

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

TEMA:

**Mejora de competencias por la implementación del análisis de desempeño
laboral de los colaboradores en el área comercial en una empresa
farmacéutica en el año 2022**

AUTOR:

Vera Fernández, Ximena Monserrate

**Previo a la obtención del grado Académico de:
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

TUTOR:

Ing. Jenifer Tobed Cabello, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

2022



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Abogada, Ximena Monserrate Vera Fernández, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano.

DIRECTOR DEL ARTICULO PROFESIONAL DE ALTO NIVEL

PILAR TOBED CABELLO Firmado digitalmente por
0951352194 JENIFER 0951352194 JENIFER PILAR TOBED

CABELLO
Fecha: 2022.07.14 12:49:49 -0500

Ing. Jenifer Tobed Cabello, Mgs.

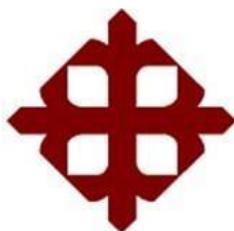
REVISOR

Ing. Freddy Camacho Villagómez, Ph.D.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Ing. Zoila Bustos Goya, Mgs.

Guayaquil, a los 19 del mes de julio del año 2022



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRIA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Ximena Monserrate Vera Fernández

DECLARO QUE:

El Artículo Profesional de Alto nivel **Mejora de competencias por la implementación del análisis de desempeño laboral de los colaboradores en el área comercial en una empresa farmacéutica en el año 2022** previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del artículo profesional de alto nivel del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 19 días del mes de julio del año 2022

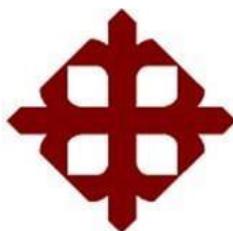
EL AUTOR

XIMENA
MONSERRATE

Firmado digitalmente por
XIMENA MONSERRATE
VERA FERNANDEZ

VERA FERNANDEZ Fecha: 2022.07.14
14:11:12 -05'00'

Abg. Ximena Monserrate Vera Fernández



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRIA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

AUTORIZACIÓN

Yo, Ximena Monserrate Vera Fernández

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Artículo Profesional de Alto Nivel de Magíster en Gestión del Talento Humano** titulado: **Mejora de competencias por la implementación del análisis de desempeño laboral de los colaboradores en el área comercial en una empresa farmacéutica en el año 2022** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi/nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 19 días del mes de julio del año 2022

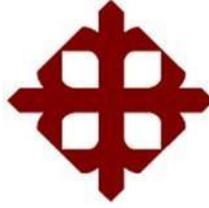
EL AUTOR

XIMENA
MONSERRATE

Firmado digitalmente por
XIMENA MONSERRATE VERA
FERNANDEZ

VERA FERNANDEZ Fecha: 2022.07.14 14:11:31

Abg. Ximena Monserrate Vera Fernández



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

INFORME DE URKUND

The screenshot shows the Urkund interface with a dark header. On the left, a back arrow and the text 'VOLVER A LA VISTA GENERAL DEL ANÁLISIS'. On the right, icons for refresh, download, and help, followed by 'CONFIGURACIÓN' with a dropdown arrow. Below the header, three fields are visible: 'REMITENTE' with the value 'JENIFER TOBED', 'ARCHIVO' with the value 'FORMATO ARTICULO PROFESIONAL ALTO NIVEL I COHORTE XIMENA VERA.docx', and 'SIMILITUD' with the value '2 %'. Below these fields are three tabs: 'COINCIDENCIAS' (selected), 'FUENTES', and 'DOCUMENTO COMPLETO'. Under the 'COINCIDENCIAS' tab, there is a 'TIPO' dropdown set to 'MOSTRAR EN EL TEXTO'. At the bottom, there are three toggle switches: 'Citas' (disabled), 'Paréntesis' (disabled), and 'Diferencias detalladas de texto' (enabled).

TEMA: Mejora de competencias por la implementación del análisis de desempeño laboral de los colaboradores en el área comercial en una empresa farmacéutica en el año 2022

MAESTRANTES: Ximena Monserrate Vera Fernández

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, I COHORTE

ELABORADO POR:

0951352194
JENIFER PILAR

Firmado digitalmente por
0951352194 JENIFER PILAR
TOBED CABELLO

TOBED CABELLO Fecha: 2022.07.14 12:50:28
-05'00'

Ing. Jenifer Tobed Cabello, Mgs.

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACION

RESUMEN

El presente artículo trata de analizar los diversos beneficios que tiene el implementar evaluaciones de desempeño por competencias en una organización, respondiendo a cómo la ejecución de herramientas de este tipo de valoraciones puede contribuir a la mejora continua de las habilidades de los colaboradores.

El objetivo principal es evidenciar la mejora de las competencias a partir de la implementación de la evaluación de desempeño de los colaboradores de una organización dada la necesidad de obtener resultados positivos y productivos, en base a el impacto en los mismos.

Por medio del enfoque cuantitativo se podrá observar en el análisis de los resultados de habilidades cognitivas o psicométricos entre el año 2021 y 2022 en base a la localidad, sexo y antigüedad de los colaboradores para así, evidenciar la mejora en las competencias de los colaboradores y también realizar un plan de acción para implementar en la organización.

El análisis comparativo de los datos obtenidos ilustrados en los resultados de las evaluaciones se puede observar una tendencia a la mejora de competencias elegidas para evaluación, concluyendo que la evaluación de desempeño, además de ser, en sí misma, un motivador para los colaboradores, es una herramienta que permite realizar planes de acción futuros para la mejora de las competencias organizacionales.

Palabras clave: competencias organizacionales, habilidades blandas, evaluación de desempeño, pruebas psicométricas, desarrollo organizacional.

ABSTRACT

This article tries to analyze the various benefits of implementing competency-based performance evaluations in an organization, responding to how the execution of tools of this type can contribute to the continuous improvement of competencies in collaborators. The main objective is to demonstrate the improvement of competencies from the implementation of the performance evaluation of the collaborators of an organization given the need to obtain positive and productive results, based on the impact of the competencies on them.

Through the quantitative approach, it will be possible to observe in the analysis of the results of cognitive or psychometric skills of the collaborators between the year 2021 and 2022 and take actions in this regard, to demonstrate the improvement.

The comparative analysis of the data obtained illustrated in the results of the evaluations shows a tendency to improve the skills chosen for evaluation, concluding that the performance evaluation, in addition to being, in itself, a motivator for the collaborators, is a tool that allows for future action plans to improve organizational skills.

Keywords: organizational skills, soft skills, performance evaluation, psychometric tests, organizational development.

Introducción

En un mundo globalizado y que cada vez se vuelve más competitivo, las organizaciones son cada vez más conscientes de la necesidad de reinventarse e ir a la vanguardia con respecto al desarrollo del mercado haciendo énfasis en el desarrollo organizacional a través de las competencias, por tanto, el factor clave que determina el éxito de una organización es la forma en la que aprovechan el trabajo de sus colaboradores (Morgan, 2016). Con base en esta idea surgió el término “recursos humanos” y nació también la necesidad de saber cómo están siendo gestionados y si éstos aportan a la organización con base en los parámetros que desea y necesita ésta (Henríquez & Calderón, 2012).

Las metas más importantes se convierten en medidas normales de desempeño para el trabajador individual entonces, el desempeño real del trabajador se compara con las medidas normales requeridas en forma regular o a intervalos establecidos, para determinar si las acciones del trabajador contribuyen satisfactoriamente al logro de los objetivos totales, la productividad y la gestión del talento son elementos clave para llevar a la organización al éxito (Guevara, 2018).

Dentro de los objetivos del análisis del desempeño se encuentra en primera instancia la adaptación del individuo al cargo asignado; es decir, con una evaluación se puede conocer si el trabajador cumple o no con los requisitos para el puesto que se le ha asignado, de tal manera que, si no los cumple, por medio de la evaluación, se le podrá proporcionar información para que su adaptación al cargo sea más rápida y eficiente (Montoya, 2009).

Valorar el desempeño de los colaboradores puede resultar una gran ventaja, dado que se manifiesta en el conocimiento del empleado de cuáles son los objetivos del cargo que desempeña, qué se espera del mismo y cuales podrían ser los planes de la organización para apoyar en dicho desarrollo (Montoya, 2009).

El objetivo principal de este artículo es evidenciar la mejora de las competencias a partir de la implementación de la evaluación de desempeño de los colaboradores de una organización, gracias a la ejecución de un programa formativo especializado.

El presente artículo trata de analizar los diversos beneficios que tiene el implementar

evaluaciones de desempeño por competencias en una organización, respondiendo a cómo la ejecución de herramientas de evaluación puede contribuir a la mejora continua de competencias en los colaboradores.

Adicionalmente, se responderá a las siguientes preguntas planteadas:

- ¿Cómo ayuda la evaluación de competencias al desarrollo de la organización?
- ¿Qué beneficios se ha obtenido de la implementación de procesos evaluativos del desempeño en las organizaciones?
- ¿Cuáles son las metodologías más exitosas para el desarrollo de la evaluación de desempeño?
- ¿Cuál es el plan de acción requerido para mejorar las competencias de los colaboradores en la organización?

Es importante entender que el desempeño no solo implica la esquematización de resultados productivos por lo cual es importante analizarla y comprenderla para aplicarla de manera que los resultados sean una puerta al desarrollo sostenido con base en el análisis y aprendizaje de dichos resultados de tal forma que en un primer punto de partida, es entender que el objetivo de la evaluación de desempeño no es el resultado, sino el aprendizaje (Sánchez, et. al, 2017).

La aplicación de evaluaciones de desempeño por competencias en las organizaciones, a razón los programas de formación, capacitación y seguimiento de los colaboradores; tanto de aquellos que tienen un tiempo estable, como aquellos que comienzan sus primeras etapas dentro de la organización; son importantes. Esto es, por que, además de medir el rendimiento, también permite evaluar o detectar si los métodos que se han ejecutado para la mejora de las competencias son los idóneos para realmente contribuir al desarrollo de los colaboradores.

Desarrollo: Marco Teórico

Sobre el desempeño laboral

Con motivo de la profunda crisis que vive Latinoamérica, las empresas han experimentados cambios drásticos en el talento humano y les espera un futuro retador en cuanto a las decisiones que tomen respecto de su gente. Así pues, con la intensa necesidad de racionalizar y optimizar los procesos y la gente que colabora en la empresa, nace el concepto del desempeño (Queipo & Useche, 2002).

Se ha identificado cinco elementos que inciden en la competitividad empresarial: innovación, tecnología, flexibilidad, productividad y la calidad. En las empresas de comercialización de bienes, se dice que fuera de vender un producto, se vende una experiencia de compra, ofreciendo al consumidor final una situación que genere satisfacción, por otro lado se puede considerar una forma un tanto complicada la tarea de satisfacer la necesidad del cliente la realizan todos quienes trabajan en una organización, desde el gerente y los mandos medios, hasta los vendedores y cargos operativos relacionados (Ramirez & Ampudia, 2018).

De acuerdo a Chiavenato el desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos (Chiavenato, 2000). Otros autores simplifican dicho concepto haciendo referencia a la acción que una persona realiza con la intención de obtener un efecto, una consecuencia o un resultado particular (Rothwell, et. al, 2007).

De acuerdo con Guartán (2019), la evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna (Guartán, et. al, 2019).

Tradicionalmente, la evaluación de desempeño se ha traducido en cumplimiento de metas. Sin embargo, varios son los autores que consideran a la misma como una herramienta que, utilizada integralmente como gestión y control del talento, puede rendir buenos resultados (Guartán, et. al, 2019).

Dado que es una acción, el desempeño siempre puede ser observado y

consecuentemente, medible, por lo tanto, se concluye que el desempeño laboral es una acción que permite llegar a un resultado esperado y, por tanto, requiere tiempo para la debida observación y medición (Caraballo, 2016). Esta no puede ser vista como un resultado en sí mismo, sino como la sistematización de dicho conjunto de acciones que perpetuaron un conjunto de mejoras finales en cada colaborador (Pereira & Gutiérrez, 2008).

Así, evaluación del desempeño laboral se la puede considerar como un procedimiento para medir, evaluar e influir sobre las habilidades, comportamientos y resultados de las personas relacionadas con su trabajo (Ticahuanca & Mamani, 2021).

El objetivo de esta evaluación no puede ceñirse netamente a un juicio de valor superficial y unilateral de un jefe respecto de un colaborador, sino que es absolutamente necesario comprender profundamente las causas de un comportamiento, a fin de establecer criterios respecto del evaluado (Chiavenato, 2000).

De la misma manera, Chiavenato (2000) refirió que cuando un programa de evaluación de desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad (Chiavenato, 2000).

Con base en la evaluación entonces, la organización profundiza sobre los comportamientos y desempeño que la empresa más valora en sus colaboradores y a su vez, lo estimula dándole a conocer cuáles son aquellas oportunidades de mejora e incluso cual podría ser una ruta de desarrollo mediante planes de entrenamiento, seminarios, con las cuales el evaluado podría tener iniciativa propia o podría la compañía brindarle un acompañamiento para su aprendizaje y desarrollo (Chiavenato, 2000).

De esta manera, para la organización incluso la evaluación podría ser un instrumento para mantener una relación de justicia y equidad para los colaboradores, basándose en esta evaluación realizada correctamente al aplicar incentivos (Bohórquez, 2020). Así, en última instancia le permite a la empresa, tener una perspectiva correcta para tomar medidas disciplinarias que se justifican en el real performance del colaborador.

Este conjunto de acciones está alineado usualmente con las políticas, procesos, normas y procedimientos como agentes que mueven al cliente la acción. Por tanto, la cultura organizacional y el clima laboral que se vive en la organización también juega un rol importante para el desempeño de los colaboradores (Rosario, et. al, 2021). El desempeño laboral puede verse afectado por la calidad tanto de circunstancias personales del individuo, circunstancias reales e incluso la percepción de otros usuarios (Spencer, 2018). Así pues, una comprensión acertada del desempeño solo es posible cuando se tienen en consideración las condiciones o circunstancias que rodean la acción (Peña & Durán, 2016).

Teniendo en cuenta estas puntualizaciones, se puede decir que es fundamental que la organización tenga claro cómo se evalúa el desempeño de los colaboradores, bajo qué parámetros se hace y qué se desea conseguir al realizarlo.

El concepto de desempeño se ha venido estableciendo como idea a nivel organizacional hace ya varias décadas, dada la creciente ola de considerar a las personas en las organizaciones de un enfoque personal o un enfoque de talento (Chiavenato, 2000). En pocas palabras, se deja de considerar al colaborador un recurso para realmente considerarlo como un talento.

Sobre las competencias

A mediados de la década de los 80s, con la introducción del término competencia, el concepto de desempeño se transformó. La definición de competencia se remonta a estudios de psicología industrial y organizacional a fines de 1960 y principios de 1970 (Spencer, 2018), donde comienza el interés de las organizaciones en ir buscando las habilidades que distinguen cada cargo o puesto de trabajo.

Por su parte Escobar, (2005) definió que la competencia laboral se define como una característica de la persona, la cual se encuentra muy relacionada con el éxito de su trabajo (Escobar, 2005). Podría decirse que posee competencia profesional quien dispone de conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para ejercer una profesión, puede resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo (Bunk, 2014).

Desde una perspectiva tradicional, se pensaba que la definición de un puesto de trabajo tenía que ver con los rasgos exitosos de ciertos individuos en el cargo que ocupaban (Bunk, 2014). Ciertamente y luego de un mayor desarrollo, considerando las competencias, se habla de las características y comportamientos que realizan con eficiencia las funciones derivadas de un cargo en la organización (Lalama, 2018). Es decir, al tomar en cuenta las competencias, no solo concierne a rasgos psicológicos de las personas, sino también a comportamientos altamente verificables mediante indicadores u observación (Salas, 2010), los cuales pueden desarrollarse desde la motivación, personalidad, actitudes, valores, conocimientos, aptitudes y habilidades de la persona.

La gestión del talento por competencias

La adopción de competencias como la base de una correcta gestión del talento en una organización tiene varios beneficios que, entre otras, permite el uso de un lenguaje común y familiar entre todos los miembros de la organización en cuanto a los comportamientos, los cuales dependiendo del cargo estarían definidos (Alles, 2009).

El uso de competencias genera una línea que permite focalizar los esfuerzos hacia la consecución de resultado, así como contribuye a la proyección del comportamiento de ciertos colaboradores en base a lo observado (Pereda & Berrocal, 2004). Finalmente, facilita la comparación entre el perfil personal y potencial y los requerimientos del puesto de trabajo. Esta comparación o análisis puede entenderse como un método para evaluar dichas competencias (Alles, 2009) para luego realizar planes de acción a fin de mejorar dichas competencias (Rojas & Vélez, 2020).

Para establecer un criterio sobre el método a utilizar para evaluar competencias se puede emplear distintas técnicas sean estas las que se basan en los rasgos o características de las personas, sean aquellas que recogen información sobre el comportamiento de las personas o técnicas mixtas, las cuales integran, junto con las anteriores un criterio de valoración de otros miembros de la organización (Perez, 2009).

Cabe señalar, que el método para realizar la evaluación dependerá de varios factores en los que habrá que tomar en cuenta la industria o giro de negocio dentro del cual se evalúa el desempeño. Así, por ejemplo, evaluar resultados en empresas dedicadas al

ámbito comercial deben tomar en cuenta que la evaluación puede incluir, tanto las competencias del personal como también los resultados y así tener un criterio óptimo de cómo es el desempeño de la persona a nivel productivo y su desarrollo. En otras palabras, antes de ajustarse a la técnica deseada, será de vital importancia tomar en consideración el tipo de organización y la actividad productiva que realice.

A nivel general entonces, la fuente de información vital para realizar la evaluación puede tomarse en cuenta la experiencia práctica, las características del evaluado y las valoraciones de este por parte de otros miembros de la organización (Gil , 2007).

Tabla 1

Técnicas Para La Evaluación De Competencias Laborales

<i>Fuentes de información</i>	<i>Instrumentos de evaluación</i>
Experiencia práctica	<ul style="list-style-type: none"> • Listas de verificación. • Sistemas de escalas para la observación. • Incidentes críticos. • Simulación y ejercicios prácticos.
Características y experiencias del evaluado	<ul style="list-style-type: none"> • Tests psicológicos. • Recogida de información prácticos. • Entrevista de evaluación. • Portafolios.
Valoraciones del evaluado o de otros miembros de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Autoinforme sobre comportamientos. • Balance de competencias. • Evaluación de 360°

Nota: (Gil Flores, 2007)

Técnicas basadas en prácticas: Se basan en el análisis del desempeño de los colaboradores, tomando como fuente de información la experiencia del observador. En este caso, la información se recoge de manera directa en virtud de que el evaluador observa el modo en que se comporta el colaborador (Gil , 2007).

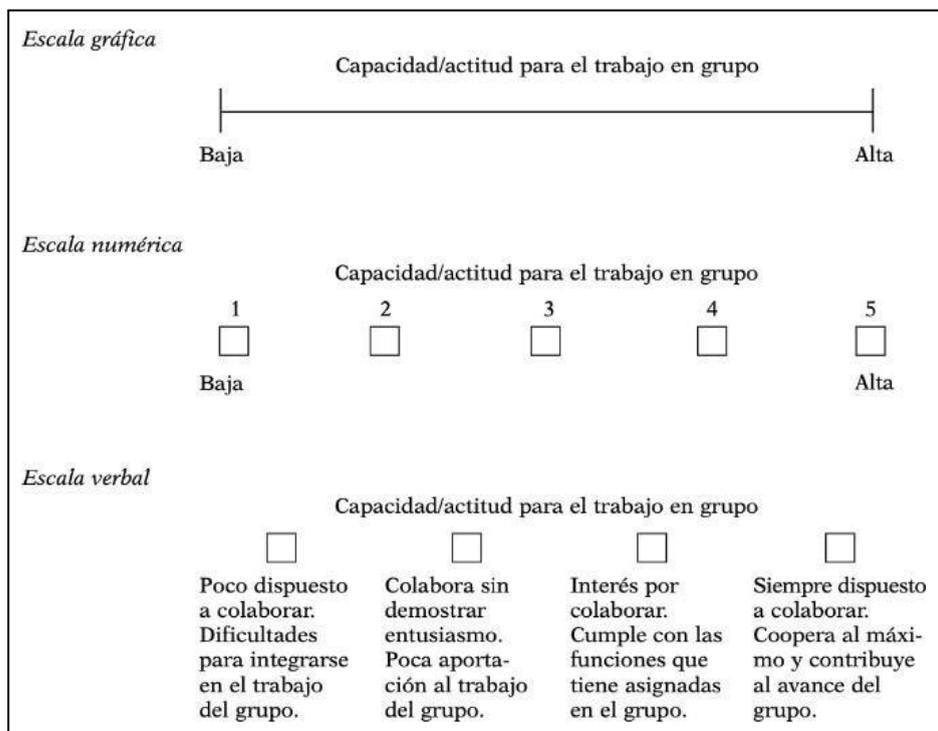
Así:

- a) Mora (2007) indicó que existen checklists o listas de verificación que consiste en realizar una lista de conductas, comportamientos o bloque de afirmaciones que ponen de manifiesto una competencia, de manera que el evaluador pueda valorar la existencia o no del comportamiento en el evaluado (Mora , 2007).
- b) Las escalas son una fuente de información mediante la cual se pone en manifiesto, en

que grado está manifestada una conducta (Gutiérrez & Chaparro, 2020). De esta manera se puede observar el grado de desarrollo de una competencia. Las escalas pueden estar expresadas mediante gráficos, números o palabras clave. Por ejemplo, los números reflejan un puntaje de menor a mayor, las palabras de escala menos satisfactorias a muy satisfactorio y los gráficos sencillos que son visualmente más agradables a la vista.

Figura 1

Ejemplo De Escalas Para Evaluar La Competencia De Trabajo En Equipo



Nota: (Gil Flores, 2007).

- c) Los incidentes críticos por otro lado, que de acuerdo con (Padilla, et. al, 2020), básicamente recoge aspectos básicos o hechos que resulten relevantes para valorar el desempeño.

Los hechos que suceden son beneficiosos en la medida en que estos se centran en la apreciación del evaluador sino en el hecho mismo, en la acción. Además, este tipo de evaluación permite valorar el desarrollo en una medida de tiempo sin que influya un

juicio no medible o criterios sesgados. Por ejemplo, para valorar la competencia de iniciativa, los incidentes críticos podrían ser los siguientes:

Figura 2

Ejemplo De Resultados Para Evaluar La Competencia De Trabajo En Equipo

- 21 de marzo: El evaluado generó un foco grupo en el equipo para desarrollar un proyecto de prácticas profesionales.
- 23 de abril: El evaluado diseñó un plan de actividades y lo presentó al equipo para
- 5 de junio: El evaluado animó al equipo a culminar las actividades estableciendo compromisos de su gente por medio de fechas tope.

Nota: (Gil Flores, 2007).

- d) Simulación de casos prácticos. Consiste en someter al individuo a un ejercicio simulado sobre alguna actividad, que se realiza en el ejercicio común de sus funciones con el fin de poner a prueba el nivel de la competencia que tienen. Esta herramienta es utilizada especialmente en casos en la que no es posible la observación de la función que realiza la persona, por ejemplo, en los procesos de selección dado que aún no es posible evaluar in situ a la persona (Ricardo et al. 2019).

Técnicas basadas en la experiencia y características: Gil (2007) expresó que el evaluador no obtiene la información a partir de la observación, sino a partir de información tomada de los sujetos que trabajan con el evaluado (Gil , 2007):

- a) Las pruebas, por lo general son enfoques personales psicológicos. Su mayor beneficio es determinar el potencial de una persona, por lo cual, son referenciales y se realizan junto con otras técnicas.
- b) La información bibliográfica por otro lado es de utilidad cuando se recoge historias de la vida o experiencias pasadas de los evaluados a fin de predecir lo que se puede observar en el ejercicio de la profesión. Esta obtención de información se puede realizar desde los documentos de postulación en el proceso de selección, hasta

aquellos en las cuales se puede observar rasgos específicos de la persona.

- c) Las entrevistas de evaluación son justamente el acercamiento con el evaluado que permite obtener información de este evaluado. Así mismo la entrevista se presta con el objetivo de retroalimentar al evaluado acerca del desarrollo logrado y para conseguir mayor autoconciencia de las actitudes para la mejora continua.
- d) El portafolio profesional consiste en tener un cuaderno o carpeta que recoge experiencia formal y profesional del evaluado a fin de registrar la adquisición o el desarrollo de una competencia. Este portafolio agrupa evidencias formales profesionales que sustentan la formación técnica de un evaluado. Por ejemplo, certificaciones, congresos, programas de formación continua, etc.

Técnicas basadas en valoraciones: Gil (2007) se refirió a las valoraciones que hace el mismo evaluado a su persona o las personas que de una u otra forma colaboran con la persona, esto es, compañeros, subordinados, pares y jefes inmediatos (Gil , 2007).

- a) Las autoevaluaciones es una técnica interesante ya que permite formar al evaluado en las funciones que debe cumplir y lo que se espera de la persona. Al ser el trabajador parte importante de la evaluación, es mayormente autoconsciente sobre las competencias que debe mejorar, por lo que se encuentra más predispuesto a desarrollarse (Gonzalez & Catalán , 2009).
- b) Balance de competencias es una técnica que hace una línea entre las competencias y habilidades blandas identificadas por el mismo evaluado y a su vez se puedan comprometer al cargo a aplicar o evaluar (Tovar, et. al, 2018). De la misma manera que la autoevaluación, esto de primera mano, permite la autoconsciencia.
- c) Finalmente, la evaluación de 360 grados, tal como se ha mencionado en los apartados anteriores, es un procedimiento que consiste en evaluar las competencias del sujeto evaluado a partir de la información que pueden aportar todas aquellas personas en la organización que trabajan en torno al evaluado (Pereira, et.al, 2008). Esto es, jefe inmediato, subordinados, compañeros y pares. Incluso, dependiendo de la actividad, los clientes externos del servicio participan como agentes evaluadores.

Marco Metodológico:

Diseño de investigación:

La presente investigación es de tipo cualitativa-cuantitativa, con un diseño mixto correlacional y transversal. Luego de implementar un programa de formación y capacitación en habilidades blandas, se utilizó exámenes psicométricos cuyos resultados permitirán la medición a través de estadísticas de la mejora en las competencias de un conjunto de colaboradores de la organización.

La organización que participó en este trabajo es una empresa dedicada a la comercialización de productos farmacéuticos de la ciudad de Manta. Desde esta perspectiva, el área de Talento Humano de dicha empresa generó la metodología a seguir de acuerdo a su giro de negocio y se encargó de la recolección, estructuración, desarrollo de la evaluación.

Enfoque y metodología de estudio:

La investigación cuantitativa es la aquella que analiza un fenómeno a través de cifras y estudios estadísticos, de manera que son una fuente de información objetiva en la investigación (Hernández , 2014). El enfoque cuantitativo será el elegido para esta investigación. De esta manera, el enfoque cuantitativo se podrá observar en el análisis de los resultados psicométricos de los colaboradores entre el año 2021 y 2022.

Esta investigación es de tipo exploratoria dado que la idea es explorar un problema o situación de la cual se carece de un conocimiento objetivo como es el desempeño de los colaboradores (Hernández , 2014). La importancia de la investigación para la organización es alta en virtud en base a la información que se ha obtenido.

La investigación descriptiva también se podrá observar en el trabajo ya que se utiliza para describir las características de un grupo de personas que se encuentran bajo estudio a fin de medir aptitudes (Hernández , 2014). Se analizarán comportamientos y cifras de la organización para implementar las mejoras.

Con respecto al enfoque de esta investigación el método inductivo, trabaja desde lo más particular hacia lo más general, es decir, alcanza conclusiones generales partiendo del análisis individual (Hernández , 2014). Esto se consigue, con un análisis de la información actual de la organización, con la aplicación de las diferentes técnicas de autores específicos revisados, para obtener conclusiones mayores de resultados corporativos generales.

La investigación será de corte longitudinal, analizando los resultados psicométricos organizacionales del equipo comercial en un periodo de manera que se pueda analizar el comportamiento de los colaboradores y que el avance pueda ser medido en el tiempo.

Población y muestra:

La población de la empresa seleccionada es en la ciudad de Manta, Ecuador. La organización tiene como actividad principal la comercialización de productos farmacéuticos por lo que los auxiliares de punto de venta son los encargados de realizar exitosamente la venta a los clientes.

El periodo en el que se realiza la investigación es desde el año 2021 cuando la empresa comienza su periodo de evaluaciones de desempeño. Luego, en el año 2022 se realiza una nueva evaluación, por medio de la cual, se realizará la medición comparativa a fin de evidenciar la mejora de competencias en los colaboradores.

Para este estudio, la muestra fue seleccionada a conveniencia. Es una técnica comúnmente usada, ya que los sujetos de una investigación específica, son seleccionados para el estudio sólo porque son más fáciles de reclutar y el investigador no está considerando las características de inclusión de los sujetos que los hace representativos de toda la población (Baray, 2006).

La muestra no aleatoria a conveniencia se realizó en el área comercial de la compañía, los cuales ocupan el cargo de auxiliares de punto de venta y auxiliares de servicios generales, los cuales en la actualidad son 168 colaboradores. De esta población finita, se ha escogido una muestra de 85 colaboradores. Estos colaboradores fueron parte de un programa de formación impartido el cual permitió dar un seguimiento al desarrollo de competencias. El 65% de la muestra son personas contratadas entre enero del 2021 a julio

del 2021, tal como se indica en el Grafico 3 del presente artículo.

Técnica e Instrumentos utilizados

La técnica empleada para la recolección de datos incluyó como instrumento de evaluaciones psicométricas. Una vez obtenidos los resultados, se realiza una entrevista presencial en la cual existirá una retroalimentación. En la entrevista se prevé la escucha activa y consciente, la comunicación en ambos sentidos, supone una conversación con el objetivo de analizar, previo la obtención de los resultados, las causas, estrategias de mejora y desarrollo del colaborador.

VARIABLES DE ESTUDIO:

Tabla 2

Variables De Estudio

Tipo de variable	Detalle de la variable	Descripción	Técnica utilizada
Dependiente	Desempeño	Resultado permanente de realizar [una persona] las labores o las funciones que corresponden a su cargo, profesión, papel o empleo.	Resultados productivos, en evaluación de desempeño.
Independiente	Excelencia en el servicio	Es la predisposición al servicio, la genuina intención comprender e identificar las necesidades del cliente (ya sea interno o externo) con la finalidad de satisfacerlas efectivamente y establecer con ellos una relación a largo plazo.	Pruebas psicométricas
Independiente	Adaptabilidad a la venta	Se trata de la capacidad que posee una persona para hacer uso de su intuición y experiencia previa, logrando adaptarse rápidamente a diversas situaciones y clientes, concretando las ventas requeridas.	Pruebas psicométricas
Independiente	Orientación a resultados	Se evidencia en una fuerte motivación por alcanzar los objetivos planteados, orientando sus esfuerzos a obtener los resultados esperados, demostrando compromiso y sentido de urgencia respecto a las decisiones que permiten el avance de los procesos.	Pruebas psicométricas
Independiente	Comunicación efectiva	Es la capacidad para expresar y comprender mensajes (ideas, gestos o palabras) de manera clara y efectiva, ya sea verbalmente o de forma escrita.	Pruebas psicométricas

Elaborado por: La autora, 2022.

Recolección y análisis de datos:

Antecedentes de la empresa

La empresa escogida es COFARVE S.A, dedicada a la comercialización al por menor de productos farmacéuticos hace más de 25 años en la provincia de Manabí, Ecuador. La organización opera en la actualidad con 62 sucursales de farmacias alrededor de Manabí.

En el año 2020, la empresa entró en un proceso de planificación estratégica por medio de la cual se tomó la decisión de realizar una evaluación de desempeño a los colaboradores. En la organización existen 17 cargos definidos que se segmentan en diferentes áreas funcionales que se distribuyen del siguiente modo, según el cuadro 3, que se observa a continuación. Para todos los cargos existe su descriptivo correspondiente al cargo y nivel de competencias establecido. En cada área de trabajo los cargos se distribuyen en niveles jerárquicos, según sus responsabilidades y personal a cargo.

Tabla 3

Organigrama Funcional COFARVE S.A

TALENTO HUMANO	COMERCIAL	COMPRAS	CONTABLE	SISTEMAS
COORDINADOR DE TALENTO HUMANO	JEFE COMERCIAL	JEFE DE COMPRAS	JEFE DE CONTABILIDAD	JEFE ADMINISTRATIVO Y SISTEMAS
AUXILIAR DE NÓMINA Y COMPENSACIONES	ADMINISTRADOR DE PUNTO DE VENTA	ASISTENTE DE COMPRAS	ASISTENTE CONTABLE	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO
	AUXILIAR COMERCIAL	AUDITORA	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	ASISTENTE TÉCNICO
	AUXILIAR DE FARMACIA O VENDEDOR JUNIOR	AUXILIAR DE INVENTARIO		AUXILIAR DE MANTENIMIENTO
				AUXILIAR TECNICO

Elaborado por: La autora, 2022.

Proceso de evaluación de desempeño.

En el año 2021 se realizó la evaluación de desempeño a todos los colaboradores de la empresa, considerando a los 168 colaboradores auxiliares de punto de venta. Al implementar

por primera vez este tipo de evaluaciones se consideraron variables como competencias inherentes al cargo evaluado. Para esta investigación se toma en cuenta las competencias de auxiliares de punto de venta:

- Excelencia en el servicio
- Iniciativa
- Adaptabilidad a la Venta
- Orientación al logro
- Manejo emocional
- Comunicación efectiva

Para obtener los resultados de dicha medición, se realizaron pruebas psicométricas y de perfil profesional de los colaboradores. Adicionalmente, hubo una retroalimentación con todos los auxiliares a fin de establecer puntos de mejora en su desempeño en los siguientes meses considerando los planes que la empresa podría ofrecerles a fin de mejorar.

Una vez obtenidos los resultados de la medición, se realizó una métrica de las competencias, haciendo un promedio general del cumplimiento de la misma de acuerdo a la adecuación al cargo. Así pues, se observó que las necesidades de capacitación se centraron en competencias como: orientación a resultados, adaptabilidad a la venta y comunicación efectiva ya que fueron las que menor porcentaje de cumplimiento obtuvieron.

A partir de dicha evaluación se ofreció a los colaboradores una formación en habilidades blandas con talleres conformados por charlas impartidas por expertos con el objetivo de aumentar su potencial en dichas competencias. La gerencia de la compañía consideró ofrecer de manera voluntaria los talleres de manera que quienes deseen desarrollar sus competencias aprovecharan los talleres impartidos. Para el programa de formación se inscribieron 82 auxiliares de punto de venta que en su mayoría fueron contratadas en el año 2021 por lo que se encuentran en su primer año de desarrollo.

Finalmente, luego de haber culminado los talleres, se realizaron pruebas psicométricas y de perfil profesional a fin de contrastar la información obtenida en el año 2021 y validar la mejora de competencias de los inscritos en el taller.

Hallazgos:

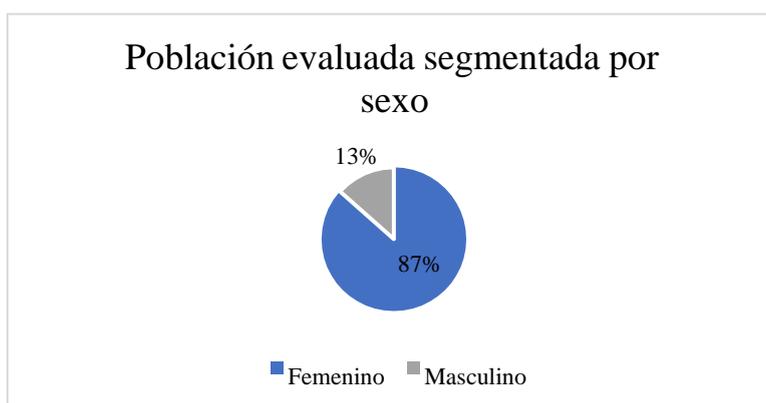
Detalles de la muestra:

Género de los evaluados

El 87% de los colaboradores evaluados son de género femenino. Tradicionalmente, los cargos de auxiliares de farmacia son ejercidos por mujeres. Esto se puede explicar dado el estereotipo y preconcepción sobre el género en la sociedad ecuatoriana (OIT, 2014). Si bien, la organización promueve el empleo sin discriminación en razón del género, éste constituye un fenómeno que se ha dado a lo largo de los años.

Figura 3

Población Evaluada Y Segmentada Por Sexo



Elaborado por: La autora, 2022.

Sector

Con respecto a los centros de trabajo en los que se desempeñan los colaboradores evaluados, la muestra se encuentra segmentada en varios cantones de la provincia de Manabí. Así, el siguiente número de personas por localidad, siendo la mayoría de las personas de la ciudad de Manta.

Tabla 4

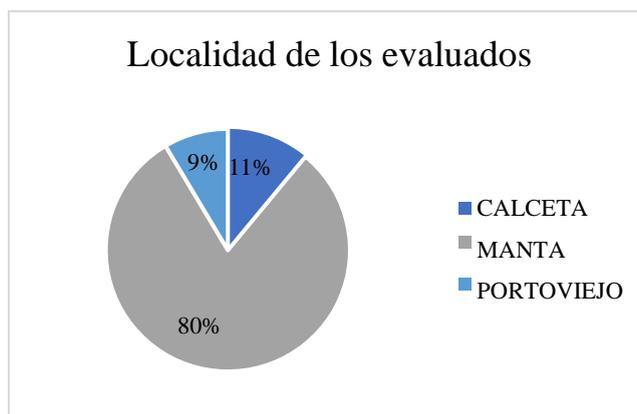
Personas Evaluadas Por Ciudad

CIUDAD	EVALUADOS
CALCETA	9
MANTA	66
PORTOVIEJO	7
Total general	82

Elaborado por: La autora, 2022.

Figura 4

Población Evaluada Por Localidad



Elaborado por: La autora, 2022.

Periodo de contratación o antigüedad de evaluados:

El 65% de los evaluados son colaboradores que fueron contratados en el periodo de enero de 2021 a diciembre del 2021. Esto se debe a que todos los colaboradores que firman un contrato indefinido en la empresa se comprometen en seguir un esquema de desarrollo el primer año de su contrato, obligándose así a formar parte de todo taller o capacitación para el desarrollo de sus competencias o conocimientos técnicos.

Figura 5

Población Evaluadas Acorde A Su Contratación



Elaborado por: La autora, 2022.

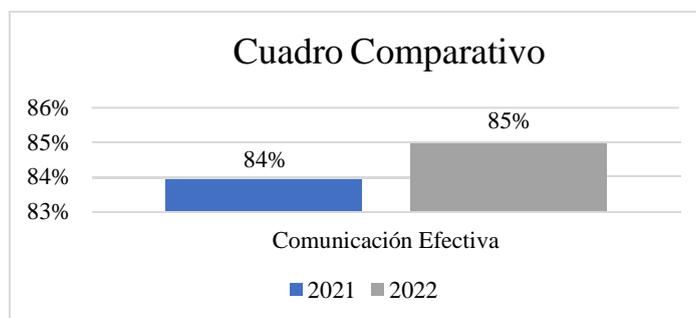
Análisis de datos:

Comunicación efectiva: Esta es la primera competencia que muestra un desarrollo en el tiempo. En la evaluación de desempeño que se realizó en el 2021 se muestra un cumplimiento del 84% mientras que en el año 2022 muestra un ligero aumento porcentual al 85%.

Destaca que dependiendo del sector existe una variable en el desarrollo de esta competencia. Se puede observar pues, que en localidades rurales como el cantón Calceta exista un decrecimiento en el desarrollo de la competencia; mientras que en Manta y en Portoviejo, circunscripción urbana existe un mayor desarrollo de la misma.

Figura 6

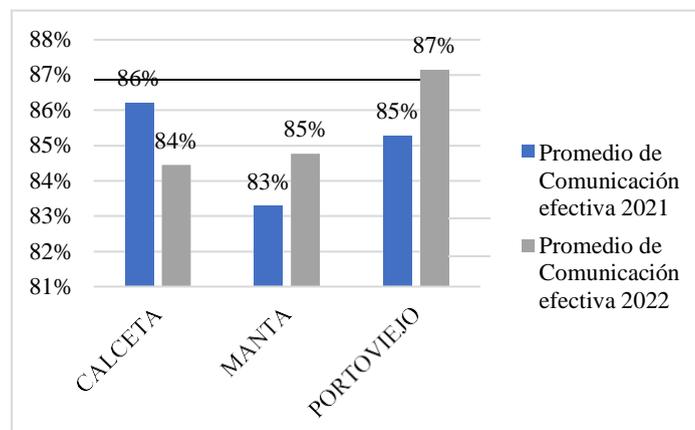
Análisis Del Cumplimiento De La Comunicación Efectiva En Relación Al Año 2021 Vs 2022



Elaborado por: La autora, 2022.

Figura 7

Cumplimiento En La Comunicación Efectiva Por Localidad

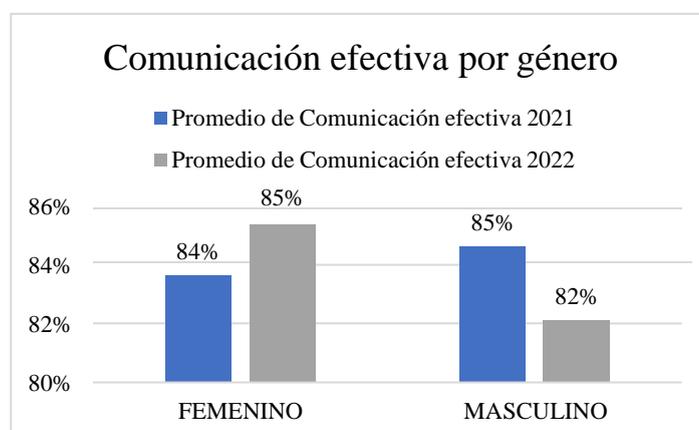


Elaborado por: La autora, 2022.

Respecto a la variable del sexo, y su impacto en la competencia de comunicación efectiva, en la evaluación de desempeño del año 2021 existe una diferencia entre hombres y mujeres en el sentido que el desarrollo positivo de la competencia lo tuvieron los hombres. Sin embargo, para el año 2022 existe una tendencia en las mujeres al desarrollo progresivo de la competencia a diferencia del sexo masculino que tiende a la baja, como se observa en el gráfico.

Figura 8

Resultado De La Comunicación Efectiva Por Género

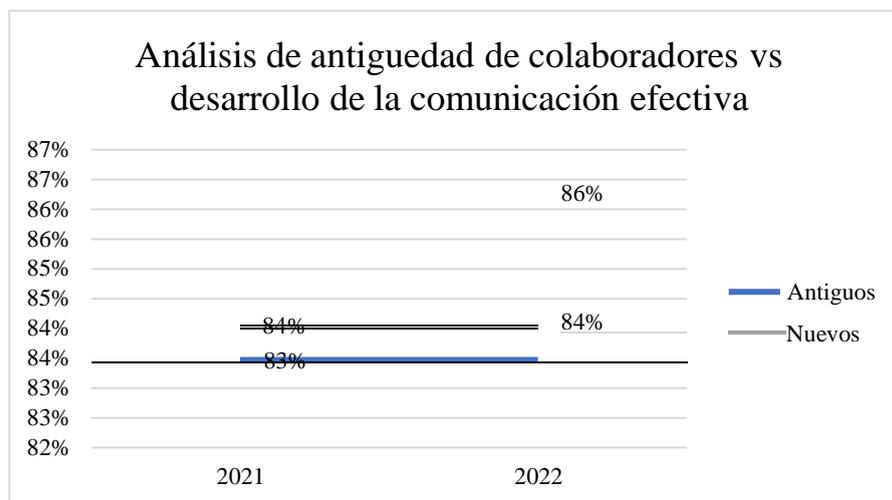


Elaborado por: La autora, 2022.

Finalmente, en el análisis de antigüedad de los colaboradores se puede observar que la misma no incide en el desarrollo sostenido de la competencia, puesto que mejora en ambos casos tras la capacitación, sin una tendencia clara de crecimiento.

Figura 9

Análisis Del Cumplimiento De La Comunicación Efectiva Por Antigüedad Del Colaborador

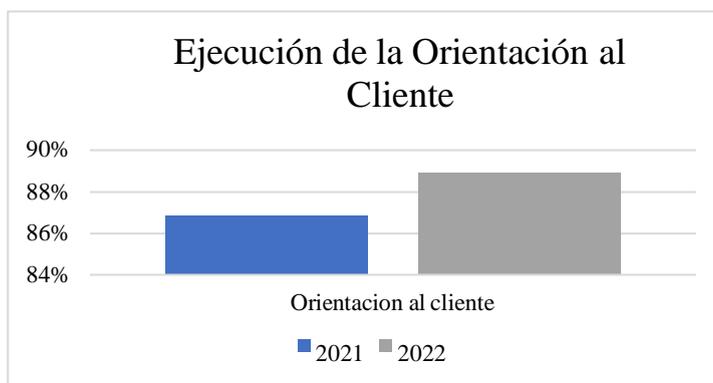


Elaborado por: La autora, 2022.

Excelencia en el servicio/ Orientación al cliente: La excelencia en el servicio u orientación al cliente es una competencia que se desarrolla en el tiempo dada la naturaleza de la organización que si bien es de carácter comercial surge de la base de brindar servicio de calidad al cliente. En la evaluación de desempeño que se realizó en el 2021 se muestra un cumplimiento del 87% mientras que en el año 2022 muestra un aumento porcentual al 89%, como se observa en el gráfico anterior.

Figura 10

Cumplimiento De La Orientación Al Cliente 2021 Vs 2022

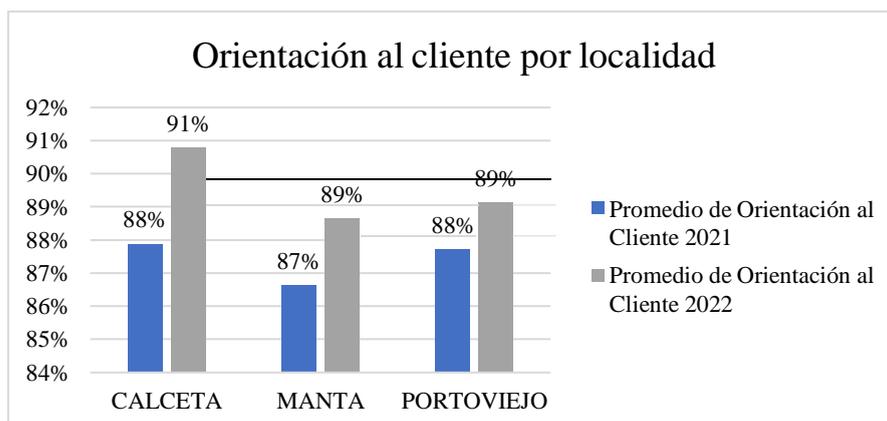


Elaborado por: La autora, 2022.

De acuerdo a la localidad, se puede observar que el desarrollo de la competencia de orientación al cliente es sostenido en todos los sectores en las que laboran los colaboradores.

Figura 11

Cumplimiento De La Orientación Al Cliente Por Localidad



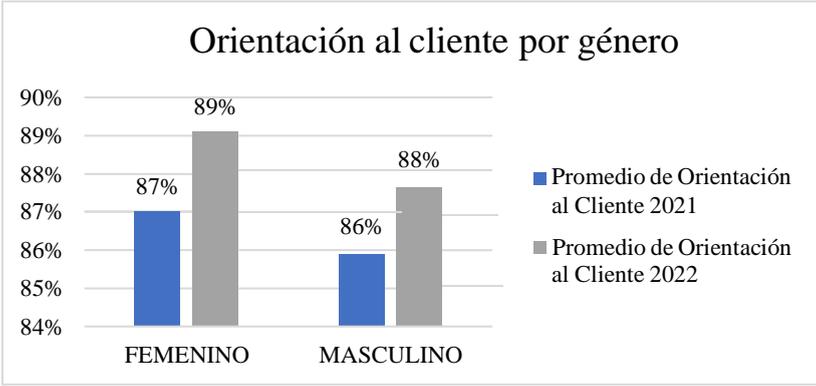
Elaborado por: La autora, 2022.

Respecto a la variable del sexo, en las mujeres, en el 2021 se puede observar un 87% de adecuación al cargo mientras que en el 2022 se observa un 89%. Por otro lado, en los hombres, en el 2021 el porcentaje de adecuación al cargo fue de 86% mientras que en el 2022 llegó al 88%. De esta manera se puede observar que existe una tendencia generalizada al

desarrollo de la competencia de excelencia en el servicio.

Figura 12

Análisis Del Cumplimiento De La Orientación Al Cliente Por Género

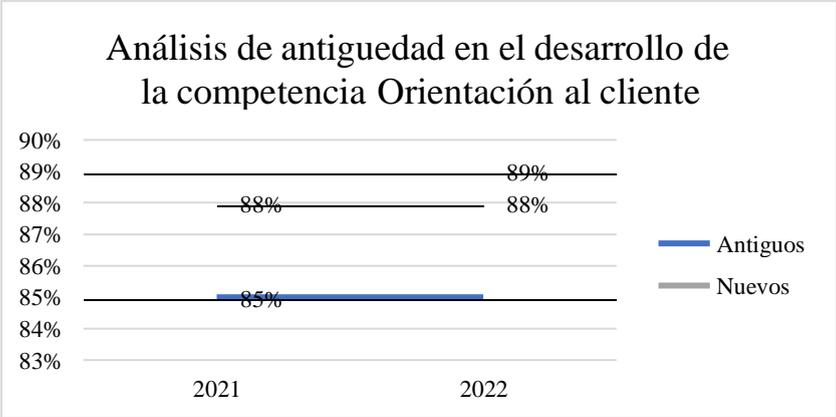


Elaborado por: La autora, 2022.

Finalmente, en cuanto al análisis de antigüedad de los colaboradores, a diferencia de otras competencias estudiadas, en la que la misma no incide en el desarrollo de la competencia; en esta variable se puede observar que los nuevos colaboradores tienden a desarrollar su orientación al logro en un porcentaje mayor que aquellos colaboradores que fueron contratados antes del año 2020.

Figura 13

Análisis Del Cumplimiento De La Orientación Al Cliente Por Antigüedad Del Colaborador

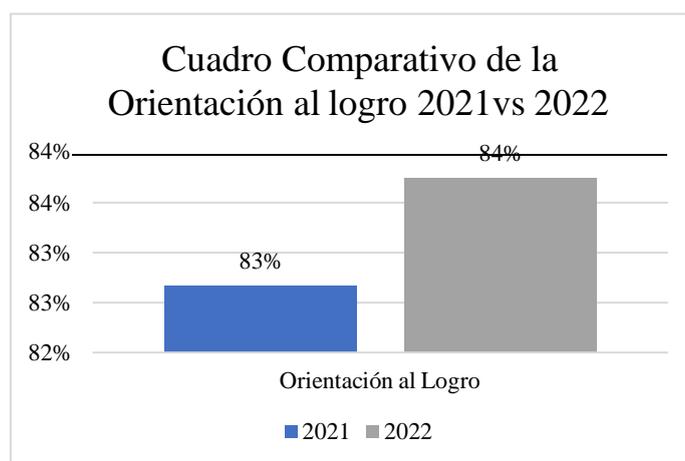


Elaborado por: La autora, 2022.

Orientación al logro: Es una competencia que se desarrolla en el tiempo dada la naturaleza de la organización de carácter comercial. En la evaluación de desempeño que se realizó en el 2021 se muestra un cumplimiento del 83% mientras que en el año 2022 muestra un aumento porcentual al 84%.

Figura 14

Cumplimiento De La Orientación Al Logro 2021 Vs 2022

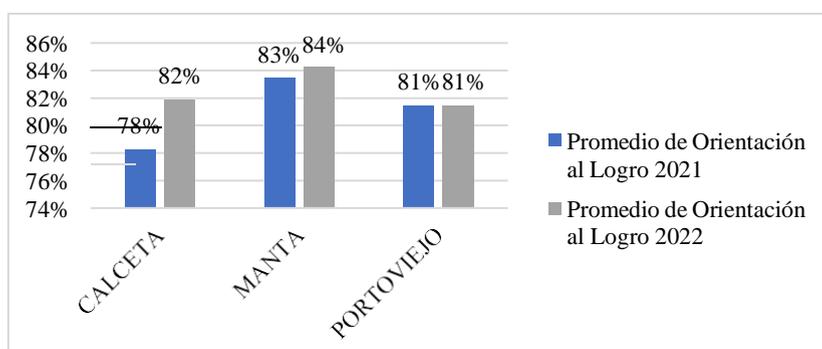


Elaborado por: La autora, 2022.

De acuerdo a la localidad que laboran los colaboradores, tal como la competencia de orientación al cliente, se puede observar que el desarrollo de orientación al logro es sostenido.

Figura 15

Cumplimiento De La Orientación Al Logro Por Localidad

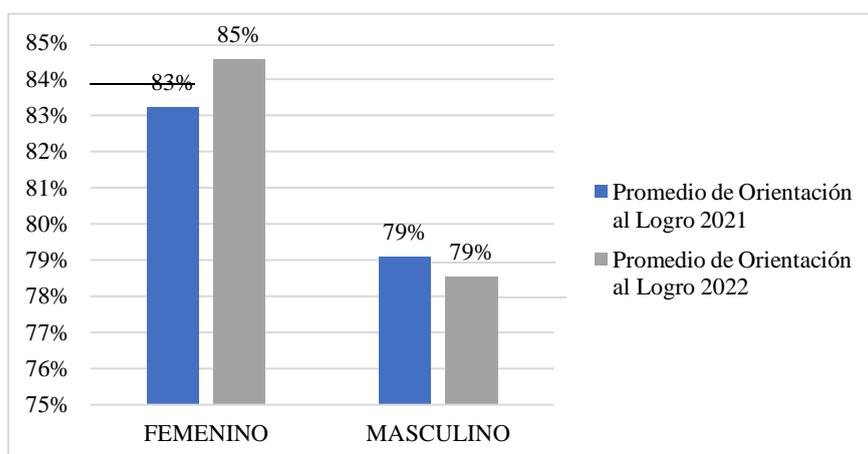


Elaborado por: La autora, 2022.

Con respecto al desarrollo de la competencia de acuerdo al sexo, se puede evidenciar una ligera tendencia decreciente. Esta competencia ha decrecido en los auxiliares de punto de venta de sexo masculino; por otro lado, ha aumentado en las auxiliares de punto de venta femeninos.

Figura 16

Cumplimiento De La Orientación Al Logro Por Género

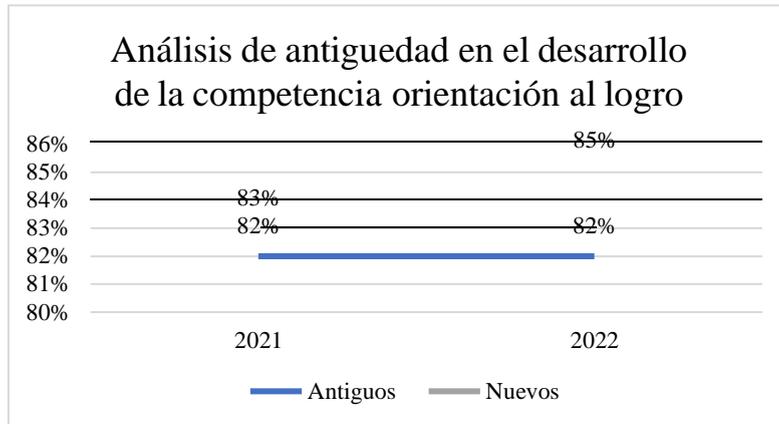


Elaborado por: La autora, 2022.

Finalmente, en cuanto al análisis de antigüedad de los colaboradores, se puede observar un porcentaje estable en el desarrollo de la misma en aquellos colaboradores considerados antiguos versus aquellos que son considerados nuevos en cuyo caso se puede observar un aumento en la tendencia al desarrollo.

Figura 17

Cumplimiento De La Orientación Al Logro Por Antigüedad De Los Colaboradores



Elaborado por: La autora, 2022.

Con respecto al desarrollo de la competencia de acuerdo al sexo, se puede evidenciar una ligera tendencia decreciente. Esta competencia ha decrecido en los auxiliares de punto de venta de sexo masculino; por otro lado, ha aumentado en las auxiliares de punto de venta de sexo femenino.

Adaptabilidad a la venta: En cuanto a esta competencia en la evaluación de desempeño que se realizó en el 2021 se muestra un cumplimiento del 75% mientras que en el año 2022 muestra un aumento porcentual al 76%.

Figura 18

Cumplimiento De La Orientación Y Adaptabilidad A Las Ventas 2021 Vs 2022

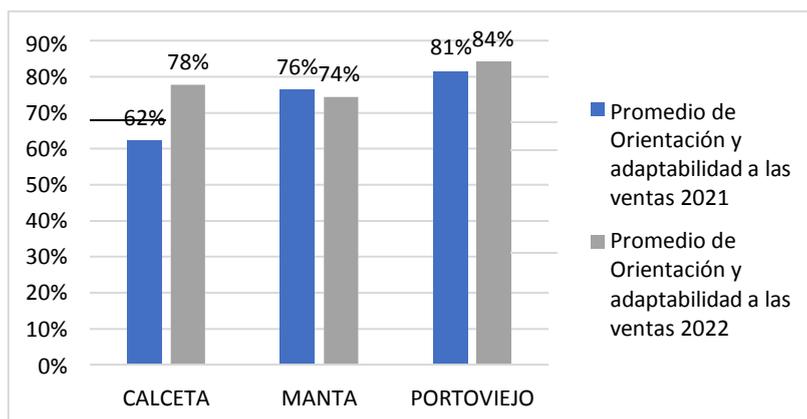


Elaborado por: La autora, 2022.

De la misma manera, se observa una tendencia que decrece en el desarrollo de la competencia en la zona urbana de la ciudad de Manta, mientras que mejora en las otras dos zonas.

Figura 19

Cumplimiento De La Orientación Y Adaptabilidad A Las Ventas Por Localidad

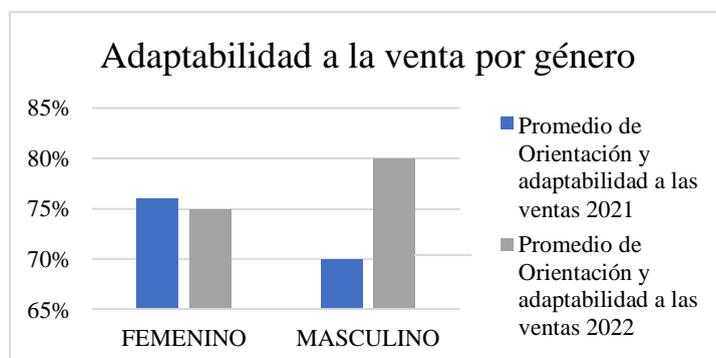


Elaborado por: La autora, 2022.

Ahora bien, con respecto al desarrollo de la adaptabilidad a la venta en referencia al sexo de los evaluados, los resultados evidencian un desarrollo de un 10% más en los hombres que en las mujeres en donde se puede observar incluso un decrecimiento. Esto podría considerarse como que los varones tienen una habilidad para adaptarse a las situaciones cambiantes del comercio.

Figura 20

Cumplimiento De La Orientación Y Adaptabilidad A Las Ventas Por Género

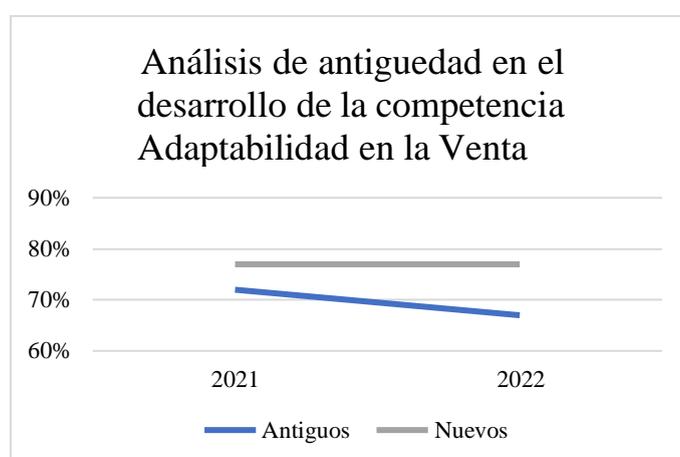


Elaborado por: La autora, 2022.

Finalmente, en cuanto al análisis de antigüedad de los colaboradores, se puede observar un retroceso en el desarrollo de la misma en aquellos colaboradores considerados antiguos versus aquellos que son considerados nuevos. Esto podría considerarse como a mayor antigüedad menor adaptabilidad a la venta.

Figura 21

Cumplimiento De La Orientación Y Adaptabilidad A Las Ventas Por Antigüedad Del Colaborador



Elaborado por: La autora, 2022.

Discusión de resultados:

En el año 2021, tal como se indicó en los antecedentes de la empresa, se realizó una evaluación de desempeño de todos los colaboradores segmentada por cargos. Por medio de la evaluación se decidió trabajar bajo las variables de mayor necesidad de capacitación y desarrollo, sería en aquellas competencias con menor porcentaje de cumplimiento de acuerdo a la adecuación del cargo.

A continuación, se observan los resultados de dichas pruebas que fueron el resultado del promedio de los cumplimientos porcentuales de todos los integrantes de la muestra en el 2021, para la muestra seleccionada.

Tabla 5*Resultados De Los Cumplimientos Por Competencias En El Año 2021*

	Valor	Esperado	Brecha	Cumplimiento
Comunicación efectiva	4.52	6.00	-1.48	84%
Orientación al Cliente	5.33	6.00	-0.67	87%
Orientación al Logro	4.38	6.00	-1.62	83%
Orientación y adaptabilidad a las ventas	3.65	6.00	-2.35	75%

Elaborado por: La autora, 2022.

En el año 2022, luego de haber realizado sesiones formativas enfocadas en las competencias de los colaboradores, se procedió a evaluar nuevamente mediante pruebas psicométricas a fin de validar si existe o no una mejora en las competencias que han sido desarrolladas.

En la siguiente figura se observan los resultados de dichas pruebas que fueron el resultado del promedio de los cumplimientos porcentuales de todos los integrantes de la muestra en el 2022:

Tabla 6*Resultados De Los Cumplimientos Por Competencias En El Año 2022*

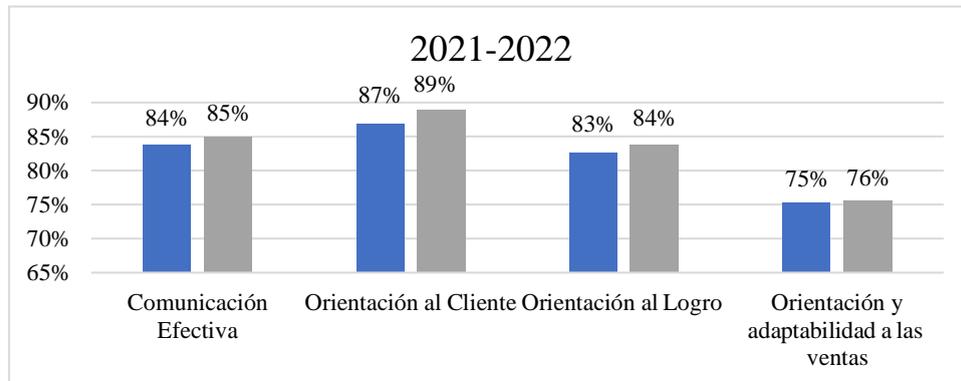
	Valor	Esperado	Brecha	Cumplimiento
Comunicación Efectiva	4.67	6.00	-1.33	85%
Orientación al Cliente	5.36	6.00	-0.64	89%
Orientación al Logro	4.54	6.00	-1.46	84%
Orientación y adaptabilidad a las ventas	3.68	6.00	-2.32	76%

Elaborado por: La autora, 2022.

Por medio del análisis comparativo de los datos obtenidos ilustrados en el gráfico a continuación, se puede observar una tendencia a la mejora de competencias, a rasgos generales, tras las actividades de capacitación, debido a la mejora de las mismas.

Gráfico 1

Comparación De Competencias 2021 Vs 2022



Elaborado por: La autora, 2022.

En general, los resultados de las evaluaciones de competencias mostraron un desarrollo positivo. Debido a que en el año 2021 la comunicación efectiva alcanzó un porcentaje de adecuación al cargo del 84% mientras que después de un año está se ve mejorada en un punto porcentual, esto es el 85%. Lo mismo ocurre con la orientación al cliente que en la primera evaluación de desempeño alcanzó un porcentaje del 87% el cual se ve mejorado en la actualidad con un 89%. Con respecto a la orientación al logro, se puede observar un incremento del 1% entre el año 2021 y 2022, siendo los porcentajes de adecuación el 83% en el 2021 y 84% en el 2022. Finalmente, la competencia de la adaptabilidad a la venta también ha mejorado, los resultados del 2021 equivalen al 75% mientras que para el año 2022 se puede observar un incremento del 76%.

Siguiendo con la línea de análisis, la variable sexo fue decreciente en el caso de los hombres para la comunicación efectiva y la orientación al logro. En ambos sexos para la excelencia en el servicio hay una mejora de la competencia. No obstante, en la adaptabilidad a la venta los resultados fueron decrecientes en el caso de las mujeres.

Con respecto a la localidad, del análisis de los datos y hallazgos obtenidos, en zonas urbanas se puede observar un mayor crecimiento en las competencias, tales como comunicación efectiva, orientación al cliente, orientación al logro y adaptabilidad a la venta. Por lo tanto, la variable localidad no incide en el desarrollo de las cuatro competencias evaluadas.

Finalmente, respecto de la muestra y los resultados de esta evaluación, se pudo observar que la variable antigüedad no incide en el comportamiento de las competencias comunicación efectiva, orientación al logro y orientación al cliente dado que hubo un progreso sostenido en el tiempo para toda la muestra evaluada independientemente de su fecha de contratación. En el caso de la adaptabilidad a la venta se evidencia que hubo un decrecimiento en la competencia para los colaboradores considerados antiguos, y esto marco una clara diferencia a las anteriores.

Conclusiones

Al realizar el estudio se puede concluir que:

- Implementar evaluaciones de desempeño por competencias incrementa el desarrollo de la organización dado que, a partir de estas, se puede implementar diferentes estrategias de gestión de talento tales como: planes de carrera, planes de sucesión, planes de formación y recompensas.
- Existen varias metodologías que son exitosas para la implementación de la evaluación de desempeño, tales como técnicas basadas en la observación de la práctica de los colaboradores, medición de la experiencia y características del evaluado y valoraciones, tanto de sí mismo como de diferentes personas que trabajan con el evaluado. Para este trabajo se escogió realizar pruebas psicométricas debido a que permite conocer habilidades cognitivas, actitudinales y de personalidad de los colaboradores, las cuales, por medio de entrenamiento y experiencia pueden mejorar.
- El éxito de implementar una evaluación de desempeño no solo se trata de escoger la metodología correcta, sino el qué se hace con los resultados de dicha evaluación para poder mejorar.
- En la organización en cuestión, luego de una evaluación de desempeño, se procedió a ofrecer un programa de formación para todos los que han sido evaluados. Este programa se trató de talleres basados en el desarrollo de habilidades blandas escogidas de acuerdo al levantamiento de necesidades de capacitación. Luego de impartir el programa, se procedió a evaluar nuevamente las competencias a fin de corroborar la mejora en las mismas
- Los resultados obtenidos han mostrado una mejora sostenida en las competencias tales como comunicación efectiva, orientación al cliente, orientación al logro y adaptabilidad a la venta.

- El plan de acción requerido para mejorar las competencias en la organización dependerá de la industria y el mercado de la organización. Así pues, implementar un plan de formación para la mejora de competencias o habilidades blandas fortalece a los colaboradores, les brinda mayor sentido de pertenencia hacia la empresa y les permite conocer exactamente que se espera.
- En este estudio, se recomienda continuar con un plan de acción para continuar el desarrollo de competencias y mejorar resultados basado en:
 - Continuar realizando evaluaciones anuales que permitirán conocer y entender las habilidades de los colaboradores para potenciarlas.
 - Realizar programas de formación para todos los colaboradores enfocados en competencias
 - Realizar un seguimiento constante de la productividad de los colaboradores motivándolos a mejorar habilidad orientados a cumplir objetivos organizacionales.

Referencias

- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias*. Obtenido de La trilogía: Las 60 competencias más utilizadas:
https://www.academia.edu/28874344/Diccionario_de_competencias_la_trilog%C3%A1Da_Tomo_I_Martha_Alles
- Baray, H. L. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. Juan Carlos Martínez Coll.
- Bohórquez, E. P. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 385-390.
- Bunk, G. (2014). La transmisión de las competencias en la formación y el perfeccionamiento profesionales en la RFA. *Revista europea de formación profesional*, 8-14.
- Caraballo, N. (2016). Evaluación de desempeño por competencias en los trabajadores del sistema integrado de transporte masivo de la ciudad de Cartagena-Transcaribe. *Universidad de Cartagena*.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Obtenido de <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-27-Administracion-de-Recursos-Humanos.pdf>
- Escobar, M. (17 de mayo de 2005). *LAS COMPETENCIAS LABORALES: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?* Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000300002
- Gil, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI*, 83-106.
- Gonzalez, M., & Catalán, J. (2009). Actitud hacia la Evaluación del Desempeño Docente y su Relación con la autoevaluación del desempeño, en profesores básicos de Copiapó, La Serena y Coquimbo. *PSYQUE*, 97-112.
- Guartan, A., Torres, K., & Ollague, J. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *Digital Publisher*, 15-16.
- Guevara, X. (2018). *Clima organizacional*. Obtenido de Nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa:

<https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/SS/directdoc.aspx?filename=S:/WT/TPR/S203R1-02.pdf&Open=True>

- Hernández , R. (2014). *Metodología de la investigación*. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Lalama Flores, M. J. (2018). *Influencia de la personalidad en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Regional Autónoma de los Andes*. Ambato, Ecuador: Facultad de Ciencias Humanas y de la Educaci.
- Montoya, C. (2009). *EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS DEL CAPITAL HUMANO*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935472005.pdf>
- Mora , J. (2007). *Comprensión del enamoramiento*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2280124>
- Morgan, J. (2016). La resiliencia y su relación con el desempeño laboral. *Revista Fidélitas*, 12-12.
- OIT. (2014). *Igualdad de género y no discriminación en la gestión del empleo*. San José: Organización Internacional del Trabajo.
- Peiró, J. (1999a). *Desencadenantes del estrés laboral*. Madrid: Pirámide.
- Peña , M., & Durán, N. (junio de 2016). Justicia organizacional, desempeño laboral y discapacidad. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 201-222.
- Pereda, S., & Berrocal, F. (2004). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Pereira M., F., & Gutiérrez G., e. a. (2008). Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo 360 grados. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 69-105.
- Queipo, B., & Useche, M. C. (2002). El Desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del Ambulatorio la Victoria. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 486-496.
- Ramirez, R., & Ampudia, D. (2018). Factores de competitividad empresarial en el sector comercial. *Revista RECITIUTM*, 16-32.

- Rojas Arenas, I. D. (2020). Percepción del proceso de formación por competencias y su relación con las prácticas empresariales: un caso de estudio. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 65-96.
- Rosario, B., Pariona, L., & Rivero, P. (2021). Clima organizacional y desempeño profesional administrativo: Estudio desde una universidad estatal peruana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 308-314.
- Rothwell, W., Hohne, C., & King, S. (2007). *Human Performance Improvement*. Estados Unidos.
- Salas Perea, R. S. (2010). Propuesta de estrategia para la evaluación del desempeño laboral de los médicos en Cuba. *Educación Médica Superior*, 387-417. Obtenido de Salas Perea, R. S. (2010). Propuesta de estrategia para la evaluación del desempeño laboral de los médicos en Cuba. *Educación Médica Superior*, 24(3), 387-417.
- Sanchez , A., Marinez , R., & Moreno, J. (2017). *Gestión por competencias laborales en el contexto del proceso de cambios políticos y económicos en Cuba*. La Habana: Innovar.
- Spencer , L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work. Models for superior performance*. New York: Wiley & Sons.
- Ticahuanca , I., & Mamani, B. (2021). Un acercamiento teórico del desempeño laboral. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 86-98.
- Tovar, C., Cárdenas, J., & Ricaurte, O. (2018). Creación del capital cultural desde la formación y evaluación por competencias laborales. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 43-51.

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Ximena Monserrate Vera Fernández, con C.C: # 1312271743 autora del artículo profesional de alto nivel: **Mejora de competencias por la implementación del análisis de desempeño laboral de los colaboradores en el área comercial en una empresa farmacéutica en el año 2022**, previo a la obtención del grado de **MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 19 de julio 2022

XIMENA
MONSERRATE

Firmado digitalmente por
XIMENA MONSERRATE
VERA FERNANDEZ

VERA FERNANDEZ Fecha: 2022.07.14 14:12:14
-05'00'

f. _____

Abg. Ximena Monserrate Vera Fernández, Mgs.

C.C: 1312271743



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Mejora de competencias por la implementación del análisis de desempeño laboral de los colaboradores en el área comercial en una empresa farmacéutica en el año 2022		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Vera Fernández, Ximena Monserrate		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Tobed Cabello, Jenifer Camacho Villagómez Freddy Ronalde		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Gestión del Talento Humano		
GRADO OBTENIDO:	Magister en Gestión del Talento Humano		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	19 de julio 2022	No. DE PÁGINAS:	42
ÁREAS TEMÁTICAS:	Administración de Recursos Humanos		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	Palabras clave: competencias organizacionales, habilidades blandas, evaluación de desempeño, pruebas psicométricas, desarrollo organizacional.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>El presente artículo trata de analizar los diversos beneficios que tiene el implementar evaluaciones de desempeño por competencias en una organización, respondiendo a cómo la ejecución de herramientas de este tipo de valoraciones puede contribuir a la mejora continua de las habilidades de los colaboradores. El objetivo principal es evidenciar la mejora de las competencias a partir de la implementación de la evaluación de desempeño de los colaboradores de una organización dada la necesidad de obtener resultados positivos y productivos, en base a el impacto en los mismos. Por medio del enfoque cuantitativo se podrá observar en el análisis de los resultados de habilidades cognitivas o psicométricas de los colaboradores entre el año 2021 y 2022 y tomar acciones al respecto, para evidenciar la mejora. El análisis comparativo de los datos obtenidos ilustrados en los resultados de las evaluaciones se puede observar una tendencia a la mejora de competencias elegidas para evaluación, concluyendo que la evaluación de desempeño, además de ser, en sí misma, un motivador para los colaboradores, es una herramienta que permite realizar planes de acción futuros para la mejora de las competencias organizacionales.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0986919237	E-mail: ximenavera0403@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Bustos Goya, Zoila Rosa		
	Teléfono: +593-9-92410481		
	E-mail: zoila.bustos@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			