

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMERICAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS
PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN
COMPETENCIAS PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN EN LA
COMPAÑÍA ALIMENTOS ZÚÑIGA S.A., UBICADA EN SAN
DIEGO, LA UNIÓN, DURANTE EL PRIMER CUATRIMESTRE
DE 2020

ALBERTINA DUARTE VILLEGAS

SAN JOSÉ, ABRIL 2020

Dedicatoria

Primeramente, deseo dedicar esta investigación a Dios todopoderoso que es quien sustenta mi vida, creando en mi un corazón agradecido por todas sus bondades, quién es bueno en todo momento y aún más, el que me ama y que ha iluminado y guiado mí ser en todo. Me ha permitido lograr todos mis objetivos a pesar de los obstáculos que he encontrado durante el camino y también me ha mostrado que con fe, esfuerzo, paciencia y dedicación todo es posible.

A mis padres quienes han estado presentes en toda mi vida, con su amor incondicional y su apoyo, me han dado la oportunidad de crecer como ser humano y como profesional, gracias a ellos es que ahora soy una persona temerosa del Señor, llena de valores y con grandes deseos de superación, a mi amado esposo quién ha sido mí compañero de aventuras y vivencias, quién me han brindado las palabras de consuelo en los momentos que más los he necesitado.

Agradecimientos

Quiero dar todo mi agradecimiento a Dios, quien es nuestro gran amigo y nos acompaña e ilumina en cada uno de los pasos que damos en nuestras vidas, gracias a Él tenemos la gran bendición de estar hoy de pie y poder realizar nuestros sueños.

Al CEO Leonel Zúñigay a la licenciada Garbiela Molina del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Alimentos Zúñiga .S.A., los cuales son excelentes personas y me brindaron toda la información necesaria para la realización de esta investigación, además, me prestaron atención en cada momento y me motivaron a seguir adelante con este proyecto.

A mis compañeros de trabajo y universidad que estuvieron atentos a todos mis avances, los cuales me dieron las palabras de aliento para seguir adelante y lograr concretar esta etapa, en especial a la Licda. Elizabeth Solano Loaiza quién le dedico con mucho cariño este logro, quién es una persona especial e importante en mi vida, ella quién es mi amiga incondicional, mi confidente, mi apoyo y quién ha sido parte fundamental en la conclusion de esta investigación.

A mi profesora Iliana Madríz en ella he descubierto un ser humano extraordinario quién con mucho amor, me ha socorrido, me ha defendido y me apoyado en esta etapa, me ha mostrado su pasión y dedicación en el área de Recursos Humanos, he visto en ella un ejemplo a seguir, también, agradezco a la profesora Mba. Vilma Ramírez Arguetti, una mujer maravillosa, que admiro mucho por su profesionalismo, dedicación, entrega, compromiso y bondad, una gran docente, le agradezco por ser mi guía y consejera durante este proyecto, fomentando en mí el compromiso con la excelencia en este proyecto. Gracias a esto logré que esta investigación fuera todo un éxito.

Tabla de contenido

Tribunal examinador	3
Declaración jurada	4
Dedicatoria	5
Agradecimientos	6
Tabla de contenido	8
Índice de tablas.....	10
Índice de figuras.....	11
Resumen ejecutivo	12
CAPÍTULO I. PROBLEMA	14
Planteamiento del problema.....	14
Problema	15
Objetivos	15
General	15
Específicos	16
Justificación	16
Objeto de estudio	18
Delimitación temática	19
Principales antecedentes	20
Proyecciones	21
Limitaciones.....	22
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	22
¿Qué es la administración de empresas?.....	26
Proceso de Administración	27
Importancia de la Administración en las empresas.....	29
Gestión de la Administración de Recursos Humanos.....	29
¿Por qué es importante administración de recursos humanos?.....	30
Objetivos de la administración de recursos humanos	31
Principales funciones de la Administración de Recursos Humanos	31
La gestión de recursos humanos por competencias	32
Competencias	33
Características de las competencias	33
Asignación de competencias a los puesto de trabajo	34
Administración del desempeño	35
Evaluación del desempeño.....	37

	ix
Importancia de la evaluación del desempeño	38
Objetivos de la evaluación del desempeño	38
¿Porqué se debe ejecutar la evaluación del desempeño?	41
¿Quién es el responsable de evaluar?	43
Tipos de evaluación del desempeño	44
Evaluación por competencias	48
Análisis de rendimiento	49
Beneficios del modelo de evaluación por competencias	51
Elementos de las competencias	51
Gestión por competencias	53
Clasificación de las competencias	53
Administración por Objetivos	55
¿Cómo hacer una evaluación del desempeño	55
Retroalimentación y seguimiento	58
Aplicación de la evaluación del desempeño	59
Evaluación de desempeño en un esquema sencillo para una empresa pequeña	Error!
Bookmark not defined.	
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	60
Referente institucional	22
Enfoque de la investigación	60
Método de la investigación	61
Fuentes de información	61
Variables	63
Evaluación del desempeño basado en competencias	63
Muestra	63
Instrumentos	64
Descripción del instrumentos	65
Cuestionario	65
Proceso para la recolección y análisis de la información	66
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS	67
Aplicación de los instrumentos	67
Análisis de datos	69
Tabulación de la información	70
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
CAPÍTULO VI. PROPUESTA	98
Título	98
Objetivos	98

	x
Objetivo general	98
Objetivo específicos	98
Importancia.....	99
Justificación.....	100
Diagrama de la propuesta del modelo de evaluación por competencias	102
Etapa I. Preparación de la propuesta	102
Paso 1:1 Comunicación del proceso para la propuesta	102
Paso 1:2 Definción del encargado del proceso.....	103
Paso 1.3 Examinar el plan estratégico de la organización y los diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.....	103
Paso 1.4 Proceso de diagnóstico del área de producción	106
Etapa II. Elaboración de la propuesta.....	106
Paso 2. 1.- Elección del método de Evaluación del Desempeño.....	107
Paso 2.2 Fijación de los indicadores de la evaluación del desempeño.....	107
Paso 2.2 Definición de indicadores de la evaluación del desempeño	108
Paso 2.2 Métrica de evaluación.....	115
Paso 2.3.- Calificación de la evaluación.....	115
Paso 2. 4.- Propuesta del instrumentos de evaluación del desempeño.....	116
Propuesta del formulario para la evaluación del desempeño	117
Paso 2.5 Desarrollo un plan de recompensas e incentivos	118
Etapa III. Implementación de la herramienta	118
Paso 3.1 Comunicación del instrumento a los colaboradores y capacitación de los evaluadores.....	118
Paso 3.2. Aplicación del instrumento de evaluación.....	119
Paso 3.3 Información de la evaluación aplicada- retroalimentación.....	119
Paso 3.3 Seguimiento, control y mejora.....	120
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	124
APÉNDICE	125

Índice de figuras

Figura 1. Empaque del producto.....	24
Figura 2. Evaluación 360-Feedback.	81
Figura 3. Esquema global por competencias.....	85
Figura . Análisis de rendimiento.....	86
Figura 5. Pirámide de Miller y los instrumentos de evaluación.....	87
Figura 6. Empaque del producto.....	98

Índice de tablas

Tabla 1. Elementos seleccionados como muestra para la investigación, 2020.....	104
Tabla 2. Pregunta 1	109
Tabla 3. Pregunta 2.....	111
Tabla 4. Pregunta 3	112
Tabla 5. Pregunta 4.	113
Tabla 6. Pregunta 5	116
Tabla 7. Pregunta 6.....	118
Tabla 8. Pregunta 7.....	119
Tabla 9. Pregunta 8.....	120
Tabla 10. Pregunta 9.....	122
Tabla 11. Pregunta 10.....	123
Tabla 12. Pregunta 11.....	126
Tabla 13. Pregunta 12.....	128
Tabla 14. Pregunta 13.....	129
Tabla 15. Pregunta 14	131
Tabla 16. Pregunta 15	134

Resumen ejecutivo

Para efectuar el desarrollo de esta investigación se realizó un análisis exhaustivo junto con la licenciada Gabriela Molina Solano, Gestora del Departamento de Talento Humano de la Empresa, con el fin de conocer cuáles eran las prioridades que tenía actualmente la compañía y así lograr desarrollar lo que más favoreciera a la empresa.

Posteriormente, se determinó que lo más factible para el proyecto es desarrollar una propuesta de evaluación del desempeño basado en competencias para la compañía, que busca medir objetivamente el desempeño del capital humano y que permita elevar la eficiencia y eficacia en la organización.

La información obtenida será la base para desarrollar el Modelo de Evaluación del Desempeño basado en competencias, de manera que esta propuesta logre contribuir con el desarrollo eficiente y eficaz de las tareas diarias del personal y el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Al inicio de este proyecto se expone el planteamiento del problema, la delimitación temática y las razones que justificarán la realización de esta investigación. Aunado a esto, contiene los antecedentes, el planteamiento del objetivo general y los objetivos específicos, además se determinan los alcances y las limitaciones y por último se desarrolla el referente institucional.

En el capítulo I Marco Teórico se mencionan para un mayor aporte y entendimiento de los lectores todos los conceptos y definiciones utilizados en esta investigación.

En el capítulo II Marco Metodológico se mencionan los métodos a utilizar, en este caso es el método deductivo, el tipo de investigación, los sujetos, fuentes de investigación, entre otras. Asimismo se detallan las variables desde una perspectiva conceptual, instrumental y operacional, todo lo anterior, relacionado con el área de investigación.

En el capítulo III Análisis e interpretación de los resultados y aportes, se incluyen los datos que fueron investigados por medio del cuestionario y la entrevista, mismos que presentan aportes para realizar la Modelo de Evaluación del Desempeño más idoneo aplicable en la Compañía de Helados Sensación. Posteriormente se indican las recomendaciones y conclusiones conforme a la situación específica que se indica en el planteamiento del problema, así como la presentación de la propuesta efectuada que tiene como finalidad que pueda ser desarrollado e implementado en la empresa y finalmente las referencias bibliográficas que se sustrajeron de distintos libros, foros, tesis de referencia y páginas de internet para el proyecto de investigación, terminando así con los anexos del estudio realizado.

CAPÍTULO I.

PROBLEMA

En este apartado se presenta el planteamiento del problema, detallándose el objetivo del proyecto, tanto el general como el específico, la delimitación temática y la justificación pertinente para la realización de esta investigación, se muestran los antecedentes, alcances, las limitaciones y el referente institucional a efecto de tener claro el campo de estudio.

Planteamiento del problema

En consecuencia a los distintos cambios generados por la globalización, las compañías han optado por adquirir mecanismos más dinámicos y sencillos para la ejecución de evaluaciones a fin de medir y mejorar continuamente el desempeño del empleado. No se puede pensar en los recursos humanos alineados a la estrategia de los negocios sin contar con el apoyo de una buena herramienta para la evaluación del desempeño, por lo que la alta administración decidió darle prioridad al talento humano, con el fin de obtener altos resultados y enfocarse hacia la fuerza laboral que sustenta el funcionamiento de la compañía, brindar a cada colaborador la prioridad que se requiere y por ende retribuirles el compromiso con la compañía y a su vez retroalimentar a la administración de la empresa a fin de que se efectúen los cambios pertinentes para la mejora continua.

Actualmente, el modelo de gestión del talento humano por competencias se basa en la forma en que los funcionarios ejecutan y cumplen los objetivos empresariales, siendo una herramienta que permite identificar las capacidades, habilidades, conocimientos, comportamientos y actitudes de cada persona para un puesto, de tal manera que por medio de un perfil definido se determine el personal idóneo para un cargo en la organización,

donde la evaluación del desempeño tiene como objetivo primordial medir el rendimiento y el comportamiento del trabajador en su puesto de trabajo y de manera general en la organización.

Con esta investigación se pretende elaborar la propuesta de un Modelo de Evaluación del Desempeño basado en competencias para la empresa Alimentos Zúñiga, que le permita contar con un herramienta de evaluación para los colaboradores en el área de producción, a fin de medir y evaluar el desempeño en los puesto de trabajo, tanto en forma individual como grupal y, posteriormente, a toda la empresa, a fin de que el personal realice sus funciones eficientes y eficaz de manera que aporten al alcance de los objetivos empresariales, de tal forma que facilite la ejecución de mejoras en las áreas específicas que podrían estar debilitadas y a su vez afianzar las fortalezas del personal.

La implementación de un modelo de evaluación del desempeño permite que el talento humano sea evaluado y logre desarrollarse en las habilidades y competencias de acuerdo al puesto.

Problema

¿Cuenta la empresa Alimentos Zúñiga S.A. con un Modelo de Evaluación del Desempeño que mida objetivamente el desempeño del recurso humano y que cubra las necesidades en el área de producción de la empresa, con el fin de que el personal sea más eficiente y eficaz en la organización?

Objetivos

General

Proponer a la Compañía de Alimentos Zúñiga S.A. un Modelo de Evaluación del Desempeño basado en competencias que permita la medición del rendimiento laboral del personal del área de producción, ubicada en San Diego, La Unión, durante el primer

cuatrimestre de 2020.

Específicos

1. Analizar si la empresa cuenta con un Modelo de evaluación de desempeño.
2. Analizar los puestos existentes en el área de producción en la empresa Alimentos Zúñiga S.A. y determinar las competencias a evaluar según el perfil de cada uno de ellos.
3. Desarrollar la propuesta del modelo de evaluación del desempeño basado en competencias para el personal de la empresa Alimentos Zúñiga S.A.

Justificación

La evaluación de desempeño tiene como objetivo medir el rendimiento y el comportamiento del trabajador en su puesto de trabajo y de manera general en la organización y sobre esa base establecer el nivel de su contribución a los objetivos de la empresa, siendo el talento humano de la empresa Alimentos Zúñiga S.A. parte responsable de su crecimiento empresarial, debido a que las funciones que efectúa cada colaborador es fundamental para la continuidad del negocio.

Con la finalidad de cumplir con los objetivos proyectados en esta investigación, la información obtenida es relevante para el desarrollo de la misma, por lo que se procedió previamente a un contacto directo con las jefaturas de las personas a evaluar, a fin de aclarar los alcances de este proyecto, para definir claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño, por cuanto se quiere el compromiso y participación activa del encargado de Talento Humano y los supervisores en su papel de evaluadores.

La ejecución de la evaluación del desempeño se considera la base para aconsejar mejoras en

la empresa y sobre todo de las competencias laborales afines a cada puesto, siendo actualmente la evaluación tendencia y responsabilidad del departamento de recursos humanos de generar sistemas de gestión de calidad para asegurar la optimización de los procesos y a la necesidad de contar con personal capacitado y comprometido con la misión y visión de la empresa. Con el desarrollo de esta investigación se busca concientizar al personal de la importancia de ejecutar sus funciones con eficacia y eficiencia, que cada integrante del capital humano fuera consciente de la importancia de su trabajo dentro de la organización, ya que son el componente de la gran estructura administrativa.

Este proyecto se recomienda principalmente por el compromiso que tiene la empresa con sus funcionarios de demostrarles que pueden estar confiados y motivados a desarrollarse como una excelente pieza dentro de la organización, sin temor a ser evaluados profesionalmente.

Es importante la elaboración del Modelo de Evaluación del Desempeño para la empresa Alimentos Zúñiga S.A. que actualmente carece de dicha herramienta, que es de suma importancia por cuanto al ejecutarse la evaluación del desempeño de sus colaboradores, la organización obtiene información para la toma de decisiones. Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado, además le permite conocer e identificar las fortalezas y debilidades de su personal e incluso le brinda la oportunidad de identificar áreas de oportunidad, con la finalidad de promover un mejor desarrollo empresarial.

Realizar este proyecto influye positivamente en la empresa, ya que podrá contar con un talento humano más competente, comprometido e identificado con la empresa, además propicia a un clima organizacional más motivado y enfocado en la mejora continua, lo que

beneficiará su estado de ánimo, creará un mejor desempeño efectuando las tareas más efectivas, logrando obtener altos niveles productividad, lo que beneficia al negocio en las ventas, un personal más comprometido y por ende el crecimiento empresarial.

Aunado a lo anterior, se tiene la ventaja de que la alta administración de la empresa está totalmente de acuerdo en que se haga la investigación, ya que con esto logrará obtener un beneficio para su organización y un reconocimiento justo al desempeño de sus colaboradores. Asimismo, los funcionarios de la empresa están muy anuentes en participar de dicha investigación, colaborando con la información que se les solicite.

La propuesta es factible, pues contar con un modelo de evaluación del desempeño basado en competencias dentro de una empresa es un pilar importante para todos los colaboradores y jefaturas, además de permitir aumentar la calidad y motivación dentro del entorno también le permite a la organización hacer crecer la rentabilidad y productividad.

Objeto de estudio propositivo

Para este proyecto es importante la definición del objeto de estudio en cuyo caso es la empresa Alimentos Zúñiga S.A. Es una empresa 100% costarricense, originaria de la provincia de Cartago, en el cantón de La Unión, ubicada en distrito de San Diego, nació e inició operaciones en el 2002, incursionando en el mercado de los snacks, produciendo, procesando y produciendo snacks de plátano y yuca tostada. La empresa se encarga de la agricultura, el transporte de materia prima (plátano y yuca), la manufactura del producto, el empaque y la distribución nacional e internacional.

Su excelente calidad y presentación han promovido en la empresa un crecimiento importante en el mercado, tanto local como internacional. Actualmente, su marca registrada

TUMBIS ® mantiene presencia internacional.

La empresa se encuentra dividida por cinco gerencias, la Gerencia General, la Financiera, la Operacional, la Comercial y la de Calidad, estas gerencias cuentan con una serie de subdivisiones creando así el organigrama de la compañía con un total de ciento cincuenta y un personas.

Delimitación temática

El recurso humano de la empresa Alimentos Zúñiga S.A. es un elemento clave para que ésta pueda seguir funcionando, por cuanto sin producción no hay ventas y por ende no hay negocio, debido a que cada colaborador es responsable de contribuir al éxito y crecimiento de la empresa, se desea aportar con esta investigación, una herramienta para la Evaluación del Desempeño la que contribuirá en el desarrollo del recurso humano de la empresa, siendo este un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan.

Comprobado el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual y dejando claro que no se trata de evaluar para castigar, sino para mejorar el planteamiento de objetivos y hacer razonable el desempeño profesional de cada persona, a fin de efectuar de la manera correcta la remuneración económica y salario emocional, que colabore al desarrollo del sentido de pertenencia, creando así una motivación en cada uno de los colaboradores, se pretende propocionar un modelo que logre establecer cuáles son las prioridades que se deben de tomar en cuenta para lograr una buena evaluación del desempeño dentro de la institución, como se debe desarrollar y en que se debe enfocar el encargado.

La información suministrada para desarrollar esta investigación fue facilitada por el

gerente de área, jefe de producción y por la Gestora del Talento Humano encargada de Recursos Humanos que laboran en el área administrativa y de operaciones de la empresa Alimentos Zúñiga S.A. Éstos facilitaron la información general de la empresa, como la ubicación, la cantidad de personal que labora en la actualidad, los departamentos que conforman la empresa, la visión, la misión, los valores empresariales y prioridades que se requerían para lograr una mayor efectividad.

El tiempo que se pronosticó para realizar la investigación fue de seis meses y la mayor parte de la investigación se ejecutó por medio de visitas a la empresa, aplicando el método de observación, investigación, entrevistas; se utilizaron herramientas tecnológicas como el watsap, correos electrónicos, mensajes de texto y llamadas telefónicas, entre otros.

Principales antecedentes

Debido a que en la empresa Alimentos Zúñiga S.A. no consta de ningún antecedente de investigación, proyecto, estadística o tesis que se haya realizado sobre este tema, se tomaron como referencia las tesis citadas a continuación.

En el desarrollo de la investigación, se ha analizado el trabajo desarrollado en la Universidad de Costa Rica por Rebeca Chavarría Hernández (2017) en el que ejecutó la evaluación del desempeño del talento humano en el Poder Judicial, enfocando la Gestión del Talento Humano por competencias. Esta investigación permitió identificar los alcances y objetivos de la aplicación de la evaluación del desempeño, analizando el sistema actual que desarrolla la entidad, evidenciando los aciertos y desaciertos en Poder Judicial de Costa Rica en cuanto a la ejecución de la evaluación del desempeño, que de acuerdo a la trayectoria histórica, se puede considerar esta prestigiosa institución pública como propulsores de la cultura de la evaluación en nuestro país.

Por otra parte, se consideró el estudio efectuado por Sofía Brazzolotto (2012) denominado “Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones” que hace referencia a la manera que se pueden dotar a las compañías del mecanismo idóneo para la ejecución de un Modelo de Evaluación del Desempeño a fin de que permita la medición del rendimiento laboral del personal, enfocada al mejoramiento continuo del colaborador, esto con el fin de impulsar una mayor eficiencia y brindar mejores servicios, logrando evaluar a los trabajadores, identificando las fortalezas y debilidades, para obtener y mejorar el rendimiento en el desempeño de las labores.

Proyecciones

Se identificará si la empresa Alimentos Zúñiga S.A. cuenta con un modelo de evaluación de desempeño que le permita evaluar y medir la eficacia y eficiencia con que los colaboradores del área de producción llevan a cabo las tareas, actividades y responsabilidades de los puestos que ejecutan.

Se efectuará el estudio de los puestos existentes en el área de producción para determinar las competencias a evaluar, según el perfil y la naturaleza de cada puesto a fin de tener claramente definido los indicadores a utilizar en la propuesta del modelo de evaluación, para determinar los factores que influyen el desempeño del sus colaboradores, enfatizando en motivar, dirigir y orientar sus esfuerzos alcanzar las metas de alto desempeño, donde sus colaboradores sean más productivos y adquieran un grado mayor de satisfacción en sus puestos de trabajo.

Se diseñará un modelo de evaluación basado en competencias, que se ajuste a las necesidades empresariales, a fin de que se logre implementar en las empresa una herramientas novedosas que permite nuevas formas de administrar el talento humano, tomando en

consideración las nuevas tendencias donde de forma eficaz y eficiente se ejecuten cambios efectivos en las áreas de trabajo, a fin de desarrollar habilidades, analizar competencias, actitudes, compromiso, donde se vean involucrados el patrón y sus colaboradores.

Para este proyecto se toman en consideración los conocimientos y las gestiones previas aportados por la gestora del talento humano de la empresa Alimentos Zúñiga y se determinará objetivamente la propuesta de un modelo de evaluación del desempeño basado en competencias aplicable al personal del área operativa y que por medio de los mecanismos utilizados se logre generar en los colaboradores un impacto positivo, enfocado al desempeño de sus funciones, promoviendo la motivación, satisfacción y productividad en sus tareas.

Limitaciones

En la presente investigación se contó con una serie de limitantes como los lineamientos y normas de implementación de procesos de mejora que cuenta la empresa, además del tiempo que juega un papel importante en esta investigación, esto por cuanto para efectuar una posible implementación de la propuesta del modelo de evaluación del desempeño basado en competencia para el área de producción la compañía debe de someterlo a aprobación de la junta administrativa que determinaría su aplicación para el tercer trimestre de 2020.

A continuación se presenta el referente institucional de la empresa a fin de conocer la temática de la empresa en el área comercial, la visión, misión, la descripción de producto, los valores que representan y organigrama de la compañía.

Referente institucional

Reseña Histórica

La empresa Alimentos Zúñiga S.A fue creada en el año 2002 por el Sr. Leonel Zúñiga León, quien decide dar un giro a su empresa de alimentos y buscar un nuevo producto e impulsar el crecimiento de la empresa. Con la inclusión de los platanitos tostados (Snacks), la empresa se logra posicionar como una PYMES exitosa y logra exportar sus productos de tal forma que pone en marcha su proyecto con resultados inspiradores, brindando trabajo a muchas familias.

Alimentos Zúñiga sigue creciendo gracias a la grandiosa labor de su equipo de trabajo, además de que enfoca su servicio y producto siempre pensando en la satisfacción de sus clientes. Asegura la calidad de los productos, brindando siempre el mejor sabor y frescura en ellos.

Como resultado del éxito alcanzado en estos mercados, Alimentos Zúñiga S.A. promueve relaciones con clientes para el posicionamiento de su marca líder TUMBIS®, al igual que para el desarrollo de marcas privadas. La excelente calidad y presentación de los productos han logrado alcanzar un crecimiento importante en el mercado local como en diversas cadenas de supermercados y pequeños establecimientos nacionales y ha contado con crecimiento en el mercado internacional, ya que actualmente la empresa se encuentra exportando a más de quince países de Centroamérica, América del Norte, Europa y El Caribe, amparada bajo los requerimientos del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), en inglés North American Free Trade Agreement (NAFTA).

En la actualidad, la empresa mantiene un crecimiento prudente y cuidadoso de sus procesos de calidad, de la logística y del aspecto producción, esto con el fin de alcanzar objetivos propuestos. El éxito y crecimiento de la organización, se debe principalmente al

aporte realizado por un capital humano calificado y comprometido con que cuenta la empresa, los cuales ejecutan sus funciones de la mejor manera, permitiendo así lograr procesos de alta calidad y de gran satisfacción para el consumidor final.

Nombre de Registro

Alimentos Zúñiga S.A.

Misión

“Existimos para hacer mayores los momentos de deleite de nuestros clientes alrededor del mundo, más aún cuando se juntan y degustan snacks naturales de alta calidad: apetitosos y sabrosos; más nutritivos y amigables, que se disfrutan más; especialmente por aquellos que les interesa un estilo de vida más saludable y armonioso con el medio ambiente.”

Visión

“Nos hemos consolidado como una empresa internacional que alcanza éxitos y crecimientos notables en más y más países, ofreciendo Snacks naturales de alta calidad, que se disfrutan más; especialmente por consumidores alrededor del mundo, más conscientes de su salud y del medioambiente.”

Valores empresariales

Los valores de la empresa son: conciencia ambiental, innovación, perseverancia, mejora continua, calidad de trabajo, iniciativa, trabajo en equipo, compromiso, adaptabilidad al cambio, flexibilidad, conciencia organizacional.

Descripción del producto

Producto obtenido del plátano verde (musa paradisíaca) al cual se le ha eliminado la cáscara, se ha sometido al proceso de freído y se le ha agregado sal. En presentaciones de 350 g,

180 g, 71 g y 55 g, además de variedad de sabores, salado, maduro, chile, pizza y limón.

Atributos del producto

- ✓ **Étnico y cultura:** alimentos orgullosamente costarricenses que muestran la esencia exótica y única de esta cultura a través del uso de ingredientes deliciosos y diferentes.
- ✓ **Salud y estilo de vida:** alimentos que promueven un estilo de vida, por cuanto son reducidos o libres de azúcar, grasa, gluten, o sodio, así como veganos, naturales, orgánicos o con prácticas de comercio justo.

Empaque del producto

Figura 1: empaque del producto



Fuente: Empresa Alimentos Zúñiga S.A.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se definirán los principales conceptos teóricos que van desarrollados en torno a esta investigación y que además servirán de guía para proponer el modelo de evaluación del desempeño para la empresa Alimentos Zúñiga S.A.. Se mostrarán temas y definiciones que tengan relación con el presente estudio aplicado en las organización, ampliado conocimiento en el concepto de administración, su importancia, su proceso y sus principales funciones dentro de la empresa y su finalidad aplicada en recursos humanos para favorecer el clima organizacional, la evaluación del desempeño, los métodos existentes, las nuevas tendencias, el análisis del mecanismo másidónea para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos empresariales.

¿Qué es la administración de empresas?

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012), la administración se define como “el proceso mediante el que se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz.” (P.4).

La administración también es un proceso que consiste en dirigir esfuerzos de los individuos, motivándolos a controlar sus acciones y por ende a modificar sus comportamientos, con el fin de atender las necesidades de la organización.

Por lo tanto, se considera que la administración es fundamental para cualquier organización, ya que tiene la finalidad de permitir el cumplimiento de los objetivos establecidos, así mismo, busca la productividad de una manera eficaz realizando actividades que permita que la organización alcance sus metas y en el aspecto de la eficiencia, busca obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos.

Además, la administración es una ciencia social, que estudia las organizaciones y su encarga de elementos administrativos indispensables como la planificación, organización,

dirección y control de todo tipo de recursos, ya sean humanos, financieros, materiales, tecnológicos entre otros. Esto con el único propósito de obtener mayores beneficios dentro de cada organización.

Proceso de administración

Storner (1996) define la administración de la siguiente manera: “Proceso de planificación, organización, dirección y control de trabajo de los Miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas”. (P.7)

De acuerdo con lo indicado, el proceso administrativo y sus componentes, planeación, organización, dirección y control son de gran importancia ya que permiten lograr un equilibrio que ayuda a mantener a la empresa estable aprovechando al máximo sus recursos.

Contar con una buena administración es indispensable para que una organización logre salir a flote, ya que al tener conocimiento acerca del tema, se va a generar que la toma de decisiones se haga de forma más asertiva.

A continuación, se citan los pasos del proceso de administración

Planeación

La planeación consiste en que una organización sepa con anticipación que se va a hacer, cómo se va a hacer, cuando se va a hacer y quien va a hacerlo, esto con el fin de conocer hacia dónde se quiere ir y que se desea lograr y de esta manera facilitar el logro de los objetivos de una empresa.

Organización

Se refiere al conjunto de reglas, cargos o puestos de trabajo, donde la primera función es disponer y coordinar los recursos disponibles tales como el humano, materiales y financieros.

Según Robbins y Coulter (2010) es: “Determinar lo que es necesario realizar, como

llevarlo a cabo y con quien se cuenta para hacerlo.” (P.8).

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) también conceptualizan a la organización como: “Establecimiento de una estructura intencional de roles para que las personas desempeñen en una organización”. (P. 30).

Dirección

Dentro de esta etapa se encuentra la ejecución del plan en conjunto con la comunicación y supervisión para lograr alcanzar las metas y objetivos de la organización.

Basándonos en Koontz, Weihrich y Cannice (2012, P. 31), el control se establece como: “Influenciar a las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo”; además Robins y Coulter (2010, P.8) hacen referencia en su obra a este concepto como” Motivar, dirigir y cualesquier otras acciones involucradas con dirigir al personal”.

El proceso de administración hace referencia sobre cómo se imparten las instrucciones a las personas que integran la empresa y además explica qué es lo que se debe hacer. Las instrucciones deben ser brindadas de forma clara, ordenada, razonable y completa lo que permitirá una mayor eficiencia en la administración.

Control

Este proceso se encarga de evaluar el desempeño general frente al plan estratégico por el cual se rigió la organización.

Robins y Coulter (2010) conceptualizan al control como: “Dar Seguimientos a las actividades para garantizar que se logren conforme a lo planeado”. (P.8).

Además, se señala por Koontz, Weihrich y Cannice (2012, P.31), que el control establece: “Medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes”. Por lo que se puede definir como la herramienta que consiste en verificar si los resultados obtenidos son iguales o parecidos a los planes presentados.

Un uso adecuado del proceso de control permite determinar en forma oportuna fallas

tanto en la ejecución o en la planificación que se realizó. También podemos decir que el control consiste en la medición y corrección de la ejecución con base en las metas establecidas, compara lo realizado con lo planeado y exige cuentas de las tareas y actividades asignadas a cada uno de sus colaboradores.

Importancia de la Administración en las empresas

La administración es fundamental para cada una de las organizaciones ya que cuenta con diferentes herramientas y técnicas que ayudan a aprovechar mejor los recursos de una empresa, además, permite a los colaboradores alcanzar sus objetivos por medio de un ambiente competitivo creando así un equilibrio que logre que esta sea exitosa.

Asimismo, con una correcta planeación y organización, la administración crea una serie de metas y objetivos para que, en conjunto, la empresa tenga un enfoque y cree su propia dirección.

Gestión de la Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos es la disciplina que tiene la responsabilidad de efectuar las gestiones necesarias en la empresa a fin de gestionar el recurso humano, considerando la planeación, organización, desarrollar, dirigir, controlar y coordinación eficiente del personal de una empresa.

Asimismo, Chiavenato (2009, P.7), indica que el concepto de administración de recursos humanos se puede definir de la siguiente manera:

La administración de recursos humanos (RH) es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada

organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes.

Dicho lo anterior, se puede observar que la administración de recursos humanos va ligada a diferentes variables y situaciones que hacen que pueda ser modificada o variada de un lugar a otro. Es cierto que la administración de recursos humanos cuenta en general con un solo objetivo, propósito y meta que la define como tal, sin embargo cada organización forma esta área, de acuerdo con las necesidades con que la empresa cuenta.

¿Por qué es importante administración de recursos humanos?

Según Harold Koontz, las áreas que tienen el mayor potencial de mejorar la productividad son las de administración del conocimiento, servicio y apoyo a los clientes, mejora de las operaciones y los procesos de producción, desarrollo negocios y estrategias, administración de las actividades de marketing y ventas, administración de recursos humanos y capacitación, entre otras; se trata de puntos de vista de los ejecutivos que tienen importantes implicaciones para la administración de los recursos humanos. (P.312)

Por lo tanto, la administración de recursos humanos es muy importante en una organización debido a que es el responsable de administrar el recurso humano, siendo, las personas las que efectúan el trabajo y el alcance de los objetivos. Si los colaboradores no están bien guiados, enfocados, donde se presente desmotivación, ocasionará que su trabajo no alcance las expectativas personales y laborales, por lo que es necesario que cada colaborador comprometidas con la misión y la visión de la empresa y asimismo con sus valores.

Objetivos de la administración de recursos humanos

Chiavenato (2011, P.104) indica que los objetivos del area de RH deben estar fuera de ella. El área debe servir a los objetivos del negocio de la organizacion. El area de RH consiste en la planeadon, organizacion, desarrollo, coordinacion y control de las tecnicas capaces de promover el desempeno eficiente del personal, al mismo tiempo que la organizacion constituye el medio que permite a las personas— que en ella colaboran— lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. El área de RH trata de conquistar y de retener a las personas en la organizacion para que trabajen y den lo maximo de si, con una actitud positiva y favorable. Representa no solo las cosas grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también las pequenas e innumerables que frustran e impacientan o que alegran y satisfacen, pero que llevan a las personas a desear permanecer en la organizacion. Sin embargo, cuando se habla del area de RH hay más cosas en juego, como la calidad de vida que tendran la organizacion y sus socios y el tipo de socios que la organizacion desea cultivar.

Debido a lo indicado, es importante que la administración de recursos humanos este implementada de manera correcta dentro de una organización, ya que esto le va a permitir a la empresa contar con un adecuado funcionamiento de la empresa, logrando así retener a sus colaboradores con la motivación necesaria para mantener actitudes positivas a la hora de desempeñar sus labores diarias.

Principales funciones de la Administración de Recursos Humanos

Por otra parte, Barquero Corrales (2010, P.4) menciona 7 funciones esenciales de la Administración de Recursos Humanos, detallándolas de la siguiente forma:

Función distributiva

Establecer a los colaboradores, un salario que sea acorde a las funciones, al puesto de trabajo, al grado académico y a la experiencia.

Función formativa (adiestramiento y desarrollo)

Realizar programas de enseñanza y aprendizaje a los colaboradores, de acuerdo con las necesidades de capacitación actuales y futuras que posea la empresa.

Función de reclutamiento y selección

Brindar a la organización personal capacitado con aptitudes y cualidades que hayan sido identificadas por medio de pruebas, entrevistas y demás instrumentos.

Función preventiva (seguridad y sanitaria (servicio médico))

Tener medidas necesarias para detectar y prevenir posibles accidentes que afecten al colaborador y contar con la asistencia médica adecuada para el personal de la organización.

Función social (relaciones humanas)

Fomentar la motivación, confianza, comunicación y bienestar de los colaboradores de la organización.

Función política y normativa

Establecer las políticas, normas, manuales, reglas y procedimientos que guíen el programa de administración de recursos humanos además de cumplir las disposiciones legales que correspondan.

Función de documentación, trámite y registro

Llevar un control respectivo sobre los documentos y trámites pertenecientes a la contratación del colaborador, con el fin de contar con un expediente actualizado.

La gestión de recursos humanos por competencias

La gestión de los recursos humanos hace referencia al conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos. A lo largo de las décadas, la gestión de los recursos humanos ha atravesado diferentes fases según (Caballano, 2010):

- **Fase administrativa.** De carácter burocrático y centrado en la disciplina,

las remuneraciones y salarios, adoptando medidas de tipo reactivo.

- **Fase de gestión.** Comienza a surgir una consideración hacia las necesidades de tipo psicológico y social de los empleados, adoptando medidas de tipo proactivo.

- **Fase de desarrollo.** Se consideran las necesidades de los trabajadores, buscando la conciliación entre éstas y las necesidades económicas de la organización. Las personas son vistas como elementos importantes y existe una búsqueda para satisfacer sus motivaciones y lograr aumentar su eficiencia.

- **Fase de gestión estratégica.** La gestión de los recursos humanos se alinea con la estrategia empresarial, situando a los empleados como la principal fuente de ventaja competitiva

El propósito del modelo de la gestión de recursos humanos por competencias es que apartir de conocer las características del puesto, su naturaleza y el perfil que ocupa el empleado dentro de la compañía, se logren alcanzar labores efectivas, crecimiento personal y profesional, además, del alcance de las metas y objetivos empresariales.

Competencias

Se define como competencia todos aquellos factores que diferencian a un individuo con un desempeño destacable en comparación a otro individuo que tienen un desempeño aceptable, siendo, las competencias son aquellas particulares individuales (habilidad, rasgo, destreza, motivación, pensamientos, carácter valores, etc.) que le permiten a esa persona determinada desempeñarse perfectamente en su puesto de trabajo, en los ámbitos personal y social.

Características de las competencias

Las competencias de un individuo obedecen a una serie de factores relacionados con:

- ✓ **Motivos:** hace referencia a los que una persona desea o piensa impulsándola hacia el logro de objetivos.
- ✓ **Rasgos:** los rasgos son parte del comportamiento más común de una persona refiriéndose a las respuestas más consistentes ante situaciones específicas.
- ✓ **Autoconcepto:** hace referencia a la percepción que tengo de mí mismo.
- ✓ **Conocimientos:** es la preparación y formación que cada persona posee en un área específica, mas este no define un colaborador con un desempeño de potencial alto a uno de desempeño promedio.
- ✓ **Habilidades:** hace referencia a la capacidad que tiene una persona para realizar alguna tarea ya sea mental o física, además se puede hablar de la conducta que pueda demostrar una persona de hacer las cosas bien.

Asignación de competencias a los puestos de trabajo

La asignación de competencia es un proceso donde se establecen las competencias para cada puesto de trabajo de acuerdo al grado que se precisa, este proceso da inicio con el análisis y la descripción de los puestos diseñados por la empresa.

Para la aplicación de los perfiles de puesto se iniciará con la Elaboración de un diccionario de comportamientos y competencias, y así proceder a asignar las diferentes competencias por área y asociarlas a un grado y nivel con respecto a los requisitos de cada cargo.

A las competencias se les asigna algunos porcentajes que permiten identificar la brecha que el individuo tiene en esa competencia de acuerdo al puesto, y con esto, la aplicación de las evaluaciones de desempeño, de forma tal permita monitorear el crecimiento y alcanzar el porcentaje previamente asignado a cada una de las competencias del cargo.

Diccionario de competencias

Para poder implementar un sistema de gestión basado en competencias, es necesario diseñar un Diccionario de Competencias que suponga el punto de partida para los distintos procesos del área de Recursos Humanos. Cada diccionario es específico y adaptado a cada organización, debido a que éste emana de su estrategia y cultura. Además, sirve como un marco de referencia para los empleados, de forma que su descripción facilite comprender cómo realizar su trabajo, a través de los conocimientos, habilidades y actitudes que en él se reflejan y que posibilitan que aparezca un desempeño excelente.

Alles (2011) define el Diccionario de Competencias como un “documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la estrategia”. La estructura del diccionario está compuesta por:

- **Título:** hace referencia al nombre de la competencia y comprende los comportamientos que deben mostrar los empleados que ocupan el puesto.
- **Definición:** proporciona una explicación genérica de la competencia que facilite su comprensión.
- **Niveles:** indican los comportamientos específicos que se asocian a la competencia definida y que permiten evidenciar si el empleado la posee y en qué grado. A partir de la división en niveles, se deben asignar comportamientos observables a cada nivel. Las competencias pueden nivelarse de la siguiente manera:
 - **Alto:** la competencia está altamente demostrada en la práctica y está desarrollada en un grado superior.
 - **Bueno:** la competencia es empleada como recurso en un buen número de ocasiones pero no está completamente desarrollada. Posee el potencial necesario para desarrollar la competencia hasta un nivel alto.
 - **Mínimo necesario:** muestra el requerimiento estándar o mínimo

imprescindible para tener un desempeño suficiente en el puesto de trabajo.

- **Insatisfactorio:** no presenta la competencia o la presenta en un nivel inferior al mínimamente requerido. Requiere capacitación para desarrollarla hasta el estándar necesario. Este nivel no tiene por qué significar la ausencia de la competencia, sino su desarrollo en un nivel mínimo.

Para llevar a cabo la elaboración de un diccionario de competencias, es necesario:

- Realizar un análisis de la situación actual de la compañía, de su estructura y puestos que la configuran, su misión, valores y estrategia, así como el entorno en el que está contextualizada.
- Identificar y definir las competencias que configurarán el diccionario, a partir del análisis y descripción de puestos realizado anteriormente y de la misión valores de la compañía. Una vez identificadas, se definen detalladamente.
- Determinar los niveles que van a configurar cada una de las competencias en función del grado de desarrollo. Cada nivel reflejará el grado de desarrollo y/o habilidad que presenta el empleado para poner en práctica y manifestar una serie de comportamientos. Para poder situarse en un nivel, es necesario dominar el nivel inferior.

Administración del desempeño

Uno de los nuevos retos que enfrenta la la administración es la falta del desarrollo de una cultura organizacional sólida, donde los colaboradores sean parte de algo más que un equipo de trabajo, que formen un tipo de vínculo afectivo entre la empresa y los compañeros, por cuanto al trabajar en un buen clima laboral, con empleados motivados y que a su vez sus funciones y alcances de objetivos se encuentren alineado con las metas de la organización, anuando a la correcta aplicación de la evaluación del desempeño, donde el trabajo definido y revisado, las capacidades desarrolladas y las recompensas redistribuidas en las empresa, generen satisfacción a la organización y sus funcionarios, orientan al desarrollo y a la mejora continua.

Según lo indicado por Dessler (2011) se puede decir que la administración del desempeño es una herramienta mediante el cual las compañías se aseguran de que la fuerza laboral trabaje para alcanzar las metas organizacionales, e incluye prácticas por las cuales el gerente define las metas y tareas del empleado, desarrolla sus habilidades y capacidades, y evalúa de manera continua su comportamiento dirigido a metas, y luego lo recompensa en una forma que se espera tendrá sentido en cuanto a las necesidades de la empresa y a las aspiraciones profesionales de cada persona.

Dessler (2011, P.239) menciona lo expuesto por el Robert J. Greene, director ejecutivo de Reward Systems Inc., asegurando que: “La administración del desempeño es el mayor contribuyente individual a la eficacia organizacional. Si se ignora la administración del desempeño, se irá al fracaso.

Dessler (2011, P.240) coincide, por cuanto, las organizaciones deben tomar un enfoque más estratégico, ya que existe numerosos indicadores de productividad y financieros que demuestran que en las compañías en las que se implementan sistemas de administración del desempeño, los colaboradores han obtenido mejores resultados, que en las que no fueron utilizadas; los administradores deben ser conscientes de que cualquier falla de las organizaciones, adoptar una efectiva administración del desempeño es costosa en términos de pérdida de oportunidades, actividades no enfocadas, pérdida de motivación y moral.

Evaluación del desempeño

Definición de evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre las cualidades, atributos y conocimientos de los colaboradores dentro de la empresa de acuerdo sus funciones laborales y el perfil del trabajo, con la finalidad de mejorar el desempeño, sus comportamientos y resultados relacionados con los objetivos empresariales. Es

importante porque permite el mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.

La evaluación del desempeño es un mecanismo dinámico, debido a que las empresas pueden evaluar a sus colaboradores de distintas maneras, formal o informalmente, objetiva o subjetiva, con cierta continuidad y de forma periódica, ha siendo de esta herramienta una técnica de administración necesaria dentro de la actividad administrativa.

Importancia de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un elemento fundamental e importante en las empresas para su buen funcionamiento y eficiencia, es un mecanismo encaminado al futuro a fin de disponer de la fuerza laboral idónea y necesaria en la empresa a fin de colaborar en el alcance de los objetivos, siendo éste un proceso que facilita la resolución de problemas en la ejecución de las tareas en un área específica, por medio de esta herramienta se logran alcanzar resultados satisfactorio en el crecimiento y mejoramiento de la calidad del trabajo y en la calidad de vida de los colaboradores en las empresas.

La evaluación del desempeño es importante debido a que es una herramienta que nos permite detectar el grado de eficacia de los funcionarios en sus actividades, lo que permite controlar y monitorear el nivel de cumplimiento de los objetivos de la empresa, la cual puede ser valorada con indicadores cuantitativos o cualitativos , o bien se pueden utilizar ambos instrumentos.

Lo ideal es que las empresas cuenten con un método para efectuar la evaluación de su personal, para conocer e identificar las fortalezas y debilidades de su personal e incluso le brinda la oportunidad de identificar áreas de oportunidad o amenazas, con la finalidad de promover un mejor desarrollo empresarial.

Objetivos de la evaluación del desempeño

Actualmente la evaluación del desempeño ha tenido mayor auge e implementación en las organizaciones por cuanto ha sido un tema muy enfático en Recursos Humanos, sin embargo

continúa representando ante el personal, los supervisores y los altas jerarcas una disconformidad, por cuanto existe negatividad al ser sometidos a evaluaciones, esto debido a que a la parte evaluadora le disgusta hacer revisiones porque percibe que tienen que juzgar el trabajo de los empleados y la parte evaluada tiende a sentirse susceptible e incómoda dando entre dicho que sus labores están mal ejecutados, sin embargo la aplicación de la evaluación del desempeño aporta una serie de beneficios para ambas partes.

La evaluación del desempeño no tiene un fin en sí misma, debido a que es una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico, la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos en el ámbito personal como el profesional de cada individuo y la empresa, podemos mencionar algunos de ellos:

- ✓ Busca la participación efectiva de la fuerza de trabajo en la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra.
- ✓ Es una herramienta para obtener información fundamental para el departamento de recursos humanos y su desarrollo en la empresa.
- ✓ Permite conocer los indicadores de desempeño de la organización.
- ✓ Contribuye a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos.
- ✓ Permite comunicar a los empleados que tal es su desempeño en el trabajo, cuáles son sus oportunidades de mejoras, qué deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- ✓ Brinda la oportunidad que los subordinados conozcan lo que el jefe inmediato perciben de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y

aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.

- ✓ Permite definir la idoneidad del individuo para el puesto y el desarrollo efectivo de las tareas.
- ✓ Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados y brindar la oportunidad de desarrollo personal del empleado.
- ✓ Brinda la oportunidad de capacitar, promover e incentivar el buen desempeño.
- ✓ Es una forma de estimular el potencial del progreso de los empleados, de manera tal que se proyecte a una mayor productividad.
- ✓ Funge de feedback (etroalimentación) de información al individuo evaluado.
- ✓ Colabora con las decisiones del personal, como transferencia, ascender, reubicar, aumentos salariales, promover, o en ocasiones cesar de los servicios del funcionario.

Según Mondy (2010, P. 239) un problema potencial con la evaluación del desempeño y una posible causa de una gran insatisfacción es esperar demasiado de un plan de evaluación, por lo que es importante mencionar algunas percepciones negativas que se pueden generar ante la ejecución de la evaluación del desempeño.

- ✓ Cuando los sujetos involucrados en el proceso, vinculan la evaluación como una situación de castigo o bien de recompensa por el desempeño de sus actividades, esto por cuanto, si el desempeño es satisfactorio, las personas esperan una remuneración económica adicional o una bonificación, sí por lo contrario, el desempeño es ineficiente los funcionarios lo determinan como una amenaza o un método utilizado por la empresa en la actuación en perjuicio suyo.

- ✓ En ocasiones las percepciones por medio de los empleados tiene ser énfasis en los formularios que se le aplican, y no en el objetivo real del porque de la evaluación, siendo esta precepción vinculada a la crítica y objetividad del desempeño.
- ✓ Cuando las personas evaluadas perciben el proceso como injusto o tendencioso.
- ✓ Cuando los comentarios desfavorables del evaluador conducen a una reacción negativa del evaluado.
- ✓ Cuando la evaluación es inocua, osea, cuando está basada en factores de evaluación que no conducen a nada y no agregan valor a la empresa o sus funcionarios.

¿Porqué se debe ejecutar la evaluación del desempeño’

El trabajador necesita saber cómo está realizando su trabajo, por lo que es necesario expresar opiniones, alentar aciertos, corregir positivamente, dar a conocer sus fortalezas y debilidades, dar la oportunidad de mejorar, tanto, para el crecimiento personal como laboral.

En la actualidad es necesario ejecutar las evaluaciones de desempeño para así definir el grado de satisfacción que los empleadores tienen en relación con la tarea realizada, además de la utilidad que ofrecen a la alta administración, ya que le permite conocer a su personal por el desempeño de sus tareas, les facilita la la toma de decision en temas como promociones y remuneración, además, les permite reunir, analizar y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento de sus funcionarios en relación con el trabajo que desempeñan.

De acuerdo a lo indicado por Dessler (2011, P.227), las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

- Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales,

promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido deempleados.

- Permite comunicar a los empleados cómo marchan en el trabajo, qué deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.

Es importante considerar algunos factores a fin de realizar una correcta evaluación del desempeño, tales como:

- La evaluación debe considerar no sólo el desempeño en el puesto ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos de la empresa y el puesto.
- La evaluación debe hacer énfasis en el colaborador que ocupa el puesto y no en la impresión respecto de los hábitos personales observados en el trabajo, por lo tanto, no debe ser subjetiva, por lo que está, debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño.
- La evaluación debe ser aceptada por ambas partes evaluador y evaluado y estar de acuerdo en que la evaluación que se ejecutará, la cual sin duda alguna, traerá algún beneficio para la organización y para el empleado.
- La evaluación del desempeño se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización y el alcance de un alto rendimiento.

Generalmente, los puntos débiles de la evaluación del desempeño son:

1. Cuando las personas involucradas en la evaluación la perciben como una situación de recompensa o castigo por el desempeño anterior.
2. Cuando se hace más énfasis en los formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño.
3. Cuando las personas evaluadas perciben el proceso como injusto o tendencioso.
4. Cuando los comentarios desfavorables del evaluador conducen a una reacción negativa del evaluado.
5. Cuando la evaluación es inocua, es decir, cuando está basada en factores de evaluación que no conducen a nada y no agregan valor a nadie.

La cultura organizacional permite crear una identidad a la empresa, haciendo la diferencia por medio de interés individual, compromiso. En actualidad es indispensable evaluar el desempeño de los empleados ya que permite tener una visión más amplia del trabajo que realizan, además se muestra el interés y compromiso que tienen con la empresa.

¿Quién es el responsable de evaluar?

Según Dessler (2011, P.228) las evaluaciones del supervisor inmediato todavía son la parte medular de la mayoría de los procesos de evaluación. Conseguir la evaluación de un supervisor es relativamente directo y también tiene mucho sentido.

Por lo tanto, el ideal para ejecutar una evaluación precisa, es el supervisor inmediato, sin embargo en el proceso como tal, se han identificado otras figuras participes responsables de velar el cumplimiento de la ejecución del trabajo.

Según Chiavenato (2011, PP.220-222) de acuerdo con la política de RH que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño se atribuye al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de Recursos Humanos o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada una de estas seis opciones implica una filosofía de acción.

Autoevaluación del desempeño

El empleado se evalúa directamente de acuerdo con lo que considera es su desempeño, esta consiste en que cada persona puede y debe evaluar su desempeño en la consecución de metas y resultados fijados y superación de expectativas, así como evaluar las necesidades y carencias personales, para mejorar el desempeño.

El gerente

El gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal con la asesoría del órgano de RRHH que establece los medios y los criterios para realizar la evaluación.

El empleado y el gerente

Ambos realizan la evaluación del desempeño, donde el gerente sirve de guía y orientación, mientras el empleado evalúa su desempeño en función de la retroalimentación suministrada por el gerente.

Equipo de trabajo

El equipo de trabajo evalúa el desempeño de los empleados con el fin de alcanzar las metas establecidas.

Comisión de evaluación de desempeño

Es una comisión especialmente designada para evaluar el desempeño de los empleados. Está constituida por miembros permanentes (el presidente de la organización, el director del órgano de RH) y miembros transitorios (el gerente de cada empleado evaluado y su respectivo supervisor).

El órgano de recursos humanos

El órgano de Recursos Humanos asume la responsabilidad de la evaluación del desempeño de todas las personas de la organización. Cada gerente proporciona información sobre el desempeño de los funcionarios, la cual se procesa e interpreta para generar informes o programas de acción coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos.

Tipos de evaluación del desempeño

Cada método efectuado se encuentra sujeto a los objetivos específicos y a las

características del personal y la empresa, sin embargo se pueden ejecutar diferentes herramientas y ser ajustada de acuerdo a las necesidades y estructurar cada una de ellas de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

Según Chiavenato (2011, P.224) los métodos tradicionales más utilizados de evaluación de desempeño son escalas gráficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos, lista de verificaciones, evaluación 360 y evaluación hacia arriba.

Evaluación de 360°

La evaluación 360 grados es una herramienta que evalúa integralmente todas las relaciones específicas que tiene el líder o evaluado en su entorno, desde la empresa: pares, clientes internos, externos, colaboradores y altos mandos, considerando un todo. Con la evaluación, cada colaborador poseerá una perspectiva de su desempeño laboral amplia y clara, debido a que se generan criterios de varias fuentes, lo que contribuirá en calificar las destrezas y habilidades, capacidad resolver conflictos dentro de la organización. **¿¿Fig.1??No está**

Figura 2. Evaluación 360-Feedback.



Fuente: elaboración QuestionPro, 2020

Los pasos a seguir en la evaluación del desempeño 360 grados son los siguientes

- ✓ 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 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°.

Evaluación 180°

Esta evaluación se puede decir que es una versión minimizada 360°, en la cual un colaborador es evaluado por su jefe, pares y eventualmente clientes, proveedores, diferenciándose de la evaluación de 360°, que no incluye la evaluación por parte de los subordinados.

Evaluación hacia arriba

La evaluación hacia arriba permite que el equipo evalúe cómo proporcionó el gerente los recursos para que el equipo alcanzara sus objetivos y cómo mejorar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar los resultados.

Método de escalas gráficas

Mide el desempeño de los evaluados con factores ya definidos y graduados, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el que las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño y las columnas verticales los grados de variación de esos factores, que se seleccionan y escogen para definir las cualidades que se pretenden evaluar en las

personas. Cada factor se define mediante una descripción sumaria, simple y objetiva.

Método de elección forzada

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 solo una o dos de las que explican mejor el desempeño del evaluado, por eso se llama “elección forzada”.

Método de investigación de campo

Es un proceso de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados. Es un método amplio que genera diagnósticos satisfactorios del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.

Método de incidentes críticos

El método de incidentes críticos se basa en que el comportamiento humano tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). Se trata de una herramienta que permite al líder observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño del evaluado.

Métodos mixtos

Los métodos mixtos (MM) combinan la perspectiva cuantitativa (cuanti) y cualitativa (cuali) en un mismo estudio, con el objetivo de darle profundidad a la evaluación, sirve para ayudar a desarrollar objetivos y para tomar decisiones sobre la planificación de la intervención empresarial.

Listas de Verificación

Se basa en una lista y se revisa si el empleado está desempeñando su trabajo de la manera correcta o no, funciona como recordatorio para que el gerente evalúe las características

principales de un empleado.

Autoevaluaciones

Lleva a los funcionarios a efectuar una auto evaluación, siendo una técnica muy útil cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual, efectuado a conciencia y con integridad.

Evaluación Participativa por Objetivos (EPPO)

La evaluación participativa por objetivos (EPPO) es una herramienta que permite considerar la participación de los funcionarios es participativa, motivadora y democrática, donde se asignan los ítems a evaluar partiendo de los objetivos empresariales que se desean alcanzar.

La evaluación del desempeño atraviesa seis etapas:

- Formular de objetivos consensuales.
- Contar con personal comprometido frente a la consecución de los objetivos conjuntamente establecidos.
- Etapa de negociación con el gerente sobre la asignación de los recursos y los recursos necesarios para conseguir los objetivos.
- El desempeño es la destreza personal escogida por el colaborador para lograr los objetivos diseñados.
- Control y monitoreo de los resultados y comparación con los objetivos formulados.
- Retroalimentación y evaluación continua.

Evaluación por competencias

La competencia es la capacidad de ejecutar tareas y se concentra en atributos personales (habilidades, actitudes, disposiciones, conocimientos, experiencia y capacidades), permitiendo obtener rendimientos eficaces o superiores en un trabajo, en

dado caso, si falla alguno de estos aspectos mencionados ya no se es competente.

Por lo tanto, para ejecutar la evaluación por competencia, primeramente se debe establecer la necesidad de fijar los objetivos, posteriormente los perfiles de los puestos los cuales, deben estar efectuados por competencias, y además, se debe contar con un diccionario o catálogo por comportamiento o bien por competencias.

Figura 3: Esquema global por competencias



Fuente: elaboración propia

Es importante mencionar que en la evaluación por competencia se deben suponer al menos 10 competencias para un determinado puesto. Para que ésta tenga peso para su ejecución, se deben considerar las actividades o funciones más revelantes de cada puesto, a efecto de ejecutar un mayor análisis del rendimiento y del desempeño.

Análisis de rendimiento

Con el establecimiento previo de los objetivos de la evaluación por competencias los

deben permitir ser ponderados, de manera tal que se obtenga una escala de valoración, usualmente con valores que sumen diez o cien para su rápida visualización.

Los objetivos serán evaluados en relación con el grado de consecución, por ejemplo, en una escala de 1 a 5:

1. Superacumplidamente.
2. Supera.
3. Alcanzó el objetivo.
4. Estuvo cerca de alcanzar el objetivo.
5. No alcanzó el objetivo.

Figura 4. Análisis del rendimiento

Objetivos de gestión	Ponderación	Nivel de consecución (1 a 5)	Comentarios
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
		100%	

Fuente: elaboración propia

En el análisis del desempeño se deben utilizar las competencias en relación con el nivel necesario para la posición evaluada. A lo que se sugiere usar una escala de 1 a 5:

1. Excelente.
2. Muy bueno.
3. Normal
4. Necesidad de desarrollo.
5. Necesidad de mejora urgente.

Existen cinco tipos de características determinantes en la evaluación por competencia

que son:

- **Motivaciones:** lo que una persona piensa o desea, estas conducen, dirigen y seleccionan comportamientos de determinadas metas, por ejemplo, las personas motivadas que desean éxito se establecen objetivos, toman responsabilidad y se retroalimentan para desempeñarse mejor.
- **Rasgos de personalidad:** son todas aquellas características físicas y respuestas consecuencia de determinadas situaciones.
- **Autocompresión:** son las actitudes, valores o imagen de las personas, como la confianza en sí mismo y la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación.
- **Conocimiento:** es toda aquella información que las personas poseen sobre un tema de interés en específico.
- **Habilidades:** es toda aquella habilidad que se posee para desarrollar una tarea mental o física.

Beneficios del modelo de evaluación por competencias

1. Permite a los colaboradores desarrollar las habilidades necesarias y mejorar las mediante un progreso natural en un lapso de tiempo razonable.
2. Es parte de un enfoque constructivo y cooperativo de la educación o capacitación que identifica necesidades entre lo que es y lo que debería ser en el funcionario.
3. Los participantes obtienen una certificación por lo que saben hacer y no por el tiempo que han pasado en un salón de clases o lo que conocen de memoria.

Elementos de las competencias

De acuerdo a la pirámide de Miller los instrumentos de evaluación se asocian de la

siguiente manera:

- ✓ En la base de la pirámide el “SABE” considera el conocimiento, habilidades, pensamientos, se aplican instrumentos de evaluación como las pruebas de cognitivas, preguntas de respuestas múltiples, informes, tutorías de ABP, desempeño de sesiones, análisis de casos.
- ✓ En el segundo nivel de la pirámide el “SABE COMO”, se aplican pruebas en un contexto clínico, por tanto para responderlas se requiere razonar, no solamente recordar información, algunas herramientas utilizadas son: cuestionario con pregunta abierta, ensayos, seminarios, talleres, análisis críticos de artículos.
- ✓ En el tercer nivel de la pirámide el “MUESTRA COMO”, considera las habilidades psicomotrices, se evalúa mediante simulaciones, autoevaluaciones, coevaluaciones, evaluación 360.
- ✓ En el vértice de la pirámide “HACE”, tomando como referencia las actitudes y aptitudes se pueden aplicar diversos instrumentos, como portafolios, videos, lista de apreciación, lista de cotejo, miniCEX, examen antepacien tereal, entre otros mecanismos.

Figura 5. Pirámide de Miller y los instrumentos de evaluación



Figura 2. Pirámide de Miller y los instrumentos de evaluación. Modificada de Miller GE.¹¹

Fuente: **Revista de la Facultad de Medicina (México)**

Gestión por competencias

Este proceso está enfocado en que la organización y el recurso humano logre alinear los talentos y habilidades de sus colaboradores con la visión y el objetivo final de una empresa, lo que permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo, a través de un perfil medible y cuantificable de forma objetiva y competente.

Clasificación de las competencias

Cardinales (todo el personal las tiene que tener)

De liderazgo (las tiene las jefaturas y gerencias)

Específicas del puesto (cada puesto tiene unas diferentes)

Competencias genéricas

Son todos aquellos comportamientos y actitudes laborales de los diferentes ámbitos de producción, como por ejemplo: la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, entre otros.

Competencias específicas

Son los aspectos técnicos que se relacionan con la ocupación y no son transferibles de una forma fácil, por ejemplo la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, entre otros.

Competencias básicas

Son las que se adquieren en la formación básica y que son de gran ayuda para el ingreso al trabajo, como por ejemplo habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.

Competencia metodológica

Consiste en el procedimiento adecuado a las tareas delegadas e irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.

Competencia social

Consiste en colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, trabajo en equipo y buenas relaciones interpersonales.

Competencia participativa

Es la participación de los empleados en la organización en el ambiente de trabajo, tanto en el entorno, como la capacidad de organizar, decidir y de aceptar responsabilidades.

Método de Resultados

La evaluación orientada en los resultados en términos de desarrollo es un abordaje donde se utiliza información exhaustiva para la formulación de políticas y objetivos que involucra herramientas prácticas de planificación, gestión del riesgo, control, seguimiento y evaluación.

Administración por Objetivos

Este método de evaluación se caracteriza por ser de crecimiento rápido, constituyendo un criterio financiero de evaluación y de control, que permite que los subordinados y sus superiores en forma conjunta, establezcan y definan objetivos de desempeño, que serán revisados periódicamente, donde los alcances se dirigen hacia los objetivos, de tal manera que se asignen las recompensas con base en los avances, considerando el control sobre el desempeño de áreas y organizaciones.

¿Cómo hacer una evaluación del desempeño?

Al diseñar una evaluación de desempeño se debe valorar el entorno de la empresa, cuya finalidad va orientada a satisfacer las necesidades del cliente, donde cada proceso ejecutado por los colaboradores es un sistema de funciones o actividades agrupadas por departamento o áreas funcionales para el alcance de los objetivos empresariales.

En un sistema administrativo es habitual delimitar la utilización de las evaluaciones del desempeño a un solo instrumento o estrategia para evaluar, pero en realidad se necesitan diferentes herramientas, debido a que cada empresa e incluso departamento operan sus funciones

de manera diferente.

Por lo anterior, la organización debe responder las interrogantes ¿para qué evaluar?, ¿a quienes evaluar?, ¿qué se quieren lograr con la evaluación? Es importante que con anterioridad, las compañías definan la finalidad de la evaluación del desempeño, tomando en consideración factores externos e internos de la empresa y plantear los objetivos, se hará mención de algunos ejemplos de objetivos:

- Promover el desarrollo de los funcionarios en el área de trabajo: identificar las habilidades y competencias de los trabajadores para el alcance de sus logros, evaluar la posibilidad de crecimiento dentro o fuera de su área.
- Desarrollar la cultura empresarial: es determinante reforzar la identidad empresarial, que los trabajadores desarrollen el sentido de pertenencia y se logre arraigar la misión, visión y valores.
- Posibles reestructuración y reingeniería: siempre existe la posibilidad de ejecutar los procesos de una nueva manera, enfrentar nuevos retos o bien un cambio importante de organización interna.
- Detectar posibles debilidades o fallas: es necesario conocer las causas y motivos de una baja productividad o disconformidad en el personal a efectos de prevenir futuros contratiempos.

Posteriormente al planteamiento de los objetivos, se requiere identificar la metodología más acertada de acuerdo a la empresa y el alcance de la aplicación de la evaluación del desempeño. Es importante destacar algunos puntos, tales como:

- Cómo medir: no es lo mismo enfatizar los logros individuales a grupales, cada caso necesita de unos instrumentos y estándares diferentes.

- Qué elementos tienen relevancia o podrían tenerla dentro del asunto a evaluar, quiénes serán evaluados: la aplicación de la herramienta debe ser acorde al área o el colaborador, es necesario tener una estrategia definida y planeada con distintos formularios.
- Etapas: una evaluación integral puede requerir fases, cuyos lapsos de tiempo conviene determinar y considerar para la aplicación.
- Qué mecanismo se implementarán: entrevista, observación, cuestionarios, encuestas, materiales, formatos así como, apps, software, sistemas de gestión, aplicaciones o plataformas.
- Impacto educativo: los sistemas de evaluación tienen consecuencias sobre la persona que se está formando y sobre cómo se forma.
- Procedencia: ¿será interna o se convocará a un organismo externo que aplique la evaluación? Lo que dependerá de la complejidad de la empresa o de los objetivos y metas que se pretenden alcanzar.
- Validez y fiabilidad: el mecanismo utilizado debe medir con exactitud lo que se pretende evaluar, de manera tal que los resultados sean reproducibles.
- Aceptación y transparencia: las personas que están en proceso deben estar informados van a ser evaluados con transparencia e integridad, por cuanto la actividad puede producir diferentes reacciones en los involucrados. Algunos trabajadores se pueden sentir motivadas e incluso entusiasmadas, mientras que otras actúen con resistencia y preocupación, ante la posibilidad de “salir mal” en la calificación.
- Factibilidad: es de suma importancia considerar el factor económico y verificar si se cuenta con el recursos humano y financiero que se va a necesitar para poner en ejecución un determinado sistema de evaluación, además, de analizar la factibilidad del instrumento de evaluación que se utilice.

Retroalimentación y seguimiento

La gestión de la evaluación del desempeño no se puede dar por finalizada sin una retroalimentación oportuna para los colaboradores, por lo que se debe efectuar un análisis de los resultados alcanzados con su aplicación, es importante que el evaluador establezca qué información se entregará, en que momento brindará la información, de forma grupal o individualmente, en privado o en público, estas decisiones influirán en el clima organizacional y en la motivación laboral, es importante alentar a las mejoras pero aún más reconocer el esfuerzo, y dar un seguimiento posterior a la aplicación de la evaluación del desempeño.

Es importante efectuar una reunión de retroalimentación que debe ser planificada, amena y orientada en la evaluación, donde se explicará con fundamentos los motivos por los cuales el empleado fue evaluado y cuáles fueron los resultados obtenidos, donde se debe desarrollar una reunión con cada individuo, recibéndole con un saludo cálido para distender la entrevista, comunicando el resultado de la calificación, de forma tal que sea un resumen de la evaluación para asegurarse de que el empleado comprende la forma en que fue evaluado, es importante tratar primero las fortalezas y luego las debilidades, además, brindarle a cada persona la oportunidad de expresar sus sentimientos, en cuyo caso existiera bonificación o un plus se debe anunciar e informar la fecha que será efectivo, en caso contrario, que existiera una calificación no grata, es bueno alentar al colaborador con frases positivas y motivacionales.

La importancia que la comunicación tiene en las organizaciones se basa principalmente en dos razones. La primera es que, al desarrollarse en un entorno tan cambiante y acelerado, debe tener estrategias que se relacionen con su estructura empresarial y así para responder de la mejor manera.

La segunda razón es que al tener una comunicación activa se adquieren recursos como una buena reputación que al final de cuentas se ve reflejado en términos financieros que ayudan a que la empresa sea rentable, como lo explican Lodos (2011):

Las organizaciones tienen atributos que forman parte de su identidad y se expresan a través de la imagen de marca. Para llegar al éxito, la organización debe poder comunicar esos atributos de forma creíble y contundente. Esto le permitirá posicionarse y despertar interés. El proceso por el cual se comunicará la identidad de marca se denomina *branding* y tiene características multidisciplinarias, ya que abarca áreas de marketing, diseño, comunicación (interna y externa) y actuación empresarial. Es el canal a través del cual la organización se presenta ante sí misma y ante los diversos públicos. (P. 2)

Aplicación de la evaluación del desempeño

Una empresa no puede adoptar cualquier sistema de evaluación de desempeño, debido a que debe valor una serie de factores determinantes, para la elección correcta del mecanismo a utilizar el cual debe ser confiable, válido y efectivo, enfocado a identificar los elementos enlazados con el desempeño de los empleados para cubrir las necesidades que se les presentan y proporcionar retroalimentación al colaborador.

La evaluación del desempeño por competencias es una herramienta útil y sencilla de utilizar ya que define las competencias necesarias para cada puesto dentro de la organización, permitiendo que el evaluado tenga la oportunidad de desarrollar satisfactoriamente sus labores, motivando su crecimiento profesional y brindando una oportunidad de mejora. Actualmente es un mecanismo usado en compañías grandes y adaptadas a las pequeñas empresas siempre con la finalidad de medir el rendimiento laboral del personal.

CAPÍTULO III.

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se indican los aspectos relevantes al tipo de investigación ejecutada, el método utilizado, sujetos y fuentes que se utilizan para la obtención de la información, además se describen las variables que son definidas desde el punto de vista conceptual, instrumental y operacional.

Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es cualitativo por cuanto la información recopilada durante el proyecto es basada en la observación y el desarrollo de las actividades diarias de los colaboradores en su área de trabajo, de forma natural, donde se podrán analizar las actitudes, comportamientos, habilidades, el desempeño y el grado de responsabilidad de los puestos, lo que permite validar las teorías en el campo de acción de cada sujeto.

De acuerdo Hernández, Fernández y Baptista (2014, P.7) se define la investigación cualitativa como una investigación que busca recolectar y analizar datos necesarios para la formulación de las preguntas de investigación, por lo tanto este tipo de datos permiten desarrollar preguntas antes y durante el proceso de investigación, incluso hasta el final de la investigación lo cual permitirá perfeccionarlas y responderlas de la mejor manera.

El diseño de la investigación es de tipo acción investigativa, al ser aplicado generará nuevo conocimiento del campo investigado que por medio de la observación, la generación de preguntas, el análisis y recolección, se obtendría la información necesaria para el alcance de los objetivos de

la investigación.

Método de la investigación

De conformidad a lo indicado en Sampieri, Fernández y Baptista (2010): “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos o comunidades, procesos, objetivos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (P.80).

La investigación descriptiva requiere de conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que busca responder (Dankhe, 1986), por lo tanto el proyecto se basará en una investigación de tipo descriptiva, debido a que se efectuará entrevista, cuestionario y observación, lo que permite documentar, analizar, describir e identificar las acciones de los colaboradores con respecto a sus labores en la empresa.

Fuentes de información

En la investigación se utilizaron fuentes de información tanto primarias como secundarias, con el objetivo de recolectar los datos requeridos, para así contar con mayor amplitud de los procesos a describir.

Fuentes primarias

Son fuentes que contienen información nueva u original y cuya disposición no sigue ningún esquema predeterminado. Se puede acceder a ellas directamente o por medio de las fuentes de información secundarias.

Mencionan Grande y Abascal (2009, P.60) lo siguiente:

La información primaria es la que el investigador crea expresamente para un estudio

concreto. Esta información no existe en el momento en que se plantea la necesidad de utilizarla. Las organizaciones deben, entonces, acudir a investigaciones... para obtenerla, empleando para ello diversas técnicas, como la observación..., las reuniones de grupo o los métodos experimentales. Otras veces se obtiene la información mediante diversos tipos de encuestas, que posteriormente serán tratadas con las herramientas estadísticas adecuadas.

Para esta investigación las fuentes de información primaria fueron recolectadas por medio de la observación en cada puesto de trabajo, que permite al entrevistador ver, percibir y analizar directamente el comportamiento de los colaboradores en sus tareas diarias para conocer el desarrollo habitual de sus tareas en el puesto de trabajo, además de la aplicación del cuestionario que contiene una serie de preguntas abiertas que permiten la recolección de información necesaria que se requiere conocer previa a generar la propuesta del proyecto..

Por lo anterior, las fuentes primarias utilizadas en esta investigación fueron la entrevista realizada al especialista de Recursos Humanos, al jefe del área de operaciones y al gerente de área de producción, con el fin de conocer cuál es el conocimiento y posición sobre el perfil, la naturaleza de los puestos y los indicadores idóneos para evaluar desempeño en el área producción. La empresa Alimentos Zúñiga S.A. facilitó el manual descriptivo de puestos herramienta funcional que describe las funciones y tareas de los puestos en la investigación.

Fuentes secundarias

En este caso se utilizan varias investigaciones relacionadas con el tema como: tesis relacionadas con la evaluación de desempeño por competencia, análisis de la evaluación del desempeño por competencias aplicadas en otras compañías, manuales y perfiles de competencia, diccionario de competencias, se consultaron artículos y blog de referencia al tema investigado.

Además, se consultaron páginas de internet relacionadas con las nuevas tendencias de la evaluación del desempeño basado en competencias, planes y actividades que pueden ser desarrolladas para la implementación y aplicación de la evaluación del desempeño en una organización, tipos de evaluaciones, la evaluación del desempeño y mecanismo modernos para

alcanzar rentabilidad, se obtuvo información por medio de los libros, blogs, conferencias y artículos, utilizando los que estuvieron a mano en el transcurso de toda la investigación y fueron de gran aporte para sustentar la investigación.

Variables

Evaluación del desempeño basado en competencias

La evaluación del desempeño basado en competencias permite la medición del rendimiento laboral del personal en el puesto que desempeñe, considerando las competencias, habilidades y los objetivos del puesto de trabajo, donde las compañías podrían aumentar sus niveles de competitividad al integrar un sistema para la medición del desempeño de los trabajadores que aportará con su implementación un incremento en la productividad, el cual contribuye al desarrollo profesional del empleado, permitiendo tener una comunicación asertiva entre los jefes y sus subordinados, logra prevenir y detectar una serie de problemas que pueden afectar la empresa. La evaluación del desempeño colabora en la toma de decisiones, es fuente para detectar y fidelizar el talento, promueve la motivación y la transparencia de los colaboradores, permite establecer planes de formación y capacitación, además de promover las oportunidades de mejoras, la retroalimentación y la mejora continua de los procesos.

Muestra

La muestra en el proceso cualitativo es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el que se habrán de recolectar los datos, siendo representativo del universo o población que se estudia (Hernández et al., 2008, P.562).

Muestra probabilística

Según Hernández et al. (2014, P. 175), la muestra probabilística se define como un subgrupo de la población en donde todos los elementos participantes tienen la misma posibilidad de ser elegidos; estos se obtienen definiendo tanto las características como el tamaño de la muestra.

Muestra No probabilística

Al igual que la muestra probabilística es un subgrupo de la población, a diferencia de que en esta la escogencia de los diferentes elementos no depende de una probabilidad, sino de todas las características que intervienen dentro de la investigación (Hernández et al. 2014, p. 76).

En esta investigación la población considera dos funcionarios de los mandos medios y un funcionario de mando superior que laboran en la empresa Alimentos Zúñiga S.A., además del análisis de los puestos de trabajo para la verificación del cumplimiento de los manuales de puestos y los perfiles de los mismos que forman parte de la unidad que se pretenden evaluar.

Para la investigación los sujetos analizados en la compañía Alimentos Zúñiga S.A, de acuerdo a la muestra seleccionada son:

Tabla 1. Elementos seleccionados como muestra para la investigación, 2020.

Entrevista	¿Dónde?	¿Por qué?
Entrevista 1	Recursos Humanos, ALZU S.A.	Gestora del Talento Humano
Entrevista 2	Producción, ALZU S.A.	Jefe de producción
Entrevista 3	Producción, ALZU S.A.	Gerente de operación

Fuente: elaboración propia

Instrumentos

La definición instrumental es la explicación de cómo se medirá o estudiará, es decir que instrumentos se van a aplicar para obtener la información. Para esta investigación se emplea la entrevista y el cuestionario constituido por una serie de preguntas estructuradas, aplicadas al

gerente de operaciones, al jefe de producción y a la gestora de talento humano, a fin de recabar la información previa a la propuesta, lo que permite proporcionar su opinión y percepción sobre la evaluación del desempeño para el personal de producción en la empresa Alimentos Zúñiga S.A. Además se efectuará la observación de 27 funcionarios en sus áreas de trabajo como mecanismo para la descripción y análisis de puestos de trabajo, se aplica la técnica de observación directa que otorga un conocimiento más amplio de los puestos de trabajos al observar y analizar la ejecución de las tareas asignadas a los colaboradores en su campo de acción.

Descripción del instrumento

Para está investigación se utilizarán diferentes herramientas para recolectar los datos importantes, los cuales serán analizados para cumplir con los objetivos.

Cuestionario

El cuestionario de esta investigación abarca preguntas abiertas que logran proporcionar las variables que permitan el análisis de los objetivos planteados en este proyecto.

Menciona Niño Rojas (2011, P.89): Los cuestionarios son un conjunto de preguntas técnicamente estructuradas y ordenadas, que se presentan escritas e impresas, para ser respondidas igualmente por escrito o a veces de manera oral. De los instrumentos para recoger información, los cuestionarios son los más utilizados y se aplican tanto en la entrevista como en la encuesta.

Preguntas abiertas

Hernández et al. (2014, P. 220) definen las preguntas abiertas de la siguiente manera: “no delimitan de antemano las alternativas de respuesta. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas”

Preguntas cerradas

Hernández et al. (2014, P.217): las preguntas cerradas: “[...] son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas. Resultan más fáciles de codificar y analizar. “

Entrevista

La entrevista de esta investigación es de tipo estructuradas y se aplica al gerente de producción, jefe de operaciones y a la gestora de Recursos Humanos para analizar las respuestas sobre el tema de evaluación del desempeño.

Según Niño Rojas (2011, P.64) la entrevista es una técnica, fundamentalmente de tipo oral, basada en preguntas y respuestas entre investigador y participantes, que permite recoger las opiniones y puntos de vista de dichos participantes o, eventualmente, según objetivos, intercambiar con ellos en algún campo.

Proceso para la recolección y análisis de la información

Según Hernández et al. (2014, P. 397), la recolección de datos ocurre en diferentes ambientes, tanto naturales como cotidianos. Dentro del ambiente de investigación cualitativa se puede decir que es el propio investigador, mediante su proyecto, quien recolecta datos utilizando diferentes técnicas. El tratamiento para la los datos recolectados por el mecanismo de entrevista será tabular en una tabla.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Aplicación de los instrumentos

En este capítulo se presenta el análisis que corresponde a los datos que fueron recopilados para la investigación, por medio de las entrevistas realizadas a la señora Gabriela Molina, Gestora del Talento Humano, el señor Asdrúal Calderón jefe de operaciones y al Sr. Henry Arias Gerente de producción.

Además de aplicación de la entrevista, se realizó una serie de visitas a la planta de producción y se observó el comportamiento de los 28 funcionarios que laboran en el área de producción que desempeñan los puestos analizados, con el fin de verificar el cumplimiento de las funciones de acuerdo a los manuales de puestos establecidos por la empresa de conformidad al cumplimiento de los perfiles a efecto de determinar las competencias consideradas para el modelo de evaluación del desempeño que se orientan a la visión, misión, valores y los objetivos estratégicos de la organización.

Por medio de la investigación efectuada se determina que la empresa Alimentos Zúñiga S.A. no cuenta con un modelo de evaluación de desempeño, sin embargo cuenta con indicadores de productividad que permiten medir el rendimiento y la eficiencia de los procesos en el área de producción con la finalidad de determinar la eficiencia de la producción y la utilización de los recursos.

La herramienta utilizada se denomina key performance indicators, que es indicador utilizado para medir el rendimiento, desempeño, disponibilidad y calidad del proceso productivo de la producción, esto por cuanto los colaboradores del área deben alcanzar metas establecidas diarias, por lo que usan la herramienta para determinar la eficiencia en la ejecución del proceso productivo, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos

utilizados en el proceso de pelado, corte y rallado, freído, empaçado y etiquetado de los productos. La empresa posee indicadores de calidad y procedimientos en el área de producción los cuales serán de utilidad para la propuesta del modelo de evaluación.

Se ejecutó el análisis de los puestos existentes en el área de producción, los cuales son: pelado, rallado, freído, empaque y etiquetado, la empresa cuenta con 28 colaboradores en esta área, trabajando en un turno laboral en el horario de 6:00 a.m. a 14:00 horas. De acuerdo a la información suministrada por la gestora del talento humano y las visitas en la planta se logró constatar que existen manuales de puestos en la empresa Alimentos Zúñiga S.A., además cuenta con los perfiles de puestos elaborados por competencias de acuerdo al diccionario de competencias de la Doctora Martha Alles, lo que determina lo viable de ejecutar la propuesta de la evaluación del desempeño basado en competencias, existe evidencia rotunda de la necesidad de un herramienta útil para medir el desempeño de sus colaboradores, además, los trabajadores cumplen con lo establecido en los manuales.

Como primer paso se han definido las competencias, actividades, tareas, conocimientos y objetivos que se requieren evaluar en cada puesto de trabajo en el área de producción, información recopilada en cada perfil profesional que incluye las descripciones, los posibles grados de cumplimiento, junto con sus puntuaciones asociadas y definiremos la puntuación mínima requerida para el puesto de trabajo. Si lo deseamos, también podremos ponderar la importancia de los indicadores a evaluar para que sea tomada en cuenta en el cálculo del resultado. Una vez que hemos decidido los indicadores para cada perfil profesional necesitamos crear los modelos de encuesta para evaluar a los empleados que ocupen cada puesto.

El estudio demuestra que, con la implementación del modelo de desempeño basado en competencias la empresa, actualizará y reforzará su cultura para así lograr desarrollar los valores empresariales de una manera más enriquecedora para el personal.

La empresa persigue el alcance de altos niveles de rendimiento, eficiencia y eficacia, donde el mercado laboral exige cada día más profesionales competentes en las distintas áreas, donde los

grupos se deben al cumplimiento de metas específicas determinadas por la alta jeraquía.

Considerando que el talento humano es el recurso más importante, se han efectuados cambios en los manuales y se han desarrollado perfiles por competencias.

- Analizar si la empresa un cuenta con Modelo de evaluación de desempeño.
- Analizar los puestos existentes en el área de producción en la empresa Alimentos Zúñiga S.A. y determinar las competencias a evaluar según el perfil de cada uno de ellos.
- Desarrollar la propuesta del modelo de evaluación del desempeño basado en competencias para el personal de la empresa Alimentos Zúñiga S.A.

Actualmente las empresas priorizan en los temas de gestión del talento, enfocandose en el mejoramiento de la conducta organizacional, esto por cuanto exigen el alcance de resultados satisfactorios.

Muchas empresas que aplican las distintas modalidades de trabajo orientadas al empleado, han experimentado un alto nivel de productividad, debido a que han logrador desarrollar un modelo de gestión integral, tomando como partida los alcances y objetivos empesariales, donde se ha considerando la contratación del personal por competencias y se han preocupado por capacitar, inducir y formar a los colaboradores en temas de comportamiento organizacional, a fin de explorar sus habilidades, actitudes y conocimiento en los puestos de trabajo. Con estas prácticas se obtiene reducción de factores asociados a la producción como minimizar costos, tiempos de producción, elevación de trabajo de calidad.

Análisis de datos

Este apartado tiene como finalidad examinar la información recolectada tanto en la observación y la entrevista utilizadas con la finalidad de copilar la información, con el objetivo de conocer más la unidad de estudio, efectuar las conclusiones pertinentes sobre la investigación, tomar decisiones y determinar los detalles de la herramienta idonéa para ser propuesta a la compañía.

Tabulación de la información

Para el análisis de datos es importante, considerar los entrevistados en el siguiente orden:

- Entrevista 1: Gestora del Talento Humano
- Entrevista 2: Jefe de producción
- Entrevista 3: Gerente de operación

Tabla 2. Pregunta 1

<p>1. ¿Sabes usted que es evaluación del desempeño basado en competencias y su importancia?</p>	<p>Entrevistado 1: La evaluación del desempeño basado en competencias es un proceso periódico aplicado a los colaboradores, el principal objetivo es medir el desempeño de cada integrante de la empresa en las competencias propias de su puesto de trabajo, la idea de este tipo de herramienta permite medir el rendimiento del talento humano considerando elementos como la misión, visión, cultura organizacional las habilidades de las personas y las competencias laborales de los puestos, además, el grado de exigencia requiere cada competencia en el puesto de acuerdo a los manuales y se le asigna una puntuación a cada una de ellas, es importante su aplicación ya que es un mecanismo de mejora, de crecimiento y desarrollo del personal y aprendizaje, nos muestra las metas que se están alcanzando y las habilidades del personal y que áreas personales y profesional se deben trabajar, permite el incremento a nivel de rendimiento en la productividad, colabora con el plan de capacitación y el plan de sucesión a nivel empresarial.</p>
	<p>Entrevistado 2: La evaluación del desempeño es un herramienta moderna que se utiliza para comprobar el cumplimiento de los objetivos empresariales, tanto Ips objetivos a nivel individual y grupal, la calificación basado en las competencias de cada puesto específico en el cual deben estar definido las características de las competencias ligadas a las gestiones de la empresa. Es importante porque permite identificar los talentos y dotes el equipo de trabajo, muestra las debilidades que deben</p>

	<p>ser trabajadas, y las fortalezas que se poseen las cuales colaboran en el alcance de las metas empresariales, permite el incremento de la productividad, y contribuir como indicador de mejora a los trabajadores que no se estén desarrollando bien en sus puestos de trabajo obtengan la oportunidad de hacer diferente las tareas y ser mas productivos..</p>
	<p>Entrevistado 3: La evaluación del desempeño en general es una manera de medir el rendimiento de los colaboradores en cada puesto, tanto de forma personal como colectiva, es un indicador de mejora, es una excelente herramienta que permite que el colaborador desarrolle nuevas habilidades y mejorar su rutina de trabajo y con ello el rendimiento en la producción diaria, las evaluación por competencia se basa en la recopilación todas las competencias del puesto que se desea evaluar, incluyendo la descripción de la competencia y grados de cumplimiento, así se le asigna una puntuación que al ser evaluada se obtendría un resultado final (nota) lo cual podría ser un indicador de la productividad para la empresa y una forma de identificar que áreas se deben capacitar. Es importante porque permite identificar grandes talentos en su equipo y contribuir a que quienes no se estén desarrollando bien tenga oportunidad de mejora, es un indicador que contribuye el alcance de los planes estrategicos empresariales.</p>

Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por entrevistados, 2020.

Efectuando el análisis de las respuestas obtenidas para la primera pregunta se detalla que la gestora de talento humano y los jefes de la empresa Alimentos Zúñigas tienen muy claro que es una evaluación del desempeño basado en competencias, para qué sirve a nivel de organización, su importancia y beneficios que podría propiciar la propuesta de este mecanismo dentro del departamento de producción y demás áreas de negocio.

Los entrevistados concuerdan en que una evaluación de desempeño es una herramienta orientada al desarrollo del personal, que permite evaluar y medir los rendimientos individuales y

colectivos, que permite incrementar los nivel de productividad y la continuidad del negocio, además colabora con futuros planes de capacitación y sucesión a nivel empresarial.

Tabla 3. Pregunta 2

<p>2. ¿Cuenta actualmente la compañía con evaluación del desempeño?</p>	<p>Entrevistado 1: Es un mecanismo que está examinado a futuro, la idea es que se experimente por etapas, de primer plano sería en el área de producción.</p>
	<p>Entrevistado 2: Se ha externado la necesidad de efectuado estudios enfocados una evaluación para el área de producción.</p>
	<p>Entrevistado 3: Es una herramienta que se ha venido valorando ya que el interés empesarial, en reuniones anteriores se ha externado el interés de que sea aplicado en producción, siendo un área primordial para el alcance de las metas, es necesario que contar con un mecanismo de mejora continua que nos permita tomar decisiones entorno al negocio de snacks, el cual en buena teoría se encuentre ligados a la visión, la misión y el plan estrategico de la empresa.</p>

Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por entrevistados, 2020.

Dentro de la empresa no existe un modelo de evaluación del desempeño como tal, se percibe la necesidad de explotar al máximo el potencial de los colaboradores para que se desempeñen de la mejor manera dentro de la organización, por lo que se ha considerando la aplicación de la evaluación orientada en competencias en primer instancia en el área de producción.

De acuerdo a lo indagado existe el requerimiento de un mecanismo permita evaluar el trabajador de forma integral, que se encuentre liga a la visión, la misión y el plan estrategico de la empresa, herramienta que propicie el alcance de un alto nivel de compromiso por parte de las jefaturas y los colaboradores en el cumplimiento de los objetivos.

Tabla 4. Pregunta 3

<p>3. ¿Considera usted que es necesario evaluar el desempeño de los colaboradores del área de de producción?</p>	<p>Entrevistado 1: La evaluación del desempeño para el área de producción es unas de las acciones del programa de operativo, ya que sea tomado en cuenta en los indicadores de los procesos de gestión, por lo que si se considera necesario evaluar.</p>
	<p>Entrevistado 2: Sí, es una herramienta que a corto plazo es necesario aplicar para el área de producción, siendo el talento humano unas de las consideraciones primordiales en la empresa, el cual es una de las acciones que como jefes consideramos cada día, queremos gente que se sienta bien, que haga bien el trabajo, que se desarrolle profesionalmente, que cada persona se sienta realizada, a gusto y satisfecha en sus labores, más el área de producción que actualmente las actividades son de forma artesanal, donde cada una de las labores que se desarrollan son manuales, esto por el génesis de los productos que se fabrican en la empresa, me parece que si esta herramienta de gestión es de beneficio para todos y me parece necesario hacerlo, para que los empleados este bien y para aumentar los niveles de producción, eso es bueno para los rendimientos, las utilidades y los inventarios, de acuerdo a los planes de trabajo del área.</p>
	<p>Entrevistado 3: En los acuerdos anuales se ha considerado un presentación de un mecanismo de evaluación, para el tercer trimestre del 2020, proceso a ejecutar como parte experimental para el área de producción, el cual sería orientado a un proyecto para toda la compañía. La idea es evolucionar y adaptarse a las nuevas tendencias de la administración y las gestiones humanas.</p>

Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por entrevistados, 2020.

De acuerdo a lo expuesto por los entrevistados es necesario la aplicación de una herramienta que les permita evaluar y medir el rendimiento, la cual considere aspectos directos con las gestiones de la empresa, esto por cuanto se menciona que es unas de las acciones de mejoras

propuestas a ejecutar en el programa de operativo que desarrolla la empresa, de acuerdo a los indicadores en los procesos de gestión aplicados, en consecuencia a los resultados de años anteriores en alcance de las metas, lo que se deduce que si se considera necesario evaluar el personal.

Al realizar la observación en los puestos de trabajo, se detecta que en el área de producción las técnicas utilizadas son artesanales, procesos que no son automatizados sino manuales, ejecutadas de forma repetitiva, por lo cual es necesario aplicar objetivamente una evaluación de acuerdo al área de estudio.

Tabla 5. Pregunta 4

<p>4. ¿Quién considera usted que debe efectuar y aplicar la evaluación de desempeño?</p>	<p>Entrevistado 1: Como gestora del talento humano en la compañía se han establecido ciertas responsabilidades en el puesto, como lo es formular una herramienta de evaluación, la cual debe considerar distintos elementos para poderla efectuar, en el cual debe valorarse aspectos necesarios como lo son los manuales y los perfiles que existen actualmente, por otra parte, se deben trabajar conjuntamente con el jefe de producción que tiene contacto directo con los funcionarios a evaluar y quien sería el propicio a ejecutarlo, debido a que conoce la mecánica del trabajo, también, se debe considerar el gerente de operaciones como enlace directo con el Departamento de Recursos Humanos para contemplar los criterios que se consideren necesarios y a su vez que se cuente con el apoyo y el compromiso total de la planificación a ejecutar.</p>
	<p>Entrevistado 2: La herramienta se debe trabajar conjunta con todos los involucrados en el proceso, tanto el departamento que lo necesite y el departamento de recursos humanos, que maneja la parte administrativa, pero para aplicarla como tal, me parece pertinente que la evaluación del desempeño la aplique directamente los jefes de área, esto por cuanto conoce el trabajo operativo, las tareas que realiza cada</p>

	<p>colaborador, tiene tiempo de desarrollar las distintas responsabilidades de la jefatura, sabe el teje y maneje de toda la operación del negocio, y lo primordial que observa directamente y continuamente las acciones de cada trabajador, existe una relación directa entre el jefe y el empleado por medio de la supervisión laboral, además de reconocer los aspectos necesarios a evaluar de cada puesto en el área asignada, para el caso de producción, lo asertado es que sea el jefe de área que lo realice.</p> <p>Entrevistado 3: Las gerencias han detectado las áreas críticas y las acciones de mejoras a nivel de la organización, de acuerdo a la expertis de cada gerencia y departamento, por lo que cada área conoce su responsabilidad.</p> <p>A nivel de planificación empresarial se realizandistintas programaciones y planes de forma anuales a efectos de procurar ser cumplidos a cabalidad. Por lo que esta gerencia existe un compromiso y un apoyo para este proyecto.</p> <p>Para la aplicación de la evaluación se considera que los jefes realicen la evaluación, debido a los colaboradores será evaluados solamente por su superior inmediato y la confección de la misma será tarea conjunta de todos lo involucrados en el proceso, de primera instancia si se ejecutará a corto plazo seria en el departamento de producción como prioridad para una futura evaluación, posteriormente los demás divisiones del organigrama.</p>
--	---

Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por entrevistados, 2020.

Evidentemente para esta herramienta se debe trabajar conjuntamente como equipo, donde cada detalle e información que se necesite deberá ser proporcionado por el departamento pertinente, involucrando cada área de la empresa de acuerdo a los requerimientos y los programas de trabajo que se asigne, esto es todo una programación y participación de todos para

tener una evaluación efectiva, donde el Departamento de Recursos Humanos programará las pautas a seguir de acuerdo a los conocimientos en el tema de evaluación del desempeño y demás gestiones en la administración del recurso humano y las divisiones de la estructura organizacional facilitara los requerimientos que deben ser considerados en el modelo de evaluación.

Como lo indica el gerente de operaciones, para la evaluación del desempeño sería considerado como prioridad el departamento de producción, esto como primera instancia en la propuesta de este proyecto, además expresa que por parte de los altos jefes se tiene conciencia plena del compromiso y la necesidad de la herramienta que contribuye con la eficiencia en el sistema empresarial.

Se reconoce que para la aplicación de la evaluación se considera que los jefes realicen la evaluación, debido a los colaboradores será evaluado solamente por su superior inmediato.

Tabla 6. Pregunta 5

<p>5. ¿Podría mencionar cuales puestos son los que integran el área de producción en la compañía Alimentos Zúñiga?</p>	<p>Entrevistado 1: La empresa Alimentos Zúñiga posee los puestos en el área de producción de pelado, rallado, freído, empaque y etiquetado.</p> <p>Entrevistado 2: La división de producción cuenta con una serie de puestos que son de gran importancia ya que de ellos depende el desarrollo del producto, tenemos el pelado, rallado, freído, empaque y etiquetado, actualmente la unidad cuenta con 27 colaboradores distribuidos en las diferentes estaciones de trabajo, se trabaja en un horario de 06:00 a.m. a 14:00 p.m., los puestos de trabajo demandan esta periodos largos de pie, al ser un trabajo manual se torna extenuante y agotador, sin embargo, nuestro personal es comprometido con las metas del departamento y en lo personal me siento orgullosos de cada uno de ellos, que tiene una buena actitud al trabajo, son dinámicos y proactivos, le ponen bonito al trabajo, son muy esforzados, me gusta mucho trabajar con ellos, somos una familia., aquí todos hacemos de todo, no tenemos miedo al trabajito.</p>
--	--

	<p>Entrevistado 3: La empresa Alimentos Zúñiga es una compañía creada por un gran visionario y emprendedor el Sr. Leonel Zúñiga ya hace 17 años, es una empresa productora snacks de platanitos tostados, fabricados artesanalmente.</p> <p>La empresa ha tenido un gran auge comercial y se a posicionado como una PYME exitosa, los productos se vende en el mercado nacional e internacional, la empresa exportar amás de quince países de Centroamérica, bajo la marca TUMBIS® se fabrican los snacks en distintas presentaciones y tamaños, sea innovado utilizando tubérculos como la papa, yuca, la malánga.</p> <p>El producto obtenido es de forma tradicional muy artesano, la materia prima es el plátano verde al cuál se le ha eliminado la cáscara, se ha sometido al proceso de pelado, rallado, freído y se le ha agregado sal, se empaca y se etiqueta de acuerdo a la línea de producción.</p>
--	--

Fuente:
elaboración propia con

datos proporcionados por entrevistados, 2020.

Al realizar la entrevista se conoce más la historia e inicios de la compañía que cuenta con 17 años de existencia, fundada por quien funge como Chief Executive Officer el Sr. Leonel Zúñiga, una compañía PYME exitosa que se ha dado a conocer en el mercado nacional e internacional exportando a más de quince países bajo la marca TUMBIS®.

Es una empresa perteneciente a la cadena de Esencial Costa Rica, su producción es totalmente artesanal utilizando como materia prima el plátano, que posee atributos étnicos y culturales ya que los alimentos son orgullosamente 100% costarricenses y muestran la esencia exótica y única de la cultura tica, a través del uso de ingredientes deliciosos y diferentes como lo es el plátano, la yuca, la malánga, además se integra en la categoría de salud y estilo de vida, ya que los productos son reducidos o libres de azúcar, grasa, gluten o sodio, así como veganos, naturales, orgánicos, con prácticas de comercio justo.

Efectuando la observación en las áreas de trabajo y valorando las entrevistas, los puestos del

área de producción son: pelado, rallado, freído, empaque y etiquetado, se detecta que en el área de producción las técnicas utilizadas son artesanales totalmente, procesos que no son automatizados sino manuales, ejecutadas las tareas de forma repetitiva y extenuante, los puestos laborales son dinámicos y proactivos debido a la velocidad que se requiere en la producción. Es necesario aplicar objetivamente una evaluación de acuerdo al área de estudio.

Tabla 7. Pregunta 6

<p>6. ¿Cuenta la empresa con los manuales descriptivos de cada puesto en el área de producción y cuándo fue última actualización que tuvo el manual de puestos existente?</p>	<p>Entrevistado 1: Sí claro. Los manuales descriptivo de cada puesto es una herramienta administrativa para la gestión del recurso humano, ya que es donde se describe las funciones, tareas y las responsabilidades de los puestos que existen en la empresa, así como las interrelaciones internas y externas dentro de la estructura, contiene el perfil que se requiere para aplicar a un puesto. Actualmente, el departamento de recursos humanos está con la actualización de los puestos basados en las competencias la actualización para el área de producción está lista en su totalidad, el año 2019 en el segundo trimestre fue aprobado.</p>
	<p>Entrevistado 2: Sí, existe el manual de los puestos y perfiles también, recuerdo que para el 2019 el departamento de recursos humanos estuvo reuniéndose con las distintas divisiones para actualizarlo, se estuvo revisando las competencias, se definieron los niveles y los grados requeridos para cada puesto, se hicieron estudios de conocimiento, destrezas, habilidades, cualidades etc, eso se estuvo trabajando con recursos humanos.</p>
	<p>Entrevistado 3: Sí, por supuesto. Para el 2019 se le asignó al departamento de recursos humanos efectuar un estudio de cargas de trabajo y definir qué método era el idóneo para actualizar los manuales, se contempló como una opción innovadora efectuar los manuales y perfiles basado por competencias donde se incluían las características individuales, se considera el</p>

	estudio de los comportamientos y habilidades de los colaboradores lo que en otras empresas que aplican el mecanismo sea alcanzado resultados satisfactorios con rendimientos altos y un desempeño exitoso.
--	--

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por entrevistados, 2020.

De acuerdo a las nuevas tendencias en un mundo tan globalizado, tecnológico y desarrollado en la administración del talento humano, la compañía Alimentos Zúñiga S.A. ha

visto la necesidad de actualizarse con las nuevas técnicas y no quedarse en gestiones obsoletas, por lo tanto para el 2019 el departamento de recursos humanos efectuó la actualización de los manuales descriptivos de puestos, se creo el perfil basado en el competencias, definiendo los niveles y los grados de acuerdo a las posiciones distintos puestos y divisiones de la compañía.

Tabla 8. Pregunta 7

<p>7. ¿Podría definir los perfiles de cada cargo ubicado en el área de producción?</p>	<p>Entrevistado 1: Claro, te los voy a facilitar para que efectues los análisis necesarios para la propuesta. La metodología que se ha venido desarrollando a través del tiempo en la empresa es modelo integral de gestión por competencias, para organizar a las actividades de los puestos y a las personas que integran cada división de forma tal que se alinien a los objetivos estratégicos de la compañía.</p>
	<p>Entrevistado 2: Sí, en los registros contamos con los perfiles efectuados por competencias, pero si gustas te los puede facilitar Gabriela Molina la gestora de recursos humanos para que ella te explique más ampliamente el proceso efectuado en cada puesto de trabajo que se realizó anteriormente, años atrás se viene trabajando en una línea integral para que esto vaya teniendo congruencia y forma, trabajar más en orden.</p>
	<p>Entrevistado 3: La empresa sea propuesto diseñar su propio modelo integral de gestión por competencias, donde ha existido la participación y el compromiso de los directivos y altos jefes de la empresa, donde se ha concientizado la integración de sistemas a fines con los resultados que deseamos alcanzar. Somos conscientes que la calidad del diseño del modelo, depende de la aplicación de los procesos y la gestión empresarial a mediano y largo plazo.</p>

Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por entrevistados, 2020.

La empresa ha ido diseñando su propio modelo integral de gestión por competencias, donde años atrás han desarrollado una serie de procesos que van integrando cada elemento de la organización como la visión, misión, objetivos empresariales, el plan estratégico, efectuando los

reglamentos, los lineamientos e instructivos, políticas, procedimientos, manuales, entre otros, a fin de que exista una congruencia en cada gestión.

Deduciendo que para la empresa la dirección de personal es la tarea más importante, los que integran fundamentalmente el negocio como tal y siendo conscientes de que la aplicación de las buenas practicas en los procesos y la gestión empresarial a mediano y largo plazo serán la clave del éxito de un modelo integral por competencias, la organización se han responsabilizado en efectuar de la mejor manera las técnicas más apropiadas en el tema de competencias, de acuerdo a la naturaleza de sus actividades productivas.

Tabla 9. Pregunta 8

<p>8. ¿Cuáles indicadores de productividad son utilizados en la división de producción y cual es la frecuencia de su aplicación?</p>	<p>Entrevistado 1: Existen varias métricas de acuerdo a lo que se desea evaluar en producción, una que se usa es la key performance indicators, que es indicador utilizado para medir el rendimiento, desempeño, disponibilidad, y calidad del proceso productivo en materia de producción meramente, tiene indicadores de competitividad y volumen de venta, algunos se utilizan diarios, otros mensuales, varían de acuerdo a lo que se emplea.</p> <p>En materia de recursos humanos, utilizamos el feedback o la retroalimentación basada estrictamente en la comunicación continua y productiva entre jefes y trabajadores en la empresa, se efectúan talleres de clima laboral, encuestas y demás actividades que propician a efectuar planes remediales.</p> <p>Entrevistado 2: En el departamento de producción se maneja diferentes métricas para evaluar, analizar, corregir y hacer seguimiento a los procesos de producción, existe una serie de mecanismos para reducir los costos y aumentar la rentabilidad, para mantenimiento, de calidad, tiempos de respuesta, las normas internacionales utilizadas, otros basados en la calidad, efectividad, acá se les asignan metas diarias de entrega de lotes de producción para cada puesto, se verifica la continuidad de la línea de producción, la velocidad de respuesta, se valora la flexibilidad y la disposición de los funcionarios, ya que a veces las líneas de</p>
--	---

	<p>producción se saturan, entonces tiene que ayudarse entre ellos, llevamos controles productivos, cada empleado tiene indicaciones claras en el desarrollo de las actividades, ejemplo, la persona que desarrolla el puesto de freidor debe de conocer las disposiciones del calor, la temperatura, la densidad, el tiempo de coción, etc, son cosas de cada puesto y para cada tarea tenemos indicadores, algunos se aplican diarios, semanales, mensuales o trimestrales, esto varía de acuerdo al indicador usado.</p> <p>Trabajamos con bitácoras electrónicas que las llenamos diariamente para anotar los incidentes más relevantes del día.</p> <p>En la empresa se trabaja mucho la retroalimentación, nos gusta que los empleados y los jefes tengamos buena comunicación y nos entendamos. Se lleva una base de información diaria en un excel donde se anota el rendimiento, la productividad, la disponibilidad, la actitud, el alcance de las metas establecidas de cada día en la línea de producción, hacemos reuniones para informar los alcances de las metas.</p> <p>Entrevistado 3: La empresa al dedicarse a la actividad productora, utiliza varios indicadores en de producción, como los tiempos para hacer cambios, para la mejora continua, rendimientos de calidad, tasa de rechazo, efectividad general del equipo, tiempo muertos, tiempo en cola, cronogramas o logros de producción, inventarios, temas directos de producción y cumplimientos de los estándares de calidad exigidos. Cada departamento tiene su peculiaridad y su forma de medir su trabajo de acuerdo a su especialidad.</p>
--	---

Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por entrevistados, 2020.

La empresa Alimentos Zúñiga S.A, al ser una empresa productora, emplea distintas mediciones de control para la evaluación de la eficiencia de los distintos procesos. A fin de aplicar las mejores métricas de manera tal que se alcancen excelentes resultados y la alta productividad que se requiere, se usan indicadores de calidad, de capacidad estratégicos, para

reducir gastos, indicadores de competitividad y volumen de venta, entre otros, los que son examinados diariamente, semanal, mensual o trimestral, esto varía de acuerdo al indicador usado.

En producción se lleva digitalizada una bitácora diaria en excel donde se anotan los incidentes más relevantes, el rendimiento, la productividad, la disponibilidad, la actitud, el alcance de las metas establecidas de cada día en la línea de producción, los jefes hacemos reuniones para informar los alcances de las metas tanto diarias como mensuales.

La división de producción ejecuta prácticas de feedback (retroalimentación) basada en la comunicación continua y productiva entre jefes y trabajadores, mecanismo determinate para el alcance de las metas diarias de producción, creando una oportunidad para detectar incidentes, tener mejores relaciones interpersonales, concientizar un clima laboral óptimo a efecto de elabora planes de mejora.

Tabla 10.Pregunta 9

<p>9. ¿Con que frecuencia considera usted que se deben realizar las evaluaciones para medir el desempeño de los colaboradores del área de producción?</p>	<p>Entrevistado 1: Se debe ejecutar la evaluación al menos dos veces al año en toda la empresa, de manera semestral, así se obtiene resultados más favorables porque se mide la participación de todos los colaboradores, se puede dar seguimiento más continuo de su progreso individual y grupal, las relaciones con el equipo de trabajo, así como la influencia de estos factores en referencias a las demás planes que se ejecutan por el departamento de recursos humanos como el clima laboral y la adaptación a la cultura organizaciona que se desarrolla en la empresa.</p>
	<p>Entrevistado 2: La frecuencia como tal sería valorada en su momento por la junta directiva, ya que esto con lleva a inversión de tiempo y recurso humano empleado por parte de la jefatura evaluadora, sin embargo, en el área de producción constantemente se mide el rendimiento y se evalúan otras cosas, que sirven para la evaluación final, me parece que se podría efectuar anualmente la evaluación del desempeño por competencias.</p>
	<p>Entrevistado 3: Generalmente las evaluaciones del desempeño son anual, dependiendo los alcances, sin embargo, para</p>

	determinar la frecuencia es importante profundizar en los elementos de costo, tiempo, calidad y oportunidad de la herramienta.
--	--

Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por entrevistados, 2020.

Las distintas evaluaciones que se efectúan en las dependencias por medio de los indicadores de producción y de control buscan cumplir con los objetivo empresariales, llevando al mismo fin, que es medir el grado de eficacia con el que los colaboradores realizan las actividades y cumplen con las responsabilidades de sus puestos dentro de la empresa, en la compañía existen una serie de indicadores que varían de acuerdo a la tarea realizada, por lo que se considera que la evaluación podría ser aplicada anualmente.

Ha A sabiendas que la formulación y aplicación de una herramienta para evaluar el desempeño del personal no es fácil se deben planificar adecuadamente e incluir la información clara, además considerar a las jefaturas a fin de que se formen como evaluadores y se comunique oportunamente a todos los involucrados la finalidad de aplicar la evaluación, con esto alcanzar una apertura al cambio, que los trabajadores no lo tomen como una amenaza sino más bien como una oportunidad de fortalecimiento y que se propicie mejores las relaciones humanas entre las jefaturas y los colaboradores.

Tabla 11. Pregunta 10

10. ¿Qué actitudes, habilidades y comportamientos cree usted que sea necesario evaluar en el área de producción?	Entrevistado 1: En los perfiles de cada puesto han sido consideradas las competencias más asertadas, de acuerdo al diccionario las competencias de los puestos, considerando las necesidades empresariales, de tal manera se consignan en el manual descriptivo de puesto, esto debido a la naturaleza del negocio.
--	---

	<p>Entrevistado 2: Las personas que integran nuestro cuerpo de trabajo debe de estar conciente de que las labores en producción son realmente pesadas, sin embargo, sea efectuados mejoras significativas en torno a las actividades, como rotar los puestos, para evitar la fatiga, por lo que las personas deben ser flexibles, fácil de adaptarse a las diferentes tareas, debido a que en ocasiones el que esta pelando pasa a rallar, y el que frie a empacar, el que pela a etiquetar y así, sucesivamente se rota por cada estación de trabajo, de acuerdo a las indicaciones de la jefatura, por lo que se requiere que sean colaboradores dinámicos, que tengan facilidad de adaptación, colaboradores, responsables, comprometidos. Como cultura, los jefes nos preocupamos por hacerlos sentir a gusto, queremos que los trabajadores tengan buena actitud, que se tomen las críticas como oportunidad de mejora, como se trabaja con alimentos la empresa tiene altos estándares de calidad, por lo que es importante minimizar los errores en producción, a veces se les llamará la atención, y si la persona no tiene buena actitud y recepción del mensaje, habrá cabida para malos entendidos y eso generaría mal ambiente, nos gusta que las personas sea felices en su puesto, que les guste lo que hacen, que no lo vean como un trabajo en donde solo se paga, que amen esta empresa, que a pesar de las condiciones se esmeren en hacer bien, que sean los mejores en lo que hacen. En la empresa sea desarrollado varios talleres para trabajar clima organizacional, en lo personal, cada integrante del equipo es como un hijo para mí, quiero que estén bien, quiero verlos bien, me preocupo por ellos y me he determinado hacer el jefe que me gustaría tener, por que todos los días veo como se esfuerzan en conservar su trabajo, y no quiero que lo vean como una esclavitud, como algo aburrido, debe haber mucha disciplina y responsabilidad, se tiene que hacer el trabajo bien, pero no por ello, se da pie a que el jefe sea mando o un ogro, buscamos que los muchachos quieran estar aquí, por lo que hemos trabajado muy cerca de recursos humanos distintos métodos para adaptarnos a todo lo nuevo, siempre pensando en el talento.</p>
--	---

	<p>Las tareas de producción ya por si solas son delicadas con tanto que hay que considerar en producción, las condiciones de trabajo son duras, debido a que todos los puestos de trabajo implican estar de pie las horas efectivas de trabajo, nivel de presión es elevado, esto por la naturaleza del negocio, hay que ser habilidosos esto porque los procesos productivos son en línea y la fabricación no para, aquí no hay cabida para la negatividad, debido que los puestos son rotativos, se rota cada que se vea pertinente. Hemos sido muy analistas en las habilidades de cada uno, y sabemos quién es más bueno en una tarea o en otra, quién tiene más competencias en este puesto o el otro y aplicamos métodos efectivos para ubicarlos de acuerdo a los tiempos en línea, este departamento es proactivo, aquí es de aprender todos los días, innovarse, perseverar y ser constantes, en planta verás más claramente como es la cosa.</p> <p>Entrevistado 3: En una compañía como esta se consideran varios aspectos afines al negocio, en el caso de producción, se puede destacar algunos como, la responsabilidad, el dinamismo, disciplina, calidad, productividad, uso del equipo de protección, cumplimiento de las funciones, la puntualidad, acatamiento de instrucciones, iniciativa, adaptabilidad, rendimiento y demás cualidades y actitudes que se necesitan.</p> <p>A pesar de que existe un perfil definido y un manual por puesto, se debe abarcar un tema más amplio en cuanto a las actitudes y comportamiento, que más que un check list, requerido para un puesto, debe existir en cada persona una realidad de acciones positivas y productivas en todo momento entorno a todo el aspecto humano en el desarrollo del trabajo.</p>
--	--

Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por entrevistados, 2020.

Analizando las respuesta sobre las actitudes y comportamiento que es necesario que tengan los colaboradores en la empresa Alimentos Zúñiga para los puestos desarrollados en la división de producción, los aspirantes deben ser personas competitivas, flexibles, productivas, dinámicas,

receptivas, responsables, deben poseer actitudes positivas y facilidad de adaptación, cumplir con las responsabilidades expuestas en el manual y el perfil del puesto, los colaboradores deben tener disponibilidad a la apertura de ejecutar diversas funciones. Cabe destacar que el jefe se preocupa por sus colaboradores y existe un interés en que las personas se sientan bien donde están y con lo que hacen.

El profesional de hoy debe de aprender a enfrentar los cambios rápidos y adaptarse a un mundo cambiante e innovador, sin embargo, las nuevas corrientes se enfocan en que el talento humano este satisfecho en labores que desempeña y los aspectos que rodean su ambiente laboral.

Tabla 12. Pregunta 11

<p>11. ¿Considera usted importante las relaciones interpersonales en el área de producción. ¿Por qué?</p>	<p>Entrevistado 1: Sí claro. Para el ser humano es vital y naturalmente ser sociable, lo que implica que las relaciones interpersonales sea siempre importante en todos los aspectos de su vida, y si es el trabajo mucho más.</p> <p>La empresa por medio del departamento de recursos humanos sea enfatizado en el clima organizacional y cultura, sea tratado de trabajar de forma integral, como organización nos hemos dado a la tarea de trabajar y conocer las necesidades psicológicas y sociales de los trabajadores en sus puestos a efecto de crear mejores relaciones entre los colaboradores y construir la cultura organizacional en la que nos visualizamos.</p>
	<p>Entrevistado 2: Claro que es importante las relaciones interpersonales en todo, quién quiere estar mal con los demás.</p> <p>En la división de producción sea procurado trabajar mucho en eso, nos gusta que haya comunicación, confianza, relaciones buenas entre todos, nada es perfecto, pero tratar y hacer lo posible siempre es necesario, en mí opinión no es suficiente con querer y saber escuchar para que una relación sea buena, hay que esforzarse y poner de la parte de uno con una buena actitud. Acá en producción no es sólo hablar y decirse las cosas, es necesario saber expresarse adecuadamente, para no ofender, en la departamento se hizo un taller</p>

	<p>muy bonito de resolución de conflictos, y vieras que nos sirvió mucho, cuesta porque a veces uno tiene pleitos hasta con uno mismo, hasta solo pelea uno, pero bueno acá tratamos de ir aprendiendo uno del otro. Un a valor que trabajamos mucho a nivel empresarial es laIntegridad como persona y competencia como profesional y otras cosas evidentemente.</p>
	<p>Entrevistado3:Definitivamente,las relaciones interpersonales tiene un papel importante en el desarrollo integral de la persona en todas la áreas de su vida, nos relacionamos todo el tiempo, en distintos momentos ylugares, las buenas relaciones interpersonales son un aspecto esencial para poder progresar y mejorar los rendimientos laborales y personales.</p> <p>La empresa nace gracias al emprendurismo en un ambiente familiar donde la clave del éxito ha sido la unidad, don Leonel sea esmerado en perservar los buenos valores y la unidad en esta compañía, lo que ha sido parte de la cultura empresarial y el clima organizacional que se trabaja en pos del crecimiento como empresa y el desarrollo de cada funcionario.</p>

Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por entrevistados, 2020

En el marco referencial, para la organización en general es importante promover las buenas relaciones interpersonales, a los que presta mucha atención, ya que se trabaja en pos del crecimiento como empresa y el desarrollo de cada funcionario. De acuerdo a la investigación se detona que las interacciones con los demás se han trabajado mediante talleres y ha sido una habilidad que ha ido desarrollando y perfeccionarse en trascurrir del tiempo, la compañía ha hecho de este aspecto algo cultural en la organización, donde las buenas realaciones permiten formar parte de un grupo de colaboradores que se comunican uno con los otros afín de cumplir con las obligaciones de trabajo.

La empresa ha considerado los niveles de bienestar que le produce el desempeño a los funcionarios y profundiza en los aspectos que rodean su trabajo, por lo que ha desarrollado técnicas en torno al clima organizacional, existe un alto compromiso y empatía en el ambiente

laboral de parte de los mandos medios y los altos jeraca en temas del talento humano.

Tabla 13. Pregunta 12

<p>12. ¿Sabe usted si actualmente la empresa cuenta con algún reglamento donde se regulen temas como el uso de uniforme y la asistencia?</p>	<p>Entrevistado 1: Sí, la empresa cuenta con un reglamento del uso de uniforme y a temas de reporte de asistencia, además de las sanciones y regulaciones correspondientes a estos temas. Te los facilito para que efectues las investigación.</p>
	<p>Entrevistado 2: Claro lo tenemos, mira estos son las normas y regulaciones en la empresa. (Se entrega un ampo con las directrices, circulares y reglamento) En el departamentos de producción es muy rigurosos el buen uso de uniforme, por reglamentación de seguridad, por temas de calidad, regulaciones de salubridad, por instructivos y leyes internacionales, como trabajamos con producción de alimentos el uso de los implementos de trabajo y vestimentas son muy regulados, la higiene es fundamental, la presentación personal se toma muy en serio en esta área. Igual la asistencia, las marcas, acá se trabaja con tiempos de producción y con metas que alcanzar, definitivamente la puntualidad y responsabilidad es requerida. La empresa facilita todas las herramientas requeridas para que los trabajadores efectúen sus funciones, por eso se les da el uniforme completo subsidiado por la organización.</p>
	<p>Entrevistado 3: La organización les facilita el uniforme completo. Por lo que Existen diversos reglamentos y normas que controlan elementos como el uniforme y evidentemente la asistencia a los puestos de trabajo, máxime en las divisiones que se produce, debido al compromiso empresarial y los altos estandares de calidad que se deben cumplir.</p>

Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por entrevistados, 2020.

De acuerdo a las indagaciones realizadas en visita de planta y el análisis de la respuesta, la organización brinda las herramientas y asigna los recursos que necesita cada funcionario en el desarrollo sus tareas.

Se concluye que la empresa cuenta con un reglamento que regula el uso del uniforme y la asistencia del personal en la empresa, además cuenta con lineamientos de sanciones por el incumplimiento de lo establecido en sus normas.

Tabla 14. Pregunta 13

<p>13. ¿Cómo considera usted que debe ser la evaluación, indique algún beneficios que se pueda obtener y mencione algún tipo de inconvenientes que puede generar en los funcionarios del área de producción?</p>	<p>Entrevistado 1:La evaluación debe ejecutarse con perspectiva basada en competencias, lo podemos ir trabajando, ya que hace poco se viene implementado en la empresa, recuerda que las competencias requiere observar las acciones que se desarrollo para alcanzar los objetivos empresariales, para poder medir efectivamente el desempeño de los colaboradores, se dene considerar el manual y el perfil de cada puesto, además, debe existir un análisis de resultados y un seguimiento posterior a la aplicación. El diseño del formulario debe ser entendible, ordenado, lógico, amigable, atractivos y efectivos para los participantes de la evaluación. Considero que el mayor beneficio seria la retroalimentación que se puede efectuar posterior a la ejecución, las oportunidades de mejora que se pueden generar, resultados de peso que influyan en la toma de decisiones en cuanto a los planes remediales. La resistencia al cambio siempre es un inconveniente en los aspectos que se desarrollan.</p> <p>Entrevistado 2:La evaluación deben ser objetiva, fácil de aplicar, que realmente sea confiable, debe calificar los elementos reales y esenciales de los puesto de trabajo, debe de haber una capacitación previa para la aplicación tanto para los jefes como para el personal, para informar de que trata, para no causar temor,resistencia, insertidumbre, espero que la evaluación genere mejores resultados, incentive al personal a dar la milla extra, a que valoren su trabajo, a que se conozcan más y conocerlos más como personas y que crezcan más como profesionales, que se logre pontenciar el equipo y el alcance de las metas</p>
--	--

	<p>individuales, si hay deficiencias hay que corregirlas, siempre hay una mejor manera de hacer las cosas y si se evalúa se puede saber que es lo que hay que mejorar,, igualmente ejecutar una revisión del resultado individualmente con el empleado y efectuar un seguimiento para tener una mejora continua en lo que se debe mejorar,si todo sale bien, creo que generaría varios beneficios en el área y en las líneas de producción.</p> <p>Entrevistado 3: La evaluación del desempeño sería de un gran aporte a la empresa debido a que brindaría una medición del desempeño de los trabajadores en sus puestos de trabajo, brindado la oportunidad corregir y mejoras las acciones que resulten del estudio, debe ser efectuada en coordinación con nuestro departamento de recursos humanos que vaya valorando lo que realmente se necesita, la idea es que sea un mecanismo que aporte a la empresa, debe ser fiable, objetiva, el formato que se use debe ser entendible, porque el tema de calificar siempre es delicado, nuestro colaboradores no son un número son más que eso, por lo que se debe sensibilizar al personal previamente, para no exponerlos a la insertidumbre o la duda que pueda propiciar una ambiente hostil en la empresa, la idea que el proceso se de con naturalidad, para que no se vean con negatividad.Considero que con este mecanismo los colaboradores les brinda opción de alinearse y cambiar lo que el resultado indique pertinente, esta herramienta les ofrece la oportunidad de explorar más sus habilidades y trabajar en sus debilidades, de acuerdo a los estudios considero que apoyara a la toma de decisiones en los puestos y se podrían ejecutar programas de capacitación, entrenamientos y motivación como elementos de seguimiento, la idea es que sea un mecanismo que nos permitaorientar más a la compañía en las mejoras requeridas, que contribuyen en el alcances de los objetivos de la empresa, la retroalimentación y la mejora seria un punto contundente para ejecutarlo.</p>
--	---

Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por entrevistados, 2020.

La evaluación del desempeño se ha convertido en una práctica habitual dentro de las compañías que permite valorar y evaluar una serie de elementos como: el alcance de los objetivos de la empresa, la capacidad de trabajo en equipo, la conducta de los colaboradores, la efectividad y productividad, la forma en que se soluciona los conflictos, el desarrollo personal y profesional de los individuos, las habilidades de comunicación, las relaciones interpersonales, mecanismo que debe estar orientado con los objetivos empresariales, con la visión, misión, valores y demás elementos que son cruciales para una herramienta efectiva.

Puede ocurrir que el colaborador se resista a este proceso debido a que las evaluaciones de una u otra forma infunden temor, por lo que los entrevistados son enfáticos e insistentes que debe haber una comunicación abierta, a fin de informar al personal que es la evaluación, para que sirva, como se va a realizar y cuales serán los alcances de la herramienta, se recomienda que el proceso se dé con naturalidad, también que debe haber una formación previa para los jefes, la idea es trabajarlo de forma conjunta con los especialistas del departamento de recursos humanos y las personas involucradas para estar claro en cada pauta a seguir, con la finalidad de que no se genere un ambiente hostil y negativo en la empresa, así evitar la resistencia al proceso y con ello obtener una respuesta satisfactoria, además se indica que el formulario debe ser fácil de comprender y aplicar, objetivo, confiable, entendible y ordenado, que debe cumplir con los elementos reales y esenciales de lo que se desea evaluar en los puestos de trabajo.

Los entrevistados coinciden en que se obtendrían beneficios satisfactorios con la evaluación del desempeño, consideran que es una oportunidad de conocer las habilidades y debilidades de los colaboradores, lo que permitiría varias acciones de mejoras en los aspectos que se deben de cambiar y un reconocimiento de sus destrezas, es el preámbulo para conocerse como personas y profesionales de tal forma que se pueda ejecutar de manera diferente la mejora continua en la línea de trabajo y permitirles a los colaboradores crecer y desarrollarse en muchas áreas, además, de la contribución empresarial en el alcance de los objetivos y metas del departamento, un

posible aumentado la productividad al conocer los puntos de mejora, la retroalimentación que puede ofrecer la herramienta es uno de los puntos contundentes de los entrevistados, lo cual permite el mejoramiento de las relaciones humanas entre las jefaturas y sus subordinados.

Se concluye que para que sea exitoso este mecanismo debe existir una planeación adecuada, considerar a todos los involucrados, ser persuasivos con la información, tener una formación adecuada a todos los participantes, además de un análisis correcto de los resultados para efectuar los planes remediales y a accionar un seguimiento continuo.

Tabla 15. Pregunta 14

<p>14. ¿Qué acciones recomendaría en el análisis de resultados y para el seguimiento del desempeño de los trabajadores de la empresa ALZU?</p>	<p>Entrevistado 1: Las calificaciones debe ser entregado de forma individual. El resultado lo trata el departamento de recursos humanos de forma confidencial, las mejoras sea efectuadas conjuntamente con el jefe y el encargado departamento de recursos humanos, a efecto de realizar las gestiones pertinentes en los planes de mejoras y planificar las sesiones de trabajo, el acompañamiento, las reuniones de coaching, y así hacer todo un cronograma de actividades y hacer el seguimiento correspondiente.</p>
	<p>Entrevistado 2: La nota obtenida se debe informar a cada persona en privado, para tener apertura a conversar y comunicar todo lo que va pasando en el proceso, es necesario hablar y retroalimentarse, animar a los empleados a mejorar, dedicarles tiempo, agradecer sus habilidades, darles un agradecimiento y decirles todo lo que hacen bien, realzar sus destrezas y habilidades, es bueno escuchar lo que tiene que decir, como jefes se debe comunicar como se va a trabajar, la esencial es corregir, esta nota queda en los expedientes personales en confidencia de la gestora de recursos humanos, y las jefaturas se coordinan con este departamento para hacer los planes y programas de mejoras, talleres, reuniones, acompañamiento etc, para ir cambiando lo que se tiene que mejorar, y así se hagan controles y seguimientos.</p>
	<p>Entrevistado 3: Las evaluaciones arrojarán una calificación, la cual debe constar en el expediente personal del empleado, el cual</p>

	esta en custodia de del departamento de recursos humanos, este resultado es comunicado a cada empleado individualmente y en privado a fin de crear un feedback, posterior, se toman las anotaciones y se coordina con el área de recursos humanos todo lo concertiendo a los planes de mejora para ejecutar las acciones y gestiones necesarias. Crear de planes de acción individual
--	---

Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por entrevistados, 2020.

En la etapa análisis de resultados, se debe efectuar una reunión por parte del jefe y sus subordinado donde se de un feedback (retroalimentación) y se comunique las mejoras que se deben ejecutar de acuerdo a los resultados, sin dejar de lado los puntos que se deben aplaudir o destacar del trabajo bien hecho, con estos resultados, se efectuarán los programas de mejoras, que tienen que contener un cronograma de actividades periodicas que deben de irse cumpliendo, ejemplo: si uno de los resultados indica que deben mejorar en trabajo en equipo, se debe efectuar un programa que trabaje esa parte; debe haber un acompañamiento por parte de recursos humanos, sesiones de coaching profesional para ir mejorando y formando al trabajador, para que se dé el seguimiento de los acuerdos, de la mano con el plan de remediación, lo que sería un plan de acción de mejora que sea exitoso, en este mecanismo debe existir una planeación adecuada, considerar a todos los involucrados, ser persuasivos con la información, tener una formación adecuada a todos los participantes, además de una análisis correcto de los resultados para efectuar los planes remediales y a accionar un seguimiento continuo.

Tabla 16. Pregunta 15

15. ¿Podría contar la empresa con el recurso necesario para la implementación de una evaluación del desempeño?	Entrevistado 1: Sí, la empresa cuenta con el recurso económico y humano de requerirse en la implementación a corto plazo para el tercer trimestre de 2020.
	Entrevistado 2: Sí, claro se tiene recurso humano y dinero, pero para la implementación como tal, debe de efectuarse un proceso transitorio de aprobación con la junta directiva, para eso son los estudios y se debe exponer la

	viabilidad ante ellos, o sea, llevar la propuesta del modelo, posteriormente, si se están de acuerdo con todo lo que se a examinado al momento, se da luz verde para dar inicio al proceso de capacitación para la implementación, pero todo es un protocolo que se tiene en la empresa.
	Entrevistado 3: Sí, actualmente se cuenta con una partida presupuestaria asignada al departamento de recursos humanos para estos temas, debido a que para nuestra organización estas herramientas novedosas son importantes efectuar, por lo cual se considero dentro del plan anual de ejecución en los programas operativos institucionales para el 2020.

Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por entrevistados, 2020.

Siendo este tema de relevancia en la empresa y justamente programado en el plan anual de ejecución en los programas operativos institucionales para el 2020, la empresa cuenta con una partida presupuestaria necesaria en caso que se implemente la herramienta, también con el talento humano por parte del departamento recursos humanos, sin embargo se enfatiza de que es todo una formalidad que cuenta la empresa, debido a que existen programas de aplicación y ejecución de procesos donde el diseño del modelo debe ser sometido a la defensa y aprobación por parte de la junta directiva de la empresa, posterior a eso se implementaría la evaluación del desempeño basado en competencias si así los altas jeraras lo crean conveniente, por lo que este proyecto se ejecuta en la fase de propuesta.

Además, se puede observar que la empresa tiene grandes deseos de aumentar la conciencia e introspección por los valores y tener clara la importancia de éstos para lograr los objetivos.

La empresa cuenta con un equipo de Gestión de Talento Humano que tiene a su disposición, el compromiso de la Dirección de la empresa y los recursos económicos presupuestados para lograr llevar a cabo las actividades necesarias para mejorar la cultura organizacional. Aunado a esto, el dueño considera que las actividades como talleres, ferias de valores, entre otros, son de gran aporte para fomentar los valores dentro de una organización

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En este apartado se ejecutan las conclusiones de la investigación, efectuadas posterior al análisis de los datos recolectados que están relacionados a los objetivos del proyecto. Se concluye:

- La compañía Alimentos Zúñiga no cuenta con un Modelo de evaluación de desempeño
- Al efectuar el análisis de los puestos existentes en el área de producción en la empresa Alimentos Zúñiga S.A. se determinan las competencias a evaluar según el perfil de cada puesto, los indicadores y los grados de cada competencia.
- Se ejecuta desarrollar la propuesta del modelo de evaluación del desempeño basado en competencias para el personal de la empresa Alimentos Zúñiga S.A.

Recomendaciones

En este capítulo se proporcionan las sugerencias a la luz de los resultados de la presente investigación y se sugiere a la empresa Alimentos Zúñiga S.A. a efectuar las siguientes mejoras:

- Es necesario efectuar una evaluación del desempeño al personal de la empresa a fin de conocer la situación real de la compañía en cuanto a alcances de objetivos empresariales.
- La evaluación del desempeño por competencias agrega valor a las estrategias de negocio, debido a que considera las competencias del negocio y competencias individuales que conjuntamente contribuyen a los resultados de la organización, ya que contribuye a relacionar las tareas diarias de los colaboradores con los objetivos y metas de la empresa.

- La aplicación de una evaluación del desempeño basada en competencias facilita la organización de planes de mejora en la empresa.
- Desarrollar herramientas de autoevaluación a fin que los empleados sean conscientes y ejecuten las tareas más eficientes y eficaz, debido a que proporcionan la reducción de tiempos muertos o tiempos en cola en el área de producción.
- Promover el alcance de las metas diarias de acuerdo a las bases de productividad, debido a que estos indicadores serán considerados en la evaluación del desempeño.
- Concientizar la importancia de la evaluación del desempeño y el alcance de las metas empresariales de acuerdo al plan estratégico de la empresa, ligados a la misión, vision y valores de la compañía.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

En este capítulo se plantea una propuesta de Modelo de Evaluación del Desempeño basado en competencia para el área de producción de la empresa Alimentos Zúñiga S.A., por cuanto es una herramienta con la que actualmente la empresa no cuenta.

Se propone desarrollar un modelo de evaluación basado en competencias a partir del análisis de las necesidades actuales de la empresa, que tiene como finalidad evaluar el personal a través de sus competencias, habilidades, actitudes y conocimientos, lo que favorece al alcance de los objetivos estratégicos de la compañía

Título

“Modelo de evaluación del desempeño basado en competencias para el área producción de la compañía de Alimentos Zúñiga S.A. ubicada en San Diego, La Unión, durante el primer cuatrimestre del 2020”.

Objetivos

Objetivo general

Proporcionar a la Compañía de Alimentos Zúñiga S.A., el Modelo de Evaluación del Desempeño basado en competencias en el área de producción, ubicada en San Diego, La Unión, durante el primer cuatrimestre del 2020”.

Objetivo específicos

1. Preparación del Modelo de evaluación de desempeño por competencias.
2. Elaboración del Modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias en el área de producción en la Compañía de Alimentos Zúñiga S.A.

3. Plan de Implementación de la herramienta de Evaluación del Desempeño basado en competencias para el área de producción de la empresa Alimentos Zúñiga S.A.

Importancia

La evaluación del desempeño se ha convertido en una herramienta de gestión imprescindible en las distintas organizacionales, debido a que colabora con la implementación de las estrategias, considerando de forma integral los objetivos institucionales, la misión, visión, los valores, cultura organizacional y las competencias laborales de los cargos, a fin de que por medio de la evaluación del desempeño la empresa pueda evaluar a los colaboradores en el desarrollo activo de sus funciones y así contar con el talento humano más calificado para cada área, además de colaborar en la implementación de estrategias y afinar la eficacia a nivel empresarial.

Por medio de este mecanismo es posible obtener una mayor adecuación de cada persona en su puesto de trabajo debido a que se logra optimizar el rendimiento y la satisfacción del talento humano en el desarrollo de sus tareas por medio de las competencias, habilidades y conocimientos que posee cada individuo, lo que permite evaluar el desempeño individual, para posteriormente decidir las acciones que deben tomar a fin de obtener una retroalimentación asertada sobre el cumplimiento de las labores y las oportunidades de mejora.

La evaluación del desempeño esta conformada por una serie de indicadores que permiten analizar y medir factores de desempeño que se definen como importante en la organización para el alcance de los objetivos, que permiten obtener información descriptiva, cuantitativa y valorativa que logra detectar áreas sensibles o problemáticas en la organización que no están consiguiendo los resultados esperados, por tal razón es necesario medir el desempeño en el trabajo para poder evaluar la productividad, el costo, los recursos y el tiempo invertido a fin de maximizar las utilidades empresariales.

En los tiempos actuales es crítico que las organizaciones dispongan de herramientas con las que puedan efectuar una evaluación del desempeño de cada funcionario, con la finalidad de

identificar a aquellos individuos que poseen claramente mayores niveles de destrezas, conocimientos, competencias y habilidades, que les permite organizarse mejor y son más efectivos en sus puestos de trabajo de acuerdo a los perfiles y manuales descriptivos de la organización. Si las compañías no disponen de estas herramientas seguirán manteniendo modelos de trabajo obsoletos, poco asertivos y basados en la incertidumbre por lo que no será posible poder ejecutar buenas prácticas laborales y planes remediales al conjunto de la organización.

Justificación

La evaluación del desempeño es una herramienta muy útil que permitirá mejorar la administración de la gestión del talento humano dentro de la empresa, con el fin potencializar el desarrollo de los conocimientos, habilidades y competencias de cada profesional.

Esta propuesta de modelo de evaluación basado en competencia proporcionará al Departamento de Recursos Humanos una herramienta que le permita medir el rendimiento y productividad del personal, a fin de potenciar la efectividad del desarrollo de las distintas actividades de acuerdo a las habilidades, el conocimiento y las competencias, sin embargo más allá de dotar a la compañía de una metodología de medición de resultados, lo primordial es promover, impulsar y comprometer al personal en el alcance de los objetivos de la empresa, concientizando a cada uno de los colaboradores la importancia de su trabajo, que mediante la asignación y el cumplimiento de cada tarea asignada, el compromiso, el trabajo en equipo, el esfuerzo y la dedicación de cada colaborador, aportan grandes beneficios a toda la organización, lo que otorga a la empresa una importante ventaja competitiva.

Esta herramienta permite comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual y a su vez de forma colectiva, donde el desempeño equivale a las conductas mostradas por el funcionario en un periodo determinado y la calificación obtenida es el resultado

que muestra los logros de los objetivos propuestos por parte de la empresa.

La evaluación desempeño en manos de los especialistas en recursos humanos debe convertirse en un instrumento de vital importancia en función de la mejora continua del desempeño del trabajador y de la empresa en general, ya que aplicada a nivel global muestra cifras y estadísticas claras para aplicar los planes de acción, de mejora, de seguimiento y fortalecer también los planes de carrera administrativa en todos los niveles, además de promover la mejora continua en el desarrollo integral de la persona por medio de los planes de acción y creación de programas de capacitación, establecimiento de medidas entre desempeño y resultado.

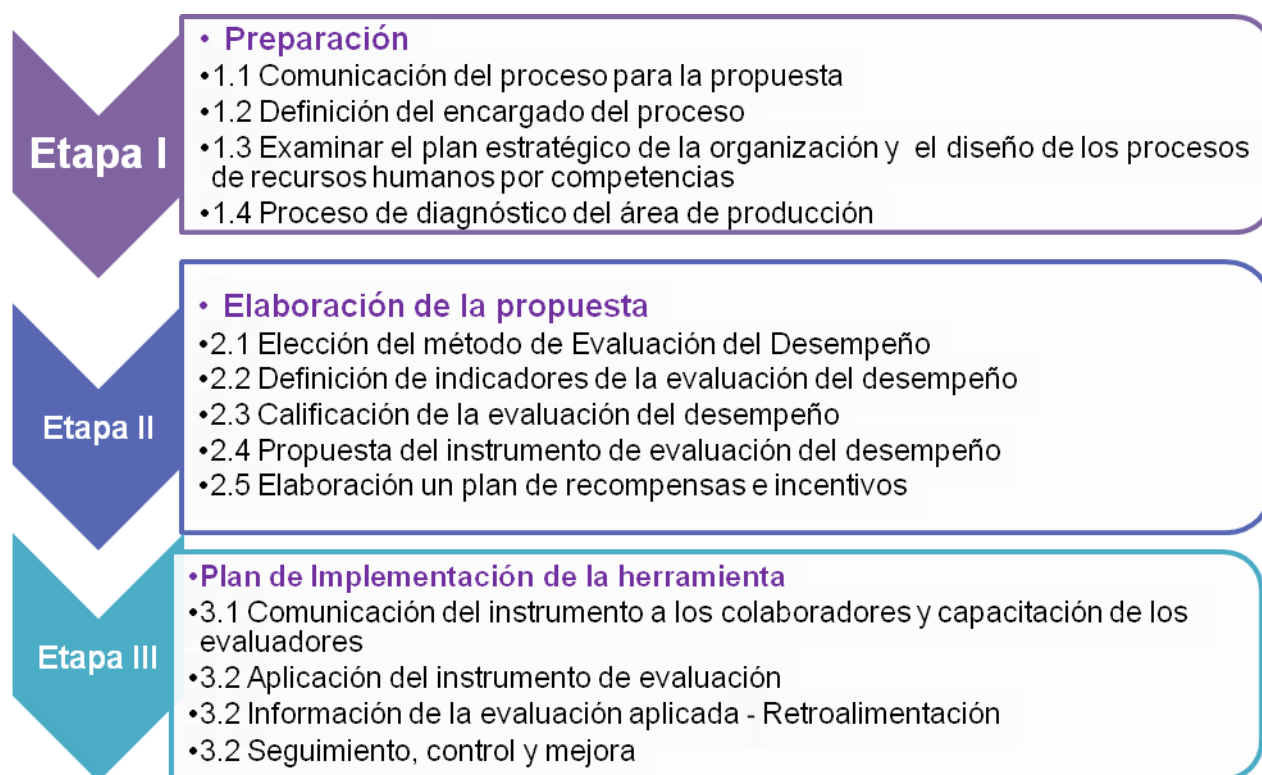
Por lo anterior, se pretende facilitar un mecanismo enriquecedor y de gran aprovechamiento para la empresa que permita la medición del rendimiento laboral del personal de producción.

Procedimiento para el modelo de la evaluación del desempeño basado en competencias

A continuación se describe el procedimiento propuesto para el modelo de desempeño que contiene tres etapas, compuesta cada una de pasos que debe seguir la compañía en la propuesta del modelo de evaluación del desempeño basado en competencias para el área de producción de la empresa Alimentos Zúñiga S.A. y que fue representado en el siguiente diagrama:

Diagrama de la propuesta del modelo de evaluación por competencias

Figura 7. Diagrama del modelo de evaluación



Fuente: elaboración propia

Etapa I. Preparación de la propuesta

Esta etapa es fundamental en la ejecución del todo el modelo por cuanto debe existir una continuidad en los procesos, la empresa debe contar con equipo de trabajo especializado en la materia, a fin de que exista el conocimiento necesario para la ejecución del programa, por lo que lo ideal es que el Departamento de Recursos Humanos sea el encargado de ejecutar la actividad por cuanto es el ente más idóneo para ejecución del procedimiento, responsable del proceso de capacitación y finalmente se efectúa el diagnóstico a fin de garantizar una evaluación del desempeño exitosa.

Paso 1:1 Comunicación del proceso para la propuesta

Como buena práctica de la comunicación asertiva para este estudio se efectuó un

acercamiento a los integrantes del departamento de producción a fin de exponerles el motivo de la presencia de este investigador a fin de no causar controversia en el proceso para la presentación del modelo.

Se conto con la dirección de la gestora del departamento de recursos humanos, la colaboración del jefe de producción y el gerente de operaciones para efectuar los estudios necesarios.

Paso 1:2 Definción del encargado del proceso

La empresa Alimentos Zúñiga debe asignar una comisión especialmente designada para la evaluación del desempeño formada por colaboradores del área especialista de recursos humanos, en colaboración con los jefes de las distintas divisiones de la estructura organizativa.

Se proponen que la comisión de evaluación del desempeño esté conformada por un profesional por parte del Departamento de Recursos Humanos, el jefe del área de producción quien es el responsable directo de la evaluación a los funcionarios del departamento de producción y el gerente de operaciones.

Paso 1.3 Examinar el plan estratégico de la organización y los diseños de los procesos de recursos humanos por competencias

Se requiere disponer de información necesaria y suficiente sobre la organización, que permita orientar la evaluación del desempeño al alcance de los objetivos, por lo que se deben conocer las estrategias de la compañía, el ¿Qué tengo que hacer para llegar allí?; pregunta que le da sentido al desarrollo de los objetivos estratégicos para alcanzar la visión y cumplir la misión.

Por lo que se ejecuta la examinación de forma integral del plan estratégico de la empresa, a fin de analizar los antecedentes de la organización como la visión, misión, valores, clientes, objetivos estrategicos, cultura organizacional, para ejecutar un diagnostico del estado actual de la organización y conocer las predicciones futuras al que desea llegar, a fin de alinear y efectuar los

ajustes necesarios para el modelo de la evaluación del desempeño.

Para obtener la investigación necesaria se ejecuta una fragmentación de objetivos a todos los niveles de la organización, de manera tal que se dé un efecto cascada para efectuar el análisis de la empresa, considerando todas las divisiones de la siguiente manera:

Figura 8. Análisis de objetivos empresariales



Fuente: elaboración propia

La información obtenida en la etapa de examinación del plan estratégico se tabula en un cuadro de mando integral instrumento que permite a la organización entrelazar la estrategia empresarial y los objetivos clave con el desempeño y el alcance resultados por medio de cuatro áreas críticas que son: desempeño financiero, que es el responsable de ejecutar las acciones pertinentes para tener éxito en el negocio de la empresa, se encarga de las negociaciones e inversiones financieras, necesarias para la toma de decisiones empresariales; conocimiento del cliente para el alcance de los objetivos empresariales y la continuidad del negocio. Es importante que todas las gestiones efectuadas para la satisfacción del cliente interno y externo y procesos internos de negocio se consideran procesos que se requiere sobresalir para el alcances de la vision y la estrategia y finalmente el aprendizaje y crecimiento como mantener la habilidad de cambiar y progresar a nivel empresarial.

Figura 9. Análisis de objetivos empresariales



Fuente: Berenguer, 2017, enlace: <https://prevenblog.com/>

De acuerdo a la investigación el diseño de los procesos realizados por la organización correspondiente a la gestión del talento humano es basado en procedimientos por competencias, cumpliendo con aspectos necesarios que se requieren en la propuesta tales como: definición de competencias y los grados de competencia, el diseño de perfiles profesionales con los detalles de los puestos por competencias a evaluar, información necesaria para la evaluación de las mismas.

En la administración por competencias se identifican las capacidades de los individuos obligatorias en cada puesto de trabajo, definidas en el perfil de puestos que proporciona al talento humano, el desarrollo de un alto nivel de destrezas para efectuar las tareas de forma efectivas e integral conforme a la estrategias de la empresa.

Por otra parte, la compañía se ha ocupado en fomentar una administración enfocada por objetivos, aportando a los colaboradores una visión, un punto de partida y una meta hacia la cual dirigirse, alcanzando con ello desarrollar altos sentido de pertenencia en la organización y

desarrollando una óptima cultura organizacional.

Paso 1.4 Proceso de diagnóstico del área de producción

En este proceso se obtiene información referente a las funciones ejecutadas en los distintos puestos de trabajo en el departamento de producción, la metodología utilizada fue la técnica de observación directa que fue efectuada a los ocupantes del cargo en completo ejercicio de sus funciones, a fin de analizar los puestos existentes en el área de producción y determinar las competencias a evaluar según el perfil de cada uno de ellos, mediante la visita se verifican las tareas, se analizan los comportamientos y habilidades de los puestos evaluados.

Además, se aplica un cuestionario estructurado a dos funcionarios de los mandos medios y un funcionario de mando superior a fin de determinar las necesidades de la evaluación del desempeño en la empresa.

En esta etapa se efectúa el análisis de los puestos existentes en el área de producción; de acuerdo a la información suministrada por la gestora del talento humano y las visitas en la planta se logró constatar que los manuales de puestos en la empresa Alimentos Zúñiga S.A. cumplen de acuerdo a lo establecido en su forma y ejecución, además cuenta con los perfiles de puestos elaborados por competencias.

Etapa II. Elaboración de la propuesta

En esta fase abarca el procedimiento propiamente del instrumento, se determinan los indicadores a evaluar, se efectúa la elección de los métodos de evaluación más acertada para la empresa y se asigna la calificación de la evaluación, para esta fase se efectúa el diseño de una propuesta de evaluación del desempeño y se proporcionan los elementos necesarios para la ejecución de la evaluación.

Paso 2. 1. Elección del método de Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño será en base a la metodología de 90 grados donde cada jefe evaluará a su subalterno inmediato, por cuanto los colaboradores solamente serán evaluados por su superior inmediato.

Paso 2.2 Fijación de los indicadores de la evaluación del desempeño

Posterior a los análisis efectuados, se concluye que en vista de que los perfiles han sido efectuado por competencias con base al diccionario de competencias de la Dra. Martha Alicia Alles, se deben evaluar las características partiendo de la base existente, tomando en consideración la experiencia, las habilidades, competencias y el conocimiento de los funcionarios en los puestos desempeñados.

Por lo anterior, se procede a determinar los indicadores agrupando las competencias cardinales definidas como aquellas características que deberán poseer todos los funcionarios de la empresa y las competencias específicas las características requeridas en los puestos desempeñados en el área de producción.

Considerando las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, se procede a determinar los elementos esenciales que deben ser evaluados en el departamento de producción agrupados por categorías de desempeño laboral, factores humanos, actitudinal referentes al comportamiento ante diferentes circunstancias y las habilidades, por lo que se consideran los siguientes elementos:

Competencias cardinales: compromiso, puntualidad, ética, calidad del trabajo, productividad, compromiso, comunicación, iniciativa, proactividad, adaptabilidad al cambio (a grupos o funciones).

Competencias específicas: se consideran características asignadas a niveles intermedios y otros niveles: colaboración, alta calidad, dinamismo y energía, trabajo en

equipo, responsabilidad, tolerancia a la presión, disciplina, desarrollo a las personas, presentación personal (uso del uniforme completo, desarrollo de las personas, predisposición, preocupación por el orden y la claridad.

Competencias del conocimiento: apoyo a los compañeros, innovación, adaptabilidad al cambio, dinamismo y energía.

Paso 2.2 Definición de indicadores de la evaluación del desempeño

En esta etapa se han identificado los requisitos básicos e importantes de cada puesto en cuanto al desempeño y el desenvolvimiento real del trabajador en su puesto laboral que se espera que marque la diferencia entre cumplir bien o mal el puesto de trabajo.

Se han empleado los grados para los indicadores estimulados en el diccionario de gestión por competencias de la Dra. Martha Allesde de la siguiente manera:

Figura 10. Definición de grados

Grados
A: Alto.
B: Bueno, por encima del estándar.
C: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la competencia
D: Insatisfactorio (mínimo)

Fuente: elaboración propia

Los indicadores y las competencias utilizadas en la investigación son descritas teóricamente en el diccionario de competencias, las que han sido consideradas para el estudio son:

- **Actitud positiva hacia la empresa (desarrollo de relaciones):** consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.

Grado B: muestra permanente motivación para incrementar sus relaciones y para formar un grupo de relaciones de intereses comunes.

- **Actitud positiva hacia los compañeros (desarrollo de relaciones):** consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.
Grado B: muestra permanente motivación para incrementar sus relaciones y para formar un grupo de relaciones de intereses comunes.
- **Actitud positiva hacia los superiores (desarrollo de relaciones):** consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.
Grado B: muestra permanente motivación para incrementar sus relaciones y para formar un grupo de relaciones de intereses comunes.
- **Adaptabilidad:** (a grupos o funciones) acomodarse, avenirse a los cambios hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad esta más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.
- **Grado C:** puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos.
- **Conciencia organizacional (Atacamiento de Instrucciones):** es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica una capacidad de identificar tanto a las personas que toman las decisiones como a aquellas que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas.

Grado B: comprende describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la organización con un sentido claro de cómo influir en ellas.

- **Calidad del trabajo:** excelencia en la tarea a realizar, implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de sumismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente.

Grado A: entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y expertise. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés por aprender.

Colaboración: capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinares, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.

Grado C: comprende la necesidad de que todos colaboren unos con otros para la mejor consecución de los objetivos generales.

- **Autocontrol:** es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Implica resistencia a condiciones constantes de estrés.

Grado B: actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como el enfado y frustración extrema, pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que le producen desagrado y continúa su actividad

oconversación. Puede abandonar temporalmente la reunión para controlar sus emociones y luego regresar.

- **Trabajo en equipo:** implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia “trabajo en equipo” no significa que sus subordinados sean pares sino que operarán como equipo en su área/grupo.

Grado B : anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.

- **Dinamismo y Energía:** trabaja duro en jornadas de trabajo exigente. Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

Grado C: trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.

- **Flexibilidad:** es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo.

Grado B: decide qué hacer en función de la situación. Modifica su

comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas, no de forma acomodaticia sino para beneficiar la calidad de la decisión o favorecer la calidad del proceso.

Iniciativa / Proactividad: Iniciativa: adelantarse a los demás en su accionar, Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implicar marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar.

Grado B: responde con rapidez asegurando una buena instrumentación de los cambios propuestos por la Dirección. Habitualmente y por propia iniciativa propone mejoras dentro de área de responsabilidad. Resuelve las pequeñas complicaciones cotidianas con efectividad.

- **Productividad:** apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito.

Grado B: apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir. Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre.

- **Capacidad para aprender:** está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.
- **Grado C:** aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos

impartidos.

- **Preocupación por el orden y la claridad:** es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones asignadas estén claramente asignadas.

Grado C: Comprueba la calidad y exactitud de las tareas de su sector y de su propio trabajo. Se preocupa por cumplir las normas y procedimientos.

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

Grado C: cumple con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo con lo esperado.

- **Responsabilidad:** cumple con los compromisos adquiridos en tiempo. Es la capacidad de poner el acento en la responsabilidad basada en objetivos acordados mutuamente. Acrecentar los resultados positivos de los profesionales que están motivados por el nivel de contribución y control de que pueden aportar personalmente a la compañía. Las competencias del conocimiento se relacionan y potencian mutuamente. Esta competencia se relaciona con apoyo a los compañeros y con autodirección basada en el valor. Los integrantes de este tipo de organizaciones incrementan su responsabilidad personal como una consecuencia directa del apoyo recibido y prestado a sus compañeros y de la toma de conciencia sobre la importancia de la autodirección, añadiendo valor a la empresa y a sí mismos.

Grado C: trabaja en función de los objetivos fijados en conjunto, participando y esperando lo mismo de los demás.

- **Tolerancia a la presión:** se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.
Grado B: habitualmente alcanza los objetivos aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
- **Puntualidad:** cumple con los horarios y jornadas labores, muestra una personalidad con carácter, orden y eficacia, para realizar más actividades y desempeñar mejor nuestro trabajo.
Grado D: Insatisfactorio (mínimo)
- **Presentación personal (uso del uniforme completo):** presencia personal de acuerdo a la vestimenta de la empresa, aseo, uso de los accesorios de seguridad y de calidad, comportamiento, formas de hablar.
Grado D: Insatisfactorio (mínimo).
- **Capacidad de aceptar críticas:** cumple con los compromisos adquiridos en los Feedback (retroalimentación) prestar atención a las críticas, las considera como oportunidad de crecimiento, no toma las situaciones a título personal, no percibe las llamadas de atención como negativos.
Grado D: Insatisfactorio (mínimo)

El diccionario por competencias proporciona un método sencillo y fiable para la fijación de los indicadores y competencias a evaluar.

Los seleccionados para la evaluación del desempeño por competencias permite evaluar el cumplimiento de las competencias y el desarrollo de capacidades de cada colaborador se resumen en el siguiente cuadro.

Tabla 14. Indicadores y competencias

INDICADORES Y COMPETENCIAS					
	Competencias críticas	A	B	C	D
1	Actitud positiva hacia la empresa		x		
2	Actitud positiva hacia los compañeros (desarrollo de relaciones)		x		
3	Actitud positiva hacia los superiores		x		
4	Adaptabilidad (a grupos o funciones)			x	
5	Conciencia organizacional (Atacamiento de Instrucciones)		x		
6	Calidad del trabajo	x			
7	Capacidad de aceptar críticas: Cumple con los compromisos adquiridos en los Feedback				x
8	Colaboración			x	
9	Autocontrol		x		
10	Trabajo en equipo		x		
11	Dinamismo y Energía			x	
12	Flexibilidad		x		
13	Iniciativa / Proactividad		x		
14	Capacidad para aprender			x	
15	Preocupación por el orden y la claridad.			x	
16	Presentación Personal (uso del uniforme completo)				x
17	Productividad:rendimiento en producción:			x	
18	Puntualidad				x
19	Responsabilidad: Cumple con los compromisos adquiridos en tiempo y forma			x	
20	Tolerancia a la presión		x		

Grados

A: Alto.

B: Bueno, por encima del estándar.

C: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la competencia.

D: Insatisfactorio (mínimo)

Paso 2.2 Métrica de evaluación

La métrica de evaluación para de las cada ítem utilizado en la competencias se efectuará en base a una escala de puntuación de 1 a 5 cada ítem.

Tabla 15. Métrica de evaluación

1. Malo	2. Regular	3. Bueno	4. Muy bueno	5. Excelente
---------	------------	----------	--------------	--------------

Fuente: elaboración propia

Paso 2.3.- Calificación de la evaluación

La calificación corresponde al total de los puntos obtenidos en la evaluación, donde la nota final se ubicará en la escala diseñada, que muestra la máxima puntuación y la mínima puntuación de la siguiente manera:

Tabla 16. Ponderación para calificar

1- 65 MALO	66 - 75 REGULAR	76-89 MUY BUENO	90-100 EXCELENTE
---------------	--------------------	--------------------	---------------------

Fuente: elaboración propia

La siguiente escala muestra la variación de acuerdo al incumplimiento del reglamento de ausencia mensual, ítem considerado para efectuar la evaluación.

Tabla 17. Ponderación para calificar asistencia

1. Una ausencia injustificada o más de 3 tardías	2. De 2 a 3 tardías	3. Una tardía	4. Sin faltas
--	---------------------	---------------	---------------

Fuente: elaboración propia

¿

Se consideran los indicadores utilizados en el área de productividad, considerados en el desempeño diario de acuerdo al alcance de las metas en rendimiento en producción, en el que se contemplan los rubros de actitud, rendimiento, puntualidad, uso del uniforme, equipo de protección, la puntualidad, la capacidad de acertar las críticas y medidas de atención.

Tabla 18. Métrica del rendimiento en el área de producción

65 MALO	66 - 75 REGULAR	76-89 MUY BUENO	90-100 EXCELENTE
------------	--------------------	--------------------	---------------------

Fuente: elaboración propia

Paso 2. 4. Propuesta del instrumento de evaluación del desempeño

Para este proyecto se efectúa una propuesta de formulario para la aplicación de la evaluación del desempeño, donde se consignan los elementos a evaluar determinados en la

investigación.

Propuesta del formulario para la evaluación del desempeño

Tabla18. Propuesta

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO / PERSONAL OPERATIVO					
Nombre:	_____				
Puesto:	_____				
Fecha:	_____				
Evaluador:	_____				
Evalue de 1 a 5 las siguientes afirmaciones tomando en cuenta las escalas brindadas					
1. Malo	2. Regular	3. Bueno	4. Muy bueno	5. Excelente	
	Detalle	Calificación			
1	Responsabilidad: Cumple con los compromisos adquiridos en tiempo y forma				
2	Calidad del trabajo				
3	Disponibilidad				
4	Cooperación con el equipo				
5	Capacidad de aceptar críticas: Cumple con los compromisos adquiridos en los Feedback				
6	Predisposición (disposición anticipada de alguna cosa)				
7	Compromiso				
8	Iniciativa / Proactividad				
9	Adaptabilidad (a grupos o funciones)				
10	Dinamismo y Energía				
11	Tolerancia a la presión				
12	Preocupación por el orden y la claridad.				
13	Colaboración				
Evalue de 1 a 5 las siguientes afirmaciones tomando en cuenta las escalas brindadas					
1. Constante	2. Más de 3 Faltas	3. De 2 a 3 Faltas	4. Una falta en el mes	5. Sin faltas	
	Detalle	Calificación			
14	Presentación Personal (uso del uniforme completo)				
Evalue de 1 a 5 las siguientes afirmaciones tomando en cuenta las escalas brindadas					
1. Una ausencia injustificada o más de 3 tardías	3. De 2 a 3 tardías	4. Una tardía	5. Sin faltas		
	Detalle	Calificación			
15	Puntualidad				
Evalue de 1 a 5 las siguientes afirmaciones tomando en cuenta las escalas brindadas					
1- 65 MALO	66 - 75 REGULAR	76-89 MUY BUENO	90-100 EXCELENTE		
En promedio cumple con las metas diarias de producción					
1. NO	5. SI				
	Detalle	Calificación			
16	Productividad: Indique el rendimiento en producción: _____				
Evalue de 1 a 5 las siguientes afirmaciones tomando en cuenta las escalas brindadas					
	Detalle	Calificación			
17	Atacamiento de Instrucciones				
18	Actitud positiva hacia la empresa				
19	Actitud positiva hacia los superiores				
19	Actitud positiva hacia los compañeros				
RESULTADO					

Paso 2.5 Desarrollo un plan de recompensas e incentivos

Es importante establecer un plan de recompensa e incentivos que proporcione una motivación a los colaboradores, que ofrezca un estímulo para efectuar mejores las tareas y el alcance de los objetivos, que puede estar compuesto por un beneficio adicional, salario emocional o bonificaciones económicas suplementarias al pago del sueldo base premier al colaborador .

Es este proceso la empresa efectúa una estudio para saber las motivaciones y expectativas de los colaboradores y a su vez conocer el grado de satisfacción y compromiso con la empresa, el plan pueden contemplar recompensa con salario emocional o incentivos económicos, una vez planteado el programa de compensación y aprobado por la empresa, se comunica a los funcionarios a fin de que dispongan de toda la información y puedan evacuar dudas.

Etapa III.Implementación de la herramienta

Paso 3.1 Comunicación del instrumento a los colaboradores y capacitación de los evaluadores

En ocasiones la implementación de nuevos procesos de evaluación crean un ambiente de resistencia o duda, por lo que algunos mecanismos fracasan por la falta de comunicación, entrenamiento y seguimiento.

Para que la evaluación del desempeño sea exitosa es necesario una comunicación directa con los funcionarios de toda la organización a fin de que se conozca la mecánica de la herramienta, los alcances de la misma y el objetivo de su aplicación, esto ayudará a disminuir la incertidumbre y aumenta disposición por parte de los funcionarios.

Por lo que es necesario en una futura implementación de la evaluación que la empresa Alimentos Zúñiga pueda contar con una campaña informativa para la empresa, un taller de capacitación para los evaluadores y programas de seguimientos correspondientes.

Seria bueno ejecutar un instructivo que describa en detalle los métodos para proporcionarlo a los evaluadores.

Paso 3.2. Aplicación del instrumento de evaluación

En esta etapa se efectúan las mediciones en base a los indicadores a fin de verificar el cumplimiento de los objetivos empresariales.

La utilización del instrumento se proyecta para ser aplicado posterior a la etapa de implementación de la evaluación del desempeño, aplicada por el jefe de producción como figura de evaluador y los colaboradores del departamento de producción como los evaluados.

Paso 3.3 Información de la evaluación aplicada- retroalimentación

La evaluación del desempeño es un documento personal y privado que debe estar en custodia del departamento de recursos humanos en el expediente personal de cada colaborador.

Se debe realizar una reunión entre el evaluador y el evaluado y debe desarrollarse una comunicación asertiva de forma discreta, amena y sincera, en un espacio privado y favorable a fin de comunicar al funcionario el resultado de la evaluación, es importante enfatizar las fortalezas y las habilidades, igual que las oportunidades de mejora, precisar las acciones que se deben efectuar para que el colaborador para mejorar el desempeño en las labores.

Posterior a la aplicación del instrumento la jefatura debe facilitar la evaluación del desempeño al departamento de recursos humanos a fin de ejecutar un programa remedial que debe contemplar un plan de acción para manejar las debilidades presentadas en el personal y efectuar así los gestiones pertinentes y oportunas.

Paso 3.3 Seguimiento, control y mejora

La implementación de planes de mejora deben ser analizados con la jefatura de las distintas divisions en coordinación con el departamento de recursos humanos a fin de ejecutar las herramientas adecuadas que contribuyan con el crecimiento personal de los funcionarios, para perfeccionar el perfil de cada empleado y encaminar su carrera administrativa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA PROPUESTA

Conclusiones

- Mediante la investigación se genera la preparación del Modelo de Evaluación de Desempeño por Competencias.
- Se procede a la elaboración del Modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias en el área de producción en la Compañía de Alimentos Zúñiga S.A
- Se ejecuta un Plan de Implementación de la herramienta de Evaluación del Desempeño basado en competencias para el área de producción de la empresa Alimentos Zúñiga S.A.

Recomendaciones

Posterior a las conclusiones de las investigaciones del caso, de acuerdo con el análisis y evaluación de los hechos en el proyecto se procede a recomendar:

- Se recomienda evaluación 90 grados debido a que las personas solamente serán evaluadas por su superior inmediato.
- Facilitar información a los trabajadores sobre la herramienta, a fin de enfatizarse en promover actitudes positivas hacia la evaluación del desempeño, a fin de familiarizarse con la herramienta.
- Previo a la evaluación del desempeño es importante informar a los colaboradores las razones, beneficios y finalidad de ejecutar la evaluación, se recomienda un taller didáctico
- Es necesario que cada trabajador evaluado conozcan las disposiciones y

regulaciones de la evaluación, además de la tabla de puntuación y la calificación obtenida por lo que se recomienda se efectúen reuniones con los colaboradores.

- Promover las buenas prácticas laborales en la empresa a fin que los hábitos adquiridos durante el desempeño laboral sean reflejados en la evaluación.
- Los resultados alcanzados se pueden utilizar como referentes para la confección de reglamentos internos, las puntuaciones pueden promover la creación de un modelo de beneficios e incentivos, bonos, recompensas o bien la ejecución de procesos sancionatorios.
- A fin de que la aplicación del mecanismo propuesto sea objetivo y minimizar la subjetividad con los colaboradores, es necesario desarrollar capacitaciones para los evaluadores.
- Con base en las evaluaciones aplicadas estas se pueden utilizar como referencia para el modelo de recompensas (beneficios e incentivos) y sanciones.
- En dado caso que se presente disconformidad en la calificación obtenida se recomienda disponer de un periodo de apelaciones, donde el colaborador pueda expresar su disconformidad.
- En casos que la nota obtenida sea deficiente, se recomienda efectuar una reunión con el colaborador a fin de investigar las razones propicias que pudieron perjudicar en la obtención de sus resultados, es necesario conocer un poco más de las percepciones en el trabajo.
- Se recomienda procesos de feedback-retroalimentación a fin de tener un intercambio de información a efecto de que se facilite el espacio para conocer inconformidades, satisfacciones y los pensamientos de ambas partes en referencia a las labores cotidianas de los puestos.
- Efectuar registros que faciliten la lectura de los resultados obtenidos en las evaluaciones del desempeño aplicadas, a fin de analizar los progresos obtenidos

en cada aplicación, utilizando métricas estadísticas de evaluación y comparar los alcances obtenidos entre distintos períodos.

- Se recomienda la utilización y aplicación del manual de evaluación del desempeño.
- Se recomiendan procesos propuestos y el seguimiento de los resultados obtenidos en estas evaluaciones de feedback-retroalimentación a fin de tener un intercambio de información a efecto de que se facilite el espacio para conocer inconformidades, satisfacciones y los pensamientos de ambas partes en referencia a las labores cotidianas de los puestos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. A. (2009). *Construyendo Talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Buenos Aires, Granica.

Alles, M. A. (2011). *Diccionario de Competencias La Trilogía*. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. A. (2007). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. (3.a Reimpresión). Buenos Aires: Granica.

PEREDA, S.; F. BERROCAL, ET AL., "Gestión de Recursos Humanos por Competencias y Gestión del Conocimiento" *Dirección y Organización*, 2010, vol. 5, no. 28, ISSN 2171-6323.

Chiavenato, Idalberto (2011). *Administración de Recursos Humanos*. España. Mc. GrawHill.

Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ta. edición). México: Mc. GrawHill.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial* (14 edición). México:McGraw-Hill.

Robbins, Stephen y Coulter, Mary. 2010. (10. Ed.). México: PearsonEducación

Hernández Sampieri 2014, *Metodología de la Investigación*, sexta edición por McGRAW-HILL / Chiavenato, Idalberto (2011). *Administración de Recursos Humanos*. España. Mc. GrawHill.

Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ta. edición). México: Mc. GrawHill.

- Juan Carlos Jiménez (2010). *El valor de los valores en las Organizaciones* (3era edición). Caracas, Venezuela.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial* (14 edición). México:McGraw-Hill.

Niño Rojas, V.M. (2011). *Metodología de la Investigación* (21 ed.). Bogotá: Ediciones de laU.

Robbins, S., & Timothy, A. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15 edición.). Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación de México, S.A.

- Roberto Hernández Sampieri (2010), Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio, *Metodología de la investigación*, quinta edición 2010

APÉNDICE**Apéndice 1. Cuestionario**

Estimado (a) lector (a), el presente cuestionario tiene el propósito de conocer sobre las competencias en cada puesto de Alimentos Zúñiga S.A. a fin de proponer un modelo de Evaluación del Desempeño del área producción.

Las repuestas serán de utilidad a los investigadores para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos por la Universidad Internacional de las Américas.

¿Sabes usted que es evaluación del desempeño basado en competencias?

¿Cuenta actualmente la compañía con evaluación del desempeño?

¿Considera usted que es necesario evaluar el desempeño de los colaboradores del área de de producción?

¿Quién considera usted que debe efectuar y aplicar la evaluación dedesempeño?

¿Podría mencionar cuales puestos son los que integran el área de producción en la compañía Alimentos Zúñiga?

¿Cuenta la empresa con los manuales descriptivo de cada puesto en el área de producción y cuándo fue última actualización que tuvo el manual de puestos existente?

Podría definir los perfiles de cada cargo ubicado en el área de producción?

¿Cuáles indicadores de productividad son utilizados en la división de producción y cual es la frecuencia de su aplicación?

¿Con que frecuencia considera usted que se deben realizar las evaluaciones para medir eldesempeño de los colaboradores del área de producción?

¿Qué actitudes, habilidades y comportamientos cree usted que sea necesario evaluar en el área de producción?

¿Considera usted importante las relaciones interpersonales en el área de producción. Por qué?

¿Sabe usted si actualmente la empresa cuenta con algún reglamento donde se regulen temas como el uso de uniforme y la asistencia?

¿Cómo considera usted que debe ser la evaluación? Indique algún beneficios que se pueda obtener y mecione algún tipo de inconvenientes puede generar en los funcionarios del área de producción

¿Qué acciones recomendaría para el análisis de resultados y para el seguimiento del desempeño de los trabajadores de la empresa ALZU?

¿Cómo visualiza usted el área de producción antes y después de implementar una evaluación del desempeño?


¿Podría contar la empresa con el recurso necesario para la implentación de una evaluación del desempeño?

Apéndice 2. Propuesta de evaluación del desempeño basado en competencias

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO / PERSONAL OPERATIVO

Nombre: _____
 Puesto: _____
 Fecha: _____
 Evaluador: _____

Evalue de 1 a 5 las siguientes afirmaciones tomando en cuenta las escalas brindadas

1. Malo	2. Regular	3. Bueno	4. Muy bueno	5. Excelente	
---------	------------	----------	--------------	--------------	---


	Detalle	Calificación
1	Responsabilidad: Cumple con los compromisos adquiridos en tiempo y forma	
2	Calidad del trabajo	
3	Disponibilidad	
4	Cooperación con el equipo	
5	Capacidad de aceptar críticas: Cumple con los compromisos adquiridos en los Feedback	
6	Predisposición (disposición anticipada de alguna cosa)	
7	Compromiso	
8	Iniciativa / Proactividad	
9	Adaptabilidad (a grupos o funciones)	
10	Dinamismo y Energía	
11	Tolerancia a la presión	
12	Preocupación por el orden y la claridad.	
13	Colaboración	

Evalue de 1 a 5 las siguientes afirmaciones tomando en cuenta las escalas brindadas

1. Constante	2. Más de 3 Faltas	3. De 2 a 3 Faltas	4. Una falta en el mes	5. Sin faltas	
--------------	--------------------	--------------------	------------------------	---------------	---


	Detalle	Calificación
14	Presentación Personal (uso del uniforme completo)	

Evalue de 1 a 5 las siguientes afirmaciones tomando en cuenta las escalas brindadas

1. Una ausencia injustificada o más de 3 tardías	3. De 2 a 3 tardías	4. Una tardía	5. Sin faltas	
--	---------------------	---------------	---------------	---

	Detalle	Calificación
15	Puntualidad	

Evalue de 1 a 5 las siguientes afirmaciones tomando en cuenta las escalas brindadas

1- 65 MALO	66 - 75 REGULAR	76-89 MUY BUENO	90-100 EXCELENTE	
---------------	--------------------	--------------------	---------------------	---

En promedio cumple con las metas diarias de producción

1. NO	5. SI
-------	-------

	Detalle	Calificación
16	Productividad: Indique el rendimiento en producción: _____	

Evalue de 1 a 5 las siguientes afirmaciones tomando en cuenta las escalas brindadas

	Detalle	Calificación
17	Atacamiento de Instrucciones	
18	Actitud positiva hacia la empresa	
19	Actitud positiva hacia los superiores	
19	Actitud positiva hacia los compañeros	

RESULTADO

CARTA DE REVISIÓN FILOLÓGICA

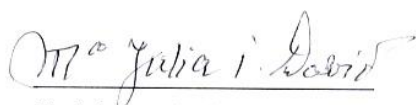
San José, 4 de mayo 2020

Señores,

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Estimados señores,

Sirva la presente para saludarles y confirmar que en mi calidad de Licenciada en Filología he realizado la revisión, conforme a la normativa APA, de la ortografía, estilo y presentación de la tesis *MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN EN LA COMPAÑÍA ALIMENTOS ZÚÑIGA S.A., UBICADA EN SAN DIEGO, LA UNIÓN, DURANTE EL PRIMER CUATRIMESTRE DE 2020* elaborada por Albertina Duarte Villegas para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos y puedo dar fe del correcto español que contiene.



María Luliana Iosif David

Cédula 8-0082-0278

Carné 2208