoce usted los aspectos que la empresa analiza en la evaluación del desempeño, según su puesto? .....	144
Gráfico 16 Al finalizar el proceso de evaluación de su desempeño, ¿usted firma el instrumento utilizado para evaluarlo? .....	145
Gráfico 17 ¿Usted es evaluado por su jefe directo? .....	146
Gráfico 18 ¿Se le comunica de manera clara los pasos por seguir cuando le realizan el proceso de evaluación del desempeño?.....	148
Gráfico 19 En el momento de la realimentación, ¿Su jefatura le explica de forma clara los diferentes aspectos que se consideraron en la evaluación del desempeño? .....	149
Gráfico 20 En su área de trabajo, ¿su jefatura les brinda la oportunidad de realizar la evaluación del desempeño, participando a sus compañeros o clientes internos? .....	150
Gráfico 21 ¿Ha escuchado usted acerca de la Evaluación del desempeño por competencias o habilidades? .....	152
Gráfico 22 ¿Cuáles de las siguientes competencias considera usted son esenciales para la organización?.....	155
I Parte del Gráfico 23 ¿Cuáles competencias o habilidades consideran usted debe de tener un colaborador en un puesto de jefatura o gerencia en esta empresa?.....	158
II Parte del Gráfico 23 ¿Cuáles competencias o habilidades consideran usted debe de tener un colaborador en un puesto de jefatura o gerencia en esta empresa?.....	161
Gráfico 24 ¿Cuáles de las siguientes competencias o habilidades, considera que lo caracterizan a usted? .....	164

Gráfico 25 ¿Cuáles de la siguientes competencias o habilidades, considera usted importantes  
deba de poseer un colaborador para poder desempeñar su puesto actual de trabajo en la  
empresa?..... 167

# DECLARACIÓN JURADA

## DECLARACIÓN JURADA

Yo **Johanna María Delgado Zumbado**, mayor de edad, portadora de la cédula de identidad número: **4-0222-0010** egresada de la carrera de **Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos** de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de: **Licenciatura en Administrador de Empresas con énfasis en Recursos Humanos**, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado:

**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.**

Es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar 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, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de Heredia, a los 5 días del mes de agosto del año dos mil diecinueve.



Firma del estudiante  
Cédula 4-0222-0010

# CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

## CARTA DE APROBACION DE LA TUTORA

Heredia, 14 de agosto del 2019

**Señores**  
**Universidad Hispanoamericana**  
**Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**

Estimados señores:

La estudiante **Johanna Maria Delgado Zumbado**, cédula de identidad número 4-0222-0010 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"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"**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de tutora, 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	100

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

Atentamente,

  
**M.Sc. Susana Araya Zamora**  
**Cédula identidad N. 4-0140-0573**  
**Carné Colegio Profesional N° 011457**

# CARTA DE APROBACIÓN DEL LECTOR

## CARTA DE LECTORA

San José, 26 de agosto 2019

Universidad Hispanoamericana  
Sede Heredia  
Carrera Administración de Negocios  
Enfasis en Recursos Humanos

### Estimados señores:

La estudiante Johanna María Delgado Zumbado , me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "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."

Lo anterior par a obtener el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

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.

Cordialmente,



Firma  
Milena Sotela Ramírez  
Cédula 1-573-526

# CARTAS DE APROBACIÓN DEL FILÓLOGO

Carta de filólogo

31 de agosto, 2019.

Señores  
Licenciatura en Administración de Negocios  
Universidad Hispanoamericana

Estimados señores

La suscrita Edith Raissa Pizarro Alfaro con cédula de identidad N° 401780133, profesional en Filología, hace constar que revisó el documento denominado **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**, de la estudiante **Johanna María Delgado Zumbado**, con cédula de identidad N° 402220010, al cual se le aplicaron las revisiones y observaciones relacionadas con aspectos de construcción gramatical, ortografía, redacción, entre otros.

Dado lo anterior, certifico que el documento contiene las observaciones y correcciones solicitadas, quedando de conformidad con lo pactado.

Atentamente,



LlEDA, Edith Raissa Pizarro Alfaro  
Código del Colegio 3554

## **DEDICATORIA**

Al llegar a esta última fase de mi carrera universitaria, después de 5 años de lucha para poder ir viendo este sueño haciéndose realidad, deseo dedicarle este proyecto de graduación a mi padre Álvaro Delgado Zumbado y a mi madre Rita María Zumbado Murillo y a mis hermanos Álvaro Delgado Zumbado y Alejandro Delgado Zumbado, por todo su apoyo y comprensión durante todos estos años de estudio y sacrificio.

A mi novio Alejandro Ávila Rodríguez por entenderme y apoyarme en todo momento, a seguir adelante a pesar del cansancio y por sus palabras de ánimo.

A mis abuelos Fabián Delgado Zumbado y Magdalena Zumbado González por sus consejos y sus oraciones hacia Dios por mi estudio.

## **AGRADECIMIENTO**

Durante todo este proceso, tengo que agradecer a muchas personas por todo su apoyo durante todo el proceso, primero a Dios y a la Virgen María por su misericordia y permitirme llegar hasta aquí e ir cumpliendo con una meta más, sin Él nada de esto sería posible.

A mi tío Edgardo Delgado Zumbado por todos sus consejos y su ayuda en brindarme cada cuatrimestre la carta para que en la universidad me pudieran aplicar el descuento por el convenio de la asociación.

A la empresa Sur Química S.A. con ello al Sr. Enrico Giordano representante legal y la Sra. Rosemary Portugal, Gerente del departamento de Recursos Humanos, por brindarme la oportunidad de realizar mi proyecto en la institución y por la confianza brindada hacia mi persona.

A mi amiga de años y con la cual he llevado toda mi carrera profesional, Karina Ramírez Oviedo por todos sus consejos, sus palabras de ánimo y todas sus recomendaciones.

A mi tutora a la profesora Susana Araya por toda su colaboración y sus consejos profesionales y por estar ahí presente en todo este proceso.

## **ABREVIATURAS**

N/A: No aplica

## RESUMEN

Las evaluaciones de desempeño por competencias son hoy en día un instrumento utilizado por muchas organizaciones, con el propósito de poder medir el rendimiento de sus colaboradores, con el pasar del tiempo las evaluaciones de desempeño han ido evolucionando, ya que antes muchas empresas medían el desempeño de sus colaboradores por meta de producción cumplida, pero no medían realmente la productividad.

La evaluación del desempeño consiste en evaluar el desempeño actual o pasado de un trabajador respecto de sus estándares de desempeño. (Dessler, G., Varela, R., 2017, p. 183), lo cual es importante que los trabajadores conozcan cuáles son esos estándares de desempeño que cuenta la empresa, por los que va a ser evaluados y con ello poder recibir una realimentación por parte del evaluador.

En este proyecto se analizará el actual proceso de evaluación de desempeño por competencias que realiza la empresa Sur Química S.A. Se desarrollarán seis capítulos, para mayor comprensión del análisis de esta investigación.

**Capítulo I:** Se titula “Problema de Investigación”, se va a establecer el planteamiento del problema, antecedentes del problema, problematización, justificación del tema, también la formulación del problema, objetivos de la investigación tanto el general como los específicos y los alcances y limitaciones.

**Capítulo II:** Denominado como “Marco Teórico”, en este capítulo se van a mencionar los antecedentes de la organización, tanto la visión, misión, valores y fundamentos, se fundamenta a la base teórica de dicha investigación.

**Capítulo III:** Se titula “Marco Metodológico”, se va a establecer el tipo de investigación del proyecto, su finalidad, dimensión temporal, marco, naturaleza, carácter, los sujetos y fuentes de información, selección del muestreo, las técnicas y los instrumentos para recolectar la información y la operacionalización de las variables.

**Capítulo IV:** Denominado “Análisis e interpretación de datos”, se va a desarrollar un diagnóstico de la situación vigente, donde se van a obtener los indicadores obtenidos a partir de los instrumentos de evaluación aplicados a la muestra de la población, por medio de cuadros y gráficos.

**Capítulo V:** Se titula “Conclusiones y recomendaciones”, en este capítulo se van a plantear las conclusiones que se llegó con la investigación realizada y se brindarán recomendaciones para abordar la problemática encontrada en dicha investigación.

**Capítulo VI:** Denominado “Propuesta”, se va a desarrollar una propuesta de mejora para las evaluaciones de desempeño por competencias que realiza actualmente la compañía, en la cual se van a establecer mecanismos de medición objetivos y apegados al diccionario de competencias de la institución.

**CAPÍTULO I**  
**PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿Cómo afecta el proceso de evaluación del desempeño por competencias que aplica la empresa Sur Química S.A. a los grupos ocupacionales en estudio, la medición del rendimiento laboral durante el primer semestre de 2019?

### **1.1.1 Antecedente del problema**

En la actualidad es muy común en la mayoría de las empresas, exista un sistema de evaluaciones de desempeño, con el propósito de poder medir el rendimiento de sus colaboradores en sus lugares de trabajo y las funciones que desempeñan, pero es más común aun cuando se habla de competencias.

Las competencias son una serie de características que debe tener un colaborador para poder así de esta forma desempeñar una determinada labor, actualmente en la empresa Sur Química S.A. cuenta con un instrumento de evaluación de desempeño por competencias.

Los grupos ocupacionales como lo son laboratorios, área de ventas, área de planta, gerencias, bodega y departamentos administrativos, cuentan con este instrumento de evaluación de desempeño por competencias, sin embargo, su antigüedad es bastante y su diccionario de competencias está desactualizado.

### **1.1.2 Problematización**

Según Dessler (2017), “Las evaluaciones son fundamentales para el proceso de administración del desempeño del empleador. La administración del desempeño consiste en asegurarse de que el rendimiento de los trabajadores respalde las metas estratégicas de la empresa” (p.184), es por ello la importancia para una organización, el contar actualmente con un sistema de evaluaciones de desempeño y por competencias, para poder evaluar al trabajador de forma objetiva.

Es importante también porque gracias a estas evaluaciones se pueden elaborar planes de mejora para cualquier deficiencia que se encuentren en el colaborador, poder así reforzar sus fortalezas y oportunidades, es importante también porque el supervisor podrá identificar las necesidades de capacitación de los subordinados para mejorar su desempeño en el lugar de trabajo y las funciones realizadas.

Las evaluaciones de desempeño en la práctica no son sencillas, deben de existir un establecimiento de metas, los evaluados deben de conocer esas metas y por ende debe de existir una realimentación por parte del evaluador, no seis meses después sino inmediatamente para que este instrumento realmente sea efectivo en las empresas.

### **1.1.3 Justificación del tema**

Las evaluaciones de desempeño por competencias, hoy en día, son un instrumento que es utilizado por la mayoría de las compañías, con el propósito de poder medir el rendimiento de sus colaboradores, el cuál es importante dentro de una empresa

para medir si realmente los colaboradores están cumpliendo con los objetivos propuesto por la compañía y su desempeño al puesto actual.

Dicha investigación se llevará a cabo en la empresa Sur Química S.A. durante el primer semestre del año 2019, a los grupos ocupacionales de laboratorios, área de ventas, área de planta, gerencias, bodega y departamentos administrativos.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

El instrumento de evaluación de desempeño no es nuevo, este instrumento se fue implementando alrededor del año 1880 por el ejército estadounidense, sin embargo, hasta después de la Segunda Guerra Mundial se fue implementando en algunas empresas, al principio el interés se enfocaba únicamente en la medición de la eficiencia de la máquina, para poder aumentar de esta forma la productividad de la empresa.

A principios del siglo XX, la escuela de administración científica desarrolló un avance, que consistía en aprovechar al máximo la capacidad de la máquina, como lo era en el cálculo del consumo de energía, la necesidad de lubricación de esta y el tipo de ambiente físico en el cual se debería de estar la máquina para su adecuado funcionamiento, lo cual se visualizaba al individuo como un objeto manipulable a los intereses de la organización.

Con la escuela de las relaciones humanas, se fue realizando una serie de estudios, que era lo que realmente andaban buscando los administradores para sus empresas y es ahí donde surgieron una serie de interrogantes y sus intereses se

enfocaron en las personas, en donde se dieron cuenta de la importancia de los colaboradores dentro de la organización y desarrollando de esta forma una serie de técnicas administrativas que fueran capaces de crear condiciones para mejorar el desempeño humano.

“La evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección indispensable en la actividad administrativa, ya que representa un medio para localizar problemas de supervisión, integración, motivación, discordancias o incluso del desaprovechamiento de potencialidades de las personas.” (Chiavenato,2017, p.206), las evaluaciones de desempeño sin importar el tamaño de empresa o el tipo de empresa siempre serán importantes para una organización y lo cual son importantes no solo para medir el desempeño de un individuo sino también para conocer cómo se encuentra el ambiente laboral.

¿Cuál es el objetivo de las evaluaciones de desempeño?

Según Chiavenato (2017), “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)” (p.213).

### **1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Analizar el 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, gerencias, bodega y departamentos administrativos.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Identificar el proceso de evaluación del desempeño por competencias que aplica el departamento de Recursos Humanos a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A.
- Identificar el tipo de comunicación que se utiliza para el proceso de evaluación de desempeño por competencias.
- Identificar las competencias gerenciales, cardinales, específicas por área que recomiendan los colaboradores de la empresa Sur Química S.A.
- Determinar si la empresa Sur Química S.A. cuenta con un diccionario por competencias para las evaluaciones de desempeño.
- Determinar si los diferentes instrumentos actuales de evaluación del desempeño de los grupos ocupacionales de laboratorios, área de ventas, área de planta, bodega, departamentos administrativos y puestos gerenciales, incluyen competencias.

- Elaborar una propuesta de mejora al proceso de evaluación del desempeño por competencias.

#### **1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES**

##### **1.4.1. Alcances**

- Brindarle a la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa Sur Química S.A., un instrumento de evaluación de desempeño por competencias, actualizado y fácil de aplicar para cada grupo ocupacional en estudio.
- La investigación busca brindar a la organización una propuesta de mejora con los puntos de análisis previos en estudio para brindar a la empresa un instrumento de evaluación más sencillo de aplicar y enfocado a las nuevas tendencias.

##### **1.4.2. Limitaciones**

Dentro de las limitaciones que se presentaron durante la investigación están:

- La Gerente de Recursos Humanos solicitó revisar las preguntas de la entrevista, que se le aplicó a ella y se excedió en el tiempo de aprobación.
- En la muestra seleccionada hay personal de la parte administrativa y operativa, por lo cual el personal operativo no cuenta con una computadora y se realizó el cuestionario en físico y en la parte administrativa de manera digital, lo cual era más lenta la aplicación de este instrumento.
- El tamaño de la muestra es grande, por lo que dificultó coincidir con los horarios entre el investigador y los colaboradores de la muestra en estudio.

- La Gerente de Recursos Humanos solicitó revisar las preguntas del cuestionario antes de aplicarse a la muestra, por lo cual se realizó un cambio total del cuestionario, con este cambio hubo un atraso de tiempo con la aplicación de estos.

### **1.5 APOORTE DEL INVESTIGADOR**

Con la investigación, su propósito es poder brindarle a la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa Sur Química S.A., la actualización de la evaluación de desempeño por competencias que es implementada actualmente al grupo ocupacional administrativo, poder realizar un cuadro comparativo de las evaluaciones que son aplicadas por la institución e ir indicando cuáles poseen competencias y cuáles no.

Brindarle a la empresa diferentes propuestas para mejorar los procesos y los instrumentos de evaluación del desempeño por competencias.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo se va a subdividir en dos partes, la primera parte se va a desarrollar el contexto histórico de la organización en la cual se va a realizar el proyecto de investigación.

En la segunda parte estará constituido por el contexto teórico- conceptual, en donde hace referencia a los conceptos relacionado con el proyecto de investigación, permitiendo de esta forma mayor contextualización sobre el tema en estudio, en este caso las evaluaciones de desempeño por competencias.

## **2.1 CONTEXTO HISTÓRICO**

### **2.1.1 Reseña Histórica**

El proyecto de investigación se desarrollará en la empresa Sur Química S.A., que se encuentra actualmente ubicada en la Uruca, San José, Costa Rica.

La historia de Sur está íntimamente relacionada con la historia de la familia Giordano, encabezada por el Ingeniero Lorenzo Giordano Beccaria (q.d.D.g.) empresario italiano que dedicó toda su vida a la industria de las pinturas; por 35 años estuvo al frente de la empresa que fundó en 1967 en la Ciudad de Arequipa, Perú.

A sus 26 años, en 1956, don Lorenzo Giordano emigra de Italia a Perú, para trabajar como técnico en Fast, una compañía química fabricante de pintura, en la cual participaban sus tíos maternos. Después de 4 años es nombrado Director Técnico y logra con buenos productos colocar a Fast en un segundo lugar en el mercado peruano.

La ciudad de Arequipa al sur del Perú da origen al nombre de Sur Química, S.A. (por su ubicación geográfica) y constituye el escenario donde don Lorenzo funda su primera compañía, en 1967.

En 1971 el entorno político del Perú y sus países vecinos se complica, lo que le obliga a cambiar los planes de crecimiento en la región. Ese mismo año, funda en la ciudad de Managua: Nicaragua Química, S. A. (Nicar Química S.A.), utilizando la misma tecnología y marca que le dieron éxito en el Perú. La alta calidad de los productos, la vocación de servicio al cliente y la formación de un equipo humano competente le permiten crecer y consolidar este nuevo mercado, así es que para julio de 1973 ya tenía una participación del 45 % del mercado.

El éxito prematuro de las operaciones en Nicaragua da origen a una verdadera expansión internacional, iniciando con el establecimiento de Sur Química de Costa Rica S.A., en San José, Costa Rica. Con algo de fabricación y de importación de productos desde Nicaragua, esta compañía comienza a dar sus primeros pasos, iniciándose el ejercicio de expansión internacional con el que Lorenzo Giordano soñó desde la apertura de su empresa.

A solo 6 años de su fundación y con un terremoto de por medio, logró situar el nombre de Sur en el primer lugar del mercado nicaragüense, frente a fuertes competidores tradicionales. Más pierde la batalla en el frente financiero y no teniendo más alternativa, entrega la Compañía Nicar Química. La expansión internacional cobró su precio.

En 1977 se traslada y se establece en San José, Costa Rica, dedicándose por entero a Sur Química de Costa Rica, S.A. En un período muy corto, la empresa entró en plena producción y consolida su primera fase de crecimiento en 1982. Ahora con el centro de operaciones en Costa Rica, inicia una nueva etapa de expansión internacional, se inicia la comercialización en Honduras (1984), Panamá (1986), Guatemala (1989), Nicaragua (1991), Puerto Rico (1993), México (1997), El Salvador (1999), Jamaica (2002) y Chile (2002). Asimismo, como parte de su actual diversificación de mercados, ha iniciado la exportación de resinas hacia Norte y Sur América.

En esta última década, el crecimiento de la empresa ha sido acelerado. En 1995, la compañía inauguró las nuevas plantas de pinturas y resinas, (materia prima para la elaboración de pinturas) y el Ministerio de Recursos Naturales, Energía y Minas de Costa Rica, le otorgó a Sur Química un reconocimiento por la preservación del río Tárcoles, confiriéndole el Premio de Bandera Ecológica. En 1997, Sur Química se convierte también en representante de la línea de Pintura Automotriz Glasurit.

En el año 2001 amplía su oferta hacia el mercado inaugurando su nueva planta con un proceso de manufactura de última generación, completamente automatizada que le permite duplicar su capacidad instalada. En noviembre del mismo año, el Ing. Lorenzo Giordano fallece, dejando como presidente de la compañía a su hijo Enrico Giordano.

El mercado del exterior es atendido por unidades comercializadoras localizadas en Centroamérica, México y Puerto Rico. Actualmente la compañía ofrece una amplia

gama de productos como pinturas, revestimientos, lacas, esmaltes, resinas y otras especialidades del área industrial y del repintado automotriz.

Con la apertura de mercados, las alianzas estratégicas y la globalización, Sur se prepara para hacer frente a los cambios del medio ambiente. Enfrenta los retos del siglo XXI con una compañía de alta tecnología y en constante desarrollo, que busca el equilibrio en la satisfacción de los clientes, el bienestar de los empleados, la confianza de sus accionistas y de las comunidades en que opera.

Sur Química, S.A. es rigurosa en el cumplimiento de las Leyes Ambientales y consiente de la importancia de preservar las riquezas naturales; es por ello que lleva a cabo constantes esfuerzos por colaborar con el objetivo común, mediante la construcción de una planta de tratamiento de aguas residuales, de forma que estos residuos no alteren el equilibrio ecológico del país. A través de estas acciones la Corporación se identifica y gana reconocimiento como una organización que cuida y preserva la fauna y la flora, patrimonio actual y herencia de nuestros futuros descendientes.

La formación eminentemente técnica de los altos ejecutivos de la compañía ha impulsado un proceso de mejoramiento continuo en los sistemas de producción, en procura de obtener cada día un mayor valor agregado para el cliente, mediante la introducción de tecnología innovadora, aunado a una estructura moderna, personal especializado, con muchos años de estabilidad laboral, una gran capacidad de investigación y desarrollo, equipos modernos y actitud positiva hacia los nuevos retos.

Página web de Gruposur: <http://www.gruposur.com/web/sobre-sur>. 29 de diciembre de 2018

Imagen 1 Fundador de la empresa, Ing. Lorenzo Giordano Beccaria (q.d.D.g.)



FUENTE: Página web de Gruposur: <http://www.gruposur.com/web/sobre-sur>. 29 de diciembre de 2018

### **2.1.2 Misión de Sur Química S.A.**

Hacer realidad la visión a través de la diversificación y expansión de productos y servicios, con nuestros valores corporativos en armonía con los grupos que interactuamos y con pasión por lo que hacemos.

### **2.1.3 Visión de Sur Química S.A.**

Ser un grupo de empresas que trascienda fronteras con excelencia, en todo lo que hagamos y de manera sostenible.

## 2.1.4 Valores

- Orientación al cliente
- Trabajo en Equipo
- Liderazgo
- Compromiso ambiental
- Responsabilidad corporativa
- Excelencia
- Integridad

Imagen 2 Fundamentos Grupo Sur

# FUNDAMENTOS | GRUPO SUR

## Visión

Ser un grupo de empresas que trascienda fronteras con excelencia, en todo lo que hagamos y de manera sostenible.

## Políticas

Siendo el Grupo Sur una compañía responsable con el ambiente, la calidad de sus productos, servicios y la salud de sus colaboradores, se compromete a:

1. Proteger el ambiente mediante el control y la prevención de la contaminación, el uso racional de los recursos y la conservación de su entorno natural.
2. Proporcionar productos y servicios con valor agregado, que cumplan con los más altos estándares de calidad satisfaciendo los requerimientos, superando las expectativas de los clientes, proveedores y demás partes interesadas.
3. Incrementar la participación en el mercado, a través de la diversificación y expansión de productos y servicios, de una forma eficiente y rentable que permita la sostenibilidad del negocio, el liderazgo, la innovación y la mejora continua en la organización.
4. Garantizar un ambiente laboral sano y seguro, en un esfuerzo conjunto con nuestros colaboradores; controlando los riesgos asociados a las operaciones y el entorno de la compañía, incentivando el crecimiento personal, el bienestar físico, mental y social de las personas.
5. Promover, educar, desarrollar y motivar al personal y las partes interesadas, con el fin de crear una cultura basada en los valores corporativos, que propicien un ambiente de bienestar personal, organizacional y comunitario.
6. Cumplir con los requisitos legales aplicables y otros requerimientos de la organización y de las partes interesadas.



## Misión

Hacer realidad la visión a través de la diversificación y expansión de productos y servicios, con nuestros valores corporativos en armonía con los grupos que interactuamos y con pasión por lo que hacemos.

## Valores

<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b> <p>Valorar a nuestros clientes, siendo nuestra obligación anticipar, reconocer y comprometernos con sus necesidades y expectativas, procurando siempre su satisfacción y fidelidad.</p>	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b> <p>Valorar el trabajo grupal como estrategia para alcanzar nuestras metas organizacionales, con base en los principios solidarios de la unidad, la participación, la cooperación, el compromiso y el respeto.</p>	<b>LIDERAZGO</b> <p>Ir a la vanguardia en todo lo que hacemos, guiando, potenciando e involucrando al máximo a nuestros colaboradores, en un clima organizacional que fomente el espíritu de trabajo en equipo y que permita alcanzar las metas de la organización.</p>	<b>COMPROMISO AMBIENTAL</b> <p>Respeto al ambiente, minimizando el impacto mediante el uso eficiente de los recursos, gestionando adecuadamente los residuos y promoviendo la reducción de emisiones, contribuyendo así con el bienestar para las futuras generaciones.</p>	<b>RESPONSABILIDAD CORPORATIVA</b> <p>Compromiso con toda forma de gestión organizacional, que dignifique a nuestros colaboradores, mediante la gestión de los riesgos asociados, la seguridad, desarrollo sostenible y que permita el bienestar socioeconómico y ambiental.</p>
<b>EXCELENCIA</b> <p>Buscar constantemente la eficiencia de nuestro trabajo, implementando buenas prácticas que estimulen la mejora, el desarrollo y la innovación como camino para sobrepasar nuestros propios límites, ofreciendo siempre productos y servicios de calidad, con valor agregado y satisfaciendo los requerimientos del cliente.</p>	<b>INTEGRIDAD</b> <p>Actuar honesta y transparentemente, generando confianza en nuestros colaboradores, clientes y partes interesadas, construyendo relaciones de largo plazo, basadas en una conducta ética, moral y legal.</p>			

© Calidad    A Ambiental    SO Salud Ocupacional    S Seguridad

Versión: 1    Fecha: 04/07/16    PO 04



  
CEO, Enrico Giordano Sesia

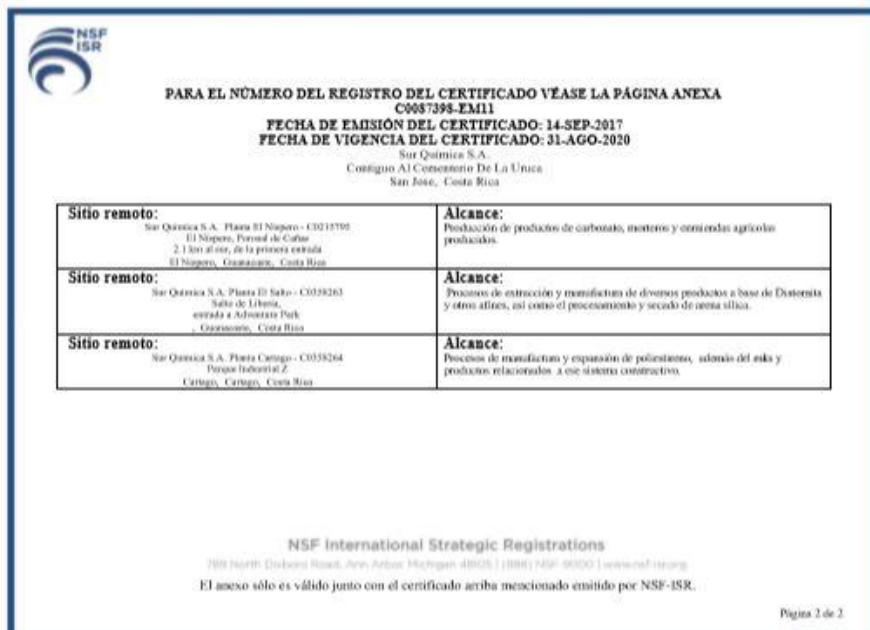
FUENTE: Página web de Gruposur: <http://www.gruposur.com/web/sobre-sur>. 29 de diciembre de 2018

Imagen 3 Certificación Sur Química S.A. ISO 9001:2015



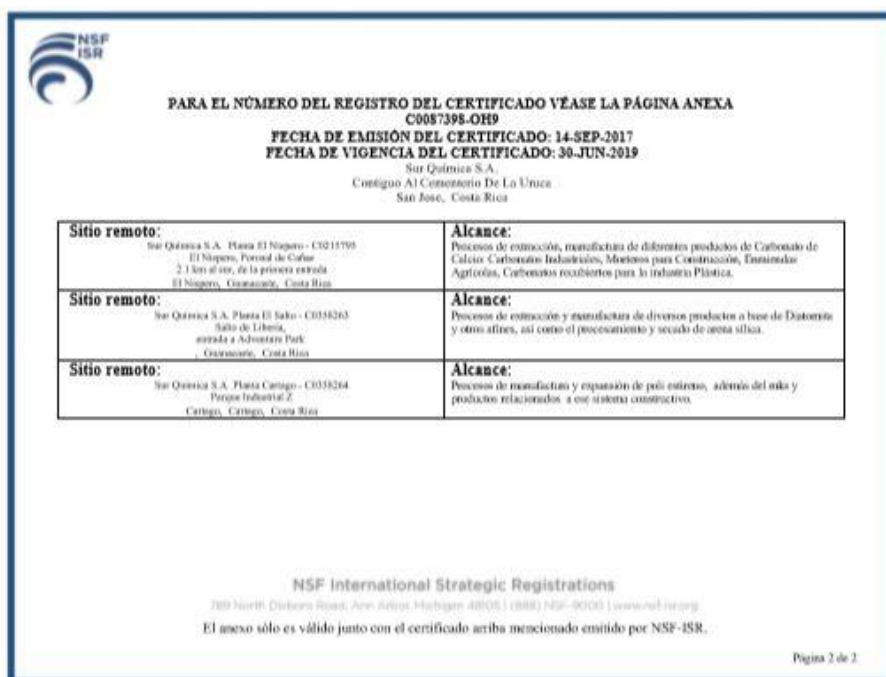
FUENTE: Página web de Gruposur: <http://www.gruposur.com>. 29 de diciembre de 2018

Imagen 4 Certificación Sur Química S.A. ISO 14001:2015



FUENTE: Página web de Gruposur: <http://www.gruposur.com>. 29 de diciembre de 2018

Imagen 5 Certificación Sur Química S.A. OHSAS 18001:2007



FUENTE: Página web de Gruposur: <http://www.gruposur.com>. 29 de diciembre de 2018

Imagen 6 Productos de Sur Química S.A.



FUENTE: Página web de Gruposur: <http://www.gruposur.com>. 29 de diciembre de 2018

Imagen 7 Logo Sur Química S.A.

**Logo Sur Química S.A.**



FUENTE: Página web de Gruposur: <http://www.gruposur.com>. 29 de diciembre de 2018

Imagen 8 Fachada de Sur Química S.A



FUENTE: Página web de Gruposur: <http://www.gruposur.com>. 11 de enero de 2019

## **2.2 CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL**

En este apartado se va a mencionar los conceptos que van a ser de referencia para el desarrollo del proyecto de investigación.

### **2.2.1 Las Organizaciones**

“En el mundo admirable en que vivimos se puede constatar, sin dificultad, que las organizaciones son el invento más sofisticado y complejo de toda la historia de la humanidad. Son la base fundamental de la invención y reinención del resto de las creaciones del ser humano” (Chiavenato, 2017, p.1), en realidad vivimos en una sociedad de organizaciones, todo lo que nos rodea está compuesto por organizaciones, en ellas se inventan, proyectan, realizan una serie de actividades y en las cuales con el pasar del tiempo se aprenden.

Existen muchos tipos de organizaciones, instituciones gubernamentales, no gubernamentales, tiendas, bancos, escuelas y un sin fin de ejemplos que se podrían mencionar, en las cuales en ellas se crean servicios y bienes, cada una con características muy diversas, en las cuales generan un valor y riqueza. No existen organizaciones iguales, hay desde microempresas hasta macroempresas, todas con diferentes características y enfocadas unas a brindar productos y otras a brindar servicios.

Como indica Chiavenato (2017) “Las organizaciones están dotadas de recursos materiales y financieros, pero su base está constituida por las personas que aportan sus conocimientos, habilidades y competencias” (p.2), sus recursos por sí solos son objetos

inertes y estáticos, son las personas que dan ese impulso, inteligencia y dinámica para que todo funcione como organización.

Las organizaciones por sí solas no tienen éxito, deben de ser administradas, controladas y dirigidas, conocer el capital humano que las hace funcionar. “Una organización es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común.” (Chiavenato, 2017, p.19), en la cual permite que un conjunto de personas combine sus esfuerzos para el logro de los objetivos y metas.

“La principal explicación de la proliferación de las organizaciones consiste en que ciertas metas sólo se pueden alcanzar mediante la acción convergente de grupos de personas”. (Chiavenato, 2017, p.20), dentro de una organización, es de suma importancia en trabajo en conjunto, no es posible que una sola persona logre el éxito de una institución.

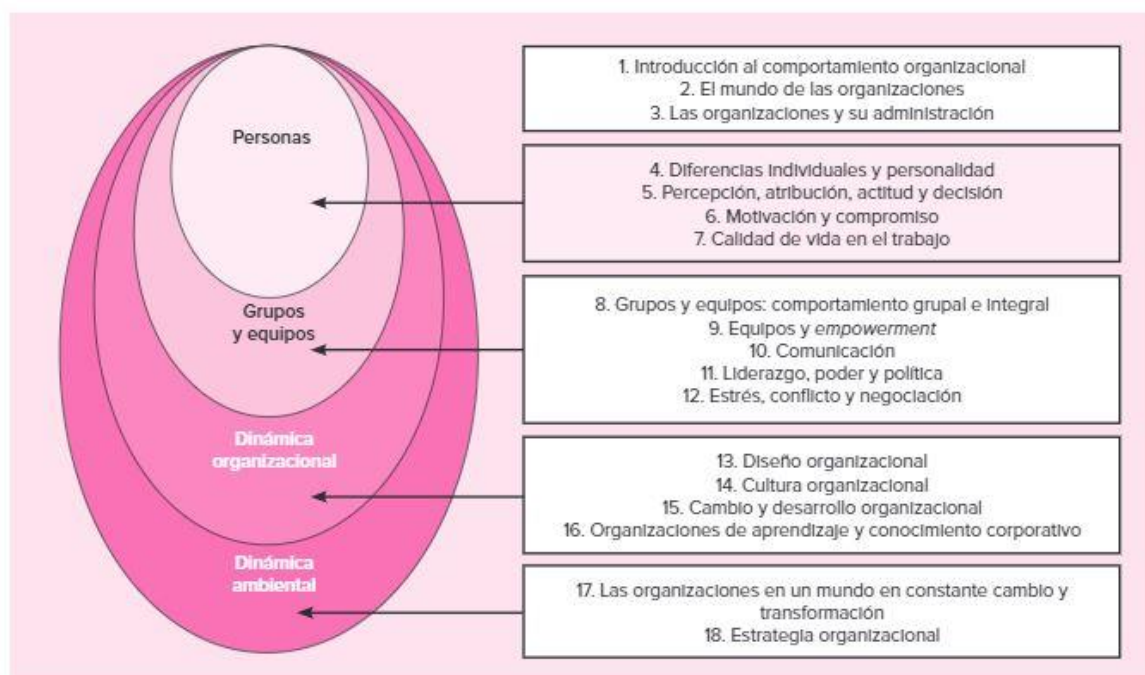
Las organizaciones son mucho más que crear bienes o servicios, dentro de una organización es donde muchas personas pasan sus vidas, teniendo un impacto en sus vidas, ya sea de forma positiva o negativa, es lo que conocemos como clima organizacional (CO).

## 2.2.2 Las personas en las organizaciones

Dentro de una organización siempre vamos a tener personas que laboran en ellas, ya sea una participación directa o indirecta, cada una de ellas con diferentes características, su religión, su forma de actuar, su lenguaje, pero son parte importante de una organización, es la energía que la nutre, la inteligencia que la hace funcionar, por sí sola una organización no funciona, un conjunto de máquinas no puede hacer funcionarla.

Las personas pueden participar de muchas maneras en las organizaciones, de esta manera también poseen múltiples facetas.

Imagen 9 Las personas en las organizaciones



FUENTE: (Idalberto Chiavenato, 2017) Comportamiento Organizacional. (P.70)

Según Chiavenato (2017) “La integración entre individuo y organización no es un problema reciente. Las primeras preocupaciones surgieron con los antiguos filósofos griegos. Max Weber planteó la hipótesis de que la organización puede destruir la personalidad individual mediante la imposición de reglas y procedimientos, pues despersonalizan el proceso de relación con los individuos”. (p.66), con el pasar del tiempo se fue dando un enfoque más humanista centrado en el hombre y el grupo social.

Poco a poco se dieron cuenta, que tanto las personas tenían sus propios intereses y objetivos por cumplir, es por ello que se dice que la relación entre las personas y las organizaciones deben de ser recíproca, las empresas necesitan de las personas para poder producir, ya que sin las personas es imposible poner en marcha una compañía, de la misma manera las personas necesitan de las organizaciones para poder ser remunerado su trabajo y poder subsistir.

Los objetivos personales como organizacionales deben de tener aspectos en común, ya que el propósito es que ambas partes puedan ir creciendo, sin embargo, no siempre es así, muchas veces, la relación se torna tensa y conflictiva, debido que a la consecución de los objetivos de una parte impide que se cumplan los objetivos de la otra.

Imagen 10 Objetivos Organizacionales e Individuales



FUENTE: (Idalberto Chiavenato, 2017) Administración de Recursos Humanos. (P.66)

### **2.2.3 Administración de Recursos Humanos**

Hoy en día, existe mínimo un generalista o especialista en recursos humanos que se encarga de realizar las funciones dentro de una organización, sin embargo, muchas compañías (empresas familiares, microempresas) lo enfocan exclusivamente al tema de planillas, sin embargo, la administración de recursos humanos va más allá, según Dessler (2015). “La administración de recursos humanos es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, su salud y seguridad, y de manejar los aspectos de equidad (p.4), es muy importante ejecutar una adecuada gestión, ya que no existe una “receta” que indique como realizar un proceso para tener éxito en la contratación, es por eso que recursos humanos es uno de los procesos más importantes y complejos de una empresa.

Una adecuada administración de recursos humanos dentro de una organización tiene grandes beneficios, existe menos rotación de personal, contar con la persona idónea para el puesto de trabajo, se evita perder tiempo en entrevistas, lograr que el personal se identifique con la empresa, dando su mayor esfuerzo, en un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal es visible darse cuenta si la persona tiene objetivos y metas compatibles con la empresa, logrando de esta forma una identificación con la misma.

Dessler (2015) en su libro “Administración de Recursos Humanos” daba un ejemplo de un presidente de una empresa:

Durante muchos años se ha dicho que el capital es el cuello de botella de una industria en desarrollo. Creo que ya no es así. Pienso que la fuerza de trabajo y la

incapacidad de una organización para reclutar y mantener una buena mano de obra es lo que constituye el cuello de botella de la producción. No conozco ningún proyecto importante, respaldado por buenas ideas, vigor y entusiasmo, que se haya detenido por falta de dinero. Conozco industrias cuyo crecimiento se ha visto entorpecido o se ha detenido, en parte, porque fueron incapaces de mantener una fuerza laboral eficiente y entusiasta; creo que esto será aún más válido en el futuro. (p.5)

Con el tiempo nos hemos dado cuenta de que el factor humano es uno de los activos más importantes dentro de una empresa, mantener el personal idóneo y motivado va a ser que la empresa logre cumplir con las metas y objetivos, es importante también que al realizar una adecuada gestión de este en donde permita que los colaboradores puedan tener la confianza en sus puestos de trabajo para poder innovar y mejorar algunos procesos, siempre que se tenga las políticas de la compañía en primer plano.

La administración de recursos humanos también se ve influenciada por las generaciones y su comportamiento dentro de una organización, como lo es los Baby Boomer, generación "X", Generación "Y", Generación "Z" todos tienen diferentes formas de actuar, pensar y prioridades, es por eso que se deja en evidencia lo complicado que es la administración del recurso humano dentro de una compañía.

#### **2.2.4 Evaluación del Desempeño**

La evaluación del desempeño tiene un rol muy importante dentro de una organización y este proceso es complejo, es una gran responsabilidad para el supervisor ya que de una buena calificación depende un ascenso o un aumento salarial del

subordinado, y muchos colaboradores son optimistas con las calificaciones a obtener ya que muchas veces existe cierto descreimiento sobre este método y no se le toma la verdadera importancia.

Según Chiavenato (2017) define evaluación “Es la forma en que las personas, equipos u organizaciones realizan sus tareas y actividades y con ello alcanzan los objetivos organizacionales y promueven excelentes resultados.” (p.206), lo cual el desempeño puede ser medido bajo una métrica de forma cuantitativa que estén relacionadas con las metas u objetivos a evaluar.

Chiavenato en su libro “Administración de Recursos Humanos” (2017), menciona una serie de objetivos del desempeño que son:

- Calidad: producción totalmente exenta de errores ofreciendo productos y servicios dentro de las especificaciones.
- Velocidad: prontitud y tiempo de entrega reducido.
- Confiabilidad: producción correcta y entrega segura y confiable.
- Flexibilidad: a través de la capacidad de mejora continua y la innovación en productos y servicios. (p.207)

Estos objetivos mencionados anteriormente son clave para una organización y es lo que busca todo empleador en sus colaboradores para poder lograr de forma satisfactoria el cumplimiento de metas y objetivos.

“La evaluación del desempeño consiste en evaluar el desempeño actual o anterior de un trabajador con respecto a sus estándares de desempeño.” (Dessler, G.,2015, p.226)

es importante que los colaboradores evaluados tengan conocimiento de cuáles vas a ser los aspectos que evaluar.

Para lograr una mejor comprensión otra definición dada por Chiavenato (2017) indica que la evaluación del desempeño “Es una apreciación sistemática del desempeño de las personas y su potencial de desarrollo futuro. Cada evaluación es un proceso de medir o estimular el valor, la excelencia, las cualidades de una persona que desempeña un papel dentro de una organización.” (p.206), es un proceso que tiene dinamismo constantemente ya que en los diferentes lugares de trabajo ya sea de forma formal o informal estamos siendo evaluados constantemente en el lugar de trabajo.

#### ***2.2.4.1 ¿Por qué evaluar el desempeño?***

Antes de responder esta pregunta, es importante que se tenga claro que para poder confeccionar un instrumento de evaluación del desempeño y que sea exitoso, el mismo debe de estar apegado a los objetivos organizacionales y relacionados con la misión y visión de la organización.

Para Marta Alles (2016) los objetivos de evaluar el desempeño “Entre sus objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.” (p.310), en muchas ocasiones suele suceder que las jefaturas realmente no conocen el factor humano con el que cuentan y por medio de una evaluación del desempeño conocen el potencial y la capacidad que tiene esa persona, que incluso puede estar apta para realizar carrera profesional dentro de la organización.

En forma sintética, las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

- Tomar decisiones sobre promociones y remuneración.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.
- La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento. (Alles, M.,2016, p.311).

También Dessler (2015) en su libro “Administración de Recursos Humanos” menciona la importancia de evaluar el desempeño:

- Primero, la mayoría de los empleadores basan sus salarios, ascensos y decisiones de retención en la evaluación del personal.
- Segundo, las evaluaciones son fundamentales para el proceso de administración del desempeño del empleador. La administración del desempeño consiste en asegurarse de que el rendimiento de los trabajadores respalde las metas estratégicas de la empresa.
- Tercero, con la evaluación, el gerente y el subalterno pueden elaborar un plan para corregir cualquier deficiencia, así como para reforzar las fortalezas del trabajador.
- Cuarto, las evaluaciones brindan una oportunidad para revisar los planes de carrera del trabajador a la luz de sus fortalezas y debilidades.

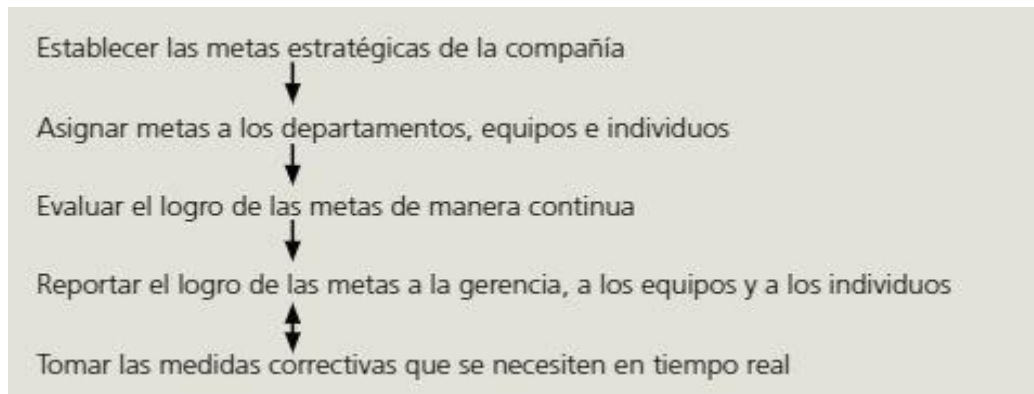
- Por último, gracias a las evaluaciones del supervisor, se puede identificar si hay necesidad de una capacitación y determinar las medidas remediales requeridas.  
(p.227)

Como se mencionó anteriormente las evaluaciones del desempeño, no son solamente para realizar un aumento de salario o para saber a quién debo o no despedir, sino que es mucho más que eso, tiene un impacto en la relación de la empresa con el colaborador.

#### ***2.2.4.2 Administración del desempeño***

“La administración del desempeño consiste en definir, medir, motivar y desarrollar de manera continua el desempeño dirigido a metas de los trabajadores.” (Dessler,2015, p.227), con el propósito de corroborar que las metas del funcionario estén vinculadas con las metas de la empresa, la importancia del que el funcionario reciba la realimentación después de cada evaluación, que se les pueda facilitar los recursos que necesitan para poder desarrollar su trabajo de la mejor forma, que reciban constantemente la capacitación que sea necesaria o simplemente para actualizar información para mejorar su desempeño. El proceso se podrá visualizar de mejor forma en el siguiente diagrama.

Imagen 11 Administración del desempeño

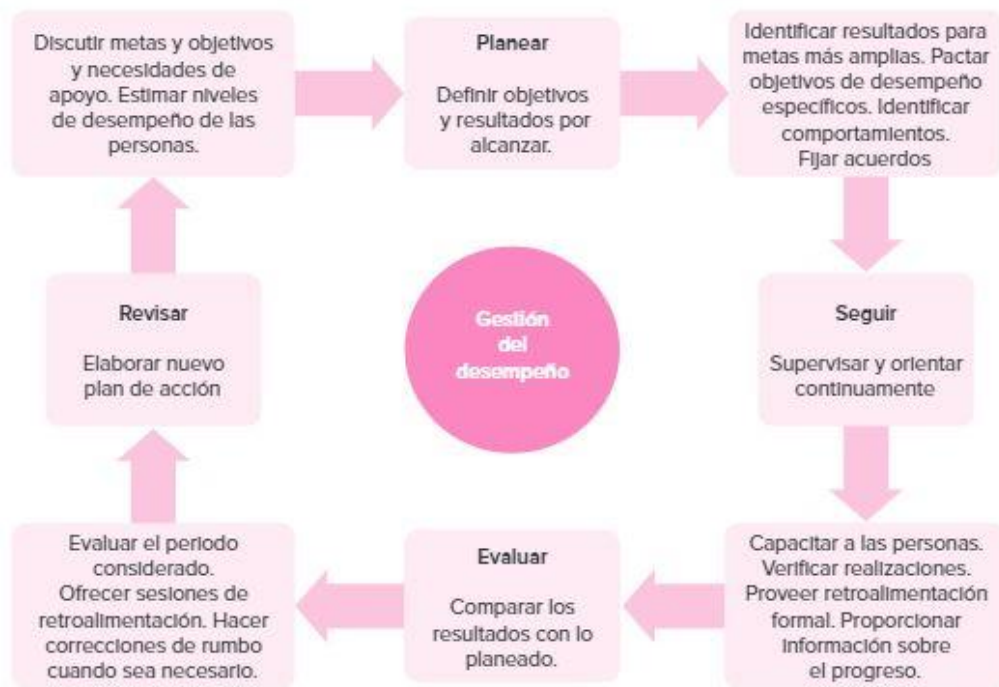


FUENTE: (Gary Dessler, 2015) Administración de Recursos Humanos. (P.227)

“El jefe no sólo debe supervisar y evaluar el desempeño, sino sobre todo realizar el cuidado para que las personas aprendan cada vez más, se desarrollen, definan metas y objetivos desafiantes, reciban realimentación en tiempo real acerca de sus resultados y puedan alcanzar niveles extraordinarios de desempeño. Esto es lo que se denomina excelencia operativa.” (Chiavenato,2017, p.208), para poder lograr todo esto debe de existir una planeación, organización, dirección y control por parte de todas las áreas de la organización para poder lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos por parte de la compañía.

Tanto la evaluación como la administración del desempeño funcionan al comparar “lo que debería ser” con “lo que es”. Los gerentes utilizan una o más de tres bases (metas, dimensiones laborales y competencias) para establecer de antemano cuáles “deberían ser” los resultados del empleado evaluado. (Dessler,2015, p.229)

Imagen 12 Gestión del desempeño

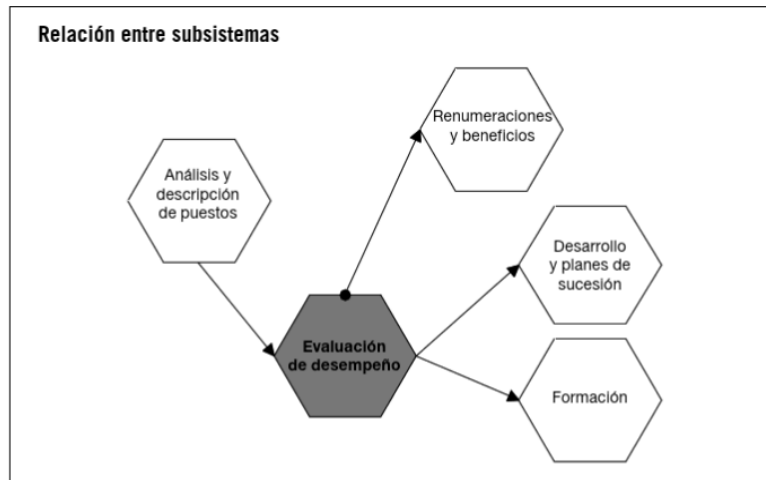


FUENTE: (Idalberto Chiavenato, 2017) Administración de Recursos Humanos. (P.209)

### **2.2.4.3 Relación de la evaluación del desempeño con otros subsistemas**

La evaluación del desempeño para que sea un instrumento efectivo y funcional para una organización debe de trabajar en conjunto con otros subsistemas, como lo es los perfiles de puestos o descripción de los puestos, para poder contar con el criterio necesario y realizar un comparativo con las funciones que la persona debe de realizar, solo así se podrá conocer y dar una opinión objetiva, si la persona está o no adecuándose al puesto asignado.

Imagen 13 Relación entre subsistemas



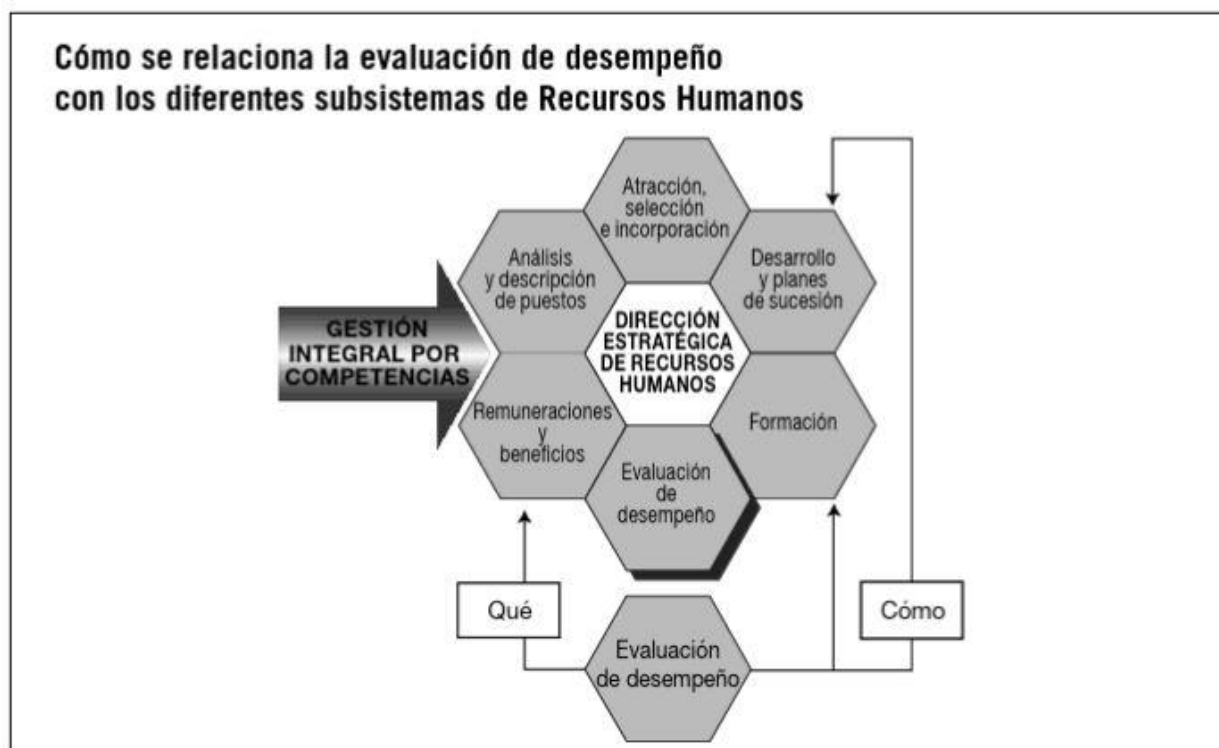
FUENTE: (Marta Alles, 2016) Dirección Estratégica de Recursos Humanos. (P.311)

Las evaluaciones del desempeño se utilizan más que determinar los salarios, Alles (2016) afirma. “La evaluación permite detectar necesidades de capacitación, descubrir persona clave para la organización, descubrir que su colaborador desea hacer otra cosa, encontrar a la persona que estaba buscando para otra posición, motivar a las personas al comunicarles un desempeño favorable e involucrarlas a los objetivos de la empresa” (p.313), esto significa que este instrumento es funcional porque se puede lograr la mejora en la actuación futura de las personas y logra también mejorar los resultados de la empresa, es un “ganar-ganar” por parte de ambas partes, para los colaboradores es motivante e importante que sus jefaturas le indiquen cómo están realizando su trabajo.

#### **2.2.4.4 Relación de las evaluaciones de desempeño con las remuneraciones**

Si los objetivos propuestos por la compañía fueron alcanzados por los evaluados, el resultado puede relacionarse con un aumento de la remuneración o con algún tipo de incentivo.

Imagen 14 Relación de evaluación de desempeño con los diferentes subsistemas



FUENTE: (Marta Alles, 2016) Dirección Estratégica de Recursos Humanos. (P.339)

#### **2.2.4.5 Los problemas más comunes en la evaluación del desempeño**

Uno de esos problemas, es no brindarle al colaborador una retroalimentación clara y adecuada, Alles (2016) en su libro “Dirección Estratégica de Recursos Humanos” menciona algunos:

- carencia de normas;
- criterios subjetivos o poco realistas;
- falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador;
- errores del evaluador;

- mala retroalimentación;
- comunicaciones negativas. (p.314)

Existe forma de poder evitar que estos problemas se den en una organización, como es capacitar de forma adecuada a las personas que van aplicar la evaluación (se recomienda que el evaluador sea la jefatura directa o la persona que haya pasado mucho tiempo al lado del funcionario) de cómo utilizarla, también el diseño de una herramienta de evaluación apegada a las normas, políticas y objetivos de la empresa para que la misma tenga un resultado exitoso, actualmente la mayoría de los formularios son diseñados por medio de sistemas informáticos.

#### ***2.2.4.6 ¿Quién debería hacer la evaluación?***

Por lo general la recomendación que se le da a los gerentes operativos, es que la persona que realice la evaluación a los subordinados sea el jefe inmediato, y la responsabilidad de recursos humanos es brindarles una capacitación de la aplicación adecuada de este instrumento y “que mejoren sus habilidades de evaluación, vigilen la eficacia del sistema de evaluación y se aseguren de que no se quebranten las leyes de la igualdad de oportunidades en el empleo” (Dessler, 2015, p.230), no es recomendable guiarse únicamente por la evaluación del supervisor, ya que muchas veces se realiza de forma subjetiva por parte del supervisor, ya sea porque “me cae bien o mal”.

Para Chiavenato (2017) la responsabilidad de la evaluación del desempeño recae en varias personas:

- El jefe: En casi todas las organizaciones, el jefe de línea asume la responsabilidad del desempeño de los miembros de su equipo y su evaluación. En ellas, el propio jefe o el supervisor evalúan el desempeño del personal con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y criterios para tal evaluación.
- La propia persona: En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto.
- El individuo y el jefe: Ahora, la APO (administración por objetivos) es en esencia democrática, participativa, incluyente y muy motivadora. Con esta nueva APO, la evaluación del desempeño se orienta. (p.211) en la formulación de los objetivos los cuales recae la responsabilidad tanto en el evaluado como en la jefatura, los mismos no deben de ser impuestos sino, todo lo contrario se debe de negociar por medio de un conceso, compromiso por parte del evaluado en el cumplimiento de los objetivos propuestos, también como existe un compromiso por parte del evaluado, debe de existir un compromiso por parte de la jefatura en facilitarle los recursos necesarios para lograr el cumplimiento de los mismos, “el desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos” (Chiavenato,2017,p.212), es importante también la medición de los resultados el cual debe de tener fundamentos cualitativos creíbles y

alcanzables y la retroalimentación durante el proceso para que la persona evaluada conozca su desempeño, la base es la comunicación.

Según Dessler (2015), el gerente tiene varias opciones:

- **Evaluaciones de los Pares:** Dado que cada vez más empresas utilizan equipos autodirigidos, el hecho de que un trabajador sea evaluado por sus colegas se está volviendo cada vez más popular. Por lo general, un empleado elige a un director de evaluación cada año. Luego, esta persona selecciona a un supervisor y a tres o cuatro colegas para evaluar el trabajo del empleado. Las evaluaciones de los pares ofrecen beneficios. Los investigadores descubrieron que las evaluaciones de los pares tenían “una influencia positiva inmediata al [mejorar] la percepción de la comunicación abierta, la motivación hacia la tarea, la holgazanería social, la viabilidad grupal, la cohesión y la satisfacción”.
- **Comités de Evaluación:** Por lo general, los comités de evaluación incluyen al supervisor inmediato del trabajador, así como a otros tres o cuatro supervisores. El uso de varios evaluadores resulta ventajoso, ya que ayuda a evitar problemas como el sesgo de utilizar a un solo evaluador. Asimismo, permite que diferentes evaluadores observen distintas facetas del desempeño de un trabajador. Con frecuencia los estudios descubren que rara vez coinciden las puntuaciones obtenidas de diferentes fuentes. Por consiguiente, es aconsejable obtener evaluaciones del supervisor, de su jefe y de al menos otro gerente que esté familiarizado con el trabajo del individuo.

- Autoevaluación: Algunas compañías solicitan a los empleados que se evalúen a sí mismos, por lo general considerando también la evaluación de los supervisores. El problema básico, desde luego, es que los trabajadores generalmente se asignan puntuaciones más altas, que cuando son evaluados por sus supervisores o sus colegas.
- Evaluaciones por parte de los subalternos: Muchas organizaciones solicitan a su personal que califique el desempeño de sus gerentes, con la finalidad de mejorar su desarrollo, más que con propósitos de remuneración. Aquí el anonimato afecta las respuestas. Los gerentes que reciben retroalimentación de subalternos identificados califican el proceso de evaluación ascendente de modo más positivo, que los gerentes que reciben retroalimentación anónima. (p.230-231).

#### ***2.2.4.7 Pasos de una evaluación de desempeño***

Existen pasos para realizar una adecuada evaluación de desempeño:

- Definir el puesto: Como se mencionó anteriormente es indispensable que el instrumento de evaluación de desempeño esté apegado al perfil de puesto o descripción de puestos, es importante “la definición del modelo por competencias para luego describir los puestos de la organización. Una sugerencia al respecto: asegurarse que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto” (Alles, 2016, p.315)
- Evaluar el desempeño en función del puesto: Es de suma importancia que el subalterno conozca y sea capacitado en los aspectos que se le van a evaluar.

- Retroalimentación: Después de una evaluación, todas las personas esperamos que seamos retroalimentadas sobre los aspectos de mejora o seamos felicitados por el trabajo que estamos realizando, lo recomendable es no esperar mucho tiempo después de la evaluación, ya que no tendría la misma efectividad.

Según Alles (2016), el análisis de la gestión o el desempeño de una persona tiene a su vez tres momentos diferentes:

- Una etapa inicial de fijación de objetivos, en la que se establecen los objetivos principales del puesto y los prioritarios para el año. Esta etapa inicial debe materializarse en una reunión donde estos objetivos se establezcan.
- Etapas intermedias o de evaluación del progreso. Antes de llegar al período final de evaluación –generalmente un año– es aconsejable establecer con cierta periodicidad –por ejemplo, cada tres meses, cada cuatro o cada seis– una reunión de progreso, donde se realice un balance de lo actuado en ese ejercicio en curso y el avance en la consecución de objetivos.
- Al final del período, reunión final de evaluación de los resultados. Si por alguna circunstancia una persona tuvo dos dependencias –por ejemplo, un consultor que en el año lleva dos grandes proyectos reportando a dos jefes diferentes–, será evaluada por los dos jefes; si el empleado es transferido durante el año de área, de plaza o ciudad, deberá segmentarse el período y será igualmente evaluado por los diferentes jefes. (p.315)

Imagen 15 Secuencia de una evaluación de desempeño



FUENTE: (Marta Alles, 2016) Dirección Estratégica de Recursos Humanos. (P.316)

#### **2.2.4.8 Pasos de la reunión de retroalimentación**

Por supuesto en toda reunión se debe de ir preparado a los temas a tratar y mucho más cuando se va a comunicar el resultado de una evaluación y más aún cuando el resultado de la misma no es tan favorable, “en la reunión, finalmente, se deberá explicar con fundamentos los motivos por los cuales el empleado fue evaluado de una manera determinada”. (Alles,2016,317), es importante en la reunión tomar en cuenta algunos consejos para generar un clima agradable y no amenazante para el evaluado, un saludo cordial, realizar un resumen de la evaluación, brindar la oportunidad que el evaluado exprese sus sentimientos y por último preguntar si hay dudas al respecto y cerrar con una frase positiva.

Existe ocasiones en las cuales las evaluaciones de desempeño no son satisfactorias, sin embargo, si las evaluaciones anteriores han sido positivas, se puede implementar un plan de mejora del rendimiento, según Alles, (2016):

Para lograrlo, tienen que comprender el propósito del programa en primer lugar el jefe del empleado en cuestión, y en segundo lugar el colaborador mismo. Luego, el programa debe tener un plazo definido, un plan de mejora del rendimiento debe incluir:

- instrucciones y orientaciones verbales;
- comentarios y sugerencias frecuentes;
- conversaciones formales e informales;
- reportes de evaluación del rendimiento;
- entrenamiento; advertencias verbales y por escrito. (p.317)

Debe de existir un plan de acción con fechas asignadas y por supuesto con revisiones constantes y las firmas respectivas de las personas involucradas, para realizar un plan de acción se debe:

“Analizar el tipo de problemas y las posibles causas que hayan dado origen a la situación, pensar medidas realistas que podrían ayudar a rectificar el problema. Posibles ideas: ¿Necesita entrenamiento? ¿En qué? ¿Necesita repasar la descripción del puesto? ¿Tiene dudas sobre las políticas o los procedimientos?”, (Alles,2016, p.317-318) es importante asignar un mentor para aconsejar y guiarlo en el programa.

#### **2.2.4.9 El rol de Recursos Humanos en la evaluación de desempeño**

Es cierto que el rol de recursos humanos tiene un papel importante en un proceso de evaluación de desempeño, sin embargo, es un gran error pensar que las evaluaciones son una herramienta que otorga cierto poder, en el caso de recursos humanos debe predominar un papel de asesor staff, coadyuva a la implementación de la herramienta en función de entrenar a los futuros evaluadores, vela por la objetividad del sistema y también administra la herramienta que se va aplicar.

Por supuesto las evaluaciones de desempeño tienen mucha relación con la carrera profesional de las personas dentro de la organización, ya que gracias a ellas se puede realizar planes de promoción y desarrollo de los evaluados.

#### **2.2.4.10 Métodos Tradicionales de la evaluación del desempeño**

Aunque existan ya métodos tradicionales para evaluar el desempeño, las mismas deben de ajustarse al nivel jerárquico y a los objetivos de la empresa, “La evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en sí” (Chiavenato, 2017, p.215), el cual es rico para la recopilación de la información y se puede canalizar para buscar mejoras, los principales métodos de evaluación del desempeño son:

##### **2.2.4.10.1 Método de escalas gráficas**

Es el método más utilizado y común, se debe de aplicar con mucho cuidado para no caer en la subjetividad y los prejuicios del evaluador, dichos resultados pueden ser resumidos en tratamientos estadísticos y matemáticos, “el método de escalas gráficas mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados. Así, utiliza

un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas verticales los grados de variación de esos factores” (Chiavenato, 2017, p.2015).

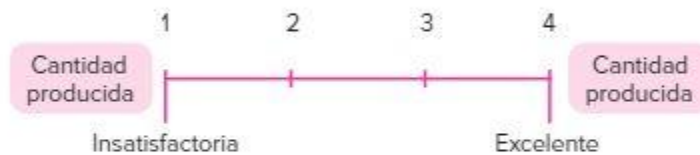
Según Chiavenato (2017) existe tres tipos de escalas gráficas:

- Escalas gráficas continuas: son escalas en las cuales sólo se definen los dos puntos extremos, y la evaluación del desempeño se sitúa en un punto cualquiera de la línea que los une. Existen un límite mínimo y un límite máximo para la variación del factor y la evaluación se ubica en un punto cualquiera de ese rango de variación.
- Escalas gráficas semicontinuas: el tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, pero con la diferencia de que, entre los puntos extremos de la escala (límites mínimo y máximo), se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación. (p.215)
- Escalas gráficas discontinuas: son escalas en las cuales ya se estableció y describió la posición de sus marcas y de las que el evaluador tendrá que escoger una para valorar el desempeño. Todos los ejemplos que presentaremos a continuación serán de escalas gráficas discontinuas se representan con gráficas de dos entradas: en las entradas horizontales (líneas) se colocan los factores de evaluación del desempeño, y en las verticales (columnas), los grados o calificaciones de los factores. (p.216)

Imagen 16 Método de Escalas gráficas



• **Figura 9.6** Escalas gráficas continuas.



• **Figura 9.7** Escalas gráficas semicontinuas.



• **Figura 9.8** Escalas gráficas discontinuas.

FUENTE: (Idalberto Chiavenato, 2017) Administración de Recursos Humanos. (P.216)

### 2.2.4.10.1.1 Ventajas del método de escalas gráficas

Algunas ventajas que menciona Chiavenato (2017) en su libro “Administración de Recursos humanos” son:

- Ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender y sencillo de aplicar.
- Permite una visión integral y resumida de los factores de evaluación, es decir, las características del desempeño más importantes para la empresa y la situación de cada evaluado ante ellas.
- Simplifica en gran medida el trabajo del evaluador, y el registro de la evaluación no es muy complicado. (p.216)

#### **2.2.4.10.1.2 Desventajas del método de escalas gráficas**

Algunas desventajas que menciona Chiavenato (2017) en su libro “Administración de Recursos humanos” son:

- No brinda flexibilidad al evaluador, pues se debe ajustar al instrumento en lugar de ajustarlo a las características del evaluado.
- Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación de los subordinados en todos los factores de evaluación. Cada persona percibe e interpreta las situaciones de acuerdo con su “campo psicológico”. Esta interferencia subjetiva y personal, de orden emocional y psicológico, inclina a algunos evaluadores al efecto del halo o al efecto de los estereotipos, por los cuales los evaluadores consideran que un empleado sobresaliente es óptimo en todos los factores. Por este mismo efecto, un evaluador muy exigente puede considerar que todos sus subordinados son tolerables o débiles en todos los aspectos.
- Tiende a caer en la rutina y a estandarizar los resultados de las evaluaciones.
- Necesita procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones, así como la influencia personal de los evaluadores.
- Tiende a presentar resultados condescendientes o exigentes de todos sus subordinados. (p.216)

Según el método que se vaya a utilizar es importante utilizarlo con cuidado para evitar desviaciones como las indica Chiavenato (2017):

- Criterios confusos: como los factores permiten distintas interpretaciones, es necesario emplear frases descriptivas que definan con precisión cada factor de la evaluación.
- Efecto de halo: se entiende como la influencia que produce la impresión general de un evaluado. Este efecto hace que el evaluador considere esta impresión general cuando evalúa cada factor.
- Tendencia central: se refiere a la tendencia a evaluar todos los factores de la misma manera, de modo que todos merezcan la misma calificación.
- Benevolencia frente a rigor exagerado: algunos evaluadores son benevolentes, mientras que otros son rigurosos. Esto implica subjetividad en la evaluación.
- Prejuicios: es la tendencia de evaluar diferencias individuales, como edad, raza o sexo, que afectan la evaluación de las personas. (p.216)

#### **2.2.4.10.2 Método de elección forzada**

Este método fue utilizado en la Segunda Guerra Mundial por las fuerzas armadas de Estados Unidos, lo cual les preocupaba contar con un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo y la subjetividad en el proceso, sin embargo, este método obtuvo resultados muy satisfactorios y con el tiempo se empezó a implementar en varias compañías.

#### **2.2.4.10.2.1 Características del método de elección forzada**

Según Chiavenato (2017) “El método de elección forzada consiste en evaluar el desempeño personal por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases, y el evaluador debe escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño del evaluado, por eso se llama “elección forzada”. (p.218)

Existe dos formas de composición de este método:

- Los bloques están compuestos por dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. El supervisor o el evaluador, al realizar la evaluación, escoge la frase que más se aplica y la que menos se aplica al desempeño del evaluado.
- Los bloques están formados tan sólo por cuatro frases de significado positivo. El supervisor o el evaluador, al evaluar al empleado, escoge las frases que más se aplican al desempeño del evaluado. (Chiavenato,2017, p.216-217), las mismas se seleccionan por medio de un procedimiento estadístico que tienen como objetivo poder identificar los criterios existentes en la empresa.

#### **2.2.4.10.2.2 Ventajas del método de elección forzada**

Algunas ventajas que menciona Chiavenato (2017) en su libro “Administración de Recursos humanos” son:

- Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de generalización (halo effect).
- Su aplicación es simple y no exige preparación de los evaluadores. (220)

### **2.2.4.10.2.3 Desventajas del método de elección forzada**

Algunas desventajas que menciona Chiavenato (2017) en su libro “Administración de Recursos humanos” son:

- Su elaboración es compleja y exige una planeación cuidadosa y tardada.
- Es un método comparativo y ofrece resultados globales. Discrimina a los evaluados tan sólo en buenos, medios y malos, sin mayor información.
- Cuando se aplica con fines del desarrollo de los recursos humanos, carece de información sobre la capacitación que necesitan, su potencial de desarrollo, etc.
- No ofrece al evaluador una noción general del resultado de la evaluación. (p.220)

### **2.2.4.10.3 Método de investigación de campo**

Este tipo de método se basa en entrevistas que las realiza un especialista en evaluación con el supervisor inmediato, en la cual se va a evaluar el desempeño de los subordinados, mediante el análisis de hechos y situaciones, “es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización” (Chiavenato, 2017, p.220).

Este método “ofrece una enorme gama de aplicaciones, pues permite evaluar el desempeño y sus causas, planear, con el jefe inmediato, los medios para su desarrollo y dar seguimiento al desempeño del empleado de forma más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño” (Chiavenato, 2017, p.221).

### **2.2.4.10.3.1 Características del método de investigación de campo**

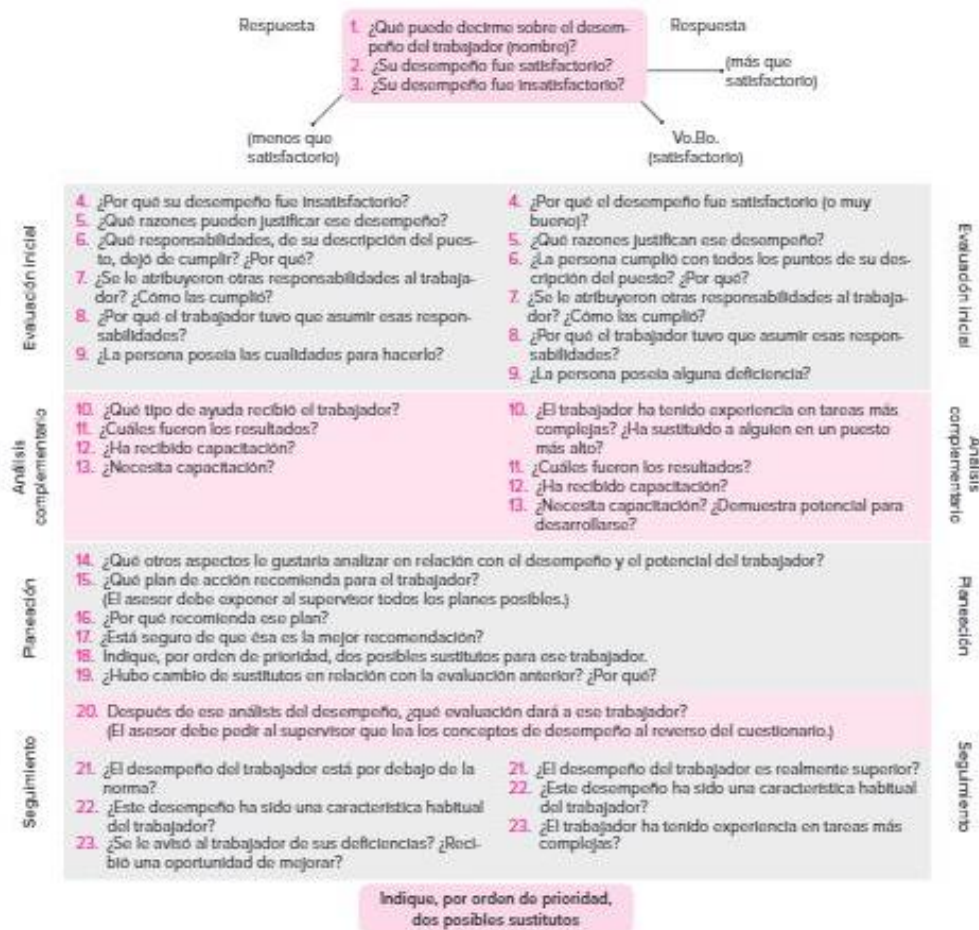
Dicha evaluación es aplicada por el jefe, sin embargo, con asesoría de un ente staff, la especialista conversa con los jefes de los subordinados que fueron evaluados acerca de su desempeño, es ahí donde se toma el nombre de investigación de campo, aunque la responsabilidad sea del jefe, siempre se debe de destacar la presencia del ente staff.

El especialista aplica una entrevista de evaluación a los jefes de acuerdo con el siguiente orden:

- Evaluación inicial: el desempeño de cada trabajador se evalúa, de entrada, con alguna de las tres opciones siguientes:
  - Desempeño más que satisfactorio (+).
  - Desempeño satisfactorio ().
  - Desempeño menos que satisfactorio (-).
- Análisis complementario: una vez definida la evaluación inicial del desempeño, cada trabajador se evalúa a profundidad por medio de preguntas que el especialista plantea al jefe.
- Planeación: una vez analizado el desempeño, el especialista y el jefe elaboran un plan de acción para el funcionamiento, el cual puede abarcar:
  - Asesoría al evaluado.
  - Readaptación del evaluado.
  - Capacitación del evaluado.
  - Despido y sustitución del evaluado.

- Ascenso a otro puesto.
- Retención del evaluado en el puesto actual.
- Seguimiento:(*fair play*) se trata de la constatación o comprobación del desempeño de cada evaluado a través del tiempo. (Chiavenato, 2017, p.222)

Imagen 17 Orden de la entrevista del método de investigación de campo



FUENTE: (Idalberto Chiavenato, 2017) Administración de Recursos Humanos. (P.221)

#### **2.2.4.10.3.2 Ventajas del método de investigación de campo**

Algunas ventajas que menciona Chiavenato (2017) en su libro “Administración de Recursos humanos” son:

- Cuando va precedido por las dos etapas preliminares que abarcan el análisis de la estructura de puestos y el de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor visualizar el contenido de los puestos bajo su responsabilidad, y las habilidades, capacidades y conocimientos que exigen.
- Propicia una relación provechosa con el especialista en evaluación, el cual ofrece al supervisor asesoría y capacitación de alto nivel para la evaluación del personal a su cargo.
- Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador, y detecta las causas de su comportamiento y de problemas.
- Permite planear medidas para vencer los obstáculos y mejorar el desempeño.
- Permite ligarlo a la capacitación, al plan de vida y carrera, y a las demás áreas de cobertura del área de recursos humanos.
- Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación del personal.
- Es uno de los métodos más completos de evaluación. (p.222)

#### **2.2.4.10.3.3 Desventajas del método de investigación de campo**

Algunas ventajas que menciona Chiavenato (2017) en su libro “Administración de Recursos humanos” son:

- Elevado costo de operación, debido a la actuación de un especialista en evaluación.
- Lentitud del proceso por la entrevista de uno en uno de los trabajadores subordinados al supervisor.

#### **2.2.4.10.4 Método de incidentes críticos**

Este método de evaluación es muy simple, el cual fue desarrollado durante la Segunda Guerra Mundial, por técnicos de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos.

##### **2.2.4.10.4.1 Características del método de incidentes críticos**

Según Chiavenato (2017):

“El método de incidentes críticos se basa en que el comportamiento humano tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de las que son en extremo positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al líder observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño del evaluado”. (p.222)

### 2.2.4.10.5 Método de comparación por pares

Este método consiste en la comparación del desempeño de los subordinados de dos en dos, en la columna de la derecha se coloca al subordinado que se considera mejor con respecto al desempeño y sea más exacto como se verá en la siguiente imagen, un ejemplo de la evaluación del desempeño.

Imagen 18 Evaluación del desempeño con el método de incidentes críticos

Lado rojo			Lado azul		
Fecha del hecho	Elemento	Incidente crítico negativo	Fecha del hecho	Elemento	Incidente crítico positivo

Factor de evaluación: Productividad

Elemento:

A. Trabajó con lentitud  
B. Perdió tiempo en el periodo de trabajo  
C. No inició su tarea con celeridad

Elemento:

A. Trabajó con velocidad  
B. Economizó tiempo al realizar el trabajo  
C. Inició de inmediato su nueva tarea

FUENTE: (Idalberto Chiavenato, 2017) Administración de Recursos Humanos. (P.223)

### 2.2.4.10.6 Método de frases descriptivas

Según Chiavenato (2017), "Este método sólo difiere del método de elección forzada en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que

caracterizan el desempeño del subordinado (con “+” o “S”) y las que muestran el desempeño contrario (con “-” o “N”). (p.224)

Imagen 19 Método de Frases Descriptivas

Núm.	Factores de evaluación del desempeño	Sí (+)	No (-)
1.	¿Tiene estudios suficientes para desempeñar el puesto?		
2.	¿Acostumbra estar alegre y sonriente?		
3.	¿Tiene experiencia en las actividades que realiza?		
4.	¿Se opone a los cambios y no le interesan las ideas nuevas?		
5.	¿Tiene conocimiento de información y de procesos de producción que no deben llegar a terceros?		
6.	¿Desarrolla un trabajo complejo y presta atención a las instrucciones recibidas?		
7.	¿Demuestra atracción por el sexo opuesto?		
8.	¿Manifiesta interés por aprender cosas nuevas?		
9.	¿Su trabajo no requiere de más escolaridad?		
10.	¿Puede planear, ejecutar y controlar él solo las tareas?		
11.	¿Su aspecto, en general, es bueno y agradable frente a los contactos?		
12.	¿Exhibe concentración mental en sus actividades?		
13.	¿La atención en el trabajo exige que esfuerce la vista?		
14.	¿Presta atención a las condiciones de trabajo, principalmente al orden?		
15.	¿El resultado del trabajo tiene errores y no es satisfactorio?		
16.	¿Se recomienda un curso de especialización para que progrese en el trabajo?		
17.	¿Fuma?		
18.	¿Es desaliñado en su presentación personal y su forma de vestir?		
19.	¿Se cuida durante su trabajo y hace lo mismo con sus compañeros?		
20.	¿Si tuviera más conocimiento de los trabajos, podría rendir más?		
21.	¿Observa con cuidado el desempeño de las máquinas con que trabaja?		
22.	¿No se esfuerza demasiado al realizar las tareas?		
23.	¿Su producción es loable?		
24.	¿A pesar de que siempre hace lo mismo, no le molesta la repetición?		
25.	¿Tiene fama de que nunca tiene dinero en el bolsillo?		

FUENTE: (Idalberto Chiavenato, 2017) Administración de Recursos Humanos. (P.224)

#### **2.2.4.11 Evaluación de desempeño en un esquema sencillo o para una empresa pequeña**

No necesariamente por ser una pequeña empresa no se pueda aplicar un instrumento de evaluación de desempeño a los subordinados, simplemente se debe de acoplar este instrumento a la compañía, Alles, (2016) nos da algunas ideas:

- Criterio de revisión de desempeño: El enfoque más simple es revisar el trabajo del empleado basándose en calidad y cantidad, en relación con los requisitos del puesto. (p.335)
- Calificaciones de desempeño. Debe calificarse el desempeño del empleado de una manera consistente. (p.336)

Es muy importante no dejar de lado en el momento de la evaluación la comunicación, para dar a conocer al evaluado lo que se tomará en cuenta en el momento de la evaluación, no mencionar si existirá un cambio de remuneración al evaluado, hasta el final, sea muy sencillo y conciso en el momento de brindar la retroalimentación, debido que muchas veces las revisiones de desempeño pueden tener impactos emocionales en el evaluado, es importante tener en mente una agenda y revisarla antes de la evaluación.

#### ***2.2.4.12 Beneficios de la evaluación de desempeño***

Es importante en un proceso de evaluación planear, organizar y controlar el proceso de esta forma se puede lograr beneficios a corto, mediano o largo plazo.

Algunos beneficios que nos brinda Chiavenato, (2016) son:

#### **Beneficios para el jefe como administrador de personas:**

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

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

**Beneficios para la persona:**

- Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.
- Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia (aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos, etc).
- Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

**Beneficios para la organización:**

- Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.

- Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.
- Intensificar la política de recursos humanos mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo (p.215)

#### **2.2.4.13 Gestión por competencias**

Según Alles, (2015):

“Competencia. Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (definición de Martha Alles).” (p.79), son diferentes características que debe de poseer una persona para poder desempeñar un puesto específico.

“Un modelo de competencias implica un conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito, como dijimos, alinearlas en pos de los objetivos organizacionales” (Alles, 2015, p.79). su propósito es poder seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias que necesita la empresa para el logro de los objetivos del departamento en el cual se encuentre y por supuesto por ende los de la organización, en relación con el modelo de competencias los documentos más relevantes que se pueden mencionar son diccionario por competencias y comportamientos, asignación de competencias a puestos.

### **2.2.4.13.1 Orígenes de la Gestión por competencias**

Las competencias no son una moda, por el contrario, desde hace varias décadas se trabaja bajo modelos de competencias. Su origen es considerado por la obra de David C. McClelland (más precisamente su libro *Human Motivation*, de 1999, publicado originalmente en 1987), es una base en la cual después se constituye la Gestión por competencias, los diferentes estudios con respecto a competencias provienen de distintos países como Estados Unidos, Francia, Italia, Reino Unido.

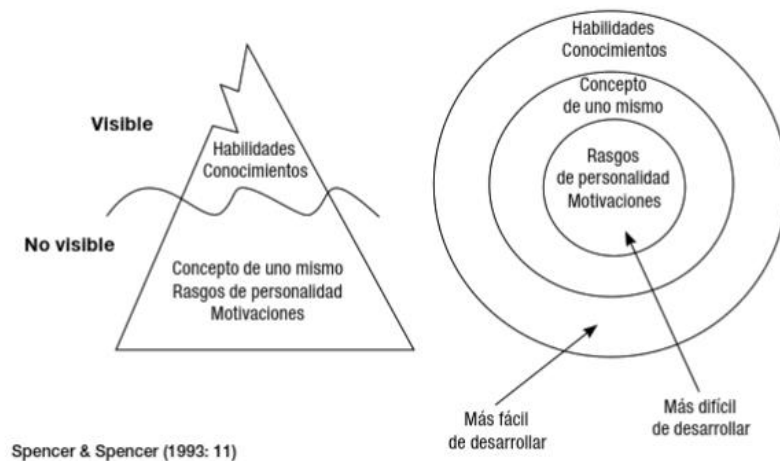
La definición de “competencia” según Spencer & Spencer . Estos autores aportan, en su definición, que una competencia es una característica profunda de un individuo que se encuentra causalmente relacionada con un desempeño efectivo (que se toma como criterio de referencia) y/o superior en un puesto de trabajo o situación laboral. (Alles, 2015 citado por Spencer & Spencer )

La definición de “competencias” según Levy-Leboyer. La autora define a las competencias como repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e, igualmente, en situaciones de evaluación. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. (Alles, 2015 citado por Levy-Leboyer), en pocas palabras se puede definir competencias a una serie de características que debe tener una persona para desempeñar un puesto específico, para lograr un desempeño satisfactorio, logrando de esta forma el cumplimiento de los objetivos propuestos.

El nivel de competencias es como el iceberg, en la parte superficial se puede observar habilidades y competencias de conocimientos, lo cual es observable y la parte del iceberg que no se ve son los rasgos de personalidad, lo que es más difícil de detectar y está a simple vista, los conocimientos son fácil de transmitir, pero los rasgos de personalidad son más difíciles su evaluación y desarrollo.

Imagen 20 Modelo del iceberg

### Modelo del iceberg



FUENTE: (Marta Alles, 2016) Dirección Estratégica de Recursos Humanos. (P.85)

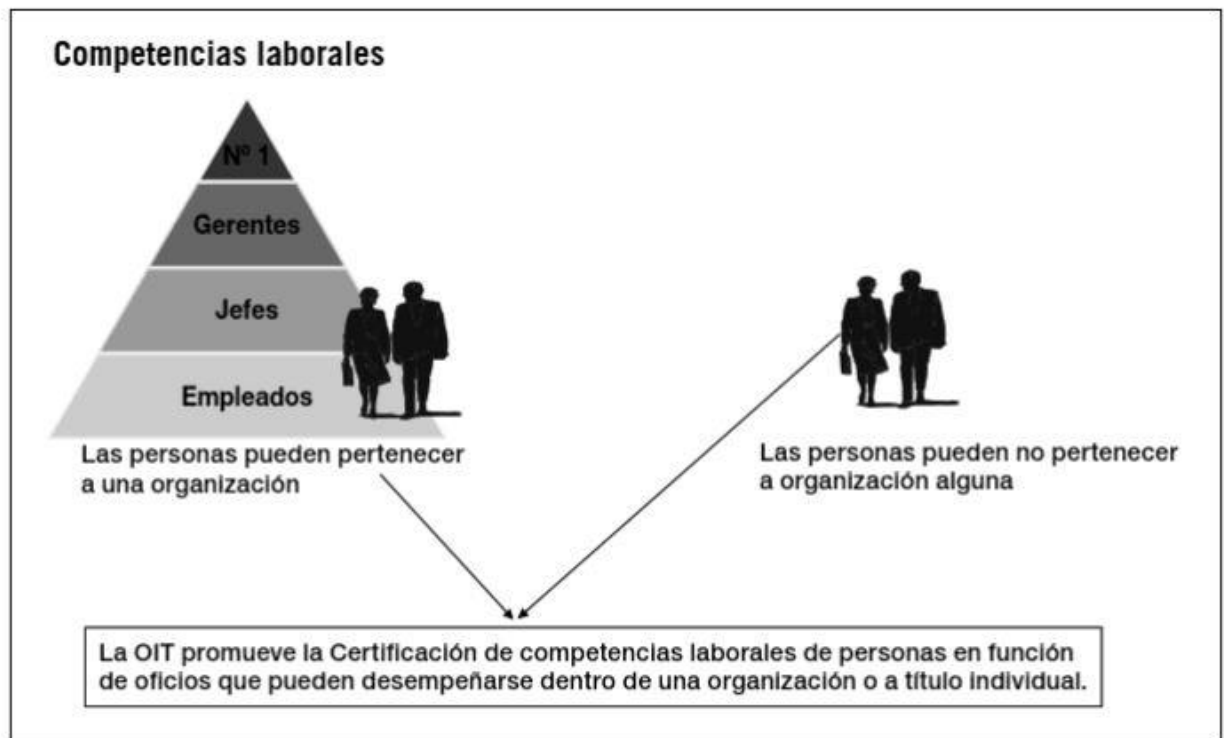
### 2.2.4.13.2 Competencias laborales

Actualmente existe una confusión sobre las competencias laborales con las conductuales, sin embargo, siendo conceptos muy parecidos significan diferente.

Definición dada por Cinterfor (Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional), perteneciente a la OIT: Existen múltiples y variadas definiciones en torno a la competencia laboral. Un concepto

generalmente aceptado la establece como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada. (Alles, 2016 citado por Cinterfor), para poder considerarlo como competencia la misma debe de ser comprobada, cuando hablamos de competencias laborales las mismas tienen relación con oficios y aplicadas a profesiones de tipo universitario. En resumen, las competencias laborales fijan su atención en el individuo, que puede o no pertenecer a una organización. La OIT promueve la certificación de las competencias laborales de los individuos como una forma de incrementar su empleabilidad (Alles, 2016, p.80)

Imagen 21 Competencias laborales



FUENTE: (Marta Alles, 2016) Dirección Estratégica de Recursos Humanos. (P.81)

### **2.2.4.13.3 Por qué implantar Gestión por competencias**

Para Alles, (2016):

“La Gestión por competencias es una herramienta de gestión, que lo ayudará a dirigir y manejar mejor la organización que tiene a su cargo, la Dirección estratégica de recursos humanos por competencias es un modelo de management, que tiene como objetivo alinear a las personas que integran la organización en pos de los objetivos organizacionales o empresariales, e implica diseñar o, según corresponda, adaptar los distintos subsistemas de Recursos Humanos para relacionarlos con la estrategia empresarial u organizacional. (p.88).

La implementación de un sistema de gestión por competencias será muy útil para una organización, ya que ayudará a mantener un orden y dará oportunidad a la compañía a realizar un estudio y darse cuenta si realmente los colaboradores cuentan con las competencias para desempeñar sus puestos de trabajo.

Para Alles, (2016), “el modelo de competencias. Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales”. (p.91)

Para Alles, (2016), “el conocimiento. Conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina”. (p.92)

Para Alles, (2016), “Modelo de conocimientos. Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que permiten definir los conocimientos necesarios para los diferentes puestos”. (p.92)

Imagen 22 Ejemplos de conocimientos y competencias

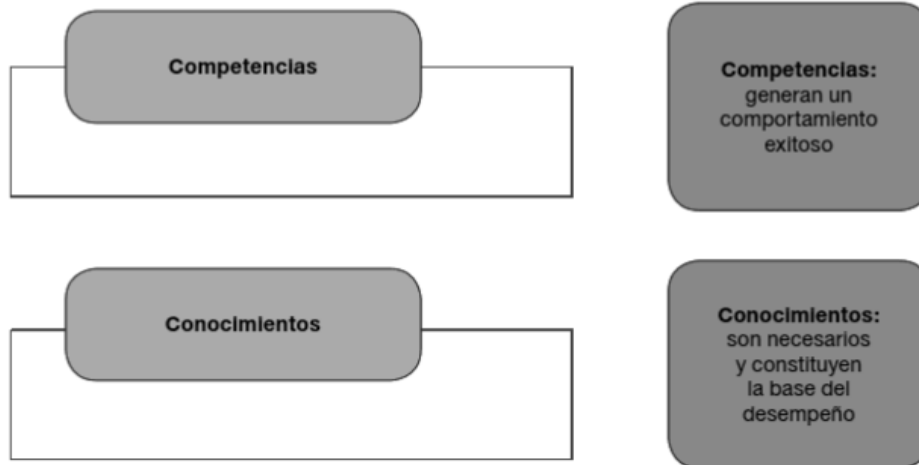
<b>Conocimientos</b>	<b>Competencias</b>
Informática (por ejemplo, un software)	Iniciativa - Autonomía
Contabilidad financiera	Orientación al cliente
Impuestos	Colaboración
Leyes laborales	Comunicación
Cálculo matemático	Trabajo en equipo
Idiomas	Liderazgo

FUENTE: (Marta Alles, 2016) Dirección Estratégica de Recursos Humanos. (P.92)

Los conocimientos y las competencias están relacionados entre sí, y son indispensables para poder desempeñar un puesto, sin el conocimiento necesario no se podrán desarrollar las tareas, esto significa que es la base del desempeño y un desempeño exitoso se obtiene por contar con las competencias necesarias. Las competencias por supuesto van a variar dependiendo del tipo de puesto que se requiere que el colaborador desempeñe.

Imagen 23 Relación entre conocimientos y competencias

### Relación entre conocimientos y competencias



FUENTE: (Marta Alles, 2016) Dirección Estratégica de Recursos Humanos. (P.93)

#### 2.2.4.13.4 Competencias

**Competencias Cardinales:** Estas competencias son las que deberían tener todos los miembros de una organización para poder formar parte de ella, hace referencias a lo primordial en una organización, muchas veces pueden representar valores, se les puede conocer como competencias generales, corporativas o transversales, según Alles, (2016) “Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional”. (p.98)

**Competencias específicas:** Son aquellas competencias que debe de tener un colaborador para poder desempeñar una labor específica, según Alles, (2016) “Competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial”.(p.98)

Competencias específicas gerenciales: Como la palabra lo indica son aquellas competencias que son utilizadas únicamente para personas que tienen colaboradores a su cargo.

Competencias específicas por área: Son aquellas competencias que únicamente son requeridas por un grupo de personas en un área específica para lograr con el cumplimiento de los objetivos y metas.

#### **2.2.4.13.5 Las 60 competencias más utilizadas en el siglo XXI**

Para Alles, (2016), pudo clasificar una serie de competencias que son las que empresas utilizan con más frecuencia hoy en día y están clasificadas, como cardinales, específicas gerenciales, específicas por área:

Las competencias seleccionadas como ejemplos de cardinales fueron:

1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso
3. Compromiso con la calidad de trabajo
4. Compromiso con la rentabilidad
5. Conciencia organizacional
6. Ética
7. Ética y sencillez
8. Flexibilidad y adaptación
9. Fortaleza
10. Iniciativa

11. Innovación y creatividad
12. Integridad
13. Justicia
14. Perseverancia en la consecución de objetivos
15. Prudencia
16. Respeto
17. Responsabilidad personal
18. Responsabilidad social
19. Sencillez
20. Temple

Competencias seleccionadas como ejemplos de específicas gerenciales fueron:

21. Conducción de personas
22. Dirección de equipos de trabajo
23. Empowerment
24. Entrenador
25. Entrepreneurial
26. Liderar con el ejemplo
27. Liderazgo
28. Liderazgo ejecutivo (capacidad para ser líder de líderes)
29. Liderazgo para el cambio
30. Visión estratégica

Las competencias seleccionadas como ejemplos de específicas por área fueron:

31. Adaptabilidad- Flexibilidad
32. Calidad y mejora continua
33. Capacidad de planificación y organización
34. Cierre de acuerdos
35. Colaboración
36. Competencia “del naufrago”
37. Comunicación eficaz
38. Conocimiento de la industria y el mercado
39. Conocimientos técnicos
40. Credibilidad técnica
41. Desarrollo y autodesarrollo del talento
42. Dinamismo - Energía
43. Gestión y logro de objetivos
44. Habilidades mediáticas
45. Influencia y negociación
46. Iniciativa - Autonomía
47. Manejo de crisis
48. Orientación a los resultados con calidad
49. Orientación al cliente interno y externo
50. Pensamiento analítico
51. Pensamiento conceptual
52. Pensamiento estratégico

- 53. Productividad
- 54. Profundidad en el conocimiento de los productos
- 55. Relaciones públicas
- 56. Responsabilidad
- 57. Temple y dinamismo
- 58. Tolerancia a la presión de trabajo
- 59. Toma de decisiones
- 60. Trabajo en equipo (p.123-126)

En su libro “Administración de recursos humanos, Chiavenato, (2017), hace énfasis a ciertas competencias gerenciales, que son importantes ser para que los colaboradores hagan carrera profesional dentro de una organización, algunos ejemplos son:

Habilidades interpersonales: se entienden como las necesarias para trabajar en equipo, construir o encabezar equipos y facilitar la integración interpersonal.

Habilidades para resolver problemas: analizar y utilizar planteamientos para resolver problemas.

Habilidades para comunicar: expresarse verbalmente de forma articulada, hacer presentaciones y redactar con corrección.

Habilidades para planear y organizar: ser hábil para administrar el tiempo y alcanzar objetivos.

Responsabilidad: tomar la iniciativa, aceptar responsabilidades y tareas adicionales para el bien del grupo.

Asertividad: ser capaz de comunicar de forma abierta y directa, demostrar confianza en sí mismo y prestar atención a las percepciones de los demás.

Flexibilidad: ser capaz de adaptarse a los cambios de la organización, de aceptar nuevas ideas y de instrumentar otras maneras de hacer las cosas.

Juicio: ser capaz de determinar el nivel adecuado de riesgo y la acción correcta; tomar decisiones significativas. (p.223)

#### **2.2.4.13.6 Evaluación del desempeño en gestión por competencias**

Cuando deseamos evaluar por competencias es indispensable contar con un diccionario de competencias y que dichas competencias estén apegadas al manual de puestos, en la evaluación del desempeño se tomará en cuenta las competencias relacionadas con la posición evaluada.

Alles, (2016), indica “Trabajar bajo un modelo de competencias tiene una serie de ventajas. Entre ellas, objetiviza los procedimientos a través de evaluar por un lado las metas y su grado de cumplimiento, y las competencias y su grado de desarrollo”.

#### **2.2.4.13.7 360° feedback o evaluación de 360 grados**

Es una herramienta para utilizada por recursos humanos, su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra, reconociendo el verdadero valor de las personas como principal componente del capital humano en las organizaciones (Alles, 2016), es una herramienta de autodesarrollo, para poder lograr el máximo resultado, requiere de varios años de aplicación, es importante aclarar que dicho proceso no concluye cuando se presentan los resultados de la

evaluación, la persona debe de comprender el alcance y aceptar los resultados de la evaluación recibida (Alles, 2016). No obstante, el evaluado se encuentra en una pasarela a la vista de todos, situación que no es nada fácil. Si no está bien preparado o si no tiene una mente abierta y receptiva para este tipo de evaluación amplia y envolvente, el evaluado puede ser muy vulnerable (Chiavenato,2017)

La evaluación 360°, Alles, (2016) indica “Se trata de un esquema sofisticado que permite que un colaborador sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir a otras personas, como proveedores o clientes” (p.327), su propósito es contar con varios criterios con respecto a la evaluación hacia un subalterno, los empleados asumen más y mejor sus conductas y cómo impactan en los demás.

Esta forma de evaluación es sofisticada y rica en información ya que no se procede a retroalimentar a un subordinado solo por la evaluación del jefe, sino que se logra captar la evaluación de sus clientes interno y externos, siendo de esta forma una evaluación más objetiva, el cual consiste que un grupo de personas evalúe a otra por medio de una serie de criterios. El proceso que debe de seguir la evaluación es el siguiente:

- Definición de los factores de comportamiento críticos de la organización: Usualmente los comportamientos a evaluar son los mismos que los de la evaluación de desempeño. Si se desea realizar una evaluación de 360 grados por competencias, en todos los casos los comportamientos a evaluar deben ser los que integran el modelo de competencias de la organización.
- Diseño de la herramienta que será soporte del proceso, es decir el cuestionario de evaluación de 360°.

- Elección de las personas que van a intervenir como evaluadores: superior, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos. Estos últimos pueden o no incluirse. Es importante recalcar que estas evaluaciones son anónimas.
- Lanzamiento del proceso de evaluación con los interesados y evaluadores.
- Recolección y procesamiento de los datos de las diferentes evaluaciones, que en todos los casos debe realizar un consultor externo para preservar la confidencialidad de la información.
- Comunicación a los interesados de los resultados de la evaluación de 360°. (Alles,2016)

Dicha herramienta es utilizada para evaluar de forma anónima y confidencial, en el cual se pueden apreciar el comportamiento del colaborador.

Imagen 24 360° Feedback

**360° Feedback**



FUENTE: (Marta Alles, 2016) Dirección Estratégica de Recursos Humanos. (p.328)

Como se muestra en la imagen anterior un subordinado puede ser evaluado por varias personas, evitando de esta forma que se vuelve un proceso “cansado”, “estresando” o inclusive “burocrático”.

#### **2.2.4.13.7.1 Ventajas y desventajas de la evaluación 360°**

En sus ventajas se puede destacar que este tipo de evaluación la persona puede verse a través de los ojos de otros, de las recomendaciones que le hacen jefes, compañeros de trabajo o inclusive hasta los mismos proveedores y clientes, permite también analizar con detenimiento la mirada de los otros sobre la persona evaluada, una de las partes más importantes en este tipo de evaluación y más enriquecedora es el plan de desarrollo aplicable posterior a la evaluación.

Según Chiavenato (2017), algunas ventajas son:

- El sistema es más amplio y las evaluaciones provienen de muchas perspectivas.
- La información tiene mejor calidad. La calidad de los evaluadores es más importante que la calidad misma.
- Complementa las iniciativas de calidad total y otorga importancia a los clientes internos/externos y al equipo.
- Como la realimentación proviene de varios evaluadores, permite integrar diferentes puntos de vista.
- La realimentación proporcionada por los compañeros de trabajo y terceros puede aumentar el desarrollo personal del evaluado. (p.213)

En sus desventajas es que puede existir muchos colaboradores no aceptan los resultados obtenidos en dicha evaluación, es por ello por lo que se debe de realizar todo un análisis ya que muchas veces este tipo de evaluación no sirve para todas las organizaciones y sería tiempo perdido aplicándola.

Según Chiavenato (2017), algunas desventajas son:

- El sistema es administrativamente complejo porque debe combinar todas las evaluaciones.
- La realimentación puede intimidar al evaluado y provocar resentimientos.
- Puede generar evaluaciones diferentes y encontradas debido a los diversos puntos de vista.
- El sistema requiere de capacitación para funcionar bien.
- Las personas pueden tomarla a juego o se pueden coludir, e invalidar así la evaluación de otras. (p.213)

#### **2.2.4.13.7.2 Proceso de evaluación 360°**

El proceso consiste en solicitarle a los evaluadores ya sean compañeros de trabajo, subalternos, clientes, proveedores, que respondan encuestas de evaluación en línea, luego, sistemas computarizados compilan esta retroalimentación en informes individualizados para los trabajadores (Dessler,2015). Este tipo de evaluaciones cuando no existe un tema salarial o ascensos de por medio suelen ser más honestas por parte de los evaluadores, la realimentación de esta evaluación consiste en que el empleador

reúne la información acerca del desempeño de los trabajadores por medio de las encuestas.

Para Dessler (2015) existe formas de mejora de este tipo de evaluaciones:

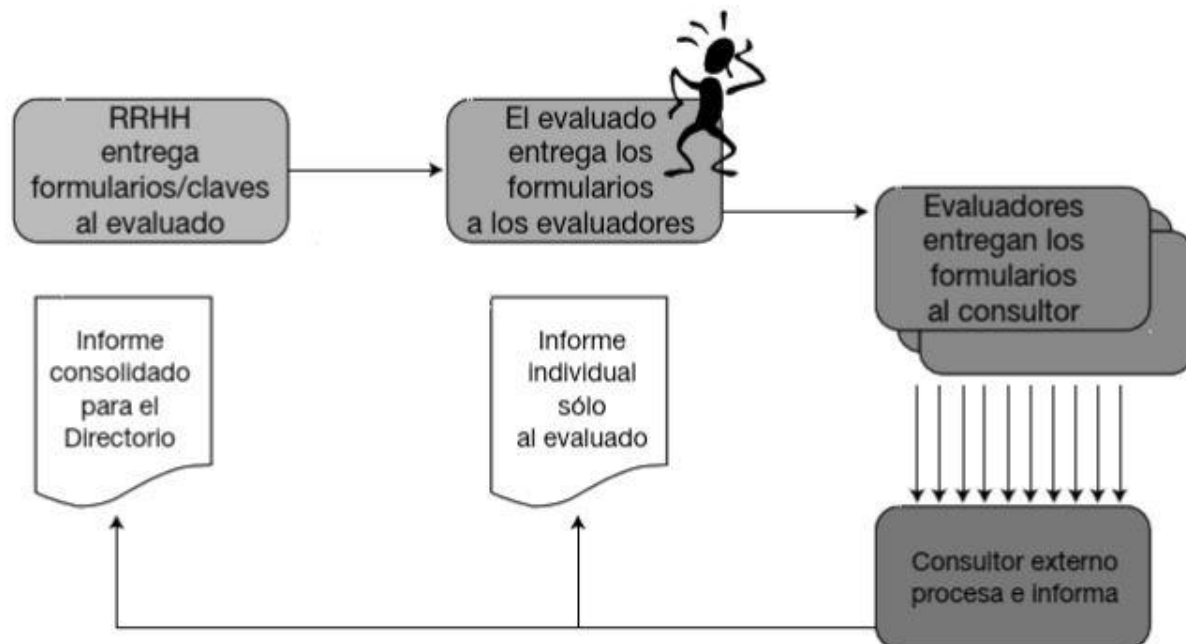
- Vincule las dimensiones de la evaluación de 360 grados (por ejemplo, “me escucha”) con ejemplos conductuales específicos (como “deja lo que está haciendo cuando le hablo”).
- Asegúrese de que la retroalimentación que reciba la persona sea productiva, que no esté sesgada y que se oriente hacia el desarrollo.
- Reduzca los costos administrativos asociados con la obtención de retroalimentación de múltiples fuentes al utilizar un sistema en línea, este sistema permite que el evaluador califique al sujeto a lo largo de una serie de dimensiones con categorías como “capaz y efectivo”. (p.232)

Durante este proceso de evaluación es muy importante garantizar la confidencialidad, brindando de esta forma seriedad y seguridad a los subalternos evaluados y sea un proceso transparente, algunas sugerencias:

- Permitir que recursos humanos en conjunto con el consultor externo revise las evaluaciones que se van a aplicar y realice las modificaciones necesarias para que se ajuste a la organización o el área de evaluación, posterior que se encargue de la distribución de este, brindando a los evaluadores el formulario en físico o si es un sistema informático brindar las claves necesarias, es recomendable colocar el nombre de cada evaluado en el formulario.

- La persona evaluada le brinda los formularios o claves a las personas que seleccionó.
- Los evaluadores realizan las evaluaciones y se las entregan al consultor externo.
- Los formularios o el software según corresponda en cada caso son archivados por el consultor y no por la empresa.
- El consultor externo procesa las evaluaciones y elabora un solo informe de 360° que le entrega al evaluado en la reunión de devolución o feedback. Si se presenta una situación especial, se remite el informe en sobre cerrado con una inscripción de privado y confidencial y una firma a modo de cierre inviolable (Alles,2016)
- El consultor le brinda a la empresa un informe consolidado sobre el resultado de las evaluaciones aplicadas.

### Diagrama del proceso de evaluación de 360°



FUENTE: (Marta Alles, 2016) Dirección Estratégica de Recursos Humanos. (p.332)

#### 2.2.4.13.7.3 La evaluación de 180 grados

Es un tipo de evaluación que se utiliza en ocasiones y es la versión reducida de la evaluación de 360°, puede responder a necesidades o circunstancias de necesidades de una organización. Se recomienda la aplicación de la evaluación de 180 grados como un paso previo a la de 360 grados. El primer año de su implantación se sugiere aplicar la evaluación involucrando a jefes y pares sin incluir a subordinados o supervisados, para en el segundo año completar “el círculo”, es decir, incorporar a los supervisados en la siguiente aplicación de la herramienta (Alles, 2015). Las organizaciones en muchas ocasiones utilizan la evaluación de 180° cuando la persona evaluada no tiene personal que le reporte.

#### **2.2.4.15 Indicadores, 4KPIs para medir el desempeño de sus colaboradores**

Como se vio en los temas anteriores, la importancia de las evaluaciones de desempeño en una organización es importante contar con un parámetro de medición, para garantizar el cumplimiento de los objetivos y optimizar la productividad del equipo de trabajo, lo cual se debe de establecer un sistema de medición confiable y robusto, por esta razón Cristancho, (2016) menciona 4 indicadores KIPs:

- **Objetivos individuales:** Si se quiere realizar un seguimiento dedicado al desempeño en la compañía, todos los integrantes del equipo deben tener asignadas unas metas individuales que respondan a 5 criterios principales: ser específicas, medibles, alcanzables, realistas y tener un tiempo límite de ejecución. Estos atributos permiten que las personas puedan realizar su trabajo con la información y el tiempo suficiente para cumplir sus objetivos y superar las expectativas. Para medir el avance de los objetivos, es necesario establecer un calendario periódico de evaluaciones que permitan hacer seguimiento al progreso de los mismos y concertar reuniones de retroalimentación con los colaboradores para evaluar sus resultados y definir las medidas pertinentes para aprovechar las oportunidades de mejora identificadas.
- **Eficiencia:** Un colaborador eficiente es aquel que es capaz de lograr su mayor nivel de productividad sin exigirse al máximo. Esto implica cometer la menor cantidad de errores en el periodo evaluado, cumplir, e incluso superar, los objetivos asignados en los plazos esperados sin sacrificar la calidad del

trabajo. En resumen: hacer un buen trabajo sin sufrir en el camino. Para medir la eficiencia de un trabajador es recomendable realizar una evaluación de competencias en la que sus jefes, colegas y colaboradores puedan calificar su trabajo y entregar sus opiniones acerca de la forma cómo esta persona desempeña su cargo. Esto permite obtener una evaluación más global, objetiva y aprovechar las brechas identificadas para optimizar la eficiencia del colaborador evaluado.

- **Calidad:** Sin duda alguna la calidad es mejor que la cantidad, sobre todo cuando estamos hablando del desempeño de los colaboradores. Aunque el cumplimiento de los plazos es importante, si la calidad del trabajo no es la adecuada, la repetición o revisión del mismo va a producir pérdida de tiempo, e incluso de dinero, y va a retrasar los cronogramas de trabajo establecidos. La calidad del trabajo es un asunto objetivo y su medición depende de las funciones, cargos, sector y tareas específicas que desempeñe el involucrado. Sin embargo, el porcentaje de trabajo realizado que haya sido rechazado o que deba repetirse es un indicador adecuado para medir la calidad del mismo. Las evaluaciones de competencias también permiten determinar el nivel de calidad y orientación al detalle que imprime en su trabajo el evaluado.
- **Formación:** Ofrecer programas de formación y desarrollo es fundamental para optimizar el desempeño e impulsar el crecimiento profesional de los empleados. Sin embargo, aunque sea una inversión para la compañía, estos planes pueden resultar costosos y es necesario asegurar el retorno de la

misma para justificar su implementación. Lo primero que debe medirse es cuántos empleados están cumpliendo su calendario de actividades de formación y cuáles de ellos están aprovechando realmente esas actividades, para ello es necesario implementar una evaluación de desempeño que permita verificar los avances y demostrar los conocimientos adquiridos en las áreas en las que el trabajador está formándose para optimizar su desempeño.

Con estos indicadores sirven para medir con exactitud el grado de productividad, competitividad y el nivel de desempeño y ejecución que están teniendo las personas en la organización. Estos datos nos permitirán tomar decisiones objetivas, informadas y realizar cambios e implementar estrategias para optimizar el rendimiento global e individual de la compañía. (<https://blog.acsendo.com/4-kpis-medir-el-desempeno-de-sus-colaboradores/#>)

#### **2.2.4.14 Comunicación**

La palabra comunicar viene del latín comunicarse, que significa “poner en común”. En este sentido, se considera que la comunicación es un acto en el que se busca “poner en común” cierta información e incluso sentimientos, para lo cual se auxilia del lenguaje verbal y no verbal (Quijada, 2014).

La comunicación es un proceso continuo y dinámico, que está conformado por un orden y una secuencia en las ideas que se desea transmitir, su objetivo principal es poder persuadir al receptor a tener el mismo punto de vista. “Es un proceso mediante el cual un emisor transmite un mensaje a través de un canal hacia un receptor”, (Quijada, 2014,

citado por David K. Berlo). El lenguaje es “el sistema de signos articulados que denota un significado y sirve como vehículo para la interacción” (Socorro,2016)

#### 2.2.4.14.1 Modelos de la comunicación

Según Socorro (2016):

Los modelos de comunicación sirven para representar la relación y dinámica entre los componentes del proceso comunicativo. Algunos muestran más que otros; sin embargo, en todos se destacan tres elementos indispensables para que se produzca la comunicación: 1. emisor, 2. mensaje y 3. receptor, (p.6)

Imagen 26 Elementos de la comunicación



FUENTE: (María Socorro, 2016) Comunicación Oral y Escrita. (p.6)

De los modelos básicos, uno de los más utilizados ha sido el desarrollado por el matemático Claude Shannon (1947) y difundido por Warren Weaver (1948) para demostrar la comunicación electrónica (citados en Berlo, 1980:23-24). Este modelo, denominado Shan-non-Weaver, incluye los siguientes componentes:

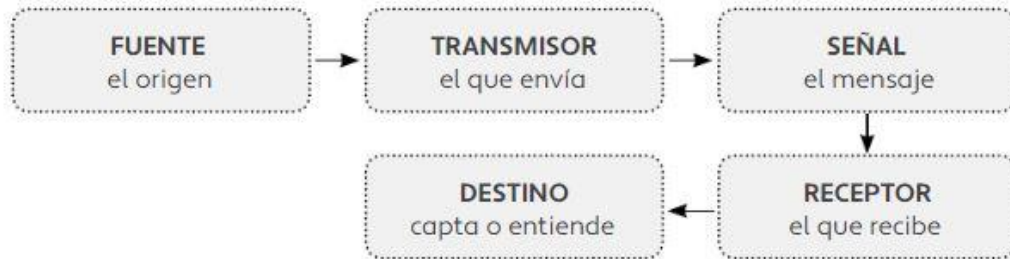
Imagen 27 Componentes de la comunicación



FUENTE: (María Socorro, 2016) Comunicación Oral y Escrita. (p.6)

Shannon y Weaver descubrieron la utilidad del modelo para describir la comunicación humana de la siguiente manera:

Imagen 28 Modelo de comunicación



FUENTE: (María Socorro, 2016) Comunicación Oral y Escrita. (p.6)

#### 2.2.4.14.2 Los componentes de la comunicación

Socorro, (2016):

Los componentes de la comunicación son elementos que están presentes en un proceso comunicativo, los cuales tomemos como referencia a David K. Berlo, quien en su libro El proceso de la comunicación (1980:24-25) hace referencia a todos y cada uno de ellos:

1. La fuente (codificador). Es el origen del mensaje; puede ser cualquier persona, grupo o institución, que genere un mensaje para transmitirlo.
2. El emisor también codifica. Es la persona que emite o envía el mensaje. Fuente y emisor se consideran un solo elemento cuando la persona que idea y crea el mensaje es la misma que lo transmite.
3. El receptor (decodificador). Es la persona o el grupo de personas a quien o a quienes se dirige el mensaje. Es el destinatario o la audiencia objetivo de la comunicación y todo aquel que capte el mensaje. Al igual que el emisor, el

receptor cuenta con capacidades para decodificar el mensaje y responder a la comunicación. (p.8)

4. El mensaje. Es el contenido expresado y transmitido por el emisor al receptor, el cual está integrado por tres elementos:
  - a. El código: es el sistema estructurado de signos, como son los lenguajes español, inglés, chino, alemán, francés, etcétera, o bien, otros tipos de lenguajes como el de la música.
  - b. El contenido: son las ideas que constituyen el mensaje; es lo que se comunica.
  - c. El tratamiento: es la elección de un “estilo” o modo de decir las cosas, con el objetivo de facilitar la comprensión del mensaje, debido a la probabilidad de que, si el lenguaje es inapropiado, el contenido de ideas puede no tener significado para el receptor.
5. El canal. Es el medio o vehículo por el cual se envía y viaja el mensaje. Una carta es un medio escrito que viaja a través de un sistema de correo, de fax o de una persona; un libro, el cine, la televisión, el periódico, una revista, la computadora son medios que transmiten mensajes.
6. La retroalimentación. Es el elemento clave que propicia la interacción o transacción entre el emisor y el receptor, ya que ambas partes se aseguran de que el mensaje fue recibido y compartido.
7. El ruido. Son barreras u obstáculos que se presentan en cualquier momento del proceso y provocan malos entendidos, confusiones, desinterés; incluso, impiden que el mensaje llegue su destino. (p.9)

8. El contexto. Se refiere al ambiente físico, la situación social y el estado psicológico en que se encuentran emisor y receptor en el momento de la comunicación. (p.10)

#### **2.2.4.14.3 Clasificación de la comunicación**

Existen muchos tipos de clasificar la comunicación, sin embargo, existe la más común, en la cual están involucrados los elementos que se categorizan como los principales componentes:

- Emisor
- Receptor
- Medio
- Mensaje
- Contexto

#### **2.2.4.14.4 Tipos de comunicación**

##### **2.2.4.14.4.1 Comunicación verbal**

El lenguaje verbal, las ideas se convierten en palabras para ser transmitidas a otras personas, en la cual se utilizan una serie de símbolos lingüísticos, existe también la comunicación no verbal es la transmisión de un mensaje, en el cual no se utilizan palabras para transmitir un mensaje, sino todo lo contrario se utilizan indicios, signos y/o gestos.

#### 2.2.4.14.4.2 Comunicación Escrita

Cuando sentimos la necesidad de comunicarnos, lo podemos lograr mediante dos tipos de comunicación que utiliza el lenguaje verbal, escribir y hablar, la comunicación escrita está sujeta a una estructura o sintaxis, a una ortografía y su mensaje es transmitido de manera escrita por medio de una hoja de papel, una computadora, entre otras.

Imagen 29 Diferencia entre comunicación oral y escrita

COMUNICACIÓN ORAL	COMUNICACIÓN ESCRITA
Es espontánea	Es más reflexiva o razonada
Se rectifica	No lo admite (se tiene que hacer un nuevo texto)
Utiliza modismos, proverbios	Los utiliza sólo en la literatura
Hay acción corporal	No la hay (utilizamos signos)
Se repiten palabras	Se evitan repeticiones y redundancias
Es casi siempre informal	Se seleccionan el lenguaje y la forma
Es dinámica	Se hace estática o dinámica
Se amplía con explicaciones	Debe ser precisa y concisa
Rompe la sintaxis	Se cuida la sintaxis; se estructura
Utiliza nuevos significados	Se evitan en textos formales

FUENTE: (María Socorro, 2016) Comunicación Oral y Escrita. (p.13)

#### 2.2.4.14.4.3 Comunicación Horizontal

La Comunicación horizontal, es aquella que se da entre personas del mismo nivel jerárquico, es decir, no existe una autoridad de por medio, como por ejemplo compañeros de trabajo.

#### 2.2.4.14.4.4 Comunicación Vertical

La comunicación vertical, es aquella que se realiza entre diferentes niveles jerárquicos, entre la jefatura y el subordinado de manera ascendente.

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo es donde se desarrolla el tipo de investigación que se va a realizar, los sujetos y fuentes de investigación, la selección del muestreo, las técnicas e instrumentos para recolectar la información y operacionalización de las variables, en este capítulo la investigación va tomando forma y se fundamentará una base sólida del estudio que se está realizando.

### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

“La investigación es una búsqueda de conocimiento ordenada, coherente, de reflexión analítica y confrontación continua de los datos empíricos y el pensamiento abstracto, a fin de explicar los fenómenos de la naturaleza”. (2003:437), (Guerrero, 2014, citado por Rojas Soriano)

#### **3.1.1 Finalidad (Teórica y/o aplicada)**

##### ***3.1.1.1 Teórica***

“Desarrollo de la perspectiva teórica: Paso de investigación que consiste en sustentar teóricamente el estudio, una vez que ya se ha planteado el problema de investigación” (Hernández, 2014, p.60)

**Esta investigación tiene una finalidad teórica, porque se sustenta de conceptos y definiciones de estudios anteriores y de conceptos básicos e importantes dados por algunos escritores, será un proceso de evaluación de desempeño por competencias en la empresa Sur Química S.A.**

### **3.1.1.2 Aplicada**

“Aplicadas (o prácticas) si se hacen con el propósito de mejorar nuestras actuales condiciones de vida (invariablemente aportan conocimientos)” (Hernández, 2013, p.19).

**Consiste en buscar una manera de solucionar los problemas ampliando y profundizando el conocimiento de la realidad, su propósito será el de obtener generalizaciones cada vez mayores mediante la aplicación de instrumentos, en esta investigación no tendrá finalidad aplicada.**

### **3.1.2 Dimensión temporal (Transversal/Longitudinal)**

#### **3.1.2.1 Transversal**

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único (Hernández, 2014, citado por Liu, 2008 y Tucker, 2004). Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede. (p.154)

**Esta investigación tiene una dimensión transeccional o transversal, ya que su información será recolectada en un solo momento.**

### **3.1.2.2 Longitudinal**

“Los diseños longitudinales, los cuales recolectan datos en diferentes momentos o periodos para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias”. (Hernández, 2014, p.159).

**Esta investigación no tendrá una dimensión longitudinal, ya que su duración será corta y no se podrá tomar información en diferentes períodos para su estudio.**

### **3.1.3 Marco (Mega-macro-micro)**

#### **3.1.3.1 Mega**

Es mega cuando se realiza un estudio nacional acerca de condiciones socioeconómicas y, para esto se aplica un censo en todo el país, o cuando se plantea realizar un análisis administrativo, que incluya a recursos humanos, finanzas y mercadeo, entre otras áreas, de toda la empresa o, cuando se plantea analizar una temática amplia y compleja en el campo del derecho laboral. Comité de Ciencias Sociales de la Universidad Hispanoamericana en la (Guía de CS d2 18). “Mega-Macro y Micro” (p.27)

#### **3.1.3.2 Macro**

Lo macro se refiere al estudio que se realiza en una parte o fragmento de lo mega; por ejemplo, un estudio de mercado en una provincia, una evaluación del desempeño laboral en un departamento de una empresa o una evaluación de la didáctica que utilizan los docentes de toda una escuela, o, un análisis jurídico en un campo específico del derecho laboral, por ejemplo, acerca del salario mínimo.

### **3.1.3.3 Micro**

El marco o espacio micro de la investigación refiere a una parte, un elemento, un subtema o un micro-espacio, acerca del cual el investigador hará su investigación. Comité de Ciencias Sociales de la Universidad Hispanoamericana en la (Guía de CS d2 18). “Mega-Macro y Micro” (p.27)

## **3.1.4 Naturaleza (Cuantitativa y/o Cualitativa)**

### **3.1.4.1 Cuantitativa**

“Enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías”. (Hernández, 2014, p.4).

**Esta investigación no tendrá una naturaleza cuantitativa, ya que no tendrá una medición numérica, ni se van a probar teorías.**

### **3.1.4.2 Cualitativa**

“El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos”. (Hernández, 2014, p.7).

**Esta investigación tendrá una naturaleza cualitativa, ya que se enfocará en la recolección y resumen de los datos en estudio por medio de actividades como lo son las entrevistas.**

### **3.1.5 Carácter (Exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa)**

#### ***3.1.5.1 Exploratoria***

Según Hernández, (2014) Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. (p.91)

#### ***3.1.5.2 Descriptiva***

Estudios descriptivos se busca 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, 2014, p.92)

### **3.1.5.3 Correlacional o Explicativa**

Estudio correlacional, asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población, pretenden responder preguntas de investigación, este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables. (Hernández, 2014, p.93)

**Este tipo de investigación tendrá carácter descriptivo, se recolectará información sobre el tipo de evaluaciones de desempeño por competencias que son aplicadas actualmente en la empresa Sur Química S.A.**

**También tendrá carácter exploratorio, ya que en la empresa nunca se ha hecho una investigación de este tipo, ni tampoco se ha actualizado nunca el diccionario por competencias.**

**Será también de carácter explicativo, ya que dicha investigación se interrelacionará con la actualización del diccionario de competencias para poder actualizar y realizar nuevas evaluaciones de desempeño por competencias.**

## **3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN**

### **3.2.1 Sujetos**

Los sujetos son todas aquellas personas que serán fuente de estudio para la investigación, en esta investigación los sujetos serán el personal de ventas, laboratorios,

área de planta, bodega, servicio al cliente, choferes, departamentos administrativos, puestos gerenciales y oficiales de seguridad de la empresa Sur Química S.A.

### ***3.2.2 Primera mano***

La investigación que utiliza información de primera mano se vale de aquel material que se recaba directamente donde tienen su origen los datos. Es la información que se toma de la fuente primaria, es decir, del punto mismo donde se origina, ya sea que se trate de un hecho, un fenómeno o una circunstancia que se desea investigar. (Muñoz,2015, p. 374).

**Esta investigación se tomará como fuente de primera mano a los colaboradores de las áreas de ventas, laboratorios, área de planta, bodega, servicio al cliente, choferes, departamentos administrativos, puestos gerenciales y oficiales de seguridad de la empresa Sur Química S.A., en donde se utilizará el cuestionario para extraer la información que se requiere para el análisis.**

### ***3.2.3 Segunda mano***

También identificada como información secundaria, es aquella que toma sus contenidos de las fuentes primarias para su interpretación, complemento, corrección o refutación. La investigación que utiliza información de segunda mano tiene la ventaja de que está más documentada, pues toma varias fuentes para complementar y se apoya en la seriedad metodológica. Dentro de esta categoría de fuentes de información encontramos las publicaciones de instituciones, los

ensayos, las tesis, las antologías, los artículos colegiados, etcétera. (Muñoz,2015, p. 374).

**En esta investigación se ha utilizado diferentes libros de texto de varios autores, información de páginas web, página de la empresa Sur Química S.A.**

### **3.3 SELECCIÓN DEL MUESTREO**

#### ***3.3.1 Probabilística***

Es aquella técnica matemático-estadística que analiza el comportamiento probabilístico de los resultados obtenidos en la recopilación de datos, con la finalidad de proyectar y encontrar, mediante estimaciones estadísticas, las relaciones entre esos datos y los grados de probabilidad, incertidumbre o certeza en el manejo de la información. De esta forma, estaremos en condiciones de inferir a partir de ellos algún comportamiento o tendencia útil a la investigación (Muñoz,2015, p. 252).

**Esta investigación tiene un tipo de muestreo probabilístico, ya que todos los elementos de la población, tiene la misma probabilidad de ser elegidos para estudio.**

#### ***3.3.2 No Probabilística***

La elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra, teniendo la finalidad de obtener los factores más importantes que deben satisfacer a los habitantes de un fraccionamiento de interés social. Los resultados

serán aplicables a la muestra, dando una tendencia de estos requerimientos (Muñoz,2015, p. 193).

### 3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.4.1 Población

“Población o universo, conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (Hernández, 2014,174).

La población en el proyecto de investigación es todo el personal de la empresa Sur Química S.A. de 998 colaboradores.

Cuadro 1 Población Sur Química S.A.

#### Población Sur Química S.A al 04/12/2018

Departamentos	Hombres	Mujeres	Total
Bodegas	119	0	119
Producción	301	0	301
Área Administrativa	120	88	208
Salud	1	2	3
Técnicos	102	20	122
Laboratorios	61	8	69
Gerencial	45	8	53
Seguridad	11	0	11
Distribución	70	1	71
Comercial	31	10	41
<b>Total</b>	<b>861</b>	<b>137</b>	<b>998</b>

FUENTE: Elaboración propia, 15 enero 2019

#### 3.4.2 Muestra

La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. (Hernández, 2014,174).

**En esta investigación se va a trabajar con una muestra de 226 colaboradores.**

Cuadro 2 Muestra de personal Sur Química S.A.

<b>Muestra</b>			
<b>Departamentos</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Total</b>
<b>Bodegas</b>	22	0	22
<b>Producción</b>	64	0	64
<b>Área Administrativa</b>	29	37	66
<b>Salud</b>	0	1	1
<b>Técnicos</b>	16	1	17
<b>Laboratorios</b>	16	2	18
<b>Gerencial</b>	7	3	10
<b>Seguridad</b>	5	0	5
<b>Distribución</b>	14	1	15
<b>Comercial</b>	4	4	8
<b>Total</b>	<b>177</b>	<b>49</b>	<b>226</b>

FUENTE: Elaboración propia, 15 enero 2019

### 3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN

#### 3.5.1 Cuestionarios

Es uno de los instrumentos más utilizados, para recopilar información, que será de utilidad para el investigador. Muñoz, (2015), lo define como:

Técnica estructurada para recopilar datos, que consiste en una serie de preguntas, escritas que debe responder un entrevistado. Por lo regular, el cuestionario es sólo un elemento de un paquete de recopilación de datos que también puede incluir los procedimientos del trabajo de campo, como las instrucciones para seleccionar, acercarse e interrogar a los entrevistados (p.375).

**Esta investigación se aplicarán cuestionarios a la muestra ya seleccionada, para ser estudiada la información dada.**

#### **3.5.1.1 Preguntas Abiertas**

Son aquellas en las que el encuestado es libre de emitir un juicio o una opinión de acuerdo con su criterio acerca de lo que se le interroga; de esta forma, no existe ninguna limitación para la expresión de las ideas y opiniones, ni en profundidad ni en temáticas. La ventaja de este tipo de preguntas es que permiten obtener información abundante y más allá de la esperada, lo que deja abiertas las posibilidades de encontrarse con temas inesperados, que enriquecen las repuestas. Sin embargo, las preguntas abiertas también tienen la desventaja de que permiten respuestas muy extensas, lo que provoca mayor dificultad para la tabulación de los datos; incluso es posible que las respuestas se desvíen hacia temas ajenos a la intención de la pregunta (Muñoz,2015, p.375)

### 3.5.1.2 Preguntas Cerradas

Son las interrogantes donde el encuestado tiene la oportunidad de elegir, entre las opciones presentadas, aquella respuesta que esté de acuerdo con su opinión. Existen varias modalidades de respuestas cerradas; entre las más comunes tenemos las siguientes:

- **Preguntas dicotómicas**, las cuales solo permiten dos posibles respuestas, por lo general opuestas entre sí, por ejemplo:

Sí  No                      Masculino  Femenino

- **Preguntas tricotómicas**. Son aquellas en que las opciones de respuestas son tres posibilidades, por ejemplo:

Sí  No  No sabe

- **Preguntas de opción múltiples**. También conocidas como preguntas peine o ítems, nos presentan varias alternativas entre las que el encuestado elige alguna; por lo general, estas opciones incluyen una gama de respuestas que varían de un extremo a otro, por ejemplo:

Elija la respuesta marcando con una "x"

Soltero

Divorciado

Viudo

Unión libre

Casado

O bien,

¿Cómo calificaría el servicio?

Excelente ( )

Bueno ( )

Regular ( )

Malo ( )

Pésimo ( )

- **Preguntas de alternativas de rangos o grupos.** En estas preguntas las posibles respuestas se encuentran comprendidas entre ciertos rangos o grupos dentro de los cuales el encuestado elige alguna. He aquí un ejemplo:

Indique su edad entre los siguientes rangos:

Menor de 20 años ( )

De 20 a 30 años ( )

De 31 a 40 años ( )

De 41 a 50 años ( )

Más de 51 años ( )

- **Preguntas de gradación de Likert.** En estas respuestas se indican en forma gradual las opiniones, intereses o actitudes de cada respuesta; por lo general se utilizan cinco grados o tipos de respuestas:

Totalmente de acuerdo ( )

Generalmente de acuerdo ( )

No sé ( )

Generalmente en desacuerdo ( )

Totalmente en desacuerdo ( )

- **Preguntas testigo.** Son aquel tipo de preguntas que se hacen para corroborar la veracidad de las respuestas a otras interrogantes; en realidad, son las mismas preguntas que ya se hicieron en alguna parte del cuestionario, pero planteadas de otra forma. Su utilización es opcional y son muy útiles para tener certeza de las respuestas que emiten los encuestados. Además, estas preguntas testigo pueden formularse bajo cualquiera de los formatos antes analizados.
- **Preguntas matriz.** Este tipo de preguntas cerradas tienen la peculiaridad de elaborarse en un cuadernillo, en grupo, hojas sueltas u otro medio, pero las respuestas se anotan en una hoja en forma de matriz. Con esto se logra mayor congruencia en las respuestas, una rápida tabulación de las contestaciones y mayor veracidad en el análisis de la información. (Muñoz, 2015, p.375-376)

### **3.5.2 Entrevistas**

Muñoz, 2015, lo define como:

Una de las técnicas de investigación de mayor uso en la recopilación de información en las áreas de ciencias sociales y en otras muchas disciplinas es la entrevista, la cual podría definirse como la recopilación de información en forma directa, cara a cara, donde el entrevistador interroga y obtiene

información directamente del entrevistado, siguiendo una serie de preguntas preconcebidas (incluidas en una guía de entrevista) y adaptándose a las circunstancias que las respuestas del entrevistado le presentan (p.379)

**En esta investigación, sí se realizará una entrevista a la Gerente de Recursos Humanos de la compañía, para la obtención de la información, específicamente sobre el diccionario por competencias que utiliza la empresa actualmente.**

### ***3.5.3 Encuestas***

Las encuestas se definen como la recopilación de datos dentro de un tema de opinión específico, mediante el uso de formularios aplicados sobre una muestra de unidades de población, diseñados con preguntas precisas para solicitar las opiniones de los encuestados y así obtener respuestas confiables. La información de las encuestas se tabula, se analiza e interpreta. La encuesta constituye así la base del sistema de información estadística, permitiendo obtener datos completos y confiables (Muñoz,2015, p.386)

**En esta investigación no se aplicarán encuestas, ya que no será necesario.**

### ***3.5.4 Experimentación***

Consiste en el estudio de un fenómeno, reproducido generalmente en un laboratorio, en las condiciones particulares de estudio que interesan, eliminando o introduciendo aquellas variables que puedan influir en él. Se

entiende por variable todo aquello que pueda causar cambios en los resultados de un experimento. (Muñoz, 2015, p.392)

**Esta investigación no se utilizará la técnica experimental, ya que no se hará ninguna investigación en laboratorio.**

### ***3.5.5 Comparación***

Consiste en examinar un documento y ser utilizado como referencia para buscar relaciones semejantes y mejorarlas, en esta investigación se va a utilizar la técnica de comparación, para mejorar las evaluaciones de desempeño por competencias que utiliza la empresa Sur Química S.A. actualmente.

## **3.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Cuadro 3 Operacionalización de las variables

Objetivo Específico	Variable	Indicador	Definición Conceptual	Definición Operacional	Definición Instrumental
Identificar el proceso de evaluación del desempeño por competencias que aplica el departamento de Recursos Humanos a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A.	Evaluación del desempeño por competencias	Proceso	Es una secuencia de frases, que llevan un orden para lograr un fin específico.	<b>Muy bueno:</b> si la frecuencia relativa es 100% - 91%. <b>Bueno:</b> si la frecuencia relativa es 90% - 81%. <b>Aceptable:</b> si la frecuencia relativa es 80% - 70%. <b>Insuficiente:</b> si la frecuencia relativa es 69% o menos.	Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A. de la pregunta 5 a la 11.
Identificar el tipo de comunicación que se utiliza para el proceso de evaluación de desempeño por competencias.	Tipo de comunicación	Comunicación verbal Comunicación escrita Comunicación vertical Comunicación horizontal	Comunicación consiste en transmitir un mensaje entre nosotros mismos, para podemos entender.	<b>Muy bueno:</b> si la frecuencia relativa es 100% - 91%. <b>Bueno:</b> si la frecuencia relativa es 90% - 81%. <b>Aceptable:</b> si la frecuencia relativa es 80% - 70%. <b>Insuficiente:</b> si la frecuencia relativa es 69% o menos.	Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A. de la pregunta 12 a la 20.
Identificar las competencias gerenciales, cardinales y específicas por área que recomiendan los colaboradores de la empresa Sur Química S.A.	Competencias	Cardinales Específicas gerenciales Específicas por áreas	Según Alles, (2015): "Competencia. Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (definición de Martha Alles)." (p.79),	<b>Muy bueno:</b> si la frecuencia relativa es 100% - 91%. <b>Bueno:</b> si la frecuencia relativa es 90% - 81%. <b>Aceptable:</b> si la frecuencia relativa es 80% - 70%. <b>Insuficiente:</b> si la frecuencia relativa es 69% o menos.	Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A. de la pregunta 21 a la 25.
Determinar si la empresa Sur Química S.A, cuenta con un diccionario por competencias para las evaluaciones del desempeño	Evaluaciones del desempeño	Diccionario por competencias	Diccionario de comportamientos, donde por cada grado de cada competencia se presentan ejemplos de comportamientos o conductas que lo representan. Tiene como principal objetivo brindar ejemplos, ya que sería dificultoso describir todos los comportamientos posibles con relación a las distintas competencias y sus grados (Alles, 2015, p.63)	<b>Muy bueno:</b> si la frecuencia relativa es 100% - 91%. <b>Bueno:</b> si la frecuencia relativa es 90% - 81%. <b>Aceptable:</b> si la frecuencia relativa es 80% - 70%. <b>Insuficiente:</b> si la frecuencia relativa es 69% o menos.	Entrevista aplicada a la gerente de Recursos Humanos, de la pregunta 1 a la 9.
Determinar si los diferentes instrumentos actuales de evaluación del desempeño de los grupos ocupacionales de laboratorios, área de ventas, área de planta, bodega, departamentos administrativos y puestos gerenciales, incluyen competencias.	Instrumentos actuales de evaluación del desempeño	Competencias	Según Alles, (2015): "Competencia. Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (definición de Martha Alles)." (p.79),	<b>Muy bueno:</b> si la frecuencia relativa es 100% - 91%. <b>Bueno:</b> si la frecuencia relativa es 90% - 81%. <b>Aceptable:</b> si la frecuencia relativa es 80% - 70%. <b>Insuficiente:</b> si la frecuencia relativa es 69% o menos.	Revisión de las evaluaciones del desempeño actuales de los grupos ocupacionales de laboratorios, área de ventas, área de planta, bodega, departamentos administrativos y puestos gerenciales.
Elaborar una propuesta de mejora al proceso de evaluaciones de desempeño por competencias.					

Los rangos de la definición operacional, se incluyeron con base a los establecidos por la empresa Sur Química S.A.

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

## **4.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN VIGENTE**

### **4.1.1. Descripción de los datos**

En este capítulo, se desarrollará, el análisis del cuestionario de 25 preguntas, aplicado a la muestra seleccionada de 226 colaboradores de las distintas áreas de la compañía Sur Química S.A., con el propósito de conocer, si los colaboradores han escuchado hablar o conocen el proceso e instrumento de evaluación de desempeño por competencias, que se aplica en la institución actualmente y mostrará también el resultado de una encuesta de 9 preguntas aplicada a la Gerente de Recursos Humanos, MBA. Rosemary Portuguese González, enfocado al diccionario por competencias con el que cuenta actualmente la empresa.

Los resultados de la encuesta se presentarán mediante cuadros estadísticos y gráficos, para una mejor visualización de la información e interpretación de la misma.

### **4.1.2. Interpretación o explicación de los gráficos**

La interpretación o explicación de los gráficos se realiza con el objeto de tener segmentada la información y presentarla de forma sencilla para su análisis, en cada pregunta del cuestionario realizado se presentará una tabla con la información resumida y su respectivo gráfico para una mejor visualización de la información, es importante también mencionar que la información obtenida se presentará de forma colectiva.

En las distintas preguntas abiertas del cuestionario se presentará también los diferentes comentarios y apreciaciones de los colaboradores, para efectos de esta investigación la información fue tabulada en un libro de Excel.

## I. Datos Generales

Tabla 1 Género

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
Género	Masculino	177	78%
	Femenino	49	22%
<b>Total</b>		<b>226</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A. Marzo 2019

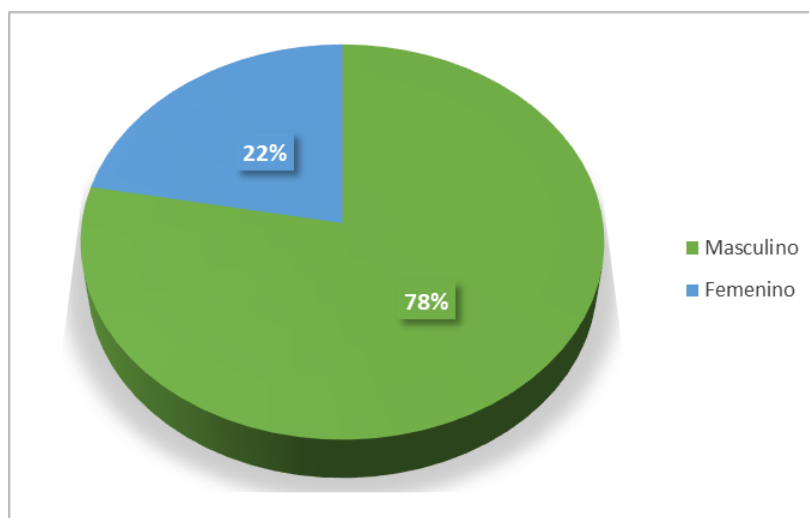


Gráfico 1 Género

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A. Marzo 2019.

La pregunta número uno, se obtiene la información sobre el género de la muestra en estudio, dando como resultado que:

- 78% son masculinos
- 22% son femeninos

**Tabla 2 Edad**

Descripción	Distribución	Cantidad Personas	Peso
Edad	26 a 35 años	89	39%
	36 a 45 años	65	29%
	46 a 55 años	31	14%
	18 a 25 años	29	13%
	56 o más años	12	5%
<b>Total</b>		<b>226</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A. Marzo 2019

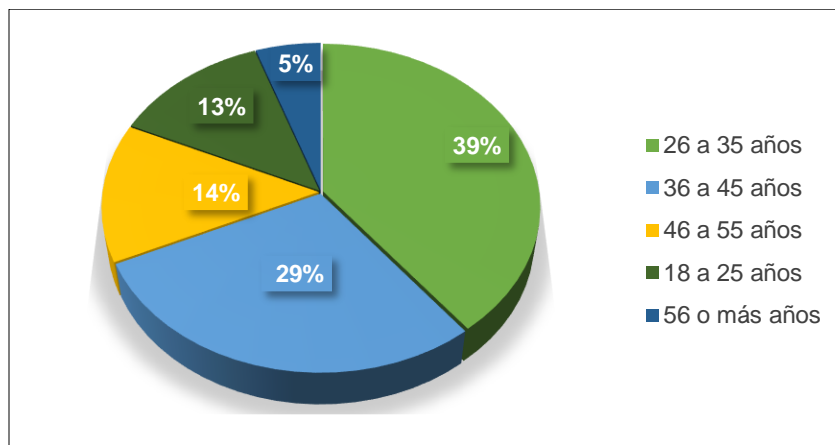


Gráfico 2 Edad

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A. Marzo 2019.

La pregunta dos, muestra los rangos de edad que tienen los colaboradores en estudio

dando como resultado:

- 39% de las personas que oscilan entre los 26 a 35 años.
- 29% de las personas que oscilan entre los 36 a 45 años.
- 14% de las personas que oscilan entre los 46 a 55 años.
- 13% de las personas que oscilan entre los 18 a 25 años.
- 5% de las personas que oscilan de los 56 o más años.

**Tabla 3 Antigüedad**

Descripción	Distribución	Cantidad Personas	Peso
Antigüedad	0 a 5 años	126	56%
	6 a 10 años	47	21%
	11 a 15 años	26	11%
	16 a 20 años	16	7%
	21 o más años	11	5%
<b>Total</b>		<b>226</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A. Marzo 2019

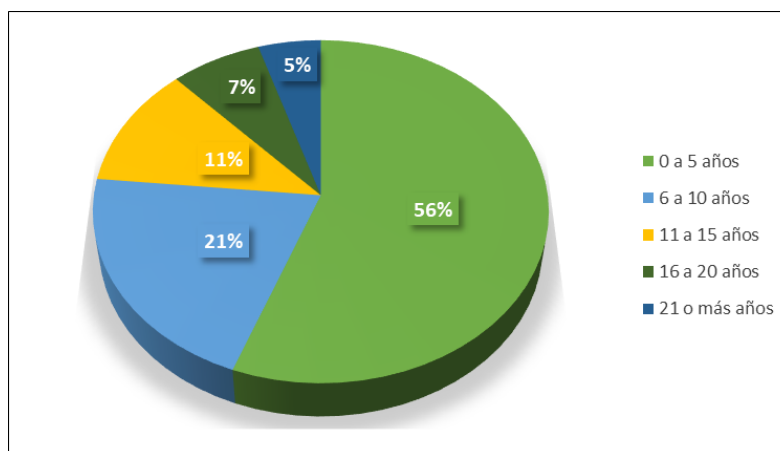


Gráfico 3 Antigüedad

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A. Marzo 2019.

La pregunta tres, muestra los rangos de tiempo que tiene los colaboradores de laborar en la empresa, en donde determina que:

- 56% de las personas que tienen entre 0 y 5 años.
- 21% de las personas que tienen entre 6 y 10 años.
- 11% de las personas que tienen entre 11 y 15 años.
- 7% de las personas que tienen entre 16 y 20 años.

- 5% de las personas que tienen entre 21 o más años.

**Tabla 4 Área que se desempeña**

Descripción	Distribución	Cantidad Personas	Peso
Área en la que se desempeña	Administrativa	64	28,32%
	Producción	63	27,88%
	Bodega	22	9,73%
	Laboratorios	18	7,96%
	Técnicos	17	7,52%
	Distribución	15	6,64%
	Gerencia	10	4,42%
	Comercial	8	3,54%
	Seguridad	5	2,21%
	N/R	3	1,33%
	Salud	1	0,44%
<b>Total</b>		<b>226</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A. Marzo 2019

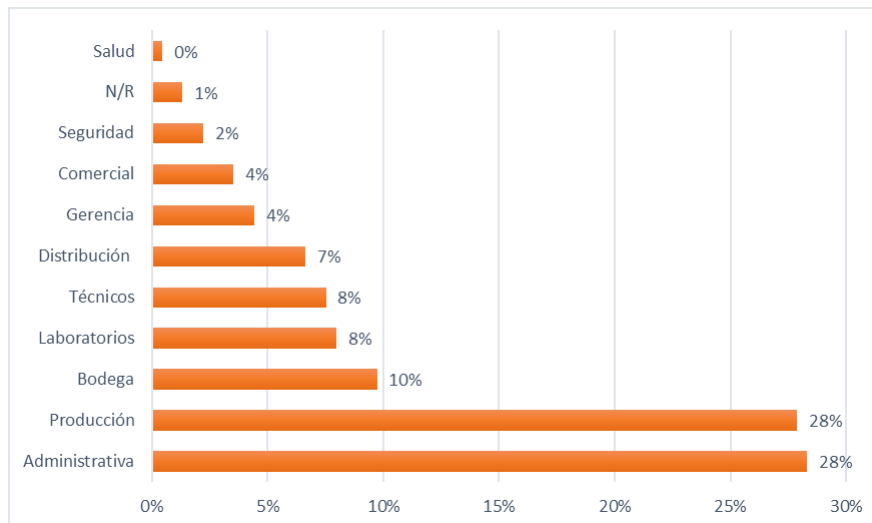


Gráfico 4 Área que se desempeña

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A. Marzo 2019.

La pregunta cuatro, muestra las áreas en las cuales los colaboradores de la muestra en estudio laboran actualmente en la empresa, en donde determina que:

- 28,32% las personas que laboran en el área Administrativa.
- 27,88% las personas que laboran en el área de Producción.
- 9,73% las personas que laboran en el área de Bodega.
- 7,96% las personas que laboran en el área de Laboratorios.
- 7,52% las personas que laboran en el área de Técnicos.
- 6,64% las personas que laboran en el área de Distribución.
- 4,42% las personas que laboran en el área de Gerencia.
- 3,54% las personas que laboran en el área Comercial.
- 2,21% las personas que laboran en el área de Seguridad.
- 1,33% son respuestas nulas, ya que no respondieron.
- 0,44% las personas que laboran en el área de Salud.

## II. Variable 1: Evaluación del Desempeño por Competencias

- **Indicador 1: Proceso**

**Tabla 5 ¿Conoce usted el proceso o sistema de evaluación al desempeño que utiliza la empresa para evaluar a sus colaboradores?**

Descripción	Distribución	Cantidad Personas	Peso
¿Conoce usted el proceso o sistema de evaluación al desempeño que utiliza la empresa para evaluar a sus colaboradores?	Sí	181	80%
	No	42	19%
	N/R	3	1%

<b>Total</b>	<b>226</b>	<b>100%</b>
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A. Marzo 2019		

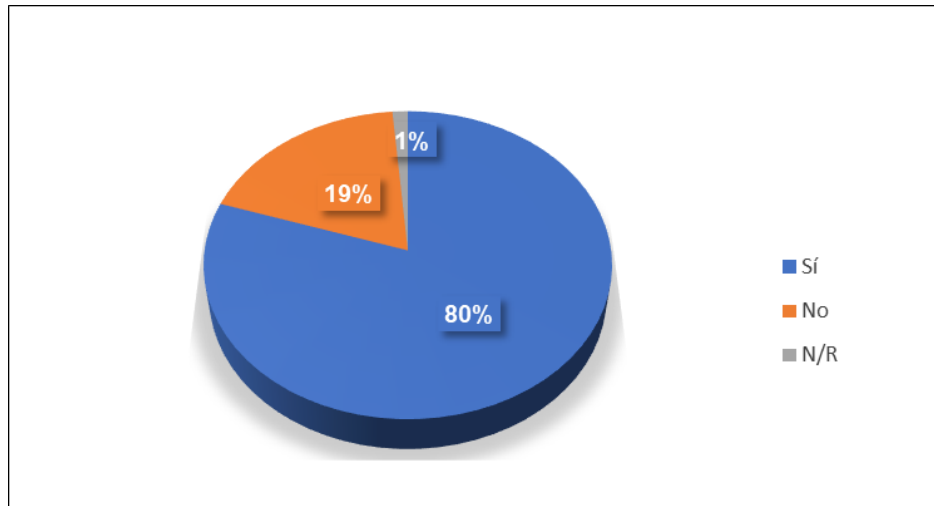


Gráfico 5 ¿Conoce usted el proceso o sistema de evaluación al desempeño que utiliza la empresa para evaluar a sus colaboradores?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A. Marzo 2019.

En la pregunta cinco, se les consulta si conocen el proceso o sistema de evaluación de desempeño que se aplica en la empresa para evaluarlos, en donde se determina:

- 80% de las personas sí lo conocen.
- 19% de las personas no lo conocen.
- 1% de las personas no respondieron a esta pregunta.

De las personas que indicaron que sí conocían el proceso o sistema, el 80% comentan lo siguiente:

- ✓ Cada cierto lapso de meses se hace esta evaluación.
- ✓ El proceso consiste en valorar actitud, conocimiento y crecimiento de la persona.

- ✓ El Sistema permite integrar los conocimientos de una forma más sencilla y cuyos resultados son más codificables.
- ✓ Es comunicado y facilitado periódicamente al colaborador.
- ✓ Es un sistema mediante un formulario en el cual el colaborador es evaluado según el puesto y las habilidades que tenga de acuerdo con su perfil.
- ✓ Se me explica en qué consiste el proceso.
- ✓ Sí, por medio de la evaluación escrita.
- ✓ Porque tengo que realizarlo al personal periódicamente e igualmente soy evaluado periódicamente.

De las personas que indicaron que no conocen el proceso o sistema, el 19% comentan lo siguiente:

- ✓ Porque nunca me han comentado nada sobre cómo evalúan al colaborador, según el criterio.
- ✓ Por falta de información.
- ✓ El proceso como tal no lo conozco, el instrumento sí.
- ✓ Porque he visto que envían formularios a las jefaturas para que evalúen a los empleados, pero no sé si se utilizará solamente esa herramienta.
- ✓ Tengo mucho tiempo de que no se me aplica, no sé si se mantiene.
- ✓ Sé que existe, pero no me lo han explicado detalladamente.

**Tabla 6 ¿Cómo califica usted el proceso de evaluación del desempeño al puesto?**

Descripción	Distribución	Cantidad Personas	Peso
¿Cómo califica usted el proceso de evaluación del desempeño al puesto?	Bueno	82	36%
	Regular	63	28%
	Muy bueno	32	14%
	N/R	21	9%
	Excelente	15	7%
	Malo	13	6%
<b>Total</b>		<b>226</b>	<b>100%</b>
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A. Marzo 2019			

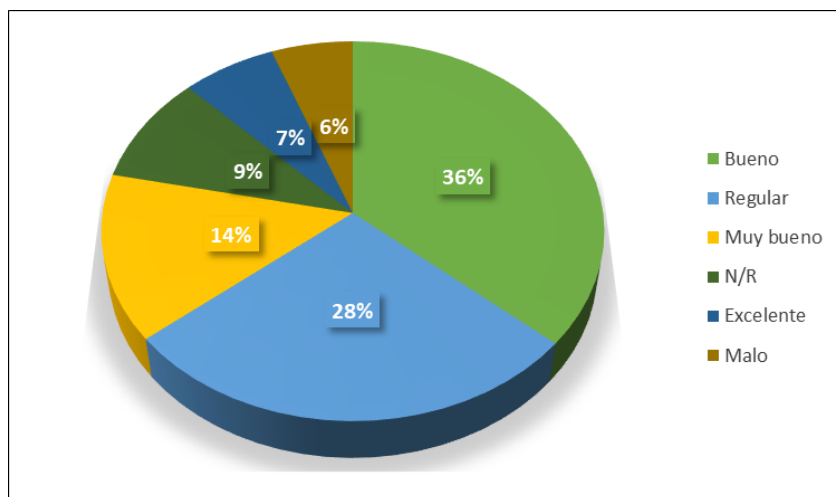


Gráfico 6 ¿Cómo califica usted el proceso de evaluación del desempeño al puesto?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A. Marzo 2019.

En la pregunta seis, se solicita indicar, cómo califica el proceso de evaluación del desempeño al puesto, en la cual se detalla:

- 36% de las personas consideran que el proceso es bueno.
- 28% de las personas consideran que el proceso es regular.
- 14% de las personas consideran que el proceso es muy bueno.

- 9% de las personas no respondieron a esa pregunta.
- 7% de las personas consideran que el proceso es excelente.
- 6% de las personas consideran que el proceso es malo.

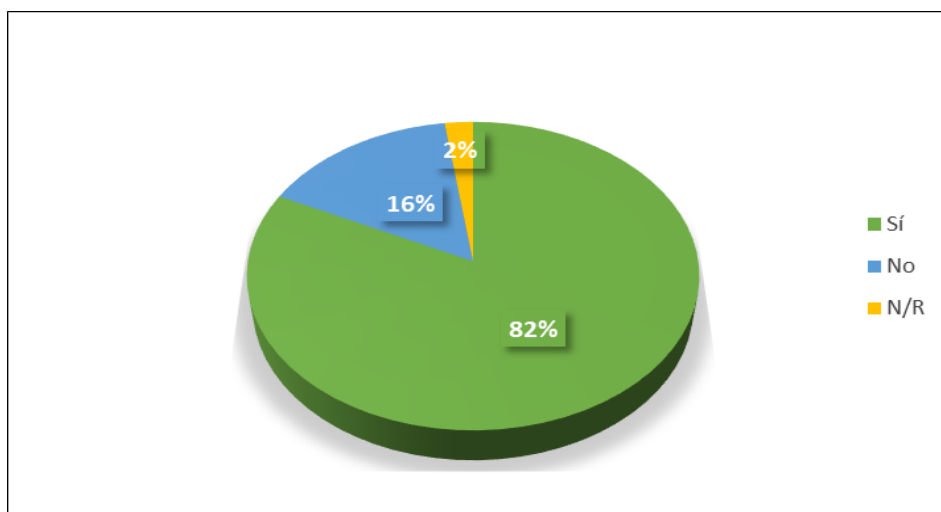
De las personas que indicaron que es malo el proceso de evaluación, el 6% comentan lo siguiente:

- ✓ Creo que las jefaturas no lo utilizan como herramienta de medición.
- ✓ No se toma en cuenta para ninguna toma de decisiones.
- ✓ No siento que se dé una revisión a fondo de la evaluación, más que para cumplir un proceso, en el pasado he hecho recomendaciones que nunca se tomaron en cuenta para cada colaborador, lo que desacredita la evaluación y se termina nada más marcando la calificación, el empleado no da valor a esto ya que, al sentarse para retroalimentar, después no se ve alguna ejecución de puntos por mejorar donde RRHH tiene las competencias para hacerlo.
- ✓ Porque los formularios son muy generales para todo el personal en general, no se evalúan ciertas competencias por ejemplo de personal más calificado y, por otro lado, creo que deberían existir ciertas evaluaciones más directas, que reflejen incluso posteriores ascensos o mejoras de salarios.
- ✓ Siempre es muy general y se deberían tomar otros aspectos y más personalizado al colaborador.
- ✓ Porque las preguntas son muy genéricas.
- ✓ Me parece anticuado y muchas preguntas no aplican para puestos específicos.

- ✓ Las recomendaciones que se dan para solventar los problemas de desempeño, habilidades o conocimiento de las personas evaluadas casi nunca se logran ejecutar, estas evaluaciones se ven básicamente como un formalismo ISO.

**Tabla 7 ¿Conoce usted el instrumento de evaluación del desempeño que utiliza actualmente la empresa para evaluarlo?**

Descripción	Distribución	Cantidad Personas	Peso
¿Conoce usted el instrumento de evaluación del desempeño que utiliza actualmente la empresa para evaluarlo?	Sí	186	82%
	No	35	15%
	N/R	5	2%
<b>Total</b>		<b>226</b>	<b>100%</b>
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A. Marzo 2019.			



**Gráfico 7 ¿Conoce usted el instrumento de evaluación del desempeño que utiliza actualmente la empresa para evaluarlo?**

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A. Marzo 2019.

En la pregunta siete, se indica si los colaboradores conocen el instrumento de evaluación del desempeño que utiliza la empresa actualmente y se detalla lo siguiente:

- 82% de las personas indican que sí lo conocen.
- 16% de las personas indican que no lo conocen.
- 2% de las personas no respondieron a esta pregunta.

De las personas que indicaron que no conocen el instrumento de evaluación de desempeño, el 16% comentan lo siguiente:

- ✓ Tengo mucho tiempo de que no se me evalúan, al menos que yo esté enterada.
- ✓ No se ha vuelto a usar la evaluación.
- ✓ No me lo han mostrado.

**Tabla 8 Indique ¿cuántas veces al año le realizan una evaluación del desempeño?**

Descripción	Distribución	Cantidad Personas	Peso
Indique ¿cuántas veces al año le realizan una evaluación del desempeño?	1 a 3 veces	187	83%
	Ninguna	27	12%
	4 a 6 veces	10	4%
	N/R	2	1%
<b>Total</b>		<b>226</b>	<b>100%</b>
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A. Marzo 2019			

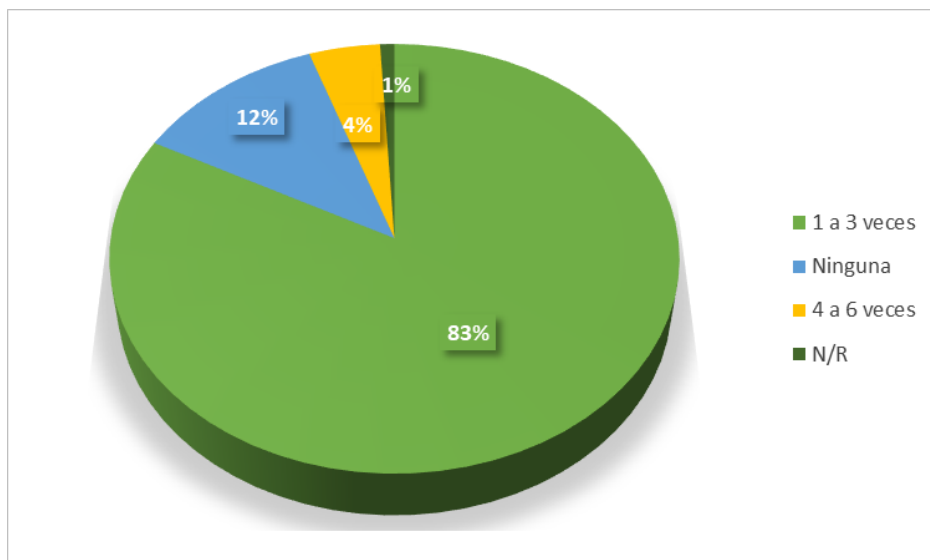


Gráfico 8 Indique ¿cuántas veces al año le realizan una evaluación del desempeño?  
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A. Marzo 2019.

En la pregunta ocho, indica cuántas veces al año se les realiza a los colaboradores la evaluación del desempeño, dando como resultado lo siguiente:

- 83% de los colaboradores indican que se realiza de 1 a 3 veces al año.
- 12% de los colaboradores indican que no se realiza ninguna vez al año.
- 4% de los colaboradores indican que se realiza de 4 a 6 veces al año.
- 1% de los colaboradores no respondieron a esta pregunta.

**Tabla 9 Mencione quién le realiza la evaluación del desempeño.**

Descripción	Distribución	Cantidad Personas	Peso
Mencione quién le realiza la evaluación del desempeño.	Jefatura	161	71%
	Supervisor	29	13%
	N/R	21	9%
	No lo sabe	8	4%
	Gerencia de RRHH	5	2%
	Coordinador del área	2	1%
<b>Total</b>		<b>226</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A. Marzo 2019

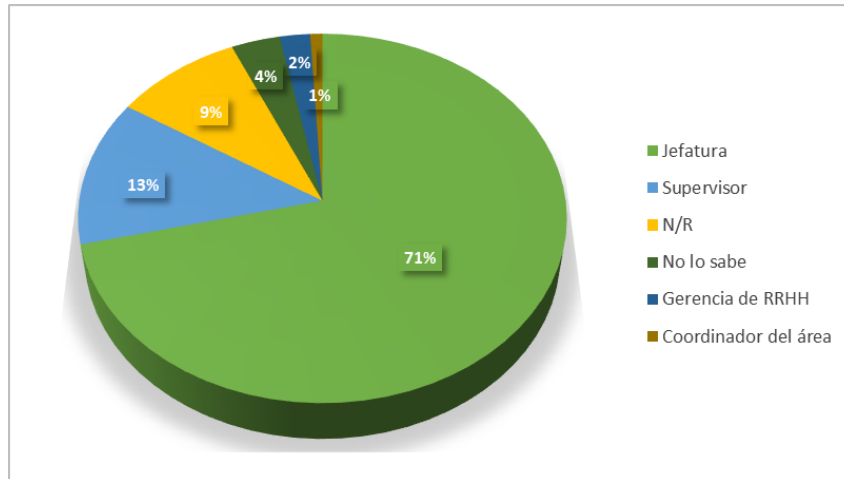


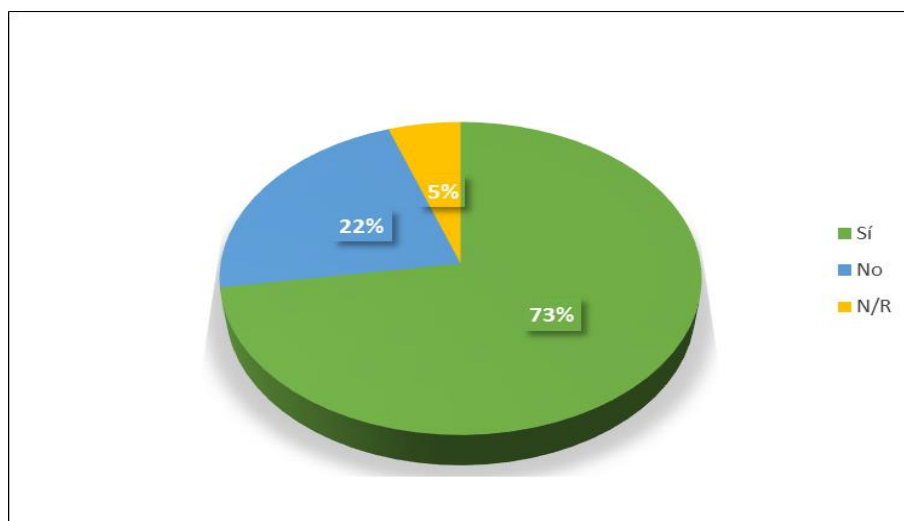
Gráfico 9 Mencione quién le realiza la evaluación del desempeño.  
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A. Marzo 2019.

En la pregunta nueve, se solicita que se mencione quién es la persona encargada de realizar la evaluación del desempeño, dando como resultado lo siguiente:

- 71% de la muestra indica que es la jefatura directa.
- 13% de la muestra indica que es el supervisor.
- 9% de la muestra no responde a esta pregunta.
- 4% de la muestra indica que no sabe quién le realiza la evaluación.
- 2% de la muestra indica que es la Gerencia de Recursos Humanos.
- 1% de la muestra indica que es el coordinador de área.

**Tabla 10 Al finalizar la evaluación, ¿obtuvo realimentación de su jefatura para conocer el resultado de la misma?**

Descripción	Distribución	Cantidad Personas	Peso
Al finalizar la evaluación, ¿obtuvo realimentación de su jefatura para conocer el resultado de la misma?	Sí	164	73%
	No	50	22%
	N/R	12	5%
<b>Total</b>		<b>226</b>	<b>100%</b>
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A. Marzo 2019			



**Gráfico 10 Al finalizar la evaluación, ¿obtuvo realimentación de su jefatura para conocer el resultado de la misma?**  
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A. Marzo 2019.

En la pregunta diez, se les consulta, si obtuvieron una realimentación de la jefatura al finalizar la evaluación, el resultado que se obtuvo fue:

- 73% de las personas indicaron que sí.
- 22% de las personas indicaron que no.

- 5% de las personas no respondieron a esta pregunta.

**Tabla 11 En la realimentación, ¿su jefatura le indica los aspectos de mejora?**

Descripción	Distribución	Cantidad Personas	Peso
En la realimentación, ¿su jefatura le indica los aspectos de mejora?	Sí	169	75%
	No	43	19%
	N/R	14	6%
<b>Total</b>		<b>226</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A. Marzo 2019

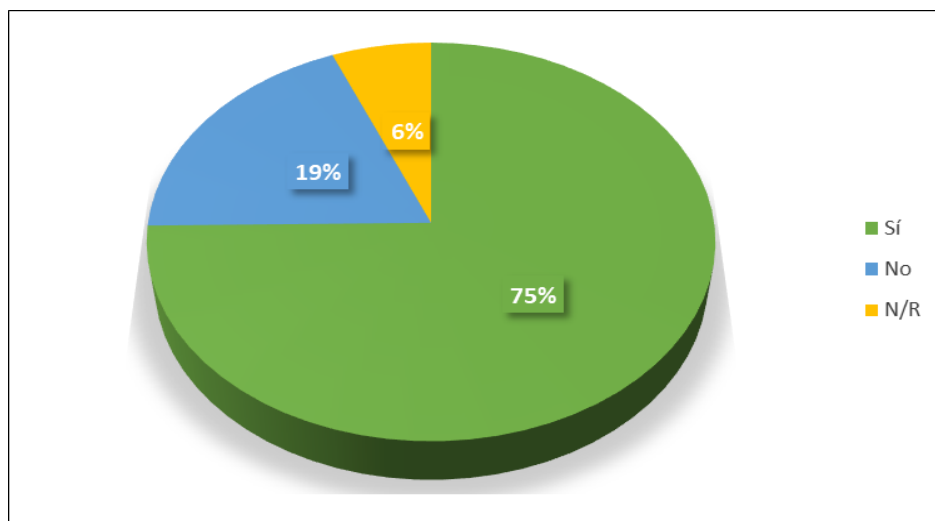


Gráfico 11 En la realimentación, ¿su jefatura le indica los aspectos de mejora?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A. Marzo 2019.

En la pregunta once, se les consulta, si en la realimentación, la jefatura les indica los aspectos de mejora, el resultado que se obtuvo fue:

- 75% de las personas indicaron que las jefaturas sí les indican los aspectos de mejora.

- 19% de las personas indicaron que las jefaturas no les indican los aspectos de mejora.
- 6% de las personas no respondieron a esta pregunta.

### III. Variable 2: Tipo De Comunicación

- **Indicador 1: Comunicación verbal**

**Tabla 12 ¿Cuál canal de comunicación utiliza la empresa para comunicar al evaluador el proceso de evaluación del desempeño?**

Descripción	Distribución	Cantidad Personas	Peso
¿Cuál canal de comunicación utiliza la empresa para comunicar al evaluador el proceso de evaluación del desempeño?	Escrito	133	59%
	Oral	52	23%
	No aplica	33	15%
	N/R	8	4%
<b>Total</b>		<b>226</b>	<b>100%</b>
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A. Marzo 2019			

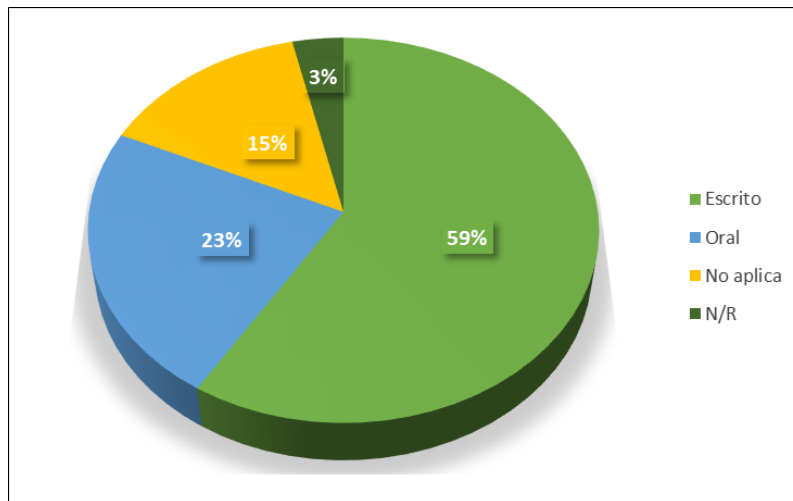


Gráfico 12 ¿Cuál canal de comunicación utiliza la empresa para comunicar al evaluador el proceso de evaluación del desempeño?

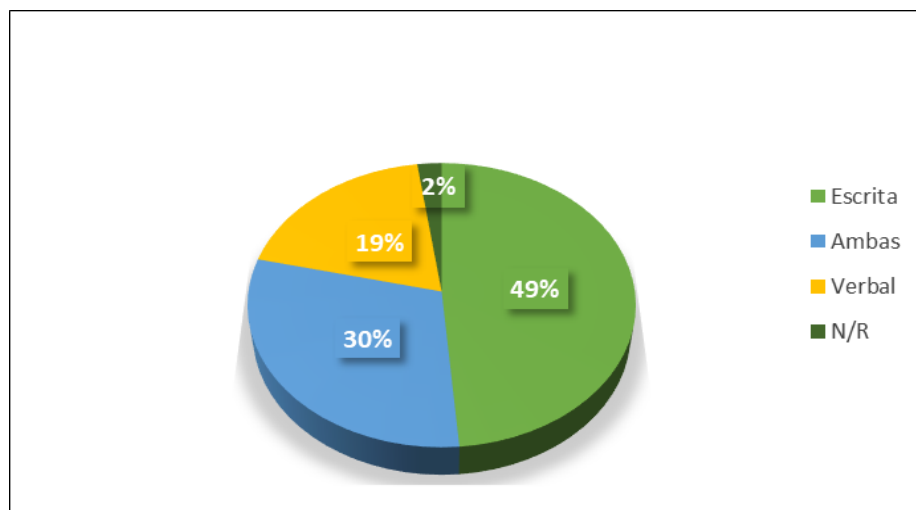
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A. Marzo 2019.

En la pregunta doce, se obtiene la información sobre el canal de comunicación que utiliza la empresa para comunicar al evaluador el proceso de evaluación del desempeño, dando como resultado que:

- 59% de las personas indican, el canal de comunicación escrito.
- 23% de las personas indican, el canal de comunicación oral.
- 15% de las personas indican, que en el caso de ellos no aplica.
- 4% de las personas no respondieron a esta pregunta.

**Tabla 13 ¿Qué tipo de comunicación utiliza el evaluador para realizarle la evaluación del desempeño a usted?**

Descripción	Distribución	Cantidad Personas	Peso
¿Qué tipo de comunicación utiliza el evaluador para realizarle la evaluación del desempeño a usted?	Escrita	110	49%
	Ambas	68	30%
	Verbal	43	19%
	N/R	5	2%
<b>Total</b>		<b>226</b>	<b>100%</b>
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A. Marzo 2019			



**Gráfico 13 ¿Qué tipo de comunicación utiliza el evaluador para realizarle la evaluación del desempeño a usted?**  
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A. Marzo 2019.

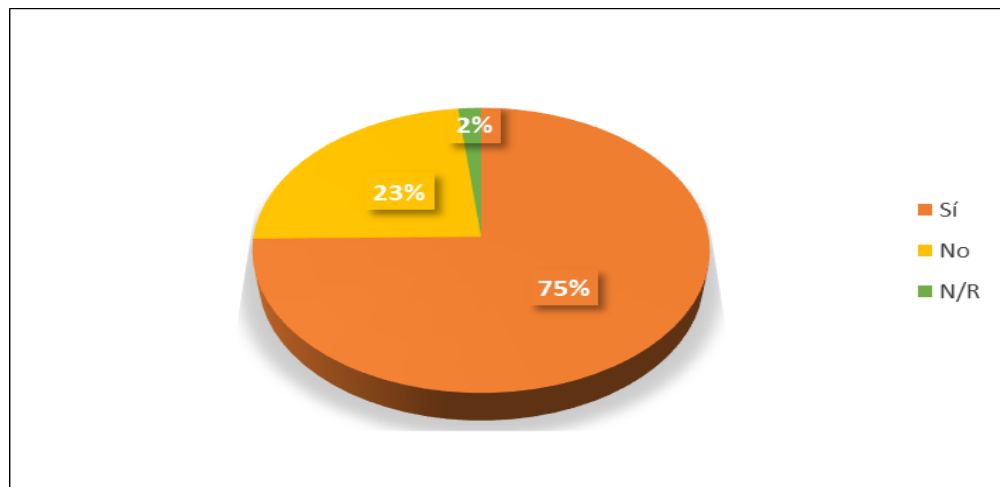
En la pregunta trece, se consulta sobre el tipo de comunicación que utiliza el evaluador para realizar la evaluación del desempeño, se detalla lo siguiente:

- 49% de los colaboradores indicaron la comunicación escrita.

- 30% de los colaboradores indicaron la comunicación ambas (verbal y escrita).
- 19% de los colaboradores indicaron la comunicación verbal.
- 2% de los colaboradores no respondieron a esta pregunta.

**Tabla 14 ¿Cuando le realizan la evaluación del desempeño el evaluador se reúne personalmente con usted?**

Descripción	Distribución	Cantidad Personas	Peso
¿Cuando le realizan la evaluación del desempeño el evaluador se reúne personalmente con usted?	Sí	169	75%
	No	53	23%
	N/R	4	2%
<b>Total</b>		<b>226</b>	<b>100%</b>
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A. Marzo 2019			



**Gráfico 14 ¿Cuando le realizan la evaluación del desempeño el evaluador se reúne personalmente con usted?**  
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A. Marzo 2019.

En la pregunta catorce, se les consulta a los colaboradores si el evaluador se reúne personalmente con ellos en el momento de realizarles la evaluación del desempeño, se obtiene el siguiente resultado:

- 75% de las personas indican que sí se reúnen con ellos.
- 23% de las personas indican que no se reúnen con ellos.
- 2% de las personas no respondieron a esta pregunta.

De las personas que indicaron que el evaluador no se reúne con ellos, el 23% comentan lo siguiente:

- ✓ Solo nos dan la evaluación para leerla y saber si estoy o no de acuerdo.
- ✓ Porque la evaluación lo hace con su propio criterio arbitral.
- ✓ Nunca, nada más nos dan las hojas.
- ✓ Entrega la evaluación para que la revisemos y firmemos por aparte, no se reúne con nosotros.
- ✓ No se hace evaluaciones.
- ✓ No se reúne al momento de realizarla, pero al final cuando la termina, nos cita para revisar ciertos aspectos y firmarla, pero en mi caso a lo largo de los años, nunca he tenido evaluaciones con problemas o criterios que deban discutirse.
- ✓ Solo me la envían para firmarla.
- ✓ Mi jefatura, Vicepresidencia Comercial, envía para autoevaluación y luego solo se firma como aceptado, con el aval y firma de Vicepresidencia.
- ✓ Mi anterior jefe lo visualizaba como un requisito por cumplir y no como una herramienta de mejora. Mi actual jefe, no lo utiliza.

- ✓ Falta de tiempo o planificación para aplicar la evaluación.
- ✓ Hace muchos años cuando me lo aplicaban, me daban el folleto de evaluación lo marcábamos y luego nos informaban si estaban de acuerdo o no, solamente.

- **Indicador 2: Comunicación escrita**

**Tabla 15 ¿Conoce usted los aspectos que la empresa analiza en la evaluación del desempeño, según su puesto?**

Descripción	Distribución	Cantidad Personas	Peso
¿Conoce usted los aspectos que la empresa analiza en la evaluación del desempeño, según su puesto?	Sí	170	75%
	No	54	24%
	N/R	2	1%
<b>Total</b>		<b>226</b>	<b>100%</b>
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A. Marzo 2019			

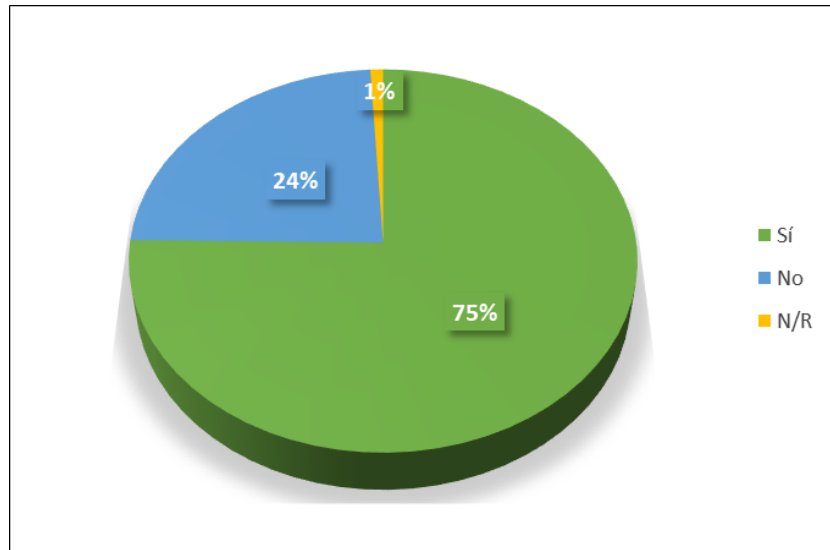


Gráfico 15 ¿Conoce usted los aspectos que la empresa analiza en la evaluación del desempeño, según su puesto?  
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A. Marzo 2019.

En la pregunta quince, se les consultó si conocen los aspectos que la empresa analiza en la evaluación del desempeño, dando como resultado:

- 75% de las personas sí conocen estos aspectos.
- 24% de las personas no conocen estos aspectos.
- 1% de las personas no respondieron a esta pregunta.

**Tabla 16 Al finalizar el proceso de evaluación de su desempeño, ¿usted firma el instrumento utilizado para evaluarlo?**

Descripción	Distribución	Cantidad Personas	Peso
Al finalizar el proceso de evaluación de su desempeño, ¿usted firma el instrumento utilizado para evaluarlo?	Sí	207	92%
	No	16	7%
	N/R	3	1%

<b>Total</b>	<b>226</b>	<b>100%</b>
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A. Marzo 2019		

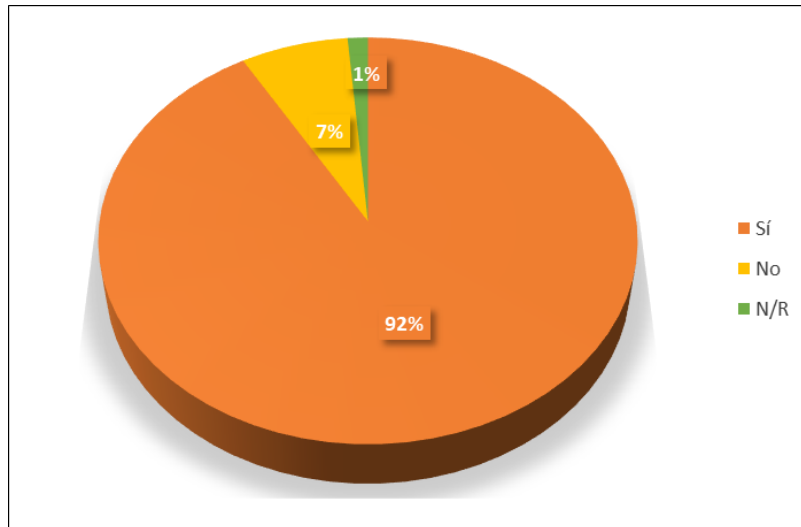


Gráfico 16 Al finalizar el proceso de evaluación de su desempeño, ¿usted firma el instrumento utilizado para evaluarlo?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A. Marzo 2019.

En la pregunta dieciséis, se les preguntó a los colaboradores de la muestra si al finalizar el proceso de la evaluación del desempeño, firman el instrumento utilizado, se detallan las siguientes respuestas:

- 92% de los colaboradores indican que sí firman el instrumento.
- 7% de los colaboradores indican que no firman el instrumento.
- 1% de los colaboradores no respondieron esta pregunta.
- **Indicador 3: Comunicación vertical**

**Tabla 17 ¿Usted es evaluado por su jefe directo?**

Descripción	Distribución	Cantidad Personas	Peso
¿Usted es evaluado por su jefe directo?	Sí	197	87,17%
	No	28	12,39%
	N/R	1	0,44%
<b>Total</b>		<b>226</b>	<b>100%</b>
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A. Marzo 2019			

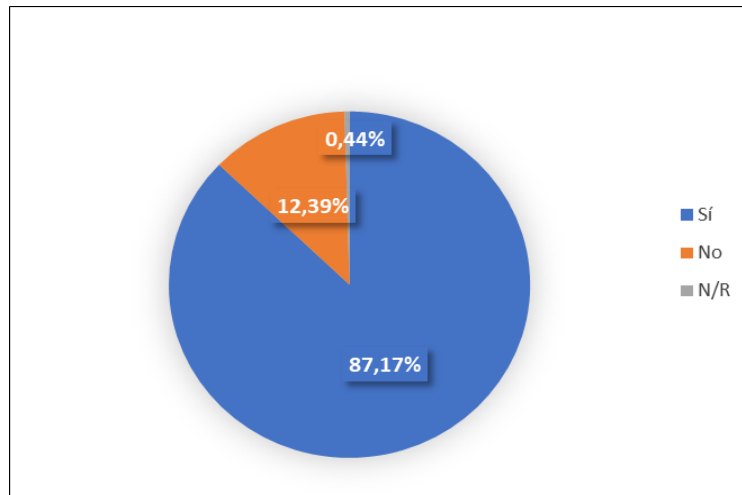


Gráfico 17 ¿Usted es evaluado por su jefe directo?  
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A. Marzo 2019.

En la pregunta diecisiete, se consultó si los colaboradores son evaluados por la jefatura directa, se obtuvo en siguiente resultado:

- 87% de las personas indicaron que sí eran evaluados por la jefatura directa.
- 12% de las personas indicaron que no eran evaluados por la jefatura directa.
- 1% de las personas no respondieron a esta pregunta.

De las personas que indicaron que no son evaluados por su jefe directo, el 12% comentan lo siguiente:

- ✓ Lo hace el personal de recursos humanos.
- ✓ Solo entregan el documento.
- ✓ No se hace la evaluación.
- ✓ El que evalúa en mi caso es el sub-jefe (coordinador).
- ✓ Por el asistente de mi jefe.
- ✓ Previa autoevaluación.

**Tabla 18 ¿Se le comunica de manera clara los pasos por seguir cuando le realizan el proceso de evaluación del desempeño?**

Descripción	Distribución	Cantidad Personas	Peso
¿Se le comunica de manera clara los pasos por seguir cuando le realizan el proceso de evaluación del desempeño?	Sí	166	73%
	No	56	25%
	N/R	4	2%
<b>Total</b>		<b>226</b>	<b>100%</b>
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A. Marzo 2019			

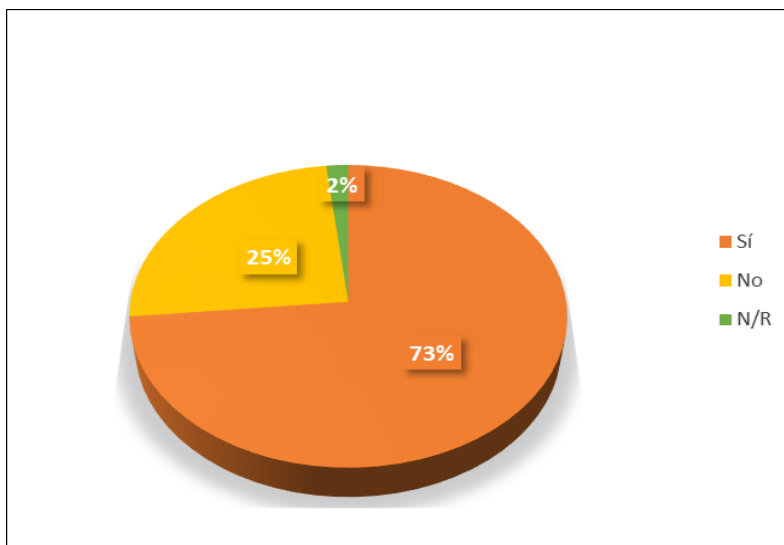


Gráfico 18 ¿Se le comunica de manera clara los pasos por seguir cuando le realizan el proceso de evaluación del desempeño?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A. Marzo 2019.

En la pregunta dieciocho, consulta a los colaboradores, si se les comunica de manera clara los pasos por seguir cuando se le realiza el proceso de evaluación de desempeño, indicando lo siguiente:

- 73% de los colaboradores indicaron que sí se les comunica los pasos por seguir.
- 25% de los colaboradores indicaron que no se les comunica los pasos por seguir.
- 2% de los colaboradores no respondieron a esta pregunta.

**Tabla 19 En el momento de la realimentación, ¿Su jefatura le explica de forma clara los diferentes aspectos que se consideraron en la evaluación del desempeño?**

Descripción	Distribución	Cantidad Personas	Peso
En el momento de la realimentación, ¿Su jefatura le explica de forma clara los diferentes	Sí	158	70%
	No	64	28%

aspectos que se consideraron en la evaluación del desempeño?	N/R	4	2%
<b>Total</b>		<b>226</b>	<b>100%</b>
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A. Marzo 2019			

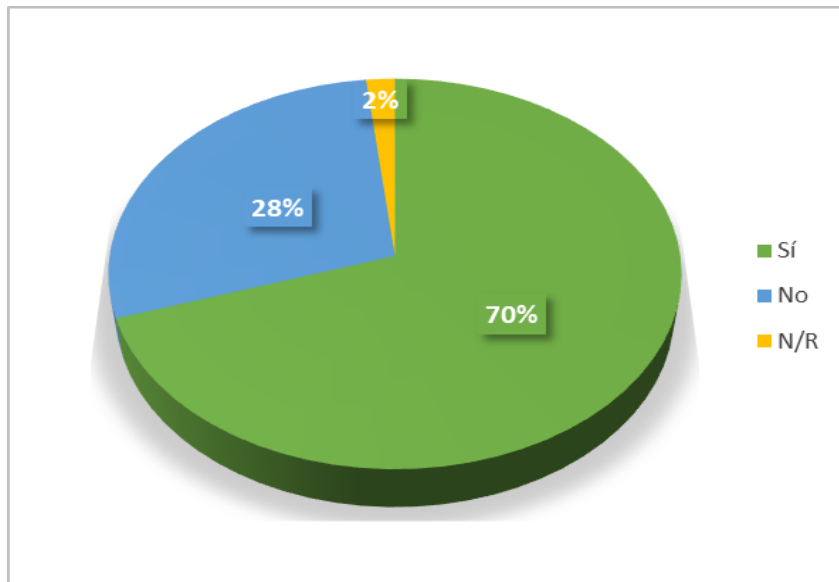


Gráfico 19 En el momento de la realimentación, ¿Su jefatura le explica de forma clara los diferentes aspectos que se consideraron en la evaluación del desempeño?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A. Marzo 2019.

En la pregunta diecinueve, consulta a las personas, en el momento de la realimentación, la jefatura le explica de forma clara los diferentes aspectos que se consideraron en la evaluación del desempeño, respondiendo lo siguiente:

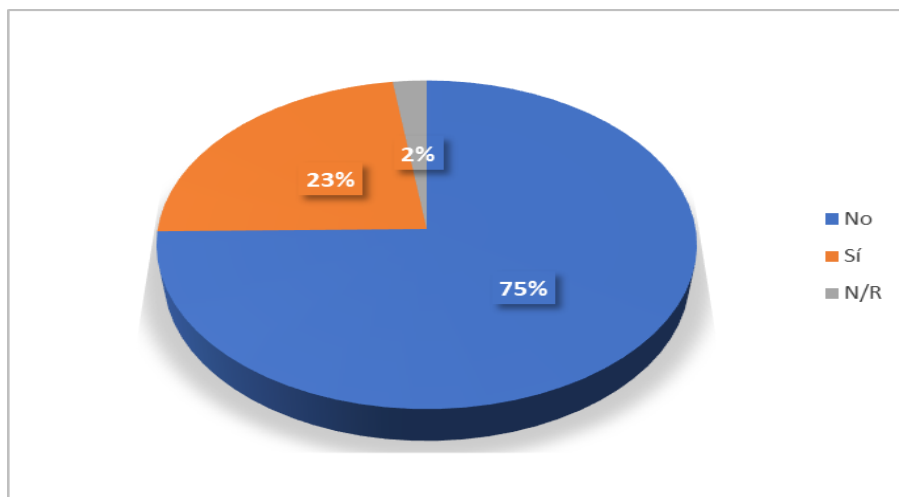
- 70% de las personas indicaron que sí se les explicó.
- 28% de las personas indicaron que no se les explicó.
- 2% de las personas no respondieron a esta pregunta.

- **Indicador 4: Comunicación horizontal**

**Tabla 20** En su área de trabajo, ¿su jefatura les brinda la oportunidad de realizar la evaluación del desempeño, participando a sus compañeros o clientes internos?

Descripción	Distribución	Cantidad Personas	Peso
En su área de trabajo, ¿su jefatura les brinda la oportunidad de realizar la evaluación del desempeño, participando a sus compañeros o clientes internos?	No	169	75%
	Sí	52	23%
	N/R	5	2%
<b>Total</b>		<b>226</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A. Marzo 2019



**Gráfico 20** En su área de trabajo, ¿su jefatura les brinda la oportunidad de realizar la evaluación del desempeño, participando a sus compañeros o clientes internos?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A. Marzo 2019.

En la pregunta veinte, se les consulta a los colaboradores, si su jefatura les brinda la oportunidad de realizar la evaluación del desempeño, participando a sus compañeros o clientes internos, obteniendo el siguiente resultado:

- 75% de los colaboradores indicaron que no se les brinda esta oportunidad.
- 23% de los colaboradores indicaron que sí se les brinda esta oportunidad.
- 2% de los colaboradores no respondieron a esta pregunta.

#### IV. VARIABLE 3: EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

- **Indicador 1: Cardinales**

**Tabla 21 ¿Ha escuchado usted acerca de la Evaluación del desempeño por competencias o habilidades?**

Descripción	Distribución	Cantidad Personas	Peso
¿Ha escuchado usted acerca de la Evaluación del desempeño por competencias o habilidades?	No	165	73%
	Sí	56	25%
	N/R	5	2%
<b>Total</b>		<b>226</b>	<b>100%</b>
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A. Marzo 2019			

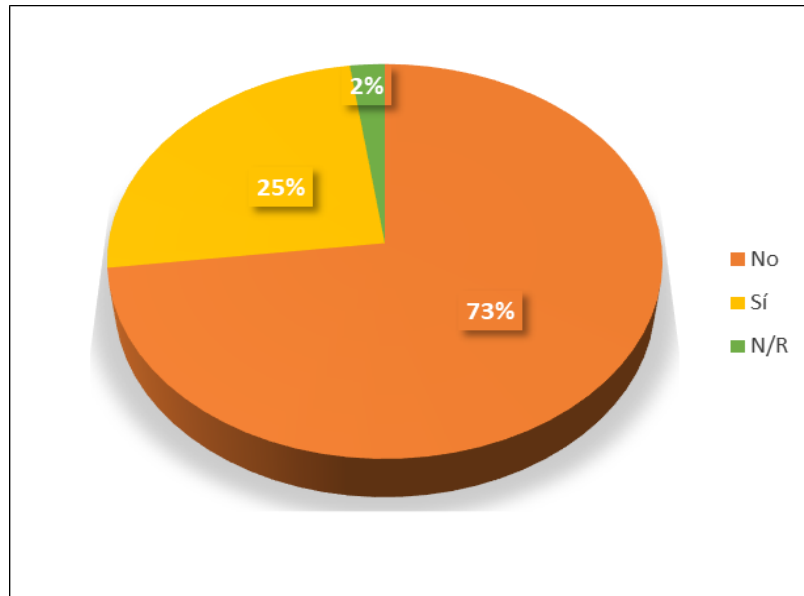


Gráfico 21 ¿Ha escuchado usted acerca de la Evaluación del desempeño por competencias o habilidades?  
 Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A. Marzo 2019.

En la pregunta veintiuna, se les consulta a las personas si han escuchado sobre el término de evaluación de desempeño por competencias, se detallan las respuestas:

- 73% de las personas indicaron que no habían escuchado hablar sobre este término.
- 25% de las personas indicaron que sí habían escuchado hablar sobre este término.
- 2% de las personas no respondieron a esta pregunta.

De las personas que indicaron que sí han escuchado sobre la evaluación del desempeño por competencias, el 25% comentan lo siguiente:

- ✓ Se evalúa el desempeño, habilidades, conocimientos y aptitudes.
- ✓ Proceso de evaluación que tiene como finalidad medir el desempeño de cada integrante de la organización en las competencias propias a su puesto de trabajo.

- ✓ Es la forma en que evaluamos a los colaboradores o nos evalúan a nosotros mismos. Tiene una debilidad que debe compensarse con alguna otra técnica porque la evaluación puede no ser objetiva, puede estar influenciada por criterios propios del evaluador. Básicamente con esta forma de evaluar se describe la apreciación que el evaluador tiene sobre el evaluado, en su rendimiento, en su cumplimiento de metas, en independencia, iniciativa, relación con compañeros, responsabilidad. Trata de dejar expuesto las cosas buenas que tiene el evaluado y las no tan buenas, intenta que se indique que capacitaciones requiere para mejorar y da una evaluación final que indica cómo lo ve a uno el jefe o cómo uno siendo jefe ve al evaluado.
- ✓ Es la medición del desempeño al ejecutar el puesto de trabajo tomando en cuenta conocimiento, ejecución de actividades, desarrollo interpersonal, etc.
- ✓ Es un proceso de evaluación para medir el desempeño de cada empleado de la organización en las competencias propias del puesto, hace referencia a sus conocimientos, habilidades, destrezas, capacidades y conductas.
- ✓ Es una evaluación para determinar las capacidades que tiene la persona o las que adquirió ya sea con una capacitación o con la experiencia en su trabajo.
- ✓ La empresa ha utilizado el término competencias desde el reclutamiento, evaluación y promoción interna, es la manera de validar que cumplimos con los conocimientos y habilidades para desempeñar adecuadamente nuestro puesto.
- ✓ Se evalúa de acuerdo con los conocimientos y habilidades que tiene la persona, considerando sus títulos académicos y sus atributos, según el puesto que se desarrolla.

- ✓ La Evaluación por competencias es un planteamiento que busca identificar, desde un marco contextual y conceptual, la importancia y utilidad de la evaluación del proceso de desempeño y aptitudes del colaborador.

**Tabla 22 ¿Cuáles de las siguientes competencias considera usted son esenciales para la organización?**

Descripción	Distribución	Cantidad de respuestas	Peso
¿Cuáles de las siguientes competencias considera usted son esenciales para la organización?	Trabajo en Equipo	208	11%
	Compromiso	205	11%
	Respeto	201	11%
	Ética	189	10%
	Integridad	182	10%
	Innovación	182	10%
	Excelencia	176	10%
	Responsabilidad social con el ambiente	175	10%
	Orientación al cliente	153	8%
	Adaptabilidad	143	8%
<b>Total</b>		<b>1814</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A. Marzo 2019

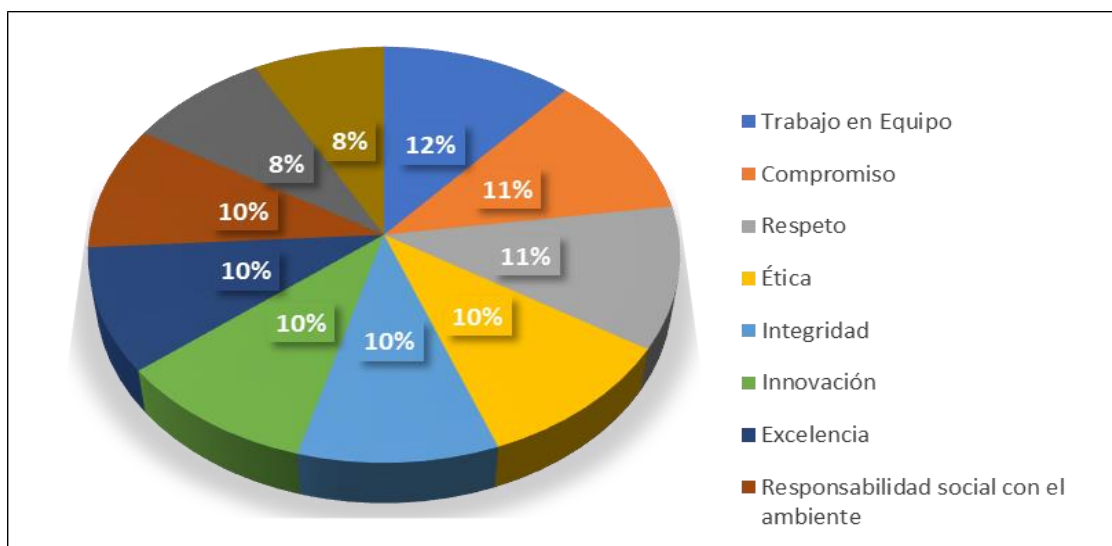


Gráfico 22 ¿Cuáles de las siguientes competencias considera usted son esenciales para la organización?  
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A. Marzo 2019.

En la pregunta veintidós, se les consulta, cuáles de las siguientes series de competencias consideran son esenciales para la organización, dando como prioridad las siguientes:

- 11% de las personas indicaron que el trabajo en equipo.
- 11% de las personas indicaron que el compromiso.
- 11% de las personas indicaron que el respeto.
- 10% de las personas indicaron que la ética.
- 10% de las personas indicaron que la integridad.
- 10% de las personas indicaron que la innovación.
- 10% de las personas indicaron que la excelencia.
- 10% de las personas indicaron que la responsabilidad social con el ambiente.
- 8% de las personas indicaron que la orientación al cliente.
- 8% de las personas indicaron que la adaptabilidad.

Otras competencias que las personas de la muestra indicaron importantes para la organización son:

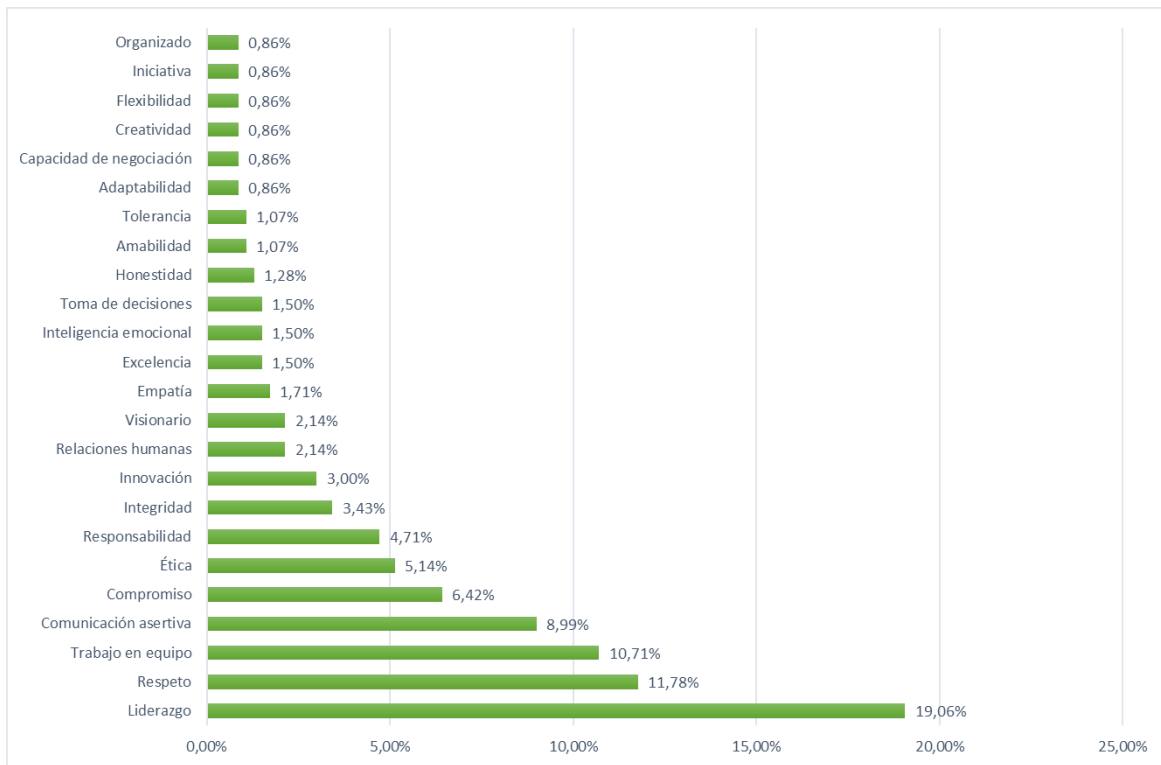
- ✓ Solidaridad
- ✓ Comprensión
- ✓ Mejora continua
- ✓ Iniciativa
- ✓ Liderazgo
- ✓ Comunicación Efectiva

- ✓ Honestidad
- ✓ Orden
- ✓ Rapidez
- ✓ Cordialidad

- **Indicador 2: Específicas gerenciales**

**I Parte de la Tabla 23 ¿Cuáles competencias o habilidades consideran usted debe de tener un colaborador en un puesto de jefatura o gerencia en esta empresa?**

Descripción	Distribución	Cantidad de respuestas	Peso
¿Cuáles competencias o habilidades considera usted debe de tener un colaborador en un puesto de jefatura o gerencia en esta empresa?	Liderazgo	89	19,06%
	Respeto	55	11,78%
	Trabajo en equipo	50	10,71%
	Comunicación asertiva	42	8,99%
	Compromiso	30	6,42%
	Ética	24	5,14%
	Responsabilidad	22	4,71%
	Integridad	16	3,43%
	Innovación	14	3,00%
	Relaciones humanas	10	2,14%
	Visionario	10	2,14%
	Empatía	8	1,71%
	Excelencia	7	1,50%
	Inteligencia emocional	7	1,50%
	Toma de decisiones	7	1,50%
	Honestidad	6	1,28%
	Amabilidad	5	1,07%
	Tolerancia	5	1,07%
	Adaptabilidad	4	0,86%
	Capacidad de negociación	4	0,86%
	Creatividad	4	0,86%
	Flexibilidad	4	0,86%
Iniciativa	4	0,86%	
Organizado	4	0,86%	
<b>Total</b>		<b>431</b>	<b>92%</b>
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A. Marzo 2019			



I Parte del Gráfico 23 ¿Cuáles competencias o habilidades consideran usted debe de tener un colaborador en un puesto de jefatura o gerencia en esta empresa?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A. Marzo 2019.

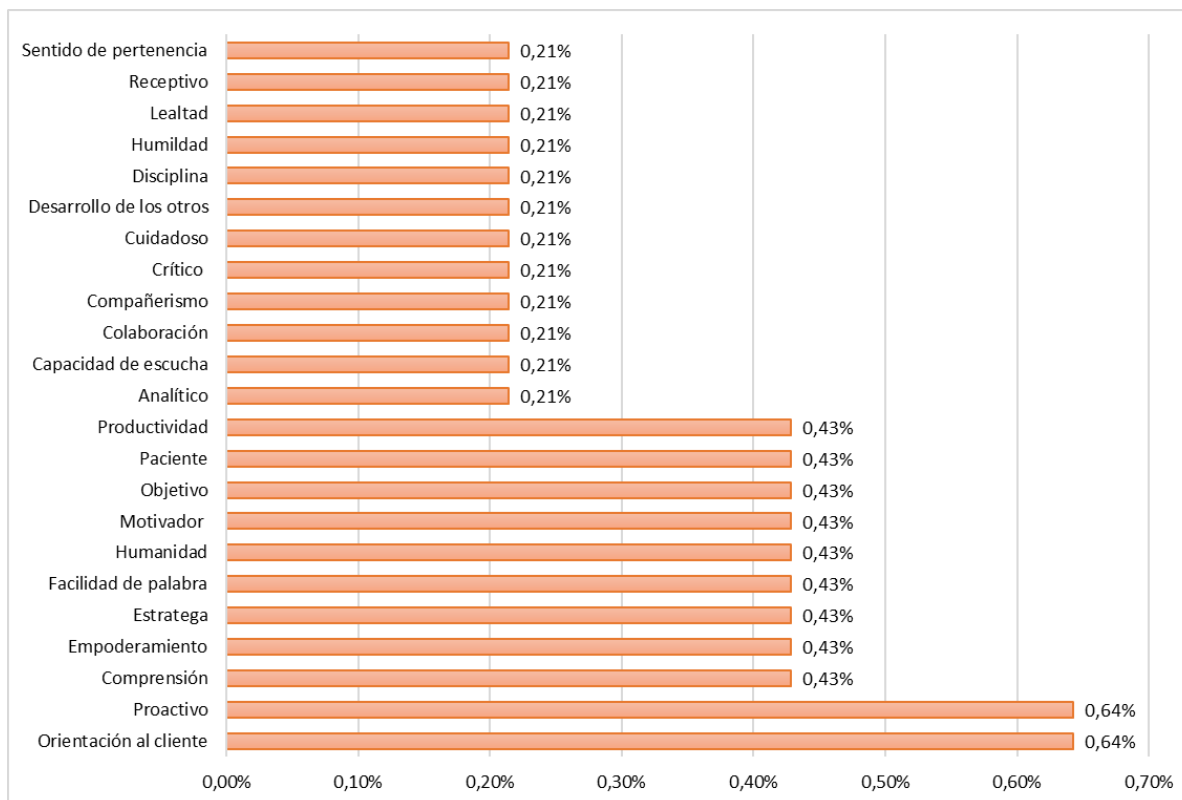
En la pregunta veintitrés, se les consulta a los colaboradores cuáles competencias o habilidades consideran deba de poseer una persona en un puesto de jefatura o gerencia en la empresa, las competencias que mencionaron son:

- 19,06% de las personas indicaron liderazgo.
- 11,78% de las personas indicaron respeto.
- 10,71% de las personas indicaron trabajo en equipo.
- 8,99% de las personas indicaron comunicación asertiva.
- 6,42% de las personas indicaron compromiso.
- 5,14% de las personas indicaron ética.
- 4,71% de las personas indicaron responsabilidad.

- 3,43% de las personas indicaron integridad.
- 3,00% de las personas indicaron innovación.
- 2,14% de las personas indicaron relaciones humanas.
- 2,14% de las personas indicaron visionario.
- 1,71% de las personas indicaron empatía.
- 1,50% de las personas indicaron excelencia.
- 1,50% de las personas indicaron inteligencia emocional.
- 1,50% de las personas indicaron toma de decisiones.
- 1,28% de las personas indicaron honestidad.
- 1,07% de las personas indicaron amabilidad.
- 1,07% de las personas indicaron tolerancia.
- 0,86% de las personas indicaron adaptabilidad.
- 0,86% de las personas indicaron capacidad de negociación.
- 0,86% de las personas indicaron creatividad.
- 0,86% de las personas indicaron flexibilidad.
- 0,86% de las personas indicaron iniciativa.
- 0,86% de las personas indicaron organizado.

**II Parte de la Tabla 24 ¿Cuáles competencias o habilidades consideran usted debe de tener un colaborador en un puesto de jefatura o gerencia en esta empresa?**

Descripción	Distribución	Cantidad de respuestas	Peso
¿Cuáles competencias o habilidades considera usted debe de tener un colaborador en un puesto de jefatura o gerencia en esta empresa?	Orientación al cliente	3	0,64%
	Proactivo	3	0,64%
	Comprensión	2	0,43%
	Empoderamiento	2	0,43%
	Estratega	2	0,43%
	Facilidad de palabra	2	0,43%
	Humanidad	2	0,43%
	Motivador	2	0,43%
	Objetivo	2	0,43%
	Paciente	2	0,43%
	Productividad	2	0,43%
	Analítico	1	0,21%
	Capacidad de escucha	1	0,21%
	Colaboración	1	0,21%
	Compañerismo	1	0,21%
	Crítico	1	0,21%
	Cuidadoso	1	0,21%
	Desarrollo de los otros	1	0,21%
	Disciplina	1	0,21%
	Humildad	1	0,21%
	Lealtad	1	0,21%
Receptivo	1	0,21%	
Sentido de pertenencia	1	0,21%	
<b>Total</b>		<b>36</b>	<b>8%</b>
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A. Marzo 2019			



II Parte del Gráfico 24 ¿Cuáles competencias o habilidades consideran usted debe de tener un colaborador en un puesto de jefatura o gerencia en esta empresa?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A. Marzo 2019.

En la pregunta veintitrés, se les consulta a los colaboradores cuáles competencias o habilidades consideran deba de poseer una persona en un puesto de jefatura o gerencia en la empresa, las competencias que mencionaron son:

- 0,64% de las personas indicaron orientación al cliente.
- 0,64% de las personas indicaron proactivo.
- 0,43% de las personas indicaron comprensión.
- 0,43% de las personas indicaron empoderamiento.
- 0,43% de las personas indicaron estrategia.
- 0,43% de las personas indicaron facilidad de palabra.

- 0,43% de las personas indicaron humanidad.
- 0,43% de las personas indicaron motivador.
- 0,43% de las personas indicaron objetivo.
- 0,43% de las personas indicaron paciente.
- 0,43% de las personas indicaron productividad.
- 0,21% de las personas indicaron analítico.
- 0,21% de las personas indicaron capacidad de escucha.
- 0,21% de las personas indicaron colaboración.
- 0,21% de las personas indicaron compañerismo.
- 0,21% de las personas indicaron crítico.
- 0,21% de las personas indicaron cuidadoso.
- 0,21% de las personas indicaron desarrollo de los otros.
- 0,21% de las personas indicaron disciplina.
- 0,21% de las personas indicaron humildad.
- 0,21% de las personas indicaron lealtad.
- 0,21% de las personas indicaron receptivo.
- 0,21% de las personas indicaron sentido de pertenencia.

**Tabla 25 ¿Cuáles de las siguientes competencias o habilidades, considera que lo caracterizan a usted?**

Descripción	Distribución	Cantidad de respuestas	Peso
¿Cuáles de las siguientes competencias o habilidades, considera que lo caracterizan a usted?	Trabajo en equipo	209	15%
	Cuidadoso	177	13%
	Creatividad	159	12%
	Liderazgo	149	11%
	Excelencia	127	9%
	Orientación al cliente	123	9%
	Innovación	116	9%
	Capacidad de negociación	111	8%
	Visión estratégica	107	8%
	Empoderamiento	86	6%
<b>Total</b>		<b>1364</b>	<b>100%</b>
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A. Marzo 2019			

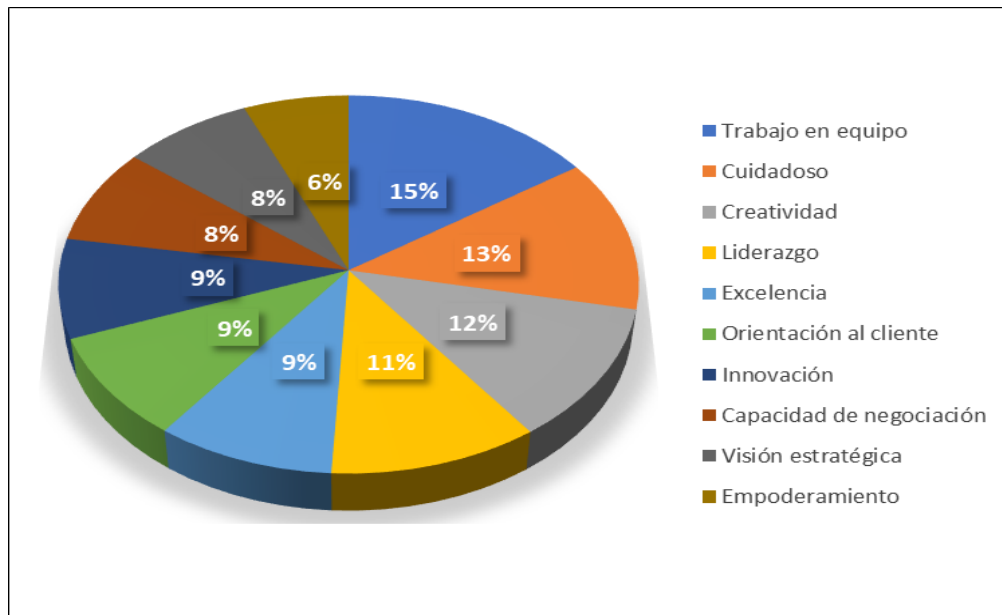


Gráfico 25 ¿Cuáles de las siguientes competencias o habilidades, considera que lo caracterizan a usted?  
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A. Marzo 2019.

En la pregunta veinticuatro, se les consulta a los colaboradores cuáles de las siguientes series de competencias consideran que los caracterizan, dando como resultado las siguientes:

- 15% de las personas indicaron trabajo en equipo.
- 13% de las personas indicaron cuidadoso.
- 12% de las personas indicaron creatividad.
- 11% de las personas indicaron liderazgo.
- 9% de las personas indicaron excelencia.
- 9% de las personas indicaron orientación al cliente.
- 9% de las personas indicaron innovación.
- 8% de las personas indicaron capacidad de negociación.
- 8% de las personas indicaron visión estratégica.
- 6% de las personas indicaron empoderamiento.

Otras competencias que las personas indicaron que los caracterizaba son:

- ✓ Honestidad
- ✓ Respeto
- ✓ Lealtad
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Comunicación asertiva
- ✓ Toma de decisiones
- ✓ Manejo de personal
- ✓ Relaciones humanas
- ✓ Lógica matemática
- ✓ Empatía
- ✓ Inteligencia emocional
- ✓ Orden
- ✓ Compromiso
- ✓ Adaptabilidad
- ✓ Proactividad
- ✓ Integridad
- ✓ Empatía
- ✓ Meticulosidad
- ✓ Ética
- ✓ Analítico
- ✓ Visión estratégica
- ✓ Resolución de conflictos

- **Indicador 3: Específicas por áreas**

**Tabla 26 ¿Cuáles de la siguientes competencias o habilidades, considera usted importantes deba de poseer un colaborador para poder desempeñar su puesto actual de trabajo en la empresa?**

Descripción	Distribución	Cantidad Personas	Peso
¿Cuáles de la siguientes competencias o habilidades, considera usted importantes deba de poseer un colaborador para poder desempeñar su puesto actual de trabajo en la empresa?	Comunicación	216	12%
	Responsabilidad	213	11%
	Trabajo en equipo	208	11%
	Colaboración	205	11%
	Disciplina	201	11%
	Productividad	185	10%
	Adaptabilidad	178	10%
	Toma de decisiones	162	9%
	Liderazgo	150	8%
	Pensamiento analítico	138	7%
<b>Total</b>		<b>1856</b>	<b>100%</b>
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A. Marzo 2019			

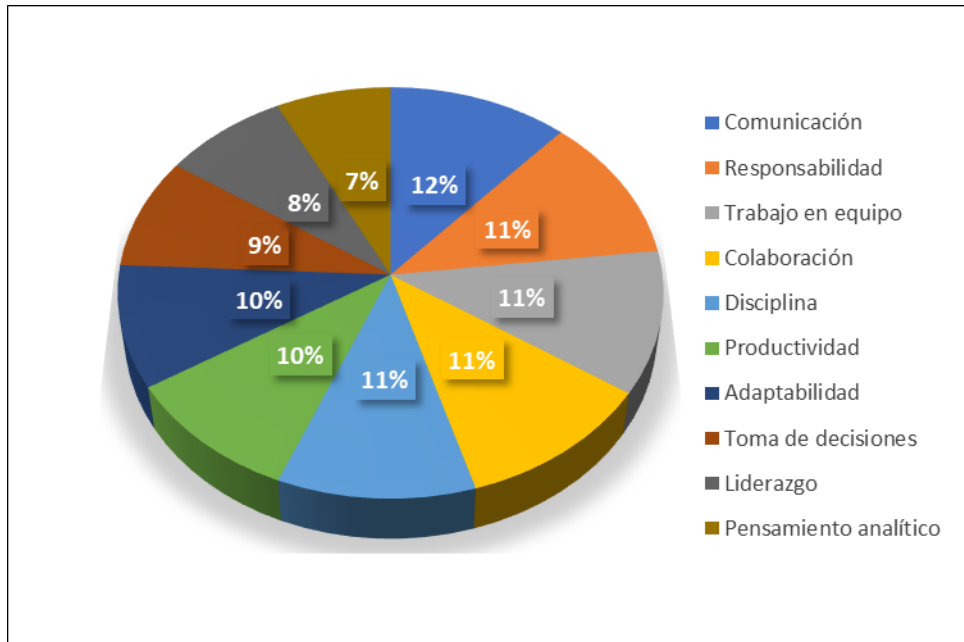


Gráfico 26 ¿Cuáles de la siguientes competencias o habilidades, considera usted importantes deba de poseer un colaborador para poder desempeñar su puesto actual de trabajo en la empresa?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A. Marzo 2019.

En la pregunta veinticinco, se les consulta cuáles de la siguientes competencias o habilidades, considera importantes deba de poseer un colaborador para poder desempeñar su puesto actual de trabajo en la empresa, se obtuvo el siguiente resultado:

- 12% de las personas indicaron comunicación
- 11% de las personas indicaron responsabilidad.
- 11% de las personas indicaron trabajo en equipo.
- 11% de las personas indicaron colaboración.
- 11% de las personas indicaron disciplina.
- 10% de las personas indicaron productividad.
- 10% de las personas indicaron adaptabilidad.
- 9% de las personas indicaron toma de decisiones

- 8% de las personas indicaron liderazgo.
- 7% de las personas indicaron pensamiento analítico.

Otras competencias que las personas indicaron que son importantes:

- ✓ Compromiso
- ✓ Respeto
- ✓ Lealtad
- ✓ Tolerancia
- ✓ Transparencia
- ✓ Asertividad
- ✓ Manejo de personal
- ✓ Orden
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Eficiencia y eficaz
- ✓ Orientación al cliente

Para la obtención de mayor información, se le realizó el día 2 de mayo de 2019 una entrevista a MBA. Rosemary Portuguez González, Gerente actual del departamento de Recursos Humanos.

## **VI. VARIABLE 4: EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO**

- **Indicador 1: Diccionario por competencias**

**1. ¿Existe en la actualidad un diccionario por competencias en la empresa?**

R/ En la actualidad sí existe un diccionario por competencias en la empresa.

**2. ¿Hace cuánto tiempo se implementó el diccionario por competencias en la empresa?**

R/ En el año 2009 aproximadamente.

**3. ¿Cuándo fue la última vez que se actualizó el diccionario por competencias?**

R/ No ha habido actualización, no se ha actualizado porque ha cumplido con los requerimientos de la empresa, sin embargo, por la diversificación en los últimos 4 años, hemos visto la necesidad de actualizarlo para visualizar al candidato en puesto nuevo que ha demandado la empresa, reforzándolos con planes de entrenamiento las nuevas necesidades, es importante recalcar que el diccionario por competencias es utilizado por todo el grupo Sur (subsidiarias).

**4. ¿De dónde se tomaron como referencias las competencias utilizadas en el diccionario?**

R/ En el libro de Marta Alles, perfiles y basado en mi experiencia.

**5. ¿Qué es para Sur Química S.A. competencias y/o habilidades?**

R/ Son capacidades, conocimientos psicosociales que debe de tener un colaborador para desempeñar algún puesto, adaptables a la cultura de la empresa.

**6. ¿Hace cuánto tiempo la empresa trabaja con competencias?**

R/ Desde el 2009.

**7. ¿Que instó a la empresa a implementar las competencias en las evaluaciones del desempeño?**

R/ Al individuo es importante que se le evalúe de forma integral desde su contratación hasta su evaluación y la necesidad de contar con un diccionario por competencias y actualizar los perfiles de puesto, así como los planes de entrenamiento al puesto y sus evaluaciones deben de ir alineadas, para realizar un análisis integral al puesto.

Por otra parte, la norma ISO 2004 y con más énfasis a la fecha, tanto en la capacitación del recurso humano.

**8. ¿Cuáles son las competencias más importantes para la organización?**

R/ Son muchas

- Ética: existe actualmente un código de confidencialidad y un contrato de confidencialidad.
- Visión estratégica: es una empresa muy dinámica, mirando hacia el futuro.
- Orientación de servicio

- Toma de decisiones bajo presión en situaciones imprevista, al ser una empresa dinámica.
- Liderazgo: para que las cosas sucedan.
- Trabajo en equipo: al ser una empresa grande y diversificada.
- Comunicación asertiva.
- Buenas relaciones públicas: existe mucha comunicación con organismos.
- Capacidad de negociación: es una empresa de negocios, en función de los clientes.
- Adaptabilidad: existe muchas culturas internas en un mismo país y fuera de él.
- Inteligencia emocional.
- Proactividad: ir un paso adelante.
- Creatividad.

**9. Considera usted que es importante las competencias para la empresa, ¿por qué?**

**R/** Sí, para conocer qué tipo de recurso necesita la empresa, funciona también en el momento de realizar ascensos o traslados de puestos.

Para la obtención de mayor información, se realizó un cuadro comparativo con las evaluaciones del desempeño que son utilizadas por la empresa actualmente, con el propósito de verificar cuáles de ellas cuentan con las competencias.

Cuadro 4 Diccionario de competencias Vs Evaluaciones del desempeño

**Cuadro comparativo (Diccionario de competencias Vs Evaluaciones del desempeño)**

Grupos Ocupacionales	Se incluyen las competencias	Están clasificadas por cardinales, gerenciales y específicas por áreas	Cuáles competencias incluyen
Laboratorios	Sí	No	Confianza en sí mismo Creatividad Proactividad e iniciativa Capacidad de manejar múltiples tareas Disposición al aprendizaje continuo Adaptabilidad Innovación Relaciones humanas Habilidad para dirigir
Gerencias	Sí	No	Visión Estratégica Orientación a los resultados Liderazgo Trabajo en equipo Ética y valores Comunicación Gestión del riesgo Toma de decisiones Autodominio emocional Gestión del cambio Mejora continua
Ventas	Sí	No	Confianza en sí mismo Proactividad e iniciativa Capacidad de manejar múltiples tareas Disposición al aprendizaje continuo Negociación Adaptabilidad Innovación Relaciones humanas
Bodega	Sí	No	Iniciativa y proactividad Capacidad de manejar múltiples tareas Disposición al aprendizaje continuo Adaptabilidad Innovación Competencia de logro Toma de decisiones bajo presión y situaciones imprevistas Habilidad para dirigir Autodominio emocional Desarrollo de los otros Confianza en sí mismo
Planta	Sí	No	Iniciativa Capacidad de manejar múltiples tareas Disposición al aprendizaje continuo Adaptabilidad Habilidad para dirigir
Administrativo	No	No	

Fuente: Elaboración propia, 04 de mayo de 2019

**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En el quinto capítulo se basará, en los resultados obtenidos de los instrumentos utilizados como los cuestionarios aplicados a la muestra del personal de la empresa Sur Química S.A, también una entrevista realizada a doña Rosemary Portuguez, Gerente de Recursos Humanos y un cuadro comparativo de las competencias que existen actualmente en las evaluaciones del desempeño, estos instrumentos fueron aplicados en el capítulo anterior, en este capítulo aparecerán las conclusiones y se hacen recomendaciones de la información obtenida.

## **5.1 CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES**

### **Datos Generales**

- La mayoría de las personas que se les aplicó el cuestionario son de género masculino.
- Más de la tercera parte de las personas están en un rango de 26 a 35 años.
- Más de la mitad de las personas tienen de 0 a 5 años de antigüedad en la empresa, lo que nos refleja este indicador es que la mayoría de los colaboradores tienen poca antigüedad en la empresa.
- Más de una cuarta parte de las personas son del área administrativa, lo que la separa del área de producción es solo una décima, dando como resultado que la mayoría de las personas de la empresa se concentran en estas dos áreas.

Después de analizar los aspectos generales del cuestionario, se logró determinar de los otros aspectos lo siguiente:

Cuadro 5 Conclusiones y recomendaciones -Objetivo n°1

<b>Objetivo n°1:</b>	
Identificar el proceso de evaluación del desempeño por competencias que aplica el departamento de Recursos Humanos a los colaboradores de la empresa Sur Química S.A.	
<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones</b>
<p><b>Indicador 1: Proceso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● La mayoría de las personas conocen el proceso de evaluación de desempeño que se aplica en la empresa.</li> <li>● Menos de una cuarta parte de los colaboradores calificaron el proceso de evaluación de desempeño como excelente y muy bueno.</li> <li>● Más de tres cuartas partes de los colaboradores conocen el instrumento de evaluación de desempeño.</li> <li>● La mayoría de las personas indican que son evaluados de una a tres veces al año, que sí recibieron una realimentación por parte del evaluador y además se les indicó los aspectos de mejora.</li> </ul>	<p><b>Indicador 1: Proceso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Recursos Humanos debe asegurarse que todos los colaboradores conozcan el proceso de evaluación del desempeño, por medio de reuniones, capacitaciones o colocar la información en pizarras informativas, explicándoles paso a paso el proceso.</li> <li>● Recursos Humanos, debe informar a todos los colaboradores, por medio de cápsulas informativas aspectos claves del proceso de evaluación del desempeño.</li> <li>● Recursos Humanos debe asegurarse de que todos los colaboradores conozcan el instrumento de evaluación del desempeño, mejorando la comunicación, asesorando a las jefaturas para que realicen una realimentación, con el fin que se pueda mejorar el proceso y a la vez capacitar a todo el personal sobre qué son las evaluaciones del desempeño y su importancia para la empresa.</li> <li>● Recursos Humanos, siga realizando más de una evaluación del desempeño por año y que se siga realimentando a los colaboradores.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 04 de mayo de 2019

Cuadro 6 Conclusiones y recomendaciones -Objetivo n°2

<b>Objetivo n°2:</b>	
Identificar el tipo de comunicación que se utiliza para el proceso de evaluación de desempeño por competencias.	
<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones</b>
<p><b>Indicador 1: Comunicación verbal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría de los colaboradores indican que el canal de comunicación que es utilizado por la empresa y el evaluador para comunicar el proceso y realizar la evaluación del desempeño es escrito.</li> <li>• Menos de una cuarta parte de las personas indicaron que los evaluadores no se reúnen personalmente con ellos en la realimentación y que la jefatura únicamente les entrega el documento para que lo firmen o se autoevalúen.</li> </ul> <p><b>Indicador 2: Comunicación escrita</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría de los colaboradores indican que conocen los aspectos que la empresa analiza en la evaluación del desempeño, e indican que sí firman el instrumento que utiliza el evaluador para evaluarlo.</li> </ul>	<p><b>Indicador 1: Comunicación verbal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos Humanos debe velar para que las jefaturas comprendan la importancia de la realimentación de los colaboradores, por medio de charlas o talleres que les ayuden a interiorizar los resultados positivos que pueden obtener por medio de estas actividades.</li> </ul> <p><b>Indicador 2: Comunicación escrita</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recomienda, capacitar a los evaluadores sobre la necesidad de dar a conocer los aspectos que se toman en cuenta en las evaluaciones del desempeño y a la vez que los evaluados firmen un documento haciendo constar que el evaluador le explicó de forma clara los aspectos que se le están evaluando y estipular como obligatorio la firma del evaluado en el instrumento.</li> </ul>

<p><b>Indicador 3: Comunicación vertical</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría de las personas indicaron que sí son evaluados por el jefe directo, sí se les explica los pasos por seguir en las evaluaciones de desempeño y sí se les explicó los aspectos que se consideraron en la evaluación del desempeño.</li> </ul> <p><b>Indicador 4: Comunicación horizontal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tres cuartas partes de las personas indicaron que la jefatura no brinda la oportunidad de realizar la evaluación del desempeño con la participación de compañeros y/o clientes internos.</li> </ul>	<p><b>Indicador 3: Comunicación vertical</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las jefaturas son las responsables de evaluar a su equipo de trabajo y deben seguir asegurándose de que los evaluados firmen un documento haciendo constar que el evaluador le explicó de forma clara los pasos por seguir en las evaluaciones del desempeño.</li> </ul> <p><b>Indicador 4: Comunicación horizontal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos Humanos, debe valorar la posibilidad de implementar una evaluación de 360° y obtener de manera más integral información sobre el desempeño de cada colaborador.</li> </ul>
--	--

Fuente: Elaboración propia, 04 de mayo de 2019

Cuadro 7 Conclusiones y recomendaciones -Objetivo n°3

<p><b>Objetivo n°3:</b></p> <p>Identificar las competencias gerenciales, cardinales y específicas por área que recomiendan los colaboradores de la empresa Sur Química S.A.</p>	
<p><b>Conclusiones</b></p>	<p><b>Recomendaciones</b></p>
<p><b>Indicador 1: Cardinales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría de los colaboradores indican que no han escuchado acerca de la evaluación del desempeño por competencias y que las competencias más importantes que deba de poseer un colaborador en la organización son: trabajo en equipo, compromiso, respeto, ética, integridad, innovación,</li> </ul>	<p><b>Indicador 1: Cardinales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recomienda capacitar al personal sobre el tema de evaluación de desempeño y en materia de competencias.</li> </ul>

excelencia y responsabilidad con el ambiente.

### **Indicador 2: Específicas gerenciales**

- La mayoría de los colaboradores consideran que las competencias más importantes que deba poseer un colaborador en un puesto de jefatura o gerencia son: liderazgo, respeto, trabajo en equipo, comunicación asertiva, ser cuidadoso y creativo.

### **Indicador 3: Específicas por áreas**

- De las competencias indicadas en el instrumento aplicado, los colaboradores escogieron las siguientes competencias para poder desempeñar el puesto actual de trabajo en la empresa: comunicación, responsabilidad, trabajo en equipo, colaboración y disciplina.

### **Indicador 2: Específicas gerenciales**

- Se recomienda la revisión del diccionario por competencias e incluir o actualizar estas competencias que son consideradas importantes por los colaboradores y a la vez ser actualizadas en las evaluaciones del desempeño.

### **Indicador 3: Específicas por áreas**

- Se debe revisar el diccionario por competencias e incluir o actualizar estas competencias que son consideradas importantes por los colaboradores y a la vez ser actualizadas en las evaluaciones del desempeño.

Fuente: Elaboración propia, 04 de mayo de 2019

A continuación, se presentan la conclusión y recomendación de la entrevista realizada a la Gerente de Recursos Humanos de Sur Química S.A.

*Cuadro 8 Conclusiones y recomendaciones -Objetivo n°4*

<b>Objetivo n°4:</b>	
Determinar si la empresa Sur Química S.A, cuenta con un diccionario por competencias para las evaluaciones del desempeño	
<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones</b>
<p><b>Indicador 1: Diccionario por competencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En la actualidad sí existe en la empresa, un diccionario por competencias, para conocer qué tipo de recurso necesita la empresa para diferentes puestos, dependiendo de la necesidad.</li> <li>• El diccionario por competencias en la empresa Sur Química S.A, se empezó a implementar en el año 2009 y nunca se ha realizado una actualización, ya que ha cumplido con los requerimientos de la empresa y las competencias con las cuales cuenta actualmente el diccionario, los cuales fueron tomados de referencia de los libros de Marta Alles y basado en la experiencia de doña Rosemary Portuguez, Gerente actual de Recursos Humanos.</li> </ul>	<p><b>Indicador 1: Diccionario por competencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar el diccionario por competencias, con el fin de determinar las necesidades actuales de la empresa</li> <li>• Capacitar a todo el personal de la empresa, en el tema de competencias, en qué consiste el diccionario por competencias y la importancia para la empresa.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para Sur Química S.A., competencias son conocimientos psicosociales que debe de poseer un colaborador para desempeñar un puesto, lo que instó a la empresa a empezar a trabajar con competencias, con el fin de iniciar la evaluación de la persona de forma integral, desde su contratación y durante su evaluación.</li> </ul>	
---	--

Fuente: Elaboración propia, 04 de mayo de 2019

Se presentarán las conclusiones y recomendaciones del cuadro comparativo que se realizó a las evaluaciones del desempeño que son utilizadas actualmente por la empresa.

Cuadro 9 Conclusiones y recomendaciones -Objetivo n°5

<p align="center"><b>Objetivo n°5:</b></p>	
<p>Determinar si los diferentes instrumentos actuales de evaluación del desempeño de los grupos ocupacionales de laboratorios, área de ventas, área de planta, bodega, departamentos administrativos y puestos gerenciales, incluyen competencias.</p>	
<p align="center"><b>Conclusiones</b></p>	<p align="center"><b>Recomendaciones</b></p>
<p><b>Indicador 1: Competencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría de las evaluaciones del desempeño que son aplicadas a los grupos ocupacionales Bodega, Gerencias, personal de Planta, Asesores Técnicos, Agentes Vendedores y Laboratorios, sí cuentan con competencias.</li> </ul>	<p><b>Indicador 1: Competencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recomiendan revisar, si las competencias incluidas en las evaluaciones del desempeño están actualizadas según las necesidades del negocio.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>• La evaluación del desempeño dirigida al área Administrativa, no incluyen competencias.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incluir las competencias en la evaluación del desempeño dirigida al área Administrativa.</li></ul>
--	--

Fuente: Elaboración propia, 15 de julio de 2019

# **CAPÍTULO VI**

## **PROPUESTA**

## 6.1 INTRODUCCIÓN

Con base en la investigación realizada, los resultados obtenidos en el capítulo anterior, se logró determinar que las evaluaciones del desempeño que son utilizadas actualmente por la empresa al personal de Laboratorios, a los Gerentes y Jefaturas, Agentes Vendedores y personal de ventas, personal de Bodega, personal de Planta, personal de Contraloría de Despacho y a los Asesores Técnicos, en el instrumento cuentan con las competencias, sin embargo, la evaluación que es utilizada al personal Administrativo no las tiene.

A lo largo de la investigación se ha determinado, la importancia para las organizaciones de poder contar con evaluaciones por competencias, al hacer a la empresa más competitiva en el mercado laboral y poder lograr evaluar a los colaboradores de manera más integral.

El instrumento de evaluación del desempeño, en términos generales los colaboradores lo calificaron como muy bueno, no obstante, se debe de realizar propuestas para mejorar aspectos que son esenciales para un mayor impacto en la efectividad del instrumento.

En este capítulo se presentarán una serie de propuestas para lograr mejorar el instrumento y los procesos de la evaluación del desempeño.

## **6.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA**

En la actualidad existe mucha competencia entre las organizaciones y el recurso más importante que pueda poseer una empresa, es el humano, es por ende que se debe de valorar y escoger a las personas de acuerdo con sus competencias y/o habilidades para desempeñar un puesto en específico, sin embargo, después de seleccionar al personal, la función de recursos humanos no finaliza ahí, se debe de brindar un seguimiento y evaluar al personal de la misma manera en la que se contrató por medio de competencias.

Evaluar el desempeño del personal cada cierto tiempo, tiene una serie de ventajas que ayudará a que la empresa a que conozca también, cuáles son las expectativas de los funcionarios dentro de la organización, conocer las necesidades de capacitación para desempeñar mejor su puesto de trabajo, lograr identificar las debilidades del personal, brindar realimentación a los subordinados y de esta manera conozcan cuáles son las expectativas de la empresa y de la jefatura.

## **6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### **6.3.1 Objetivo general**

- Desarrollar una propuesta que permita dar a conocer a todo el personal el proceso y el instrumento de evaluación del desempeño por competencias que es utilizado por la empresa Sur Química S.A.

### **6.3.2 Objetivos específicos**

- Diseñar una campaña informativa por medio de cápsulas para dar a conocer a todo el personal los términos más importantes sobre las evaluaciones del desempeño por competencias.
- Desarrollar un taller dirigido a los supervisores y jefaturas con todos los términos relacionados con las evaluaciones del desempeño por competencias.
- Actualizar el formulario de evaluación del desempeño por competencias del área administrativa.
- Formular un presupuesto y un Diagrama de Grant en relación con las propuestas planteadas.

## **6.4 ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **6.4.1 Alcances**

- Sensibilizar a los supervisores y jefaturas, sobre la importancia de conocer el proceso y el instrumento de evaluación del desempeño por competencias y los beneficios que podrían obtener si se aplica adecuadamente este instrumento.
- Dar a conocer a todo el personal de la empresa los términos más importantes sobre las evaluaciones del desempeño.
- Brindar una propuesta de mejora a una de las evaluaciones del desempeño que se utiliza actualmente en la organización, la cual no cuenta con competencias.

## **6.4.2 Limitaciones**

- Por políticas de la empresa no se brindó el dato exacto de los salarios actuales, sino un dato aproximado.
- Hubo un atraso, en la facilitación de la información de salarios.
- El diccionario por competencias que es actualmente utilizado por la empresa se encuentra desactualizado.

## **6.5 DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

### **6.5.1 Propuesta 1: Diseño de una campaña informativa por medio de cápsulas.**

En la actualidad existen muchos medios de comunicación para transmitir mensajes hacia otros receptores, por ende, no debe de existir excusa para dar a conocer sobre información que es de interés general.

En esta primera propuesta, se pretende diseñar una campaña, por medio de cápsulas informativas sobre los conceptos básicos de las evaluaciones del desempeño por competencias, se desarrollará diferentes términos de los cuales en los cuestionarios aplicados en el capítulo IV, la mayoría de los colaboradores indicaron que desconocían, en específico se tomarán en cuenta las siguientes preguntas:

1. ¿Qué es el proceso de evaluación del desempeño?
2. ¿Qué es evaluación del desempeño?
3. ¿Cuál es el objetivo de evaluar el desempeño?
4. ¿Qué son competencias y su propósito?

5. Tipos de competencias

6. ¿Qué es evaluación del desempeño por competencias?

7. ¿Cuáles son las ventajas y/o beneficios de evaluar por competencias?

Se pretende desarrollar una pregunta por semana iniciando el lunes 4 de noviembre de 2019 al 16 de diciembre de 2019 , dichas cápsulas se colocarán en las diferentes pizarras informativas (20) con las cuales cuenta la empresa actualmente, que será dirigido a todo el personal operativo y se enviarán por correos electrónicos masivos al personal administrativo, para lograr abarcar con todo el personal de la empresa Sur Química S.A, de esta forma dicha información será de conocimiento para todos, con el propósito de mejorar la comunicación entre la empresa y sus colaboradores.

A continuación, se adjuntan las diferentes cápsulas desarrolladas.

Imagen 30 ¿Qué es el proceso de evaluación del desempeño?



Es un conjunto de procedimientos y/o gestiones que realiza el departamento de Recursos Humanos, antes, durante y después de la aplicación del instrumento a todos los colaboradores de la institución por medio de las jefaturas.

Por ejemplo:


- Cuando se les informa a las jefaturas, que se les estará enviando el instrumento de evaluación del desempeño para ser aplicado a todos los subalternos.
- Cuando se les explica a las nuevas jefaturas cómo aplicar el instrumento de evaluación del desempeño.

Fuente: Elaboración propia, 26 de junio de 2019

Imagen 31 ¿Qué es evaluación del desempeño?

## ¿QUÉ ES EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?

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, el cual consiste en evaluar el desempeño actual o anterior de un trabajador con respecto a sus estándares de desempeño.



Chiavenato, I. (2017). Comportamiento organizacional. (3a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Página 1. Tomado de <http://uhcr.basesdedatoscezaproy.com:2222>  
Dessler, G. (2015). Administración de recursos humanos. (14a. ed.) Pearson Educación. Página 4. Tomado de <http://uhcr.basesdedatoscezaproy.com:2222>



Fuente: Elaboración propia, 26 de junio de 2019

Imagen 32 ¿Cuál es el objetivo de evaluar el desempeño?

## ¿Cuál es el objetivo de evaluar el desempeño?

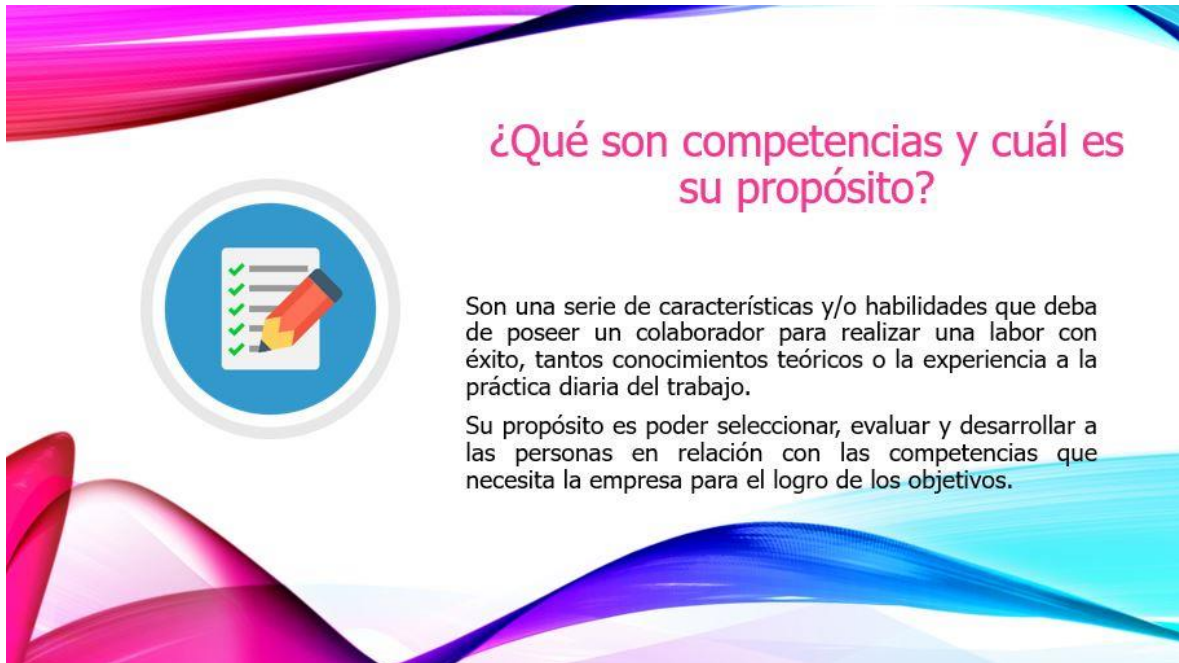
- ▶ Desarrollo personal y profesional de colaboradores.
- ▶ Mejora permanente de resultados de la organización.
- ▶ Aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

En muchas ocasiones suele suceder que las jefaturas realmente no conocen el factor humano con el que cuentan y por medio de una evaluación del desempeño pueden conocer su potencial.



Fuente: Elaboración propia, 26 de junio de 2019

Imagen 33 ¿Qué son competencias y cuál es su propósito?



Fuente: Elaboración propia, 26 de junio de 2019

Imagen 34 Tipos de competencias



Fuente: Elaboración propia, 26 de junio de 2019

Imagen 35 ¿Qué es evaluación del desempeño por competencias?



## ¿Qué es evaluación del desempeño por competencias?

Es un instrumento utilizado para evaluar el desempeño de los colaboradores por medio de las competencias que deba de poseer un funcionario en un puesto en específico.

Fuente: Elaboración propia, 26 de junio de 2019

Imagen 36 ¿Cuáles son las ventajas y/o beneficios de evaluar por competencias?

## ¿Cuáles son las ventajas y/o beneficios de evaluar por competencias?

- La empresa es más competitiva en el ámbito laboral.
- Objetiviza los procedimientos a través de evaluar por un lado las metas y su grado de cumplimiento, y las competencias y su grado de desarrollo.
- Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
- Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.

Alles, M. (2016). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. vol. 1 (3a. ed.). Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>

Fuente: Elaboración propia, 26 de junio de 2019

## Presupuesto

Tabla 27 Presupuesto

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
Cartulina blanca tamaño carta	140	¢25	¢3 486
Cinta adhesiva	4	¢1 990	¢7 960
Cartucho de tinta de color magenta	140	¢40	¢5 600
Cartucho de tinta de color azul	140	¢40	¢5 600
Cartucho de tinta de color amarillo	140	¢40	¢5 600
Cartuchos de tinta negra	140	¢8	¢1 120
<b>Total, Propuesta 1</b>			<b>¢29 366</b>

Fuente: Elaboración propia, 07 de julio de 2019

Para efectos de esta investigación y poder cotizar el costo de los suministros anteriores, se visitó Office Depot, Costa Rica, el 07 de julio de 2019.

### 6.5.2 Propuesta 2: Taller dirigido a Supervisores y Jefaturas.

Se pretende desarrollar un taller, que será dirigido exclusivamente para las jefaturas y supervisores de la empresa Sur Química S.A, con el propósito de dar a conocer los conceptos básicos de las evaluaciones del desempeño y su importancia en una adecuada aplicación a los subordinados, en los cuestionarios aplicados en el capítulo IV se dio a conocer que actualmente en la empresa hay jefaturas que no realizan las evaluaciones del desempeño o que se les entrega el formulario a los subordinados para que se realicen la autoevaluación.

Se les dará también una serie de consejos, para realizar una adecuada evaluación del desempeño a sus colaboradores, se desarrollarán casos prácticos entre los participantes.

### **1. Objetivos del taller**

- Definir los conceptos básicos que los participantes deben conocer para la aplicación adecuada del instrumento evaluación del desempeño por competencias.
- Definir el concepto de competencias y su importancia.
- Demostrar mediante un ejercicio práctico la adecuada aplicación de la evaluación del desempeño por competencias.

### **2. Contenidos del taller**

- ¿Qué es el proceso de evaluación del desempeño?
  - ¿Cómo es el proceso de evaluación del desempeño que utiliza la empresa Sur Química S.A.?
- ¿Qué es la evaluación del desempeño?
  - Importancia y/o objetivos de la evaluación del desempeño
- ¿Qué son competencias?
  - ¿Cuál es el propósito de las competencias?
  - Tipos de competencias
    - Competencias cardinales.
    - Competencias específicas.
    - Competencias específicas gerenciales.

- Competencias específicas por área.
  - ¿Qué son evaluaciones del desempeño por competencias?
  - ¿Cuáles son las ventajas y/o beneficios para la empresa, el evaluar por competencias?
  - ¿Quién debe de realizar la evaluación del desempeño por competencias?
  - Conocer el instrumento de evaluación del desempeño por competencias que utiliza la empresa en la actualidad.

### **3. Consideraciones para el taller**

- Un Especialista en Recursos Humanos impartirá el taller.
- El taller se impartirá en 6 grupos de 15 personas.
- El taller será dirigido únicamente a jefaturas y supervisores de la empresa.
- El taller tendrá una duración de 4 horas.
- No se imprimirá documentos todo será digital, para no impactar el medio ambiente.
- Se brindará un certificado (en digital) de participación al finalizar el taller, el cual se incluirá una copia en el expediente digital de cada participante.

### **4. Recursos**

- Refrigerio
- Sala de reuniones de la compañía.
- Pantalla para presentar (recurso de la compañía).
- Video bean (recurso de la compañía).

- 90 participantes (jefaturas y supervisores).

Actualmente en la compañía hay un total de 90 personas en supervisores y jefaturas, los cuales serán los participantes, la sala de reuniones de la empresa Sur Química S.A. tiene capacidad para 15 personas por lo cual se distribuirá en 6 grupos de 15 personas, el taller se impartirá los primeros viernes de cada mes, iniciando el viernes 3 de enero de 2020.

## 5. Convocatoria del Taller

Imagen 37 Convocatoria del Taller

**Lo convocamos al taller**

**“EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS”**

**Día:** Les informaremos según número de grupo.

**Hora:** 8:00a.m.

**Lugar:** Sala de reuniones #2, tercer piso del edificio administrativo.

**Los esperamos**

*Aprendamos nuevos consejos para evaluar a sus colaboradores*

*Conozcamos más sobre las evaluaciones del desempeño por competencias que aplica la empresa*

El gráfico muestra un fondo azul con un recuadro verde en la esquina superior derecha. En la parte inferior izquierda hay un ícono de un perfil humano con flechas multicolores saliendo de la cabeza. El texto principal está en un color verde claro que contrasta con el fondo azul.

Fuente: Elaboración propia, 26 de junio de 2019

La convocatoria anterior se enviará a todos los jefes y supervisores por medio de correo electrónico para que participen en el taller, la misma será de carácter obligatorio, por ende, se les está enviando con anticipación, para que puedan acomodar sus obligaciones y responsabilidades con la empresa.

## Presupuesto

Tabla 28 Presupuesto

Descripción	Cantidad de personas	Costo por hora o Costo unitario	Cantidad de horas	Costo Total
Jefes y Supervisores	90	¢4 684	4	¢1 686 240
Profesional en Recursos Humanos	1	¢4 684	4	¢18 736
Refrigerio	91	¢1 000		¢91 000
<b>Total, Propuesta 2</b>				<b>¢1 795 976</b>

Fuente: Elaboración propia, 24 de julio de 2019

Para efectos de esta investigación, el dato de los salarios fue brindado por la Gerente de la empresa Sur Química S.A., sin embargo, es importante mencionar que es una aproximación, brindada el 24 de julio de 2019 y el dato del costo del refrigerio fue brindado por la soda Casa Carey la misma fecha.

### 6.5.3 Propuesta 3: Formulario evaluación del desempeño por competencias, área administrativa.

Actualmente la empresa cuenta con una serie de evaluaciones del desempeño dirigidas a los grupos ocupacionales (Bodega, Gerentes, Planta, Asesores Técnicos, Agentes vendedores, Laboratorios, personal Administrativo), en el cuadro comparativo que se realizó en el capítulo número IV, se logró concluir que la evaluación del desempeño que se aplica actualmente al personal administrativo no cuenta con competencias.

Se pretende desarrollar una propuesta, que consiste en la actualización e inclusión de las competencias a la evaluación del desempeño dirigida al personal administrativo, las cuales se tomarán como referencia en el diccionario por competencias que utiliza

actualmente la empresa y se contemplarán las competencias que fueron mencionadas en los cuestionarios aplicados al personal de la muestra en el capítulo IV.

En la actualización de la evaluación se mantendrá el mismo formato que está siendo utilizado por la empresa actualmente, en la cual se subdivide en cuatro factores: Desempeño Humano (Actitud), Competencias y/o habilidades, Sistemas de Gestión y Programa 9S, se evaluará con una escala del 1 al 4, como se detalla en el siguiente cuadro:

Tabla 29 Porcentajes

<b>Valor</b>	<b>Descripción</b>	<b>Rangos</b>
4	Muy bueno	100% -91%
3	Bueno	90%-81%
2	Aceptable	80%-70%
1	Insuficiente	69% o menor

Fuente: Elaboración propia, 10 de julio de 2019

En cada factor evaluable el evaluador tendrá la opción de colocar algún comentario subjetivo que considere sea importante mencionar, dicha evaluación será un híbrido, se podrá evaluar al personal administrativo y se podrá también evaluar a jefaturas del área administrativa, ya que tendrá un apartado que será dirigido únicamente para evaluar a colaboradores con personal a cargo.

En la última parte de la evaluación, el evaluador tendrá a su disposición una serie de preguntas, que serán de complemento, en las cuales se conocerá las necesidades de capacitación y los aspectos de mejora del evaluado, al final del instrumento tanto el evaluador como el evaluado podrán firmarlo.

Es importante que se realicen dos evaluaciones del desempeño anuales en los siguientes periodos por evaluar:

1- de mayo a octubre

2- de noviembre a abril.

Es importante aclarar que los periodos mencionados anteriormente son los mismos que utiliza la empresa actualmente para evaluar a sus colaboradores.

Para el período de mayo a octubre las evaluaciones del desempeño se le envían a las jefaturas en el mes de octubre y el evaluador tiene un mes de tiempo para evaluar a sus colaboradores, es decir, durante el mes de noviembre.

Para el período de noviembre a abril las evaluaciones del desempeño se le envían a las jefaturas en el mes de abril y el evaluador tiene un mes de tiempo para evaluar a sus colaboradores, es decir, durante el mes de mayo.

Una vez concluido el periodo de evaluación, las jefaturas cuentan con 15 días hábiles para que remitan las evaluaciones del desempeño al Departamento de Recursos Humanos para la gestión correspondiente.

A continuación, se detalla el instrumento confeccionado y actualizado:



**Evaluación del Desempeño  
Para Personal  
Administrativo**



**Sur Química S.A.  
Gerencia de Recursos Humanos**

**Nombre del Colaborador:** \_\_\_\_\_

Puesto que Desempeña: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Período por Evaluar: \_\_\_\_\_

Calificación Obtenida: \_\_\_\_\_

1	2	3	4
---	---	---	---

La presente Evaluación del Desempeño constituye el proceso para medir de forma descriptiva, objetiva y confiable el rendimiento global que el colaborador desempeña en sus funciones.

Se divide en cinco factores indispensables y específicos **Desempeño, Humano (Actitud), Competencias (Habilidades), Sistemas de Gestión y Programa 9`S**, ya que son lo que determina el desempeño del cargo o su influencia en el mismo. Cada factor por evaluar cuenta con un **espacio para anotar las observaciones** que la jefatura considera útil y necesarias para realizar la realimentación al colaborador, por lo que motivamos a los jefes a hacer uso de dicho espacio.

Dicha evaluación deberá ser firmada por el jefe del Departamento y comentada con la persona evaluada para darle la realimentación respectiva. El colaborador deberá firmar si está en acuerdo o desacuerdo con la calificación que se le da.

El saber valorar y reconocer los méritos de sus colaboradores es un factor motivante para ellos y una oportunidad de tener un intercambio con el colaborador sobre su trabajo, desarrollo y crecimiento que permitan lograr el mejoramiento continuo.


**Criterios de valoración para realizar la  
Evaluación del Desempeño por Competencias  
Para el personal Administrativo**

La escala utilizada para la evaluación será la que se detalla y explica a continuación:

Valor		Explicación	<b>SUR</b>
4	Muy Bueno	Trabajadores que cumplen con <b><u>100%-91%</u></b> de los objetivos o normas de eficiencia, logrando óptimos resultados.	
3	Bueno	Trabajadores que cumplen con <b><u>90%-81%</u></b> de sus objetivos o normas de eficiencia según el factor evaluado y la calificación general que se le otorgue. Sin embargo, se podrán hacer recomendaciones para el desarrollo y crecimiento personal del evaluado.	
2	Aceptable	Trabajadores que logran al menos <b><u>80%-70%</u></b> de los objetivos previstos, pero su nivel de desempeño y desarrollo personal es aceptado, satisfactorio y suficiente, pero se reconoce la necesidad de mejorar áreas de desempeño con esta valoración.	
1	Insuficiente	Trabajadores cuyo grado de desempeño está debajo del nivel de aceptación, <b><u>69% o menos</u></b> , y que se debe mejorar rápidamente los factores con esta calificación. Si la calificación global fue estimada con este valor el colaborador podría ser removido del puesto.	

## Instrucciones:

Por favor, marque con una "X" el nivel de desempeño alcanzado por el trabajador en cada factor evaluado:

<b>Evaluación del Desempeño</b>				
<b>Para Personal Administrativo</b>				
				
<b>a)- Factor de Desempeño</b>	<b>Valoración</b>			
	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Insuficiente</b>
<p><b>1. Responsabilidad:</b> Capacidad de ejecutar actividades, en forma cuidadosa, ordenada, y eficiente aplicando controles para asegurar la calidad, uso y mantenimiento adecuado. Acepta, cumple y se compromete con las obligaciones de la empresa y sus funciones propias. Asume las posibles consecuencias de sus actos, se esfuerza por dar más de lo que se le solicita. En caso de fallas en algún equipo, sistema, proceso productivo, daño o perjuicio hacia la empresa, realiza el reporte adecuado para que todos los compañeros y jefaturas tengan conocimiento y se tomen las medidas necesarias del caso. Uso y mantenimiento adecuado del equipo de cómputo de la compañía.</p>	<b>4</b> <input type="checkbox"/>	<b>3</b> <input type="checkbox"/>	<b>2</b> <input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/>
<b>Observaciones:</b>				
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>				
<p><b>2. Productividad:</b> Utiliza eficientemente el tiempo y las herramientas brindadas para desarrollar y cumplir con su trabajo como: conocimiento intelectual, conocimiento técnico del puesto y suministros brindados por la empresa para evitar el desperdicio de recursos. Verifica y revisa la continuidad de tareas y procesos, bajo los estándares de calidad establecidos por la compañía.</p>	<b>4</b> <input type="checkbox"/>	<b>3</b> <input type="checkbox"/>	<b>2</b> <input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/>
<b>Observaciones:</b>				
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>				
<p><b>3. Capacidad de Comunicación Oral y Escrita:</b> Habilidad para transmitir adecuadamente información, oral y escrita, a otras personas y departamentos. Escribe informes con una redacción, ortografía y gramática adecuada a los requerimientos de la empresa. Capacidad de mantener una comunicación abierta y efectiva en forma coherente y fluida. Utiliza los sistemas de información de la empresa en forma adecuada, con un manejo adecuado y claro del lenguaje común y profesional, para facilitar la comprensión del mensaje.</p>	<b>4</b> <input type="checkbox"/>	<b>3</b> <input type="checkbox"/>	<b>2</b> <input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/>
<b>Observaciones:</b>				
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>				
<p><b>4. Disciplina:</b> Cumplimiento de objetivos para alcanzar las metas previamente definidas. Capacidad o habilidad para recordar oportunamente los deberes o tareas asignados para su respectiva ejecución. Disposición para acatar y aplicar las normas, políticas, leyes y procedimientos establecidos por sus superiores y por la compañía.</p>	<b>4</b> <input type="checkbox"/>	<b>3</b> <input type="checkbox"/>	<b>2</b> <input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/>

**Evaluación del Desempeño  
Para Personal Administrativo**



a)- Factor de Desempeño	Valoración			
	Muy Bueno	Bueno	Aceptable	Insuficiente
<p><b>5. Grado de concentración en el trabajo:</b></p> <p>Verifica los procedimientos e indicaciones establecidos para el cumplimiento de las tareas o labores asignadas. Llena de forma adecuada, concisa y detallada los formularios, informes y/o documentos propios del puesto. Actualización y seguimiento que brinda a los mismos. Observa cuidadosamente el proceso que está realizando para minimizar los errores.</p>	<p><b>4</b></p> <input type="checkbox"/>	<p><b>3</b></p> <input type="checkbox"/>	<p><b>2</b></p> <input type="checkbox"/>	<p><b>1</b></p> <input type="checkbox"/>
<p><b>Observaciones:</b></p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>				
<p><b>6. Planificación y Organización:</b></p> <p>Capacidad y habilidad para establecer y ejecutar un plan de trabajo, con objetivos claros, alcanzables y realizables. Administra de forma eficaz los recursos disponibles, tanto materiales y humanos, según las normas y procedimientos establecidos por la compañía. Administra su tiempo enfocándolo a lo importante y urgente y no solamente en lo urgente.</p>	<p><b>4</b></p> <input type="checkbox"/>	<p><b>3</b></p> <input type="checkbox"/>	<p><b>2</b></p> <input type="checkbox"/>	<p><b>1</b></p> <input type="checkbox"/>
<p><b>Observaciones:</b></p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>				
<p><b>7. Grado de conocimiento técnico:</b></p> <p>Conocimiento técnico necesario de los distintos programas, sistemas informáticos y herramientas brindadas para desarrollar, evaluar y cumplir con su trabajo. Mantiene coherencia entre la información recopilada y los resultados obtenidos. En caso de duda verifica los manuales, procedimientos, instructivos o realiza consultas a su jefe inmediato o supervisor para evitar problemas.</p>	<p><b>4</b></p> <input type="checkbox"/>	<p><b>3</b></p> <input type="checkbox"/>	<p><b>2</b></p> <input type="checkbox"/>	<p><b>1</b></p> <input type="checkbox"/>
<p><b>Observaciones:</b></p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>				
<b>b)- Factor Humano: Actitud</b>				
<p><b>1. Puntualidad:</b></p> <p>Asiste y cumple puntualmente con el horario de trabajo establecido por la compañía, tanto de entrada y salida, así como tiempos de alimentación. Permanencia en su puesto de trabajo durante la jornada laboral. Puntualidad con la que asiste a reuniones, las capacitaciones o cursos. Periodicidad con la que solicita permisos.</p>	<p><b>4</b></p> <input type="checkbox"/>	<p><b>3</b></p> <input type="checkbox"/>	<p><b>2</b></p> <input type="checkbox"/>	<p><b>1</b></p> <input type="checkbox"/>
<p><b>Observaciones:</b></p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>				
<p><b>2. Trabajo en Equipo y Disposición:</b></p> <p>Colabora y coopera con los demás, comparte sus conocimientos, habilidades y experiencia, para alcanzar un</p>	<p><b>4</b></p> <input type="checkbox"/>	<p><b>3</b></p> <input type="checkbox"/>	<p><b>2</b></p> <input type="checkbox"/>	<p><b>1</b></p> <input type="checkbox"/>



<p>Cumple con el uso adecuado del uniforme, gafete, o de la vestimenta requerida, se esmera por mantener un aspecto personal pulcro, agradable y aseado de acuerdo con las exigencias y funciones del puesto que desempeña. Cuida la forma de expresarse con los demás de manera respetuosa y culta de acuerdo a lo establecido por la empresa.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Observaciones:</b></p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
---	--

**b)- Factor Humano: Actitud**

<p><b>6. Valores:</b> Demuestra y cumple con los principios, normas y conductas morales que regulan su conducta y desempeño. Mantiene una actitud positiva de modestia, rectitud y honradez, hacia el trabajo y conforme con lo estipulado en el código de ética de la empresa, plena identificación con la compañía y pasión por las tareas desempeñadas. Maneja adecuadamente y respeta la información sensible y confidencial de la organización y no la utiliza en beneficio propio. Resguarda la integridad de la compañía y en caso de algún daño o perjuicio a la empresa realiza el debido reporte a sus supervisores. Actúa éticamente sin mentir ni engañar deliberadamente, no oculta información relevante. Busca nuevas ideas para solucionar situaciones y se compromete con las necesidades de la empresa y del cliente, con el fin de alcanzar los objetivos colectivos de una forma satisfactoria, dentro de un marco ético y moral.</p>	<p><b>4</b></p> <input type="checkbox"/>	<p><b>3</b></p> <input type="checkbox"/>	<p><b>2</b></p> <input type="checkbox"/>	<p><b>1</b></p> <input type="checkbox"/>
	<p style="text-align: center;"><b>Observaciones:</b></p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>			

<p><b>7. Ética e integridad:</b> Posee una intachable reputación, demostrando una interiorización de normas y principios que hacen responsable al individuo de su propio bienestar y del de los demás, mediante un comportamiento basado en conductas morales y éticas. Tiene claramente definida la primacía del bien colectivo sobre los intereses particulares, respeta la confidencialidad de la información personal y de la organización.</p>	<p><b>4</b></p> <input type="checkbox"/>	<p><b>3</b></p> <input type="checkbox"/>	<p><b>2</b></p> <input type="checkbox"/>	<p><b>1</b></p> <input type="checkbox"/>
	<p style="text-align: center;"><b>Observaciones:</b></p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>			

**c)- Factor Competencias o Habilidades**

<p><b>1. Competencias:</b> Capacidad, habilidad y/o destreza de realizar una labor con éxito, aplica efectivamente los conocimientos teóricos o la experiencia a la práctica diaria del trabajo. Cuenta con las competencias o habilidades necesarias para desarrollar adecuadamente las funciones de su puesto. Muestra interés por participar en entrenamiento o capacitaciones que la empresa organiza, con el fin de renovar conocimientos, adquirir destrezas o analizar técnicas o procedimientos, para su desarrollo y crecimiento en el puesto.</p>	<p><b>4</b></p> <input type="checkbox"/>	<p><b>3</b></p> <input type="checkbox"/>	<p><b>2</b></p> <input type="checkbox"/>	<p><b>1</b></p> <input type="checkbox"/>
	<p style="text-align: center;"><b>Observaciones:</b></p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>			

<b>2.Capacidad de manejar múltiples tareas:</b>  Demuestra capacidad para desarrollar varias tareas asignadas a la vez, no perdiendo la concentración y logrando los resultados deseados. Mantiene en orden sus labores y sigue el procedimiento correspondiente sin menoscabo de la calidad, en el tiempo establecido y según las prioridades en función de los objetivos, siendo de esta manera eficiente y eficaz en su labor.	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
	<b>Observaciones:</b> _____ _____ _____			

**Evaluación del Desempeño  
Para Personal Administrativo**



<b>c)- Factor Competencias o Habilidades</b>	<b>Valoración</b>			
	Muy Bueno	Bueno	Aceptable	Insuficiente
<b>3.Iniciativa y Proactividad:</b>  Respuesta rápida ante pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día. Promueve el cambio aportando nuevas ideas. Cuando surge una idea nueva pasa a la acción para obtener información más completa y evaluar de manera responsable las ventajas y desventajas de su aplicación. Busca y se interesa por brindar soluciones, opciones u oportunidades de mejora, realiza sugerencias o inquietudes que permitan optimizar el trabajo en el departamento, que permitan el mejoramiento continuo en los procesos y toma en cuenta, que sean realizables, razonables y alcanzables. No espera que se le pida realizar su trabajo.	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
	<b>Observaciones:</b> _____ _____ _____ _____			
<b>4.Confianza en sí mismo:</b>  Capacidad para realizar con éxito las diferentes tareas o trabajos asignados con un mínimo de supervisión. Muestra confianza en sus capacidades, decisiones, opiniones y resoluciones. Valora sus capacidades favorablemente en comparación con otros, manifiesta confianza en su propio juicio.	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
	<b>Observaciones:</b> _____ _____ _____			
<b>5.Adaptabilidad:</b>  Capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y aceptar los cambios positiva y constructivamente ante las distintas demandas del puesto o de la empresa, brindando de esta manera el aporte de nuevas ideas	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
	<b>Observaciones:</b> _____ _____ _____			
<b>6.Autodominio Emocional:</b>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
	<b>Observaciones:</b> _____ _____ _____			

Capacidad de dominar las emociones y los impulsos negativos y positivos ante una situación con una jefatura, compañeros o clientes, demostrando de esta manera una actitud de respeto dentro de un marco ético y moral, manteniendo la calma ante situaciones estresantes y complicadas. Maneja adecuadamente el tiempo en todas las actividades realizadas a diario.

**Observaciones:**

---



---



---



---



---


<b>Evaluación del Desempeño</b>				
<b>Para Personal Administrativo</b>				
<b>SUR</b>				
<b>c)- Factor Competencias o Habilidades</b>	<b>Valoración</b>			
	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Insuficiente</b>
<p><b>7.Negociación:</b></p> <p>Demuestra habilidad y constancia basándose en el intercambio de propuestas veraces, sólidas y consistentes. Recurre a la razón, datos y los intereses comunes para lograr la finalidad deseada. Logra mantener el autodominio emocional, cuida la imagen del departamento y de la empresa durante las relaciones con los otros. Dirige las negociaciones utilizando diversas formas de resolver criterios, generando alternativas para lograr los mejores acuerdos.</p>	<p><b>4</b></p> <input type="checkbox"/>	<p><b>3</b></p> <input type="checkbox"/>	<p><b>2</b></p> <input type="checkbox"/>	<p><b>1</b></p> <input type="checkbox"/>
<b>Observaciones:</b>				
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>				
<p><b>8.Comunicación asertiva:</b></p> <p>Capacidad de transmitir mediante ideas y opiniones de manera simple, clara, congruente, cordial, directa y respetuosa un mensaje, utilizando un léxico de acuerdo a su profesión u oficio que desempeña, logrando una comunicación armoniosa y eficaz con los demás.</p>	<p><b>4</b></p> <input type="checkbox"/>	<p><b>3</b></p> <input type="checkbox"/>	<p><b>2</b></p> <input type="checkbox"/>	<p><b>1</b></p> <input type="checkbox"/>
<b>Observaciones:</b>				
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>				
<p><b>9.Analítico:</b></p> <p>Capacidad de analizar o reflexionar antes de actuar o emitir un criterio, buscando evitar una contingencia ante un proceso o tarea, brindando un criterio objetivo para solucionar situaciones con el fin de alcanzar los objetivos colectivos de una forma satisfactoria, dentro de un marco ético y moral.</p>	<p><b>4</b></p> <input type="checkbox"/>	<p><b>3</b></p> <input type="checkbox"/>	<p><b>2</b></p> <input type="checkbox"/>	<p><b>1</b></p> <input type="checkbox"/>
<b>Observaciones:</b>				
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>				
<p><b>10. Trabajo en Equipo:</b></p>	<p><b>4</b></p> <input type="checkbox"/>	<p><b>3</b></p> <input type="checkbox"/>	<p><b>2</b></p> <input type="checkbox"/>	<p><b>1</b></p> <input type="checkbox"/>

<p>Capacidad de cooperar y colaborar con los demás (jefaturas, compañeros, clientes y/o proveedores) aportado lo mejor de sus competencias al logro de los objetivos comunes del equipo.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Observaciones:</b></p> <hr/> <hr/> <hr/>
--	--

<b>Evaluación del Desempeño</b> <b>Para Personal Administrativo</b>	
--	--

<b>c)- Para Personal con Supervisión de Personal</b>	<b>Valoración</b>				
	N/A	Muy Bueno	Bueno	Aceptable	Insuficiente
<p><b>1. Planificación y Organización:</b>            Capacidad y habilidad para establecer, ejecutar y controlar un plan de trabajo, con objetivos claros, alcanzables y realizables. Administra de forma eficaz los recursos disponibles, tanto materiales como humanos, según las disposiciones establecidas por la compañía. Administra su tiempo enfocándolo a lo importante y urgente y no solamente a lo urgente. Aplica técnicas de planificación y control de procesos.</p>	N/A <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
	<b>Observaciones:</b> <hr/> <hr/> <hr/>				
<p><b>2. Competencia de logro:</b>            Cumple sus compromisos, alcanza los resultados con los recursos disponibles tanto humanos como materiales y logra los indicadores establecidos. Establece cronogramas y realiza seguimientos periódicos a sus avances y del equipo.</p>	N/A <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
	<b>Observaciones:</b> <hr/> <hr/> <hr/>				
<p><b>3. Toma de Decisiones Bajo Presión y Situaciones Imprevistas:</b>            Habilidad para tomar decisiones acertadas, que mejoren la eficiencia. Identifica los problemas, reconoce la información significativa, busca y coordina datos relevantes. Trata de que sus decisiones no generen pérdidas o perjuicios para el departamento y la organización.            Capacidad de mantener la calma y transmitirla a sus compañeros y subalternos, sacando provecho de situaciones adversas.</p>	N/A <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
	<b>Observaciones:</b> <hr/> <hr/> <hr/>				

<b>4. Habilidad para Dirigir:</b>  Habilidad para liderar bajo un ambiente de respeto mutuo, asumir responsabilidades y desarrollar el trabajo en equipos. Motiva, guía y orienta hacia el logro de los resultados propuestos. Logra alentar el intercambio de información e ideas. Delega funciones cuando es necesario. Brinda información a su personal para el desempeño de sus funciones.	N/A	4	3	2	1
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Observaciones:</b>					
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>					

<b>Evaluación del Desempeño</b> <b>Para Personal Administrativo</b>					
--	--	--	--	--	---

<b>c)- Para Personal con Supervisión de Personal</b>	<b>Valoración</b>				
	N/A	Muy Bueno	Bueno	Aceptable	Insuficiente

<b>5. Desarrollo de su equipo:</b> Conoce las competencias o habilidades de cada integrante de su equipo. Acuerda claramente con cada integrante del equipo los resultados esperados, las directrices generales, los recursos disponibles, las normas de rendimiento que utilizará en la evaluación de resultados y logros obtenidos. Brinda información a su personal del entrenamiento que requiera para su puesto, así como el apoyo correspondiente. Se comunica con frecuencia y monitorea el desempeño, ofreciendo la realimentación a sus colaboradores para su mejoramiento continuo.	N/A	4	3	2	1
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Observaciones:</b>					
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>					

<b>6. Liderazgo:</b>  Capacidad de dirigir, guiar y orientar a su equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos propuestos, fomentando un espíritu de cooperación, cumplimiento y compromiso, bajo un ambiente de respeto, exigencia personal y profesional, liderando con el ejemplo y no solo con la palabra, persona íntegra, actúa de manera transparente. Reconoce e incentiva los comportamientos esperados, retroalimenta de manera oportuna y honesta los logros individuales y los del equipo.	N/A	4	3	2	1
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Observaciones:</b>					
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>					

<b>7. Empoderamiento:</b>	N/A	4	3	2	1
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Capacidad de asumir las responsabilidades y establecer los objetivos claros, conoce con claridad los procesos y sistemas de su rol de trabajo, toma las decisiones pertinentes, actúa con autonomía y seguridad, asumiendo riesgos calculados, refleja confianza en sí mismo cuando emite sus opiniones o sugerencias. Innova y hace cambios para el logro de sus proyectos.

**Observaciones:**

---




---



---

**Evaluación del Desempeño  
Para Personal Administrativo**



d)- Factor Sistemas de Gestión	Valoración				
	N/A	Muy Bueno	Buen o	Aceptable	Insuficiente
<b>1. Sistema de Gestión: Calidad, Ambiental, Seguridad y Salud Ocupacional:</b>  Cumple con las instrucciones y procedimientos del Sistema de Gestión Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional.	N/A <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
<b>Observaciones:</b>					
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>					
<b>2. Orden y Limpieza:</b>  Es colaborador con el orden y limpieza de su área. Colabora para mantener el área en excelentes condiciones.	N/A <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
<b>Observaciones:</b>					
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>					
<b>3. Implementos de Seguridad:</b> Utiliza los implementos de seguridad indicados y necesarios cuando se amerite trasladarse a las plantas y bodegas.	N/A <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
<b>Observaciones:</b>					
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>					
<b>4. Cumplimiento de Normas:</b>	N/A <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>

Colabora con sus compañeros y otras áreas de la empresa en el cumplimiento de normas, políticas y procedimientos de la organización, en relación con el Sistema Integrado de Gestión.

**Observaciones:**

---



---



---



---

**Evaluación del Desempeño  
Para Personal Administrativo**



d)- Para Personal con Supervisión de Personal	Valoración				
	N/A	Muy Bueno	Bueno	Aceptable	Insuficiente
<b>1.Reconocimiento de Riesgos:</b>  Reconoce los riesgos (accidentes, enfermedades) a que eventualmente están expuestos sus colaboradores por el tipo de trabajo. Considera la prevención y la conservación de la salud física y mental de los trabajadores en el área de trabajo. Promueve ideas o sugerencias que permitan tomar medidas preventivas que contribuyan a un sano ambiente.	N/A <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
	<b>Observaciones:</b> <hr/> <hr/> <hr/>				
<b>2.Riesgos del Trabajo:</b>  Manifiesta una actitud abierta y preventiva ante los riesgos del trabajo. Promueve ideas que permitan tomar medidas preventivas que contribuyen a un ambiente sano.	N/A <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
	<b>Observaciones:</b> <hr/> <hr/> <hr/>				
<b>3.Medidas Preventivas:</b>  Vela por aplicar las medidas preventivas para evitar enfermedades y accidentes laborales.	N/A <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
	<b>Observaciones:</b> <hr/> <hr/> <hr/>				
<b>e)- Programa 9`S</b>					
<b>1. Participación en el Programa:</b> Participa activamente, se involucra y compromete con las actividades del programa 9`S, en cuanto a:	N/A <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>

1. Seiri (ordenar).
2. Seiton (organizar).
3. Seiso (limpieza).
4. Seiketsu (bienestar personal).
5. Shitsuke (disciplina).
6. Shikari (constancia).
7. Shitsukoku (compromiso).
8. Seishoo (coordinación).
9. Seido (estandarización)

**Observaciones:**

---



---



---



---



---

**Evaluación del Desempeño  
Para Personal Administrativo**



<b>e)- Programa 9`S</b>	<b>Valoración</b>				
	N/A	Muy Bueno	Bueno	Aceptable	Insuficiente
<b>2. Contribuciones al Programa:</b> Aporta y contribuye con opciones de mejora, de acuerdo con lo requerido por el programa 9`S.	N/A <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
<b>Observaciones:</b>					
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>					

<b>e)- Para Personal con Supervisión de Personal</b>	<b>Valoración</b>				
	N/A	Muy Bueno	Bueno	Aceptable	Insuficiente
<b>1. Cumplimiento del Programa de su Personal:</b> Vela por el cumplimiento del programa 9`S por parte de todo su personal a cargo	N/A <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
<b>Observaciones:</b>					
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>					

<b>2. Participación e Integración del Personal:</b> Promueve positivamente entre sus colaboradores la integración y participación en el programa 9`S.	N/A <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
<b>Observaciones:</b>					
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>					

<b>3. Seguimiento y Mejoramiento Continuo:</b>	N/A <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
--	---------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------

Da seguimiento a los resultados de las evaluaciones periódicas del programa, procurando el mejoramiento continuo en cada aspecto.

**Observaciones:**


## Medidas de Mejoramiento para el Colaborador

1. ¿Cuáles aspectos relevantes deberá **mejorar el colaborador** para lograr una mejor eficiencia en el trabajo?

---

---

2. ¿Qué tipo de **entrenamiento en el puesto** ha recibido el colaborador?

---

---

3. ¿En qué otros **aspectos o áreas el colaborador requiere capacitación** para mejorar o enriquecer su desempeño en el área de trabajo, adquirir, fortalecer las competencias según el perfil de puesto?

---

---

4. ¿El colaborador conoce los **manuales e instructivos** propios de su área de trabajo?

Sí

No

Especifique.

---

---

5. ¿En este período el funcionario ha recibido alguna medida disciplinaria por alguna falta cometida?

**Detalle.**

---

---

6. Recibió algún tipo de capacitación en el uso de equipos de protección y otros temas relacionados con **Calidad, Salud Ocupacional o Ambiente**:

Sí

No

**Especifique.**

---

---

7. ¿Qué tipo de capacitación requiere en **Asuntos de Calidad, Ambientales o de Salud Ocupacional**? Especifique en cada área los temas:

Calidad: \_\_\_\_\_

Salud Ocupacional: \_\_\_\_\_

Ambientales: \_\_\_\_\_

**Observaciones Adicionales por parte del Jefe del Departamento y/o Supervisor**

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Estimación Global del Rendimiento del Colaborador**

<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Insuficiente</b>
100% - 91 %	90% - 81 %	80% - 70 %	Menos 69%
<input style="width: 30px; height: 30px; text-align: center; border: 1px solid black;" type="text" value="4"/>	<input style="width: 30px; height: 30px; text-align: center; border: 1px solid black;" type="text" value="3"/>	<input style="width: 30px; height: 30px; text-align: center; border: 1px solid black;" type="text" value="2"/>	<input style="width: 30px; height: 30px; text-align: center; border: 1px solid black;" type="text" value="1"/>

**Nota:** Por favor respetar el orden en que debe firmarse esta Evaluación del Desempeño:

1. Firma Jefatura Inmediata: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

2. Firma Jefatura Superior: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

De acuerdo con la Evaluación Global del Desempeño estoy:

**De Acuerdo**

**En Desacuerdo**

3. Firma Colaborador (a): \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**Para Uso Exclusivo de Recursos Humanos**

**Recomendaciones**

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Porcentaje de Aumento Recomendado:**  %

Gerencia Recursos Humanos Corp: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

## Presupuesto

Tabla 30 Presupuesto

Descripción	Cantidad unitaria	Costo unitario	Costo Total
Cartuchos de tinta negra	26	¢10 000	¢260 000
Hojas tamaño carta	8	¢2 790	¢22 320
<b>Total, Propuesta 3</b>			<b>¢282 320</b>

Fuente: Elaboración propia, 21 de julio de 2019

Para efectos de esta investigación y poder cotizar el costo de los cartuchos de tinta color negra y las hojas tamaño carta, se visitó Office Depot, Costa Rica, el 21 de julio de 2019.

## Presupuestos totales

Tabla 31 Presupuestos totales

Propuestas	Costo
Cápsulas informativas	¢29 366
Taller dirigido a supervisores y jefaturas	¢1 795 976
Instrumento de evaluación del desempeño	¢282 320
<b>Total, Propuestas</b>	<b>¢2 107 662</b>

Fuente: Elaboración propia, 21 de julio de 2019

## 6.6 Diagrama de Grant en relación con la propuesta

Tabla 32 Diagrama de Grant

Propuesta	Inicio	Final	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20
Cápsulas informativas	4 de noviembre de 2019	16 de diciembre de 2019														
Taller de supervisores y jefaturas	3 de enero de 2020	5 de junio de 2020														
Período que comprende la primera evaluación del desempeño	1 de mayo de 2019	31 de octubre de 2019														
Período que comprende la segunda evaluación del desempeño	1 de noviembre de 2019	30 de abril de 2020														
Período para enviar la primera evaluación del desempeño a las jefaturas	1 de octubre de 2019	31 de octubre de 2019														
Período para enviar la segunda evaluación del desempeño a las jefaturas	1 de mayo de 2020	31 de mayo de 2020														
Período que tiene las jefaturas para evaluar la primera evaluación del desempeño a los colaboradores	1 de noviembre de 2019	30 de noviembre de 2019														
Período que tiene las jefaturas para evaluar la segunda evaluación del desempeño a los colaboradores	1 de mayo de 2020	31 de mayo de 2020														
Período para entregar la primera evaluación del desempeño al departamento de Recursos Humanos	1 de diciembre de 2019	15 de diciembre de 2019														
Período para entregar la segunda evaluación del desempeño al departamento de Recursos Humanos	1 de junio de 2020	15 de junio de 2020														

Fuente: Elaboración propia, 10 de agosto de 2019

## **BIBLIOGRAFÍA**

## LIBROS

Alles, M. A. (2015). *Diccionario de comportamientos: 1500 comportamientos relacionados con las competencias más utilizadas en gestión por competencias. la trilogía. tomo 2 (2a. ed.)*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>

Alles, M. (2016). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. vol. 1 (3a. ed.)*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos. (10a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Página 206*. Tomado de <http://uhcr.basesdedatosezproxy.com:2222>

Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional. (3a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Página 194*. Tomado de <http://uhcr.basesdedatosezproxy.com:2222>

Cristancho, F.D (24/11/2016). *4 KPIs para medir el desempeño de sus colaboradores*. Acsendo. Disponible en: <https://blog.acsendo.com/4-kpis-medir-el-desempeno-de-sus-colaboradores/#>

Cuesta, S. A., & Valencia, R. M. (2014). *Indicadores de gestión humana y del conocimiento en la empresa*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>

Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos. (14a. ed.) Pearson Educación. Página 4*. Tomado de <http://uhcr.basesdedatosezproxy.com:2222>

Dessler, G. , Varela, R. (2017). *Administración de recursos humanos. (6a. ed.) Pearson Educación. Página 183*. Tomado de <http://uhcr.basesdedatosezproxy.com:2222>

González, L. Chinchilla, A. Guerra y G. Jara, A (2018). Guía cuantitativa para trabajos finales de graduación, tesinas y tesis en ciencias sociales. 2-18. San José. Ed. Universidad Hispanoamericana.

Guerrero, D. G. (2014). *Metodología de la investigación*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>

Hernández, R. (2013). *Metodología de investigación para bachillerato*. McGraw-Hill Interamericana. Página 19. Tomado de <http://uhcr.basesdedatosezproxy.com:2222>

Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. (6a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Página 60. Tomado de <http://uhcr.basesdedatosezproxy.com:2222>

Muñoz, C. (2015). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. (3a. ed.) Pearson Educación. Página 374. Tomado de <http://uhcr.basesdedatosezproxy.com:2222>

Quijada, M. V. D. C. (2014). *Comunicación oral y escrita*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>

Socorro, M. (2016). *Comunicación oral y escrita*. (2a. ed.) Pearson Educación. Página: v. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com>

## SITIOS WEB

<http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=7;&pg=&ed=>

<http://ebooks7-24.com/?il=3556&pg=1>

<http://www.gruposur.com/web/sobre-sur/>

<https://blog.acsendo.com/4-kpis-medir-el-desempeno-de-sus-colaboradores/#>

## TESIS

Alemán Chacón, A. (2018). *Análisis del manejo del estrés y su impacto en el desempeño en el departamento de refrigeración de la empresa Florida Bebidas en el primer cuatrimestre del 2018*. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad Hispanoamericana, Heredia, Costa Rica.

## **ANEXOS**



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

**Instrumento para analizar el proceso de evaluación de desempeño por competencias que se aplica actualmente en la empresa.**

Estimado compañero

La presente investigación, tiene fines académicos para obtener el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos, el cual tiene como propósito obtener información que es de suma importancia para nosotros, para evaluar el proceso y el instrumento actual de “evaluación del desempeño por competencias” que aplica la empresa, con el fin de realizarle mejoras al instrumento y al proceso.

El presente cuestionario, contiene una serie de preguntas cerradas y abiertas, referentes al tema mencionado en el párrafo anterior. Marque con una “X” la respuesta que corresponda y especifique según su criterio. La información obtenida será de carácter confidencial y los datos no serán presentados de manera individual sino de forma colectiva.

**I. DATOS GENERALES**

**1. Género**

A.  Femenino

B.  Masculino

C.  Intersex

**2. Edad**

A.  18 a 25 años

D.  46 a 55 años

B.  26 a 35 años

E.  56 o más años.

C.  36 a 45 años

**3. Antigüedad en la empresa**

A.  0 a 5 años

D.  16 a 20 años

B.  6 a 10 años

E.  21 o más años

C.  11 a 15 años

**4. Área en la que se desempeña**

- |                       |                     |
|-----------------------|---------------------|
| A. ( ) Administrativa | E. ( ) Gerencial    |
| B. ( ) Producción     | F. ( ) Laboratorios |
| C. ( ) Bodega         | G. ( ) Salud        |
| D. ( ) Seguridad      | H. ( ) Técnicos     |
| E. ( ) Comercial      | I. ( ) Distribución |

**II. VARIABLE 1: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS**

**Indicador 1: Proceso**

**5. ¿Conoce usted el proceso o sistema de evaluación al desempeño que utiliza la empresa para evaluar a sus colaboradores?**

- A. ( ) Sí  
B. ( ) No Si marcó NO pase a la pregunta 7

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**6. ¿Cómo califica usted el proceso de evaluación del desempeño al puesto?**

- A. ( ) Excelente B. ( ) Muy bueno  
C. ( ) Bueno D. ( ) Regular  
E. ( ) Malo ¿Por qué? \_\_\_\_\_

**7. ¿Conoce usted el instrumento de evaluación del desempeño que utiliza actualmente la empresa para evaluarlo?**

- A. ( ) Sí  
B. ( ) No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

**8. Indique ¿cuántas veces al año le realizan una evaluación del desempeño?**

- A. ( ) 1 a 3 veces  
B. ( ) 4 a 6 veces  
C. ( ) Ninguna (pasar a la pregunta número 12)

**9. Mencione quién le realiza la evaluación del desempeño.**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**10. Al finalizar la evaluación, ¿obtuvo realimentación de su jefatura para conocer el resultado de la misma?**

- A.  Sí
- B.  No

**11. En la realimentación, ¿su jefatura le indica los aspectos de mejora?**

- A.  Sí
- B.  No

### **III. VARIABLE 2: TIPO DE COMUNICACIÓN**

#### **Indicador 1: Comunicación verbal**

**12. ¿Cuál canal de comunicación utiliza la empresa para comunicar al evaluador el proceso de evaluación del desempeño?**

- A.  Oral
- B.  Escrito
- C.  No aplica

**13. ¿Qué tipo de comunicación utiliza el evaluador para realizarle la evaluación del desempeño a usted?**

- A.  Verbal
- B.  Escrita
- C.  Ambas

**14. ¿Cuando le realizan la evaluación del desempeño el evaluador se reúne personalmente con usted?**

- A.  Sí
- B.  No ¿por qué? \_\_\_\_\_

#### **Indicador 2: Comunicación escrita**

**15. ¿Conoce usted los aspectos que la empresa analiza en la evaluación del desempeño, según su puesto?**

- A.  Sí
- B.  No

**16. Al finalizar el proceso de evaluación de su desempeño, ¿usted firma el instrumento utilizado para evaluarlo?**

- A.  Sí
- B.  No

#### **Indicador 3: Comunicación vertical**

**17. ¿Usted es evaluado por su jefe directo?**

A.  Sí

B.  No ¿por qué? \_\_\_\_\_

**18. ¿Se le comunica de manera clara los pasos por seguir cuando le realizan el proceso de evaluación del desempeño?**

A.  Sí

B.  No

**19. En el momento de la realimentación, ¿Su jefatura le explica de forma clara los diferentes aspectos que se consideraron en la evaluación del desempeño?**

A.  Sí

B.  No

#### **Indicador 4: Comunicación horizontal**

**20. En su área de trabajo, ¿su jefatura les brinda la oportunidad de realizar la evaluación del desempeño, participando a sus compañeros o clientes internos?**

---

---

---

### **IV. VARIABLE 3: EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO**

#### **Indicador 1: Cardinales**

**21. ¿Ha escuchado usted acerca de la Evaluación del desempeño por competencias o habilidades? Si su respuesta es SÍ, es especifique que sabe sobre este término.**

A.  Sí

B.  No

---

---

**22. ¿Cuáles de las siguientes competencias considera usted son esenciales para la organización? Puede marcar todas las opciones que considere necesarias**

A.  Responsabilidad social con el ambiente

B.  Adaptabilidad

C.  Compromiso

D.  Trabajo en Equipo

E.  Integridad

F.  Otro especifique \_\_\_\_\_

G.  Respeto

H.  Orientación al cliente

I.  Ética

J.  Excelencia

K.  Innovación

**Indicador 2: Específicas gerenciales**

**23. ¿Cuáles competencias o habilidades considera usted debe de tener un colaborador en un puesto de jefatura o gerencia en esta empresa?**

---

---

---

**24. ¿Cuáles de las siguientes competencias o habilidades, considera que lo caracterizan a usted? Puede marcar todas las opciones que considere necesarias.**

- |                               |                                 |
|-------------------------------|---------------------------------|
| A. ( ) Visión estratégica     | F. ( ) Orientación al cliente   |
| B. ( ) Liderazgo              | G. ( ) Excelencia               |
| C. ( ) Trabajo en equipo      | H. ( ) Capacidad de negociación |
| D. ( ) Empoderamiento         | J. ( ) Innovación               |
| E. ( ) Creatividad            | I. ( ) Cuidadoso                |
| F. ( ) Otro especifique _____ |                                 |

**Indicador 3: Específicas por áreas**

**25. ¿Cuáles de la siguientes competencias o habilidades, considera usted importantes deba de poseer un colaborador para poder desempeñar su puesto actual de trabajo en la empresa? Puede marcar todas las opciones que considere necesarias**

- |                               |                           |
|-------------------------------|---------------------------|
| A. ( ) Adaptabilidad          | G. ( ) Productividad      |
| B. ( ) Colaboración           | H. ( ) Responsabilidad    |
| C. ( ) Comunicación           | I. ( ) Toma de decisiones |
| D. ( ) Pensamiento analítico  | J. ( ) Disciplina         |
| E. ( ) Liderazgo              | K. ( ) Trabajo en equipo  |
| F. ( ) Otro especifique _____ |                           |

**26. ¿Qué recomienda usted para mejorar el instrumento de evaluación del desempeño por competencias en la compañía?**

---

---

---

**¡Muchas gracias por su valiosa colaboración!**

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

San José, 6/9/2019

Señores:  
Universidad  
Centro de Información Tecnológico (CENT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Johana Delys Lombardi con número de identificación 4022-0010  
autor (a) del trabajo de graduación titulado  
Proceso de evaluación de desempeño por competencias en relación con el reclutamiento  
de los colaboradores que aplica la empresa Salsiterra S.A. a los grupos ocupacionales  
presentado y aprobado en el año 2019, como requisito para optar por el grado  
de Licenciada en Admin. Fin. y C. (S/NO) autorizo a la Biblioteca de la  
Universidad Hispanoamericana 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.

Cordialmente,

  
Johana Delys Lombardi  
Firma y Cédula de Identidad

\*De Laboratorios, área de Ventas, área de Planta, Bodega y departamentos  
Administrativos y puestos Gerenciales durante primer semestre de 2019.\*  
\*Con énfasis en Recursos Humanos.\*