

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TEMA:

Desarrollo de competencias laborales para los colaboradores con perfil de caja en una empresa de consumo masivo del sector privado: propuesta para mejorar el desempeño

AUTOR:

Ricardo Fernando Gaspar Baidal

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TUTOR:

Psic. Tapia Ubillus Alex Miguel, PhD.

Guayaquil, Ecuador

12 de septiembre de 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Ricardo Fernando Gaspar Baidal**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTOR

f. 
Psic. Tapia Urbión Alex Miguel, PhD.

Guayaquil, 12 del mes de septiembre del año 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Gaspar Baidal, Ricardo Fernando**

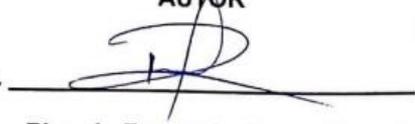
DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Desarrollo de competencias laborales para los colaboradores con perfil de caja en una empresa de consumo masivo del sector privado: propuesta para mejorar el desempeño.** previo a la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, 12 del mes de septiembre del año 2022

AUTOR

f. 

Ricardo Fernando Gaspar Baidal



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

AUTORIZACIÓN

Yo, **Gaspar Baidal, Ricardo Fernando**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Desarrollo de competencias laborales para los colaboradores con perfil de caja en una empresa de consumo masivo del sector privado: propuesta para mejorar el desempeño**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 12 del mes de septiembre del año 2022

AUTOR

f. _____

Ricardo Fernando Gaspar Baidal



CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

INFORME DE PLAGIO



Document Information

Analyzed document	TESIS DE TITULACIÓN DE RICARDO GASPAR.pdf (D143420325)
Submitted	8/31/2022 6:03:00 AM
Submitted by	
Submitter email	alex.tapia@cu.ucsg.edu.ec
Similarity	3%
Analysis address	alex.tapia.ucsg@analysis.urkund.com

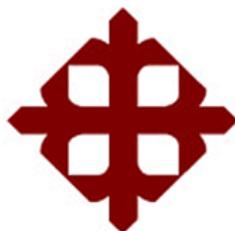
Guayaquil, 19 de septiembre del 2022

Estudiante:

- Gaspar Baidal Ricardo Fernando

Docente Tutor: Psic. Org. Alex Tapia Ubillús, Mgs.


FIRMA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Psc. Estacio Campoverde Mariana, Mgs.
DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Psic. Cabezas Cordova Belén, Mgs.
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

Tabla de contenido

Resumen	XIII
Abstract.....	XIV
Introducción	2
Justificación	3
CAPITULO I.....	4
Antecedentes de la empresa de consumo masivo	4
Problemática de la empresa.....	6
Objetivos	7
Preguntas de investigación.....	7
CAPÍTULO II.....	8
MARCO TEÓRICO	8
Unidad 1. Gestión del Talento Humano.....	8
1. Naturaleza de la gestión del talento humano	8
2. Gestión por competencias.....	10
Unidad 2. Evaluación del desempeño	31
1 Generalidades de la evaluación del desempeño.....	31
2 Importancia de la evaluación del desempeño	32
3 La evaluación de desempeño tradicional	33
4 Problemas frecuentes de la evaluación tradicional	37
Unidad 3. Gestión del Talento Humano por competencias	39
1. Etapas de implementación de la gestión de talento humano por competencias	40
2. Indicadores de gestión	45

3.	Ventajas de la gestión del talento humano por competencias	46
Unidad 4.	Evaluación del desempeño por competencias	47
1.	Generalidades del sistema de evaluación de desempeño por competencias	47
2.	Proceso de evaluación de desempeño por competencias	48
3.	Principios de la evaluación de desempeño por competencias	50
4.	Escalas para evaluar el desempeño laboral	51
CAPÍTULO III		54
METODOLOGÍA		54
1.	Enfoque metodológico	54
2.	Tipo de investigación	54
3.	Población y muestra	54
4.	Instrumentos de investigación	56
5.	Operacionalización de variables	59
CAPÍTULO IV		60
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS		60
Análisis e interpretación de resultados		61
Planteamiento de la hipótesis		94
CAPÍTULO V		97
PROPUESTA DE REDISEÑO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO BASADA EN COMPETENCIAS		97
1.	Rediseño de evaluación del desempeño	99
2.	Etapas de implementación	100
3.	Políticas para la evaluación	114
CAPITULO VI		115

CONCLUSIONES	115
RECOMENDACIONES.....	117
GLOSARIO	118
REFERENCIAS	121
ANEXOS.....	124
ANEXO 1: ENTREVISTA	124
ANEXO 2: CUESTIONARIO SOBRE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	126
ANEXO 3: FORMATO PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	132

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1 Indicadores de gestión de talento humano por competencias.....	45
Tabla 2 Operacionalización de variables.....	59
Tabla 3 Años de trabajo	61
Tabla 4 Competencias Genéricas	62
Tabla 5 Competencias específicas para cajeros	65
Tabla 6 Frecuencia de experiencia en el cargo.....	68
Tabla 7 Frecuencia de título.....	69
Tabla 8 Frecuencia de diligencia.....	70
Tabla 9 Frecuencia de conocimiento matemático	71
Tabla 10 Frecuencia de conocimiento informático	71
Tabla 11 Frecuencia de edad.....	72
Tabla 12 Frecuencia de la variable sexo.....	73
Tabla 13 Frecuencia de orden.....	73
Tabla 14 Frecuencia de variable honestidad.....	74
Tabla 15 Frecuencia de variable confiabilidad	74
Tabla 16 Frecuencia de la variable amabilidad	75
Tabla 17 Frecuencia de la relación entre las habilidades de comunicación y la evaluación del desempeño.....	77
Tabla 18 Frecuencia de relación entre amabilidad y la actual evaluación del desempeño.....	78

Tabla 19 Frecuencia de la relación entre la identificación de problemas y la actual evaluación del desempeño	79
Tabla 20 Frecuencia de la relación entre eficiencia y la actual evaluación de desempeño.....	81
Tabla 21 Frecuencia de la relación entre habilidades numéricas e informáticas con la actual evaluación del desempeño.....	82
Tabla 22 Frecuencia del beneficio que se asume tiene la actual evaluación del desempeño.....	83
Tabla 23 Frecuencia del beneficio que tiene para el crecimiento profesional la actual evaluación del desempeño	84
<i>Tabla 24 Frecuencia de la importancia que debe tener la evaluación del desempeño para promociones</i>	<i>86</i>
Tabla 25 Frecuencia de la influencia que debe tener la evaluación del desempeño en los planes de carrera	87
Tabla 26 Frecuencia de la importancia que tienen los incentivos en las evaluaciones del desempeño	88
<i>Tabla 27 Frecuencia de la importancia que tienen las competencias en la motivación</i>	<i>89</i>
Tabla 28 Frecuencia de la alineación entre los objetivos personales y los de la empresa	91
Tabla 29 Frecuencia de la disposición de recursos necesarios para ejercer sus funciones laborales	92
Tabla 30 Comprobación de hipótesis mediante el método Chi Cuadrado.....	94
Tabla 31 Tabla de frecuencias para la comprobación de hipótesis de Chi cuadrado	96

Tabla 32 Descripción del puesto de cajero	102
Tabla 33 Descripción de puesto de un instructor	103
Tabla 34 Descripción de puesto de asistente.....	105
Tabla 35 Descripción de puesto de un jefe de cajas	106
Tabla 36 Agrupación de competencias genéricas, básicas y específicas	109
Tabla 37 Muestreo de un modelo de evaluación del desempeño basado en competencias	111

Resumen

El presente trabajo de titulación titulado “Desarrollo de competencias laborales para los colaboradores con perfil de caja en una empresa de consumo masivo del sector privado: propuesta para mejorar el desempeño” desarrollada por Gaspar, R (2022), surge como respuesta a un problema situacional en el sistema de evaluación del desempeño y desarrollo organizacional de una empresa del sector privado de la ciudad de Guayaquil, puesto que, carece de los procedimientos necesarios para generar satisfacción laboral, sentido de pertinencia y crecimiento profesional en el cliente interno, lo que ha provocado el aumento en el índice de rotación de la organización.

A continuación, se ha determinado reemplazar el modelo de gestión tradicional por un sistema basado en competencias para minimizar el sentimiento de insatisfacción o estancamiento laboral, potenciar los planes de carrera de la organización y además incrementar el rendimiento de los colaboradores, para lo cual se ha implementado la técnica de Chi Cuadrado que ha identificado la incidencia existente entre la evaluación del desempeño y el rendimiento laboral.

Luego de identificar las falencias del anterior sistema, se presenta la nueva propuesta de evaluación de desempeño por competencias con la finalidad de contrarrestar las carencias del sistema de evaluación anterior y lograr así la optimización de la eficiencia en el puesto de cajero, así como elevar la motivación de este colectivo.

Finalmente, se identificó una alta relación entre la evaluación basada en competencias y el rendimiento laboral, por lo cual se implementó el nuevo modelo de gestión, que durante su primer trimestre de aplicación generó resultados positivos tanto en el desempeño laboral como en la motivación de los colaboradores.

Palabras claves: Evaluación del desempeño, competencias laborales, modelo de gestión, planes de carrera, feedback, satisfacción laboral.

Abstract

The present degree work entitled "Development of labor skills for employees with a cashier profile in a mass consumption company in the private sector" developed by Gaspar, R (2022), arises as a response to a situational problem in the evaluation system of the performance and organizational development of a private sector company in the city of Guayaquil, since it lacks the necessary procedures to generate job satisfaction, a sense of belonging and professional growth in the internal client, which has caused an increase in the rate of organization turnover.

In order to counteract the shortcomings of the evaluation system of the mass consumption company, it has been decided to redesign the traditional management model and apply a new system based on competencies to minimize the feeling of dissatisfaction or job stagnation, enhance the career plans of the organization and also increase the performance of the collaborators, for which the Chi Square technique has been implemented, which has identified the existing incidence between the evaluation of performance and work performance.

Once the shortcomings of the previous system have been identified, we present in this paper a new performance evaluation proposal based on competencies in order to counteract the shortcomings of the previous evaluation system and thus achieve the optimization of efficiency in the cashier position, as well as raise the motivation of this group.

Finally, a high relationship between the competency-based evaluation and work performance was identified, for which the new management model was implemented, which during its first quarter of application generated positive results both in work performance and in the motivation of employees. collaborators.

Key words: Performance evaluation, job skills, management model, career plans, feedback, work satisfaction.

Introducción

En la actualidad, las organizaciones han tenido que adaptar su enfoque a las necesidades que exige un entorno laboral cambiante, en el cual se han tenido que modificar actividades, funciones e inclusive puestos dentro de una estructura organizacional para garantizar la rentabilidad de su negocio, pero, con el riesgo de introducir erróneamente un cambio y generar distorsiones dentro de la empresa tales como; desconfianza, falencias en los procesos de comunicación, afectación en el clima laboral, reprocesos, entre otros.

En respuesta a la necesidad de adaptación que requiere una organización para estar preparada ante los constantes cambios del entorno laboral surge un modelo de gestión de talento humano basado en competencias, la que resulta ser una herramienta eficaz el cambio y la mejora de los procesos organizacionales que no solamente contribuye en adaptar a los colaboradores a su puesto de trabajo y las posibles variaciones que este pueda desarrollar, sino que también facilita los procesos de evaluación del personal para retener a los más destacados y desarrollar las habilidades de los nuevos colaboradores en base a las necesidades de la empresa.

En este sentido, la gestión de talento humano basada en competencias facilita la administración de puestos dentro de una estructura organizacional al trazar una ruta clara de desarrollo profesional para sus colaboradores, generando mayor sentido de pertenencia en estos y estableciendo de esta forma una ventaja competitiva dentro del mercado laboral.

En adición, la gestión de talento humano basada en competencias tiende a potenciar el desempeño de los colaboradores de forma indirecta y a bajo costo, puesto que se considera que, al desarrollar este modelo, se incentiva la motivación del personal, se reducen los errores operativos y se estimula el rendimiento.

Justificación

La gestión por competencias es un modelo que alinea a los colaboradores con las metas que la empresa se plantea para establecer una estrategia adecuada que promueva el rendimiento. Dicho modelo resulta ser una herramienta eficaz que fomenta el cambio y la mejora organizacional, puesto que facilita la puesta en marcha de los diversos subsistemas de Recursos Humanos y de manera particular, la evaluación del desempeño de los colaboradores.

El presente trabajo de investigación busca implementar un sistema de evaluación del desempeño en el cargo de cajero tomando como referente el modelo de gestión por competencias propuesto por Alles, para lo cual se precisa en primer lugar identificar la visión, la misión y los objetivos de la organización.

Para rediseñar adecuadamente el modelo de evaluación del desempeño, se considera relevante identificar en primer lugar aquellas habilidades, conocimientos y valores que debe poseer las personas que ocupan el cargo. Además, se deben determinar los procedimientos necesarios que se requieren para pulir las carencias de los colaboradores y encaminarlos al desempeño deseado, con la finalidad de generar en ellos mayor eficiencia y, a su vez, fortalecer su compromiso y fidelización hacia la empresa.

Por otra parte, esta investigación está íntimamente relacionada con otros aspectos organizacionales de alta relevancia como son el proceso de reclutamiento y selección, el proceso de capacitación del personal e inclusive el de gestión estratégica que dan pie a la mejora continua de la organización con la finalidad de beneficiar no solo a los actuales y futuros empleados de la empresa, sino también mejorar la imagen corporativa de la misma.

CAPITULO I

Antecedentes de la empresa de consumo masivo

En el año 1952 nació en Ecuador esta empresa de consumo masivo, ubicada en la capital del país, específicamente en el centro de Quito. Esta organización surge con una mentalidad de crecimiento y una visión clara, la cual es “ser la mejor empresa de América”. No obstante, una meta tan ambiciosa planteada desde sus orígenes debía sustentarse en una estructura sólida y realista que no solo la posicionara como una empresa con un margen elevado de ventas dentro del mercado ecuatoriano, sino que también sea valorada y respetada por sus empleados y por el público objetivo.

En la incesante búsqueda de aquella piedra angular en donde se pueda construir la imagen corporativa deseada, se identificó primordialmente al público objetivo; quienes estaban conformados por: los accionistas, los proveedores, el cliente interno y el cliente externo; además de los valores que deseaban transmitir a dichas personas, entre los cuales están la confianza y la transparencia.

En el proceso de desarrollo de la empresa, la misión fue modificada un par de veces hasta conseguir una expresión afín a la identidad de la organización, cuyo resultado es “Mejorar la calidad de vida, ofreciendo los mejores productos, servicios y experiencias, de forma eficiente, sostenible y responsable”.

De esta forma, la misión se adhirió a la imagen corporativa que ofrece la empresa, y a su vez, resalta el público objetivo que pretende alcanzar, puesto que, los mejores productos se relacionan de forma directa con los proveedores que poseen, a quienes evalúan de forma constante para asegurar a sus clientes calidad y bienestar.

Los principios corporativos de esta organización son: la felicidad, la armonía, la colaboración, la confianza, y el liderazgo. La empresa aspira a que

sus colaboradores asuman los valores corporativos y que contribuyan a consolidar la cultura de la empresa.

La misión de la compañía expone en su declaración los pilares que sientan las bases en las cuales la corporación desea sustentarse, así como los resultados que desea alcanzar. de aquí nacen estos cinco aspectos centrales de la organización que son:

La eficiencia, que constituye una pieza fundamental para ser la mejor empresa de América debido a que considera la mejora continua y la reducción de desperdicios de recursos materiales y humanos.

El servicio al cliente que identifica la forma en la que quiere ser reconocida en el mercado laboral, es decir, generar lealtad en sus clientes para mejorar su imagen corporativa;

El Talento Humano que es el recurso que asumirá las conductas necesarias para mejorar el rendimiento y cumplir las metas, y por último,

La responsabilidad social que determina en qué grado la empresa puede ser de utilidad para el desenvolvimiento del país, basada en la responsabilidad social.

Problemática de la empresa

La empresa es una organización con presencia a nivel nacional que tiene como visión ser la mejor empresa de América Latina, para lo cual busca ofrecer a sus clientes la mejor calidad de productos y servicios, así como velar por la calidad de vida de sus colaboradores. Para alcanzar sus metas, la empresa se ha planteado diversos macroobjetivos cuyo cumplimiento se evalúa constantemente a través de indicadores de gestión.

Estos indicadores dan a conocer los logros y las limitaciones que posee cada local en el cumplimiento de los objetivos que se han propuesto con la finalidad de dar solución oportuna a dichos inconvenientes. Sin embargo, una de las limitaciones más frecuentes es que resulta ser un estudio ciertamente generalizado en donde solo se asumen ciertos rasgos de forma individual. Generalmente se centra en determinar el alcance de metas que obtuvieron los grupos establecidos y no en reconocer las carencias y oportunidades de cada colaborador.

Otra de las limitaciones que posee la evaluación del desempeño en esta organización tiene que ver con los parámetros que evalúa de forma individual, puesto que se desarrolla mediante indicadores puntuales referentes al cargo como descuadres, y errores operativos, sin embargo, para ser un cargo que posee expectativas administrativas, no se planifica el desarrollo de competencias que deberá asumir el colaborador en el proceso de crecimiento organizacional, más bien se espera que el colaborador asuma estas habilidades/responsabilidades a través de la experiencia adquirida.

A su vez, la falta de claridad en cuanto a las posibilidades de desarrollo en el cargo ha generado displicencia en los empleados, puesto que no se visualizan como colaboradores con un probable desarrollo organizacional y en consecuencia renuncian prontamente a su puesto de trabajo, lo que a su vez incrementa el índice de rotación, tal es así, que en los últimos seis meses el porcentaje de rotación ha subido aproximadamente un 10%.

Objetivos

Objetivo General

Rediseñar el sistema de evaluación aplicando el modelo basado en competencias para los colaboradores con perfil de caja en una empresa de consumo masivo del sector privado en la ciudad de Guayaquil.

Objetivo Específico

- a. Identificar las competencias genéricas, básicas y específicas necesarias para lograr la eficiencia en el cargo de cajero en la empresa de consumo masivo.
- b. Describir las variables profesionales y personales que se medirán en el sistema de evaluación del desempeño basado en competencias.
- c. Establecer los indicadores del sistema de evaluación del desempeño para cajeros basado en competencias.
- d. Determinar las políticas que se requieren aplicar en el área de cajeros para asegurar el desarrollo profesional del personal que allí labora.

Preguntas de investigación

- a. ¿Cuáles son las competencias genéricas, básicas y específicas que requieren poseer los empleados de caja para asegurar su eficiencia en el puesto de trabajo?
- b. ¿Qué variables profesionales y personales se deben tomar en cuenta en el sistema de evaluación del desempeño basado en competencias?
- c. ¿Qué indicadores nos permitirán evaluar las competencias genéricas, básicas y específicas en el cargo de cajero?
- d. ¿Qué políticas se requiere aplicar en el área de cajeros para asegurar el desarrollo del personal que allí labora?

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Unidad 1. Gestión del Talento Humano

1. Naturaleza de la gestión del talento humano

La gestión de talento humano es el conjunto de normas y prácticas que se requieren para coordinar los aspectos fundamentales de cada puesto de trabajo, en donde se incluyen los procesos de reclutamiento, selección, compensación, desarrollo y capacitación de los recursos humanos que posee la empresa (Alles, 2010).

De acuerdo con Abril (2018), la gestión de talento humano ha atravesado un proceso de transformación desde su primer vistazo en la era de la industrialización clásica, en donde la administración de personas nace como una necesidad de establecer reglas y controles rígidos en sus procesos.

La gestión de talento humano ha evolucionado con la teoría neoclásica, en donde la automatización de procesos asume el rol principal, dando cabida por vez primera a factores relacionados a la teoría humanista como el ambiente laboral, tales como la iluminación, la minimización de esfuerzo, la definición clara de responsabilidades, etc., sin embargo, no todos los cambios favorecieron a los colaboradores, puesto que esta teoría incitó a la reducción del personal dentro de la estructura organizacional.

Posterior a la teoría neoclásica, surge la era tecnológica que revolucionó una vez más a la gestión de talento humano debido a que las organizaciones se vieron afectadas por el constante cambio que existía en el mercado laboral y comprendió que la solución no era deshacerse de su personal, ya que el proceso de selección y contratación masivo puede derivar en pérdidas masivas tanto en capital como en producción, por ende, asumió un nuevo paradigma, las capacitaciones y la retención del personal por medio de la motivación que influyó en el cumplimiento de metas.

En la actualidad, a las unidades de Talento Humano les corresponde el aporte estratégico de una organización. La estrategia consiste en una labor constante de conocer y preparar el ambiente en su conjunto para conseguir un resultado favorable (Abril, 2018).

Según Abril (2018), estas estrategias incluyen: la obtención de datos sistematización de estructuras, previsión de cambios, y otras actividades que permitan a las organizaciones desarrollar a plenitud los objetivos previstos.

Wright y McMahan en 1992 definen a la gestión de talento humano como el enlace de las metas con los objetivos estratégicos, para mejorar el desempeño de los negocios y desarrollar culturas organizacionales que acepten la innovación y la flexibilidad.

La administración estratégica de talento humano implica aceptar la función de la gestión de talento humano como aliada indispensable en la formulación de estrategias de la organización, así como en la aplicación de estas mediante un conjunto de actividades internamente consistentes (Dessler, 2011).

En la actualidad, la gestión del talento humano con un enfoque estratégico busca obtener la máxima creación de valor para el accionista, el cliente, el profesional y la sociedad, por lo cual se puede definir a la gestión de talento humano la actual era como la capacidad de las organizaciones para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, y, sobre todo, dar su capacidad para convertir el talento individual en talento organizativo.

2. Gestión por competencias

Según Alles (2007), cuando se habla de desarrollo de competencias se hace referencia al cambio de comportamientos para mejorar algunos aspectos profundos de la personalidad de los trabajadores. Las guías de desarrollo deben ser las pautas que guíen al colaborador a lograrlo, pero hacerlo o no depende de este.

Miranda citado por Lora (2020) define a la gestión por competencias como un proceso que permite identificar las capacidades, conocimientos y comportamientos de los integrantes de la organización a fin de alcanzar los objetivos planteados por la misma. Asimismo, Alles (2007), determina que este es un sistema que faculta a las organizaciones para alinear sus objetivos a las personas que lo integran (pág. 201).

Es decir que el modelo gerencial basado en competencias no solo sondea las capacidades que requiere un puesto para ser funcional dentro de la estructura organizacional, sino que también analiza las fortalezas y debilidades que poseen las personas que lo integran, a fin de plantear objetivos realistas a corto, mediano y largo plazo que se alineen con la visión de la empresa.

No obstante, en la actualidad existen varias empresas que invierten una cantidad significativa de dinero con la finalidad de implementar un modelo de gestión por competencias adecuado a su identidad corporativa, pero no logran mantener adecuada e indefinidamente este sistema (Alles, 2007).

De acuerdo con Alles, la problemática más relevante que surge del planteamiento de este diseño de gestión es que las empresas intervienen como si se tratara de un modelo único de evaluación del desempeño, pero en realidad, se basa en tres subsistemas: Selección, para que a partir de la puesta en marcha solo ingresen personas que posean las competencias adecuadas; Evaluación de desempeño, para conocer en qué grado han

desarrollado los colaboradores las competencias que requieren su puesto de trabajo; y fundamentalmente, el desarrollo de las mismas.

2.1. Competencias laborales

La adecuada implementación de las nuevas tendencias organizacionales como respuesta a los cambios constantes que surgen en el ámbito laboral resultan ser la clave de la neguentropía. En este caso, desarrollar un sistema estructurado basado en competencias permite analizar de forma personalizada el desenvolvimiento de los colaboradores dentro de la empresa. Sin embargo, para desarrollar correctamente este modelo, resulta de vital importancia iniciar por aspectos básicos como la definición de las competencias laborales.

Según Nora (2016), las competencias laborales son aquellas capacidades que permiten la autorregulación de la conducta del individuo a partir de la integración de los conocimientos, habilidades, actitudes y valores vinculadas con el ejercicio de una profesión, que facilitan y promueven un desempeño profesional productivo dentro de un contexto social determinado.

Pum (2018) por su parte, disocia estos cuatro términos que integran el significado de competencias laborales y los desarrolla de forma individual, a fin de ahondar en su concepto, siendo estos; conocimientos, habilidades, actitudes, y valores.

De acuerdo con Pum, los conocimientos laborales son todos aquellos saberes (datos, hechos, informaciones, conceptos), que una persona debe de disponer para ejecutar su trabajo adecuadamente. En adición, Pum denomina a las habilidades como destrezas propias que posee un individuo para ejecutar una función específica de forma satisfactoria dentro de su campo laboral, ya sean destrezas físicas como rapidez, coordinación, fuerza; o destrezas intelectuales como la agilidad mental.

Por otra parte, se determina que los valores laborales son todas las características personales que definen a un colaborador, es decir, aquellos

comportamientos que posee un colaborador ante una situación determinada. Mientras que las actitudes son aquellos intereses que conducen a tener convicciones y asumir responsabilidades dentro de la empresa (Pum, 2018).

2.2. Clasificación de competencias

Alles citado por Pum (2018), establece que las competencias son diferentes según su especialidad y el nivel de cada colaborador en la organización, además destaca que una misma competencia puede ser requerida para uno o varios trabajadores en diferente posición. En este sentido, Alles las clasifica en cuatro tipos: genéricas o transversales; básicas o cardinales; específicas o técnicas; y específicas gerenciales.

Las competencias básicas se refieren a aquellas capacidades fundamentales que posee un individuo que le permiten adaptarse ya sea en el ámbito laboral como en cualquier otra situación. Dentro de las cuales desarrolla capacidades para comunicación, lógica, análisis y crítica de los diferentes hechos. Además, permite desarrollar a individuos dentro de diferentes principios, valores, ética y moral.

Las competencias genéricas son aquellas capacidades que se solicitan para diferentes puestos, áreas y subáreas, que permiten desempeñar funciones laborales en diferentes niveles de competencia según la complejidad y variación de las acciones.

Las competencias específicas también denominadas técnicas, son las capacidades laborales técnicas de un área ocupacional o de un área competente determinada, y que éstas a su vez se relacionan con la aplicación, uso de tecnología y lenguaje técnico para una función productiva. Es decir, las capacidades personales que generan un plus para intervenir dentro de su cargo laboral.

Por último, **las competencias específicas gerenciales** son capacidades para cierto grupo de personas, ya sea de forma vertical según

el área, con un corte horizontal por las funciones y que estas se fusionan para combinar ambas.

Por otra parte, Chiavenato (2011) divide las competencias organizacionales en tres categorías, siendo estas las que permitan coordinar, administrar o emprender un conjunto de actividades, estas categorías son: estratégicas; funcionales y operacionales.

Las competencias estratégicas funcionan como guía de orientación que influye en gran medida en el rumbo estratégico, y se refieren a la habilidad de la organización para aprender y a la habilidad de los altos funcionarios para administrar la ejecución de la estrategia. Incluye, además, la capacidad de evaluación y juicio al seleccionar mercados adecuados aprovechando los recursos y capacidades actuales de la organización en conexión con los mercados en transición.

Las competencias funcionales abarcan las capacidades de marketing, administración financiera y de gestión de operaciones. Es la capacidad de entender el ambiente externo, con clientes y competidores.

Y, **las competencias operacionales** son aquellas tareas individuales importantes, como la operación de maquinaria, la aplicación de sistemas de operación o la conclusión del proceso de órdenes.

Además, Chiavenato asegura que estas categorías pueden visualizarse dentro de la organización en diversas formas; sean estas capacidades individuales, colectivas o corporativas.

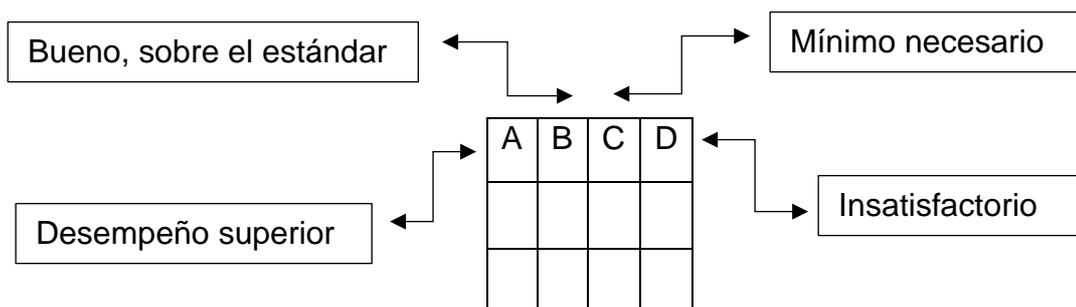
Capacidades individuales: son las habilidades y especializaciones de los individuos de una organización. Comprende la habilidad de analizar críticamente y evaluar la situación.

Capacidades colectivas: son las que reúnen habilidades individuales para la formación de equipos ad hoc.

Capacidades del nivel corporativo: son las habilidades de la organización en su conjunto para emprender una tarea estratégica, funcional u operacional. Esto integra la habilidad de la organización para empaparse internamente de lo aprendido de modo que la información no sea sólo para unos cuantos individuos, sino para toda la organización.

2.3. Niveles de competencias

Las Competencias se ubican en niveles o grados, representados por nomenclaturas que van desde el grado superlativo o superior y se identifica con la letra A, seguido por los intermedios B y C, considerando B un nivel suficientemente alto, por último, la D como un nivel mínimo de la competencia evaluada. Pero también se pueden utilizar otras relaciones, como las numéricas: (1, 2, 3 y 4), en ese orden o en el sentido inverso (Alles, 2002)



2.4. Diccionario de competencias

El Diccionario de competencias es la herramienta fundamental para la gestión de los colaboradores en el área administrativa basados en el enfoque por competencias, y opera como el denominador común en la articulación de los procesos de análisis ocupacional (Chiavenato, 2011).

El diccionario es el resultado de la construcción que parte desde el perfil de cargo, funge como unidad de análisis para identificar actividades, procesos, productos, conocimientos y comportamientos observables en el proceso de trabajo (Alles, 2010). Entre las principales competencias están:

2.4.1 Adaptabilidad al cambio

Es la cualidad que tiene el colaborador para acoplarse a los cambios, variando si es necesario su conducta para cumplir determinados objetivos cuando aparecen dificultades, información novedosa o diferencias del medio, ya sean del entorno externo, o del interno, es decir, de la propia organización, del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.

- A. Ejecuta modificaciones organizacionales y estratégicos a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los diversos cambios que sufre el entorno o a los requerimientos de la situación. Evalúa analíticamente los cambios que se pueden producir en su entorno.
- B. Adapta las estrategias y objetivos organizacionales de acuerdo con la necesidad de la situación o para solucionar inconvenientes. Sistemáticamente analiza las consecuencias positivas y/o negativas de cada accionar para agregar valor.
- C. Observa de forma objetiva la situación y puede reconocer la validez del punto de vista de los demás para utilizarla de forma selectiva en la modificación de sus acciones.
- D. Se mantiene firme en los procedimientos establecidos.

2.4.2 Apoyo a los compañeros

Se refiere a la capacidad de confianza que posee en los demás como un sistema de apoyo informal. Esta relación se basa en confiar y respetarse mutuamente, a través de la cual los profesionales reciben retroalimentación informal sobre su desempeño.

- A. Construye conexiones basadas en el conocimiento que tiene de sus colegas, apoyándolos informalmente en todas las tareas relevantes. Genera confianza y respeto. Es considerado un referente entre sus pares; no dudan en

- compartir con él información, para recibir retroalimentación informal sobre sus resultados. En la comunidad profesional, entornos informales es reconocido y se necesita de su apoyo.
- B. Fomenta entre sus compañeros de trabajo el deseo de compartir informalmente el conocimiento adquirido, ofreciendo y recibiendo apoyo. Es reconocido por liderar con el ejemplo cuando se trata de entrenamientos exigentes.
 - C. Contribuye con entusiasmo en rigurosas actividades de preparación, compartiendo sus indicios con otros compañeros y fomentando una actitud similar en ellos.
 - D. Participa pasivamente en las actividades que se realizan de entrenamiento.

2.4.3 Aprendizaje continuo

Es la capacidad de utilizar todo el potencial que ofrece la empresa o corporación, según corresponda, discerniendo y compartiendo información relevante para la resolución de situaciones problemáticas.

- A. Es reconocido como un experto en su campo de competencia, específicamente en el entorno donde actúa. Comparte su conocimiento y experticia actuando como agente de cambio y como difusor de ideas innovadoras.
- B. Se involucra en la comunidad local asumiendo el rol de referente. Ofrece su experiencia y su conocimiento para resolver dificultades en otras áreas.
- C. Se esfuerza por asumir por nuevas capacidades y conocimientos relevantes a su área.
- D. Se mantiene con la formación inicial que se le ha enseñado previamente, pero busca información cuando es necesario.

2.4.4 Autocontrol

Es la habilidad que posee el colaborador para manejar sus emociones personales y eludir de esta forma las reacciones negativas ante diversos desafíos, provocaciones, u oposiciones de forma hostil de los demás. Asimismo, supone la resiliencia que se asume cuando se confrontan a condiciones repetidas de estrés.

- A. Maneja sus emociones con eficiencia. Evita demostrar sus expresiones negativas y maneja el estrés sostenido; funciona de forma adecuada a la situación y responde constructivamente a pesar del estrés.
- B. Posee un accionar adecuado. Percibe emociones fuertes como pueden ser el enojo e inclusive la frustración extrema, pero se mantiene hablando, actuando o trabajando con tranquilidad. Prefiere ignorar toda situación que tiene la capacidad de producir algún sentimiento desagradable y prosigue con la realización de sus actividades.
- C. Maneja sus emociones gradualmente Siente la necesidad de ejecutar una acción inapropiada, pero se niega a la tentación. Prefiere evitar realizar algún acto irreflexivo.
- D. Evita involucrarse. Siente fervientemente la presión que ejerce una situación de estrés y prefiere mantenerse al margen de la discusión.

2.4.5 Calidad de trabajo

Se refiere a que debe poseer vasto conocimiento acerca de los temas que respectan a su área de trabajo o de la cual es responsable. Se caracteriza por tener la habilidad de reconocer la esencia de los aspectos más complejos. Posee la capacidad de desenvolverse adecuadamente en las funciones que le respectan a un trabajador de su nivel, e inclusive niveles superiores. Posee la habilidad de discernir su conocimiento y compartirlo con los demás.

- A. Conoce y comprende todos los temas, contenidos y esencias relacionados con su profesión, incluso los más complejos. Comparte sus conocimientos con los demás colaboradores. Es una persona referente para sus compañeros y el área en donde cumple sus funciones.
- B. Conoce y comprende todos los asuntos que se encuentran relacionados con su profesión. Aprecian el nivel de conocimiento que posee. Muestra el deseo de aprender.
- C. Comprende de forma correcta y detallada todos los asuntos que tengan relación con su profesión como para ejecutar minuciosamente sus actividades.
- D. Conoce las actividades y funciones que están relacionadas con su profesión, pero no posee el nivel de conocimiento requerido para el cargo. A pesar de esto, no demuestra el deseo de aprender.

2.4.6 Capacidad de planificación

Es la habilidad de orientar y priorizar de forma eficaz las áreas/proyectos de su misión, especificando las actividades, los plazos y los recursos necesarios. Esto incluye mecanismos para implementar el monitoreo y verificación de la información.

- A. Se antepone a los puntos claves de una situación o adversidad con un gran número de variables, estableciendo las zonas de control y mecanismos de coordinación, validando datos y analizando información externa para asegurar la calidad de los procesos.
- B. Posee la habilidad de gestionar varios proyectos complejos al mismo tiempo, creando constantemente mecanismos para coordinar y controlar la información de los procesos en curso.
- C. Establece las pautas, metas y plazos para la ejecución de las actividades a realizar, define su prioridad, y controla la calidad

- del trabajo validando la información adquirida para cerciorarse de que se han realizado las acciones previstas.
- D. Mantiene un plan de organización a corto plazo.

2.4.7 Capacidad para aprender

Está relacionada con tomar nueva información y usarla de manera efectiva. Implica incorporar nuevos escenarios o patrones cognitivos al conjunto de la conducta habitual y nuevas formas de interpretar la realidad o ver las cosas.

- A. Fuerte capacidad de aprendizaje para incorporar nuevos escenarios o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad. Debido a que su disposición para aprender siempre estuvo por encima del promedio, se convirtió en un referente en su campo
- B. Tiene una buena capacidad de aprendizaje y puede incorporar nuevos escenarios y patrones. No solo se aprende a través de actividades estructuradas de aprendizaje como el aprendizaje, es a través de la práctica y la observación de personas con mayor experiencia y conocimiento.
- C. Aprende esquemas y modelos novedosos asumiendo los conceptos otorgados.
- D. Se mantiene limitante con los conceptos que se le ha otorgado previamente en la organización.

2.4.8 Comunicación

Es la habilidad que posee el colaborador de atender, preguntar, dar a conocer nuevas ideas y aspectos positivos. La capacidad de saber cuándo y qué se necesita para lograr el objetivo. Es la capacidad de escuchar a otra persona y comprenderla. Conoce sobre la dinámica del equipo y la planificación eficaz de reuniones. Esto incluye la capacidad de comunicarse de forma escrita clara y concisa.

- A. Ha sido reconocido por identificar el momento y el enfoque adecuados para diversas situaciones en la política organizacional, y ha sido llamado por otros para colaborar en estas ocasiones. Desarrollar y preparar la mejor estrategia para cada comunicación utilizando herramientas y técnicas.
- B. Se le reconoce como un interlocutor confiable en su área de responsabilidad, así como la capacidad de entender diferentes situaciones y liderar reuniones.
- C. No se maneja a través de ruidos o chismes para comunicarse con otras personas tanto en forma oral como escrita.
- D. En ciertas ocasiones sus respuestas escritas o verbales carecen de la claridad correspondiente.

2.4.9 Conciencia organizacional

Es la habilidad de comprender y explicar las relaciones de poder dentro de la empresa u otra organización para la que trabaja, clientes, proveedores, etc. Esto significa que puede determinar quién tomó la decisión y quién puede influir en las decisiones anteriores.

- A. Posee conocimiento acerca de los motivos que incitan a determinadas actitudes en los equipos de trabajo o las adversidades existentes de fondo y las utiliza a su favor.
- B. Conoce, describe y usa las relaciones de poder existentes dentro de un grupo de trabajo con un gran sentido de influencia dentro de la empresa.
- C. Conoce las estructuras claves que se han desarrollado en la empresa, identificando a sus personajes principales.
- D. Reconoce la estructura formal de la organización.

2.4.10 Confianza en sí mismo

Fuerte creencia en la capacidad de uno para completar una tarea o elegir un método apropiado para resolver un problema. Implica enfrentar desafíos nuevos y crecientes con confianza en las propias habilidades, decisiones o creencias.

- A. Confronta a un jefe o cliente con confianza y firmeza sin ser brusco o grosero. Diseñado para tareas extremadamente difíciles y/o personalmente peligrosas. Disfruta de las misiones desafiantes
- B. Encuentra nuevas áreas de responsabilidad. Si no está de acuerdo con su jefe, un cliente o un superior, dirá lo que piensa, pero expresa su desacuerdo de manera cortés, clara y convincente.
- C. Decide o emprende acciones sin consultar o considerar las diversas opiniones de sus colegas o subordinados. Comportamiento fuera de la autoridad formal.
- D. Ejecuta sus funciones sin supervisión, pero no toma decisiones importantes sin consultarlo previamente.

2.4.11 Desarrollo de personas

Esto significa un esfuerzo continuo para mejorar la formación y el desarrollo de las personas y de los demás a partir de un adecuado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No se trata solo de enviar personas a clases, se trata de tratar de desarrollar a otros.

- A. Proporciona retroalimentación para que los socios sepan lo que están haciendo bien y si está cumpliendo con las expectativas. Comunique el desarrollo de su desempeño con los demás de una manera específica para fomentar su desarrollo.
- B. Explica cómo y por qué se hacen las cosas de cierta manera para facilitar el aprendizaje. Se asegura de diversas formas de

que sus explicaciones e instrucciones fueran completamente entendidas.

- C. Se toma el tiempo para ofrecer explicaciones a los demás de cómo hacer el trabajo, da instrucciones detalladas y sugerencias que puedan ser útiles.
- D. Considera que las personas desean aprender para potenciar su desempeño.

2.4.12 Desarrollo de equipos

Presupone facilidad en las relaciones interpersonales y la capacidad de comprender el impacto de las acciones de uno en el éxito de las acciones de los demás.

- A. Perfecciona a su equipo, el recurso humano que posee la organización, convencido del valor potencial que éstos pueden aportar a la gestión estratégica de la empresa. Entiende completamente el alcance que tiene sus acciones en el equipo para generar una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados.
- B. Perfecciona a su equipo con el conocimiento que se requiere de las herramientas recursos humanos para una exitosa gestión empresarial.
- C. Conoce el concepto y el significado que posee desarrollar el potencial de su propio equipo, pero no es consciente de que sus acciones pueden dificultar su crecimiento profesional.
- D. Posee escaso o nulo interés por desarrollar a su equipo, se preocupa principalmente por el resultado final de su actividad personal.

2.4.13 Flexibilidad

Es la capacidad de adaptarse y trabajar en diferentes y variadas situaciones y con diferentes personas o grupos. Esto incluye comprender y apreciar diferentes posiciones o puntos de vista opuestos, adaptar el enfoque propio a las circunstancias cambiantes y promover cambios en la propia organización o en las responsabilidades laborales.

- A. Altera sus objetivos o actividades para dar respuesta ágil a las variaciones organizacionales. Realiza modificaciones en la estrategia de negocios que se acoplen a las nuevas necesidades de la empresa.
- B. Decide las acciones que se deben ejecutar según la situación. Cambia su comportamiento según la necesidad, no de forma adaptativa, sino a favor de la calidad de la decisión o proceso.
- C. Aplica reglas que sean específicas para cada condición o procedimiento para lograr los objetivos generales de la organización.
- D. Reconoce que las opiniones de los demás son tan válidas como las suyas

2.4.14 Iniciativa

Es la tendencia a actuar proactivamente, no solo a pensar en qué hacer en el futuro. Se trata de marcar un rumbo con acciones concretas, no sólo con palabras. Los niveles de acción van desde aclarar decisiones pasadas hasta encontrar nuevas oportunidades o soluciones a problemas.

- A. Se antepone a diversas realidades con una perspectiva de largo plazo, actuando para crear oportunidades o evitando problemas que los demás no ven. Prepara planes de emergencia. Es un defensor de las ideas innovadoras. Fue

considerado el punto de referencia para esta competencia y fue emulado por otros.

- B. Predice y se prepara para eventos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crear oportunidades o reducir problemas potenciales. Capacidad para evaluar las consecuencias más importantes de las decisiones a largo plazo. Responde con flexibilidad a los cambios. Toma diferentes formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
- C. Toma decisiones en tiempos de crisis e intenta predecir lo que puede pasar. Actuar con rapidez y decisión en una crisis, cuando normalmente hay que esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene un enfoque diferente al problema.
- D. Resuelve las oportunidades de mejora o inconvenientes actuales. Es consciente de las oportunidades que se presentan y actúa para realizarlas o resolver los problemas de inmediato.

2.4.15 Integridad

Es la capacidad de actuar sobre lo que se dice o se considera importante. Esto incluye un intercambio abierto y directo de intenciones, pensamientos y sentimientos, y la voluntad de actuar con honestidad incluso en conversaciones difíciles con agentes externos.

- A. Trabaja de acuerdo con sus valores, incluso si eso significa costos o riesgos significativos. Se ocupó de señalar las ventajas y desventajas del tratado. Despide o no contrata a personas con mala reputación, incluso si son productivas. Le da a una persona que ha tenido problemas para recuperarse de mucho estrés. Recomienda o decide, según su nivel de preocupación, abandonar un producto, servicio o línea que considera poco ético, aunque sea productivo.

- B. Admite abiertamente que se equivocó y actúe en consecuencia. Incluso si puede molestar a un viejo amigo, dígalo como es. Es reacio a seguir órdenes que implican un comportamiento que considera poco ético. Adopta esta práctica de sus subordinados e investiga por qué.
- C. Reta a los demás a actuar sobre valores y creencias íntegras. Está orgulloso de poseer características respectivas de la honestidad. Es honesto en el trato con los clientes. Trata a todos los colaboradores de manera justa.
- D. Es sincero y recto en su entorno laboral. Reconoce los sentimientos negativos propios y puede comentárselos a los demás.

2.4.16 Liderazgo

Es una habilidad necesaria para dirigir grupos de personas a actuar en una determinada dirección, para inspirar valores de acción y para predecir escenarios para el desarrollo de acciones grupales.

Es la capacidad para establecer objetivos, implementarlos, proporcionar retroalimentación e integrar las opiniones de los demás.

Motiva e infunde confianza. Tiene el coraje de defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Gestiona el cambio para garantizar la competitividad y la eficiencia a largo plazo. Los conflictos se plantean abiertamente para optimizar la calidad de la toma de decisiones y la eficacia organizativa.

- A. Hace que su equipo se mueva en una dirección determinada, inspira valores de acción y anticipa escenarios. Establece objetivos, supervisa dichos objetivos, proporciona retroalimentación sobre su progreso, e integra aportes de diferentes actores. Tiene energía y la transfiere a los demás en la búsqueda de los objetivos comunes que se ha fijado.

- B. El equipo lo ve como un líder, establece metas y realiza un seguimiento adecuado y brinda retroalimentación a varios miembros. Escucha activamente a los demás y es escuchado.
- C. Puede establecer objetivos que el equipo acepta abiertamente, siempre que se realice un correcto seguimiento de lo encargado.
- D. No es percibido como líder según sus compañeros.

2.4.17 Negociación

Capacidad para crear un entorno que fomente la colaboración y lograr un compromiso duradero para fortalecer las relaciones. Habilidad para usar métodos de ganar-ganar para dirigir o controlar discusiones, planificar alternativas para negociar el mejor trato. Se centra en los problemas, no en las personas.

- A. Se lo reconoce por su capacidad para concretar acuerdos que satisfacen a todos, por lo cual suele ser necesitado por sus compañeros para cooperar en estas situaciones. Utiliza técnicas innovadoras para elaborar una estrategia adecuada para cada negociación.
- B. Concluye negociaciones de forma satisfactoria para ambas partes en la mayoría de los casos en relación con los objetivos de la empresa
- C. Llega a acuerdos que satisfacen las necesidades de la empresa, pero rara vez considera los requerimientos de los demás.
- D. Se centra en los objetivos que plantea la empresa, y logra buenos acuerdos.

2.4.18 Nivel de compromiso

Apoyar e implementar decisiones que estén totalmente comprometidas con el logro de resultados, incluso en circunstancias difíciles. Eliminar y superar los obstáculos para lograr los objetivos comerciales. Verificar la implementación de las acciones acordadas. Cumple con sus promesas. Posee la capacidad de establecer objetivos de rendimiento por encima del promedio y alcanzarlos con éxito.

- A. Apoya e implementa todas las órdenes recibidas en los intereses y objetivos comunes de la organización. Marca los objetivos de rendimiento por encima del promedio y alcánzalos con éxito. Debido a su disciplina personal y alta productividad, los miembros de su comunidad lo consideran un modelo a seguir.
- B. Apoya y sigue las instrucciones recibidas, comunicando el comportamiento seguido del ejemplo. Se fija metas altas y casi siempre las logra.
- C. Sigue correctamente las instrucciones recibidas y establece metas de alto rendimiento para el equipo, que él mismo rara vez logra.
- D. Rara vez ofrece apoyo a la instrucción recibida. Considera primero sus capacidades e intereses, luego las capacidades e intereses de su equipo.

2.4.19 Orientación a resultados

Es la habilidad y la necesidad de actuar rápidamente para tomar decisiones críticas necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades de los clientes o mejorar la organización.

- A. Crea un ambiente organizacional que promueve la mejora continua del servicio y una orientación hacia la eficiencia. Contribuye activamente al desarrollo y la transformación de los procesos para que contribuyan a la eficacia de la empresa. Es considerado el referente de esta competición.
- B. Toma medidas para cumplir y superar los estándares de desempeño y establecer plazos estableciendo parámetros para que usted y/o los demás los cumplan. Establece metas claras, realistas y desafiantes. Utiliza métricas de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.
- C. No está satisfecho con el nivel actual de rendimiento y está realizando variaciones específicas en los métodos de trabajo para lograr mejoras. Impulsar la mejora de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.
- D. Espera que todos hagan bien su trabajo y lo hagan bien. Expresa frustración por la ineficiencia o la pérdida de tiempo, pero no aborda las mejoras necesarias.

2.4.20 Resolución de problemas

Es la habilidad para desarrollar soluciones que resuelvan claramente un problema del cliente interno o externo, enfocándose en sus necesidades, problemas y objetivos comerciales y la viabilidad interna de la solución.

- A. Desarrolla soluciones innovadoras basadas en un enfoque no convencional para la resolución de problemas y una comprensión profunda de los objetivos de los clientes internos o externos.
- B. Implementa una solución compleja que involucra a terceros y demuestra creatividad en el diseño.
- C. Desarrolla una solución basada en su conocimiento del producto, su experiencia previa y servicios adicionales.
- D. Desarrolla propuestas basadas en un conocimiento profundo de los requisitos del cliente.

2.4.21 Tolerancia a la presión

Se trata de ser capaz de continuar funcionando eficazmente frente a las presiones del tiempo y los desacuerdos, la resistencia y las diferencias. Es la capacidad de reaccionar ante situaciones difíciles y trabajar con alto rendimiento.

- A. Logra las metas deseadas a pesar de la presión del tiempo, contratiempos inesperados, desacuerdos, oposición y diversidad. Es muy efectivo en situaciones de alta demanda.
- B. Incluso cuando el tiempo es escaso, regularmente da en el blanco y sobresale en situaciones exigentes.
- C. Alcanza objetivos incluso bajo presión, pero fallar en situaciones de alta demanda.

- D. Su desempeño se ve afectado negativamente en situaciones estresantes, tanto por el tiempo como por imprevistos: desacuerdos, resistencias, diversidad

2.4.22 Trabajo en equipo

Significa ser capaz de cooperar y colaborar con otros, ser parte de un equipo y trabajar juntos: no de manera individual y competitiva. Para que este juego sea efectivo, la actitud debe ser genuina. Un local se siente cómodo estando en un grupo que trabaja en equipo.

- A. Fortalece el trabajo en equipo en toda la empresa. Expresa satisfacción personal por el éxito de sus compañeros u otras industrias. Se encarga de apoyar las actividades en otras áreas de la empresa, incluso si la organización no le brinda el apoyo suficiente. Puede sacrificar intereses personales o grupales si es necesario para lograr objetivos organizacionales a largo plazo.
- B. Alienta y motiva a sus demás compañeros. Desarrolla espíritu de equipo. Compromiso de crear un ambiente de trabajo agradable, buen ambiente y espíritu cooperativo. Resolver los conflictos que puedan surgir dentro del equipo.
- C. Pide la opinión de otros miembros de su equipo de trabajo. Aprecia genuinamente las ideas y experiencias de los demás; Está abierto a aprender de los demás, incluidos colegas y subordinados. Facilita la colaboración dentro y entre diferentes equipos. Aprecie los aportes de los demás, incluso si tienen diferentes perspectivas.
- D. Brinda su ayuda. Se ofrece como voluntario para participar en el grupo y apoya las decisiones de su equipo.

Unidad 2. Evaluación del desempeño

1 Generalidades de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso de análisis organizacional, ya sea individual o grupal, que hace referencia a los logros o fracasos que se han obtenido durante un cierto límite de tiempo, como respuesta a los planes de desarrollo, metas y objetivos que se ha planteado la empresa; este proceso consiste en determinar el nivel de rendimiento que han alcanzado los colaboradores en sus actividades cotidianas, proporcionando importantes beneficios para la interpretación de resultados del desempeño laboral (Monday & Noe, 2005).

En adición, Chiavenato (2007) considera a la evaluación del desempeño como una apreciación sistemática del desenvolvimiento actual y futuro de los colaboradores en su puesto de trabajo, puesto que evidencia las cualidades que poseen los individuos que ocupan el cargo, el rol que deben ejercer y el grado de cumplimiento que han obtenido en un determinado tiempo.

En concordancia con estos autores se puede determinar que la evaluación de desempeño es un parámetro determinante para distinguir el grado de cumplimiento de las metas que se ha planteado la empresa, de forma tanto grupal como individual, es decir, permite a la empresa identificar las carencias que posee cierto grupo de trabajo en el cumplimiento de sus objetivos, a fin de potenciar dichas falencias dentro del grupo, e inclusive impulsar el desempeño de los colaboradores de forma personalizada.

Este proceso se debe realizar de acuerdo con las características de la empresa y emplearse como estrategia organizacional, tomando en cuenta la eficiencia, eficacia y la calidad de los objetivos de la organización junto a la competitividad demostrada y las capacidades laborales (Leyva del Toro, 2016).

2 Importancia de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño se ha distinguido por proporcionar un análisis sobre la contribución que brinda cada puesto de trabajo en la organización (Rubió, 2016). En este sentido, esta metodología favorece no solo al cumplimiento de objetivos, o al desarrollo de competencias individuales y grupales, sino que también permite establecer estrategias organizacionales mediante herramientas como el FODA, mejorar el posicionamiento organizacional dentro del mercado laboral con esta estrategia como ventaja competitiva, e inclusive fortalecer el compromiso de los colaboradores.

La evaluación del desempeño es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa de la organización. Con base en los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño nos sirve en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la organización (Alveiro, 2009).

De acuerdo con Alveiro (2009), la evaluación del desempeño que se le realiza a los colaboradores se basa en analizar la calidad de su desempeño, en función de los resultados que le corresponden. Es por ello por lo que, es necesario que los gerentes, directores, coordinadores y supervisores comprendan la necesidad de evaluar constantemente el rendimiento de los empleados; unos y otros necesitan de su retroalimentación sobre sus esfuerzos.

Tal y como menciona Alles (2007), la evaluación del desempeño puede ser la clave que determine acciones en otros departamentos tales como selección o desarrollo organizacional, ya que de aquí surgen las pautas necesarias para corregir las falencias que impiden el cumplimiento de las metas organizacionales.

En este sentido, es de vital importancia determinar la forma en la que se desea evaluar al personal de la organización, el modelo que mejor se adecúe a la estructura y cultura organizacional, el nivel de alcance, etc.

3 La evaluación de desempeño tradicional

El problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de personas en las organizaciones condujo a soluciones que se transformaron en métodos de evaluación bastante populares. Se trata de los llamados métodos tradicionales de evaluación del desempeño (Chiavenato, 2007).

Según Chiavenato, este procedimiento varía de acuerdo con las organizaciones que la emplean, porque cada una de ellas tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas. En muchas es común encontrar varios métodos específicos, que dependen del nivel y las áreas de descripción del personal, por ejemplo: sistema de evaluación de gerentes, de empleados por mes o por hora, de vendedores, etc.

Cada sistema se sujeta a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal implicado. Se pueden emplear varios sistemas de evaluación del desempeño y estructurar cada uno de ellos en forma de método de evaluación que resulte adecuado para el tipo y las características del personal implicado. Esta adecuación es importante para que el método produzca resultados.

De acuerdo con Chiavenato (2007), los principales métodos tradicionales de evaluación son: el método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas, el método de elección forzosa, el método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo, y el método de evaluación mediante incidentes críticos.

El método de evaluación de desempeño mediante escalas gráficas es un modelo que se caracteriza por contener un cuadro de doble entrada, en el cual posee filas que muestran los factores a evaluar, así como también existen columnas que indican los grados de evaluación del desempeño. Este diseño se basa en una distribución de escalas gráficas por cada característica específica que se desea analizar en los colaboradores, independientemente del departamento en el que estos se localicen. Esta es una técnica cuantitativa que

pretende asignar valores numéricos a cada factor determinante de un puesto de trabajo, y el valor total se genera por la suma de cada uno de los distintos factores agregados (Caldas, Lacalle, & Reyes, 2012).

El número de factores de evaluación varía en función de los intereses de cada organización; Eventualmente, oscila entre 5 y 10 artículos. Este método evalúa el desempeño de los colaboradores mediante factores de evaluación predeterminados y graduados. Cada cualidad a calificar estará representada por una escala en la que el evaluador indicará en qué medida el colaborador la posee (Chiavenato, 2011).

Una de las principales ventajas del modelo de evaluación basado en escalas incluye dotar al evaluador de una herramienta de fácil comprensión y uso que permita una visión integrada de los elementos de evaluación, es decir, las características más destacadas del desempeño de la empresa y la posición de cada colaborador frente a cada una de ellas (Alles, 2010).

Sin embargo, también posee algunas desventajas que intervienen en la subjetividad del modelo y en el desenvolvimiento del mismo como, por ejemplo: no brinda flexibilidad al evaluador, quien se debe ajustar al instrumento, en lugar de que éste se ajuste a las características del evaluado; está sujeto a distorsiones personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación de los subordinados en todos los factores de evaluación, lo cual conduce a algunos evaluadores al efecto del halo o al efecto de los estereotipos (Chiavenato, 2007).

El método de elección forzosa consiste en calificar el desempeño de los colaboradores 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 está obligado a escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño de la persona evaluada, por eso se llama elección forzosa, cabe destacar que su aplicación hoy en día es escasa, debido a las deficiencias que presenta (Pozo, 2012).

A pesar de poseer ciertas ventajas que favorecen el funcionamiento de este método como proporcionar resultados exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de la generalización (efecto de halo), se considera como un modelo que presenta diversas carencias ya que ofrece resultados globales, además de que no ofrece la información necesaria que requiere un modelo de evaluación como el seguimiento, las cualidades que se deben capacitar, o competencias que se deben desarrollar, etc.

El método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso) (Chiavenato, 2007).

Este método relaciona con el comportamiento del evaluador que origina un éxito o un fracaso poco usual en alguna parte del trabajo, una de las ventajas de este método es el que abarca todo el período evaluado, y de este modo se puede facilitar el desarrollo y la autoevaluación por parte del empleado. Sin embargo, también posee algunas desventajas como que está sujeto a distorsiones relacionadas con la percepción, además, al carecer de privacidad en el proceso suele generar conflicto entre los colaboradores.

El método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo, por su parte, se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización (Chiavenato, 2007).

Este modelo resulta ser uno de los métodos tradicionales más completos, puesto que toma en consideración una amplia gama de cualidades propias para el correcto desarrollo de una evaluación, y además aprovecha la asesoría de un especialista. No obstante, diseñar un plan de evaluación que considere

entrevistar individualmente a cada uno de los colaboradores requiere de un alto costo y tiempo de producción que entorpecerá los procesos de la empresa.

El método de evaluación del desempeño basado en objetivos es una herramienta que pretende superar algunas de las limitaciones de las evaluaciones de resultados. Consiste en la calificación del desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por su jefe o director del área responsable (Vásquez, 2003).

Las metas se basan en una declaración general de responsabilidades, preparada por el supervisor, mientras que las metas establecidas por el colaborador se analizan, se revisan, y modifican con el supervisor hasta que ambas partes quedan satisfechas. Los enunciados de metas se acompañan con una descripción detallada de las acciones que el empleado propone para alcanzarlas.

Al aplicar este método se realiza la comparación periódica entre los objetivos fijados para cada empleado, los resultados efectivos obtenidos y las conclusiones nos permiten ver los puntos débiles y fuertes de cada uno, como así también las medidas para el próximo periodo.

2.1. Papel de Recursos Humanos en la evaluación del desempeño

De acuerdo con Chiaviaci (2008), la responsabilidad primaria de evaluar el desempeño de los colaboradores recae sobre los jefes inmediatos o el supervisor del área, debido a que estos son los que se encuentran íntimamente relacionados con sus subordinados y son capaces de reconocer los parámetros fundamentales para la evaluación, tales como las condiciones de trabajo, el rol que desempeñan en su cargo, y las metas planteadas en su departamento.

El departamento de Recursos Humanos actúa como órgano asesor, cuya responsabilidad principal es el diseño, aplicación y seguimiento del modelo de evaluación del desempeño, así como también debe encargarse de la oportuna capacitación que se les debe brindar a los evaluadores (Brazzolotto, 2012).

Asimismo, el gerente general de la empresa puede conformar una comisión de evaluación de desempeño que facilite la información acerca del rol que debe ejercer cada miembro de esta, ocupando éste el papel de presidente. Esta comisión debe estar conformada por miembros permanentes: el gerente general, el gerente de operaciones, el gerente de recursos humanos y el jefe del área informática; mientras que los miembros transitorios serían: los jefes de área, supervisores, asistentes y coordinadores.

Es decir, el área de recursos humanos es la encargada de poner a disposición la metodología más eficiente para evaluar a los colaboradores, con su respectiva propuesta de empleo y seguimiento, el gerente general es el encargado de supervisar y consentir o desistir de la estrategia de evaluación, mientras que los demás agentes permanentes deben encargarse de la ejecución estratégica del modelo. Mientras que, los miembros transitorios se encargan de realizar operativamente dichas evaluaciones.

4 Problemas frecuentes de la evaluación tradicional

Uno de los problemas de las evaluaciones del desempeño es que requiere de gran cantidad de tiempo, esfuerzo y dinero que no todas las empresas están dispuestas a invertir para potenciar el desarrollo del negocio, en especial si se trata de los procesos de evaluación tradicional, puesto que el margen de error que estos generan puede ser muy elevados (Brazzolotto, 2012).

De acuerdo con Chiavenato (2007), otro de los problemas principales de los modelos tradicionales es ser centralizados y como todo proceso centralizado exigen reglas y normas burocráticas que restringen la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Además, la mayoría de éstos funcionan con porcentajes y promedios, lo cual resulta ser una gran desventaja debido a que no genera resultados respecto al desempeño individual y único de cada persona.

Asimismo, algunos de estos modelos están sujetos a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su

apreciación de sus colaboradores en todos los factores de evaluación, lo cual es conocido como el efecto de halo o el efecto de estereotipos.

Por otra parte, existen modelos tradicionales que sobresalen en relación con los demás por su fácil aplicación y grandes resultados como el modelo de incidentes críticos, o el diseño de investigación de campo, que reduce de manera significativa los inconvenientes generales como el efecto de halo y de apreciación, sin embargo, requiere de mucho tiempo de producción, lo que aumenta los costes.

Unidad 3. Gestión del Talento Humano por competencias

La Gestión de Talento Humano por competencias debe ser un modelo estructural que asocie la postura de la empresa moderna, cuya base es la fidelización de sus stakeholders, con los objetivos de la misma para formalizar estrategias precisas que permitan alcanzar la visión que se ha planteado la organización. En base a este diseño, se podrán analizar de manera efectiva las competencias que requiere cada puesto de trabajo.

Desde el punto de vista de Velázquez (1997), para que los colaboradores cumplan eficientemente su trabajo, debe desarrollarse en ellos habilidades y motivarlos para que se sientan satisfechos dentro de su clima organizacional. Un colaborador que se encuentra inconforme o no apto para cumplir con las funciones del cargo generará un pésimo ambiente laboral en su entorno.

En este sentido, Velázquez (1997) desarrolla un modelo de gestión de talento humano que se base en la planificación estratégica de la compañía y a su vez, contenga un alto grado de motivación para los colaboradores. Este modelo basado en competencias se compone de ocho subsistemas que se integran con el plan estratégico de la organización que son: planificación de la sucesión, diseño y evaluación del puesto de trabajo, selección y contratación, formación y desarrollo, valoración del potencial, evaluación del desempeño, remuneración, y plan de carrera.

Por su lado, Chiavenato (2007), diferenció seis subsistemas que conforman el esquema ideal para gestionar el talento humano en base a competencias que comienza con el reclutamiento y selección, luego con el diseño de cargos, establecimiento de beneficios y recompensas, una etapa de mantenimiento en donde se detallan aspectos de seguridad, higiene, registros y controles, luego se especifican el desarrollo de capacitaciones para mejorar el desempeño laboral, y finalmente una etapa de control con monitoreo, auditoría del rendimiento del personal para tener una retroalimentación para las metas y objetivos establecidos.

Finalmente, Alles (2012), propone un modelo que destaca la investigación de cualidades de cada colaborador y la descripción precisa de cada cargo laboral con sus competencias específicas, como la característica fundamental. Este diseño de gestión debe considerar la misión y visión de la organización, luego se desarrolla un análisis de las estrategias corporativas para alinear las competencias tanto fundamentales de la entidad como específicas de cada área.

1. Etapas de implementación de la gestión de talento humano por competencias

Antes de iniciar el proceso es de suma importancia definir la filosofía institucional, esto implica los conceptos de la visión, la misión y los objetivos organizacionales, así como los valores, la participación e involucramiento de todo el personal, decidir cómo se hace, y para que lo hacen (Alles, 2002).

De acuerdo con López (2010), la gestión de talento humano por competencias es un modelo que debe ser estructurado e implementado mediante cuatro fases; la sensibilización, el análisis o descripción de puestos, la definición del perfil basado en competencias; y la evaluación y redefinición de perfiles organizacionales.

1.1. Sensibilización

En esta etapa se da a conocer el sistema a los directivos, gerentes y demás colaboradores claves para entrenarlos en el uso del mismo y definir la metodología a utilizar según las necesidades de la organización. De igual manera en el desarrollo de esta etapa se debe realizar la capacitación en los aspectos básicos del sistema, definir la metodología de cómo será evaluado.

Muy importante que las directivas de la organización acompañen antes, durante y posterior a la implementación del proceso de instrumentación del sistema de gestión por competencias (Alles, 2002).

1.2. Análisis de puestos de trabajo

Una vez obtenido el compromiso de la alta gerencia y el personal clave, se inicia la segunda etapa que consiste en dos acciones principales: verificar si las misiones o planes estratégicos están alineados con la misión de la empresa; realizar la descripción completa de cada puesto de trabajo, unidades de competencias que le corresponde a cada uno.

Las unidades de competencias se definen como una serie de funciones interrelacionadas por una cadena de instrumentos de competencia y criterios de desempeño agrupados, que definen una tarea que puede ser aprendida, desarrollada, evaluada y certificada (Muñoz & López, 2001).

En esta parte del proceso, la organización debe tener claro que quiere o que espera de cada uno de sus colaboradores, es vital tener claridad acerca de cuáles son las competencias que deben integrar el perfil exitoso de cada posición dentro de la organización.

1.3. Definición de competencias

Esta etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello. Para definir el subconjunto de competencias se debe tener en cuenta el nombre de la competencia, su definición, su nivel estructural, los comportamientos y/o criterios de desempeño.

En el sistema de gestión por competencias se debe analizar la ocupación de un puesto en términos de las competencias necesarias para garantizar el éxito en el desempeño del puesto de trabajo.

De acuerdo con Hooghiemstra (1996), este proceso de definición de competencias se subdivide en seis pasos que determinan la correcta aplicación en este sistema de gestión, y estos son: el panel de expertos; la identificación de competencias aptitudinales y actitudinales; la muestra representativa; la realización de entrevistas de incidentes; análisis de datos; validación; planificación de aplicaciones; e informe final.

1.3.1. Panel de expertos

El panel de expertos es un grupo conformado por los directores, colaboradores de diversos niveles jerárquicos y especialistas de diferentes puestos de trabajo que se reúnen para establecer la razón de ser de cada cargo.

1.3.2. Identificación de competencias aptitudinales y actitudinales

A través de las tareas o actividades empleadas en el puesto de trabajo se identifican las competencias que conllevan al desempeño satisfactorio de la misma. Obtenida esta información, se procede a realizar un inventario para verificar las aptitudes y actitudes necesarias para el correcto funcionamiento del cargo.

1.3.3. Muestra representativa

La muestra representativa es un proceso cualitativo conformado por un número determinado de personas para la recolección de datos.

La muestra sale de la discusión y análisis del panel de expertos, seleccionando el número de colaboradores o empleados, dada la identificación previa de sus conductas y competencias.

1.3.4. Realización de las entrevistas por incidentes

La entrevista basada en la conducta o relacionada con los incidentes críticos se utiliza para la valoración de las competencias genéricas o transversales. El propósito al utilizar esta entrevista es obtener información sobre los comportamientos del individuo ante algunas situaciones específicas (comportamientos) lo más detalladas posible, para que les sirva como predictores en su desempeño laboral.

Teniendo en cuenta el resultado se hace una aproximación de cómo, cuándo, dónde, obtuvieron sus competencias específicas o técnicas para el cargo.

1.3.5. Análisis de datos

Teniendo como base la información recolectada por medio de las entrevistas realizadas en el paso anterior, se analizan los datos según los contenidos identificados, de tal forma que se pueda obtener una comprensión sobre las competencias que se utilizarán en el ejercicio del cargo.

1.3.6. Validación

Para obtener el modelo, todo lo relacionado hasta este punto debe ser aprobado, la idea es identificar empleados con desempeños sobresalientes en los puestos evaluados para que participen en la validación.

Esto se lleva a cabo utilizando formatos de evaluación de desempeño buscando así medir el potencial del empleado, versus los objetivos fijados para el mismo, como la evolución respecto a las características personales y el desarrollo del potencial basado en competencias.

En este momento del proceso se puede utilizar una segunda parte de las entrevistas por incidentes críticos, manejando una selección diferente de personas, las cuales permitan verificar si las competencias identificadas en la primera selección guardaban una relación intrínseca con la actuación superior, identificada en la primera etapa

1.3.7. Planificación de aplicaciones

En esta etapa se trazan los principios, políticas, normas y metodologías en los procesos de recursos humanos que sirvan como referente en la aplicación del modelo en general.

1.3.8. Informe final

En el informe final se relacionan de manera escrita las actitudes y aptitudes (competencias) requeridas para que la organización cumpla sus objetivos.

1.4. Evaluación sistemática y redefinición de perfiles

En este punto de la implementación, en colaboración con el departamento de talento humano, los responsables deberán evaluar las necesidades de personal, el desempeño de sus colaboradores presentes, fijar una retribución razonable. Los colaboradores que demuestren un desempeño superior al perfil exigido recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias.

1.4.1. Perfil por competencias

Son las características y aspectos personales que debe poseer el candidato como requisito mínimo idóneo para desempeñar el cargo de manera eficiente (Echeverri, 2014).

Todo modelo de gestión por competencias se inicia con el análisis y la descripción de puestos donde, con otra serie de datos, deberán constar descritas las competencias y los grados solicitados para las actividades o tareas.

Por medio de esta información se realiza la evaluación con el cliente interno y se identifican cuáles son las competencias y características más importantes para la selección del nuevo colaborador.

2. Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son una expresión cuantitativa del comportamiento y desenvolvimiento de un proceso, cuya magnitud, en relación con un determinado nivel de referencia, puede indicar desviaciones que deben ser corregidas, según la situación (Beltrán, 2005).

Para implementar una gestión del talento humano basado en competencias se deben considerar aquellos que midan analíticamente el objeto a estudiar, el cual se divide en tres familias de indicadores: los indicadores de proceso, indicadores de estructura e indicadores de resultado.

Los indicadores de proceso valoran aspectos relacionados con las actividades y su eficiencia; los indicadores de resultado tratan de medir los resultados obtenidos en comparación con los esperados; y los indicadores de estructura que tratan de medir aspectos relacionados con el coste y la utilización de los recursos (Priona, 2017).

Tabla 1 Indicadores de gestión de talento humano por competencias

INDICADORES DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS			
INDICADORES DE GESTIÓN		Indicador	
	Proceso		Nivel de acogida del sistema
			Índice de valoración de competencias
			Porcentaje de aprendizaje y seguimiento de las competencias adquiridas
	Estructura		Porcentaje de recursos utilizados por área o departamento
			Porcentaje de ganancias adquiridas
	Resultado		Índice de Rotación
			Nivel de satisfacción
			Índice de ausentismo
			Nivel de objetivos alcanzados

Nota. Fuente: Modelo de evaluación y gestión aplicada de competencias

3. Ventajas de la gestión del talento humano por competencias

Resulta importante señalar cuáles son las ventajas que tiene para la organización y sus colaboradores la implementación del modelo de evaluación del desempeño por competencias. Dentro de las ventajas están, que permite conocer las competencias de los profesionales que ayudan al cumplimiento de la misión, facilitan la adecuación de estos a los puestos de trabajo a través de procedimientos y objetivos claros, además de facilitar la introducción de una cultura basada en competencias mejora aspectos como la imagen corporativa por un desempeño excelente y eleva la motivación de los empleados, de esta manera optimiza el valor que cada uno de los colaboradores aporta a la organización (Calvo, 2014).

A nivel gerencial reduce el periodo para los proyectos de entrenamiento y desarrollo, sin relación directa con los requerimientos de la organización o de aquellas pertenecientes a cada puesto de trabajo (Cruz & Vega, 2001).

Unidad 4. Evaluación del desempeño por competencias

1. Generalidades del sistema de evaluación de desempeño por competencias

La evaluación del desempeño forma parte del sistema de gestión del talento humano por competencias. Este paradigma comprende un conjunto de procesos que permiten establecer un conocimiento compartido acerca de lo que se debe conseguir y como se debe conseguir (López, 2010).

Para Chiavenato (2007), es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

Harper & Lynch (2005), plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

En ese mismo sentido, Campuano (2004) considera que es necesario implementar un sistema que pueda anteponerse a los cambios, de forma que permita desarrollar y potenciar las capacidades que posee el capital humano de la empresa para mantener su desempeño alineado con los objetivos que se ha planteado la misma.

Campuano sostiene que, en estas circunstancias de cambios estratégicos sobre la dirección del trabajo y el desarrollo de competencias, los colaboradores procuran obtener retroalimentación sobre la manera en la que realizan sus actividades; y las personas que tienen a su cargo la gestión de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para determinar qué acciones correctivas tomar. Las evaluaciones realizadas mediante la observación diaria son necesarias pero insuficientes a la hora de dar seguimiento de los resultados obtenidos.

Según estos autores, la esencia de todo sistema de evaluación del desempeño es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por los colaboradores en el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación la cual pudiera decirse tiene carácter histórico y prospectivo, y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

La evaluación del desempeño tiene la capacidad de establecer los logros del trabajo medidos en términos de producción o consecución de objetivos, y la medida en la que las competencias laborales se asocian al desempeño deseado. Además, cuenta con un sistema formal de retroalimentación que permite al personal reconocer si su rendimiento cumple, excede o no cumple con el que la empresa espera de él.

2. Proceso de evaluación de desempeño por competencias

Campuzano (2004) propone diez pasos para la implementación de un proceso de evaluación de desempeño basado en competencias: la intención de hacer la evaluación de desempeño; análisis de sistemas posibles; confección del diccionario de competencias; diseño de la evaluación; comunicación; entrenamiento a los involucrados; tiempo de evaluación; contenidos de la evaluación; análisis del sistema; feedback y seguimiento continuo.

La decisión de realizar la evaluación del desempeño es el primer paso para su implementación, y es el momento en el que el gerente de la empresa, o el departamento de recursos humanos, manifiesta el deseo y la necesidad de aplicar un sistema de valuación.

Posterior al deseo de la empresa de gestionar un modelo de evaluación de desempeño basado en competencias, se plantea el **análisis de sistemas**, que consiste en diseñar un sistema propio que considere las competencias que se requieren evaluar dentro de su estructura organizacional, para lo cual se deben analizar los distintos sistemas que maneja la empresa.

Al tomar como referencia el paso anterior, el gerente general junto al departamento de talento humano deberán encargarse de **confeccionar un diccionario de competencias** de aquellas capacidades que la empresa desea evaluar, las mismas que deben estar alineadas a su misión y visión, debido a que a través de estas se planea alcanzar los objetivos organizacionales.

El diseño de la evaluación es el paso fundamental en este proceso, puesto que deben cubrir todos los aspectos que la compañía considera necesario evaluar, los indicadores de evaluación, el personal que abarcará dicha evaluación y los miembros permanentes y transitorios que deberán pertenecer a la comisión de evaluación del desempeño. Por tanto, se considera apropiado que en este momento la empresa interactúe con profesionales estadísticos que permitan diseñar un modelo propio, atractivo, sencillo de realizar y completo.

La siguiente etapa consiste en la **comunicación** que debe tener el departamento de talento humano y demás miembros de la comisión de evaluación con sus colaboradores respecto al sistema que se les empleará a cada departamento.

Posterior a ello, se deberá **entrenar al personal involucrado**, es decir, a los evaluadores y a los evaluados; estos deben conocer cómo funciona el sistema cuál es el rol que desempeñará cada participante con el fin de evitar errores y reducir el tiempo de ejecución.

Otro paso fundamental en la implementación de este sistema es **el tiempo de evaluación**. Esta etapa involucra varios aspectos como la duración que tendrá dicha prueba, la cual dependerá del tamaño de la empresa; el momento respectivo en el que se la realizará; y el método que se utilizará para la misma.

Una vez identificados los parámetros de gestión que determinan el desarrollo de la prueba, se procede a **analizar el contenido de la evaluación** y detectar los conflictos que se manifiestan en estos procesos. A partir de este análisis, se deben tomar decisiones sobre el potencial de los colaboradores

dentro de la empresa, la carrera organizacional, capacitaciones, remuneraciones, etc.

Al finalizar el proceso de evaluación, es el momento idóneo para **analizar el sistema**, es decir, considerar las virtudes y falencias que posee el mismo para su pronta adecuación.

Y, por último, para completar este modelo se deben considerar el **feedback y seguimiento** que deberá realizarse para el mejoramiento continuo de los colaboradores.

3. Principios de la evaluación de desempeño por competencias

La gestión por competencias es una herramienta que permite flexibilizar la empresa, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de personas, introduciendo a estas como actores principales en los procesos de cambio de las organizaciones, y finalmente contribuir a crear una ventaja competitiva para las mismas (Chiavenato, 2011).

De acuerdo con Vera (2019), los principios que deben considerarse para una visión adecuada en el planteamiento del diseño de gestión de evaluación del personal basado en competencias son los siguientes:

1) Las personas son el principal activo de la empresa; es decir, la eficacia en el proceso de ejecución de una estrategia organizacional depende de la capacidad que posean las personas para llevar a cabo dicho procedimiento, por esta razón es de vital importancia que las empresas se enfoquen en captar el mejor talento humano posible, y posterior a ello, invertir en el desarrollo potencial de sus competencias.

2) Las competencias son la unidad básica de administrar el talento humano; gracias a la forma en la que se conduce la evaluación y desarrollo de competencias se considera que esta gestión posee un alto grado de flexibilidad, puesto que introduce las pautas necesarias para guiar a las personas en el potenciamiento de su desempeño laboral. Esto se debe a que se evalúa el

puesto de trabajo en base a las capacidades que se requieren para hacer más eficiente su desenvolvimiento.

3) El puesto de trabajo no es algo rígido en la organización; esto refiere a la necesidad que, de evaluar la estructura y diseños de puestos de una empresa, para determinar el grupo de tareas que puede desarrollar o no un mismo puesto de trabajo en base a las competencias implementadas y la necesidad de esta, lo que resulta en que alguna de estas podrá agruparse o desagruparse en beneficio de la entidad competente.

4) La adaptación al cambio requiere de formación y entrenamiento; las reubicaciones, agrupamiento de tareas o cualquier otro cambio en la morfología organizacional requiere la dotación de nuevas habilidades, y la empresa debe ser capaz de ofrecer las inducciones necesarias para lograrlo.

5) Antes de implementar, es necesario apreciar el potencial crecimiento para realizar una buena inversión; las competencias permiten desarrollar una visión más precisa acerca de las causas que generan el potenciamiento del desempeño laboral, lo que, a su vez, permite comprender si corresponde asumir el riesgo de implementar nuevas estrategias potenciales o no.

6) La compensación se debe otorgar en base a la consecución de nuevas competencias; debido a que compensar las competencias sin compensar el logro que se obtiene en base a las mismas debilita la relación entre lo que se hace y lo que se logra.

4. Escalas para evaluar el desempeño laboral

De acuerdo con Varela (2011), las escalas para evaluar el desempeño laboral son herramientas que permiten identificar la amplitud de las personas que desempeñan el rol de evaluador, es decir, la cantidad de colaboradores que evaluarán a otro colaborador. Esta herramienta se divide en tres escalas: la evaluación de 90°, la evaluación de 180°, y la evaluación de 360°.

4.1. Evaluación 90°

La evaluación de 90° es una herramienta que se utiliza para analizar a una persona o situación a nivel laboral en correspondencia con los colaboradores que se ubican en un nivel jerárquico superior hacia uno inferior, es decir, los jefes hacia los subalternos. Dicha evaluación no es muy utilizada en la actualidad por las empresas debido a que no genera valores representativos, por el contrario, se detectan valores subjetivos y conductuales de un trabajador.

En el momento de realizar la evaluación mediante este método, existe la posibilidad de que los miembros representativos de dicha herramienta, es decir, el evaluador y el evaluado no mantengan una relación laboral o personal positiva, lo que podría generar una baja puntuación en la persona evaluada.

4.2. Evaluación 180°

La evaluación de 180 grados está considerada por la autora Martha Alles como la manera en la cual una persona es evaluada por sus jefes, sus pares y eventualmente por los clientes.

La adaptación de esta metodología es ampliamente aceptable para una sociedad de personas, como, por ejemplo: abogados, contadores, entre otros. En este tipo de organizaciones no existe un nivel superior a los socios.

4.3. Evaluación 360°

La evaluación de desempeño de 360° es un esquema sofisticado que le permite a un colaborador ser evaluado por todo su entorno, es decir, por su jefe, sus pares y sus subordinados. Además, se pueden incluir otras personas que sean relevantes para el estudio como los proveedores, o inclusive los clientes.

Este modelo de evaluación es un sistema que abandona el enfoque tradicional de las organizaciones, en donde el jefe es la única persona que tiene la capacidad de evaluar al colaborador.

Esta evaluación se utiliza en las organizaciones principalmente para medir el desempeño del personal, medir las competencias del mismo, y diseñar programas de desarrollo organizacional.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

1. Enfoque metodológico

La presente investigación posee un enfoque metodológico cualitativo con carácter descriptivo debido a que se origina a partir de las preguntas de investigación que permiten recolectar la información necesaria que posteriormente servirá para desarrollar una propuesta de intervención.

Por otra parte, los resultados de las encuestas servirán para esclarecer si las personas con perfil de caja se sienten plenamente capacitados para ejercer sus funciones y en qué grado la organización se ha preocupado de desarrollar las competencias que se requieren para su cargo.

2. Tipo de investigación

La investigación es de tipo descriptiva porque se busca determinar las competencias del personal que labora en la caja, basándose en la descripción de comportamientos, conocimientos y experiencias para cumplir con el perfil que requiere la empresa y así desempeñarse acorde a lo esperado.

3. Población y muestra

La empresa de consumo masivo se divide en cuatro formatos y regiones, de los cuales solo uno de estos utiliza el puesto de cajero mientras que los otros tres ocupan el cargo de auxiliar de almacén, razón por la cual se ha seleccionado este peculiar formato en la ciudad de Guayaquil.

Se ha referenciado el formato que utiliza el cargo de cajero para desarrollar la presente investigación, que, para efectos de la misma se la ha denominado mgm.

La población total que ocupa el puesto de cajero en el formato mgm de la empresa de consumo masivo en Guayaquil son 75 personas, de las cuales 42 llevan al menos 1 año ejerciendo sus funciones en este puesto de trabajo, por lo cual se considera apropiado basarse en esa cantidad como población total. Por otra parte, se ha seleccionado una muestra de 38 colaboradores, cuyo contenido se divide en cincuenta y tres cajeros, cinco asistentes, y cinco jefes de cajas.

Se ha considerado como población total de la empresa a aquellos trabajadores que cumplen con los siguientes requisitos:

1. Que dichas personas ocuparan el mismo puesto dentro de la empresa
2. Que ejerzan las mismas funciones y posean las mismas condiciones de trabajo.
3. Que hubieran cumplido mínimo un año de trabajo en la organización

Además, se seleccionó la muestra de trabajadores en base a un estudio de probabilidades, ya que se considera que todos los miembros de la empresa tienen la misma probabilidad de ser considerados parte del estudio, en donde:

$N =$ Población 42

$S^2 =$ Varianza 0,25

$Z =$ Nivel de confiabilidad $0,95/2 = 0,4750$ 1,96

$P =$ Probabilidad de éxito 0,5 (por el margen de error que puede existir)

$Q =$ Probabilidad de fracaso $1 - 0,5 = 0,5$

$E =$ Error admisible 0,05 (5%)

$n =$ Muestra

$$n = \frac{N * S^2 * Z^2}{N - 1 * E^2 + S^2 * Z^2}$$

$$n = \frac{42 * 0.25 * (1,96)^2}{42 - 1 * 0.0025 + 0.25 * (1,96)^2}$$

$$n = \frac{40.32}{0.10 + 0.96}$$

$$n = \frac{40.32}{1.06}$$

$$n = 38$$

Para elegir a las personas que participarían en este estudio, se determinó una variable extra con relación a las condiciones para seleccionar la población, esta se refiere a:

4. Que mostraran disposición para compartir información sobre su experiencia como cajero/ra.

4. Instrumentos de investigación

El instrumento metodológico que se aplicó en la presente investigación fue la encuesta porque permiten identificar la conformidad que tiene el personal con el instrumento aplicado anteriormente respecto a su desarrollo en la empresa, el grado de nivelación de competencias que consideran los colaboradores que poseen, el grado de capacitación que desean tener para desarrollar dichas competencias, y la importancia que adquiere implementar esta modelo de gestión en cada uno de los colaboradores.

Varianza total del instrumento: 128,3

Una vez identificados estos valores, se procedió a identificar el coeficiente de confiabilidad del cuestionario, a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Confiabilidad} = 56 / (56-1) * (1-19,05/128,3)$$

$$\text{Confiabilidad} = 0,87$$

De acuerdo con el índice de confiabilidad según el método Alfa Cronbach, se puede determinar que el cuestionario empleado es muy confiable para ser utilizado.

6. Validez

De acuerdo con García, M. (2008), la validez de un instrumento depende de cinco factores esenciales, los cuales son: ser sencillo y aceptado por los usuarios; ser fiable; ser adecuado para el problema que se pretende medir; reflejar la teoría en el fenómeno que se desea medir, y ser capaz de medir cambios.

En este sentido, el cuestionario se desarrolló como respuesta a los diversos requerimientos de su validez, es decir, se desarrolló mediante filtros que faciliten la comprensión de los ítems a los usuarios, entre los cuales se destaca el departamento de talento humano de la empresa de consumo masivo.

Además, la fiabilidad del cuestionario se ha podido determinar anteriormente como una encuesta muy fiable para desarrollar, enfocándose principalmente en las competencias primordiales para el personal de servicio al cliente, con la finalidad de comprender en qué grado la evaluación del desempeño tradicional ha medido sus capacidades, y comprender la mentalidad del colaborador referente a las habilidades y conocimientos que consideran más relevantes.

7. Operacionalización de variables

Tabla 2 Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Competencias laborales	Es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad	Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Competencias de ayuda y servicio • Competencias de influencia • Competencias de eficacia • Competencias cognitivas 	Observación y encuestas
Desempeño laboral	Es el valor organizacional que se espera aportar a la empresa desde el puesto de trabajo en un período de tiempo.	Rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> • KPI • Satisfacción laboral 	Observación y encuestas

Nota. Fuente: Gaspar, R. (2022)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los colaboradores del área de caja. Además, en base a los resultados, se realiza a continuación la verificación de la hipótesis mediante la aplicación del método estadístico de distribución de Chi cuadrado.

A continuación, se presenta mediante gráficas los resultados obtenidos.

Análisis e interpretación de resultados

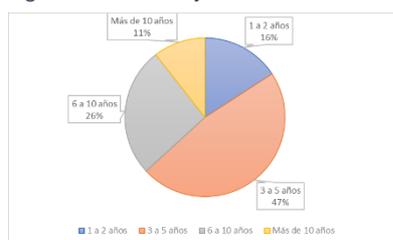
1.- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en esta empresa o institución?

Tabla 3 Años de trabajo

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
1 – 2 años	6	16%
3 – 5 años	18	47%
6 – 10 años	10	26%
Más de 10 años	4	11%

Elaborado por: Gaspar, R. (2022)
Fuente: Encuesta de colaboradores

Figura 2 Porcentaje de años de trabajo



Nota. Fuente: Gaspar, R (2022)

Análisis

El 16% de las personas encuestadas llevan entre uno o dos años en la empresa, el 47% del personal han trabajado como cajeros entre tres a cinco años, el 26% lleva laborando entre 6 a 10 años; mientras que el 11% permanece en la empresa por más de 10 años.

Interpretación

Los resultados pertenecientes a la pregunta uno, puede interpretarse como un estancamiento laboral, en el que se demuestra una deficiencia en el plan de carrera de la corporación debido a que, existen varios cajeros que continúan dentro de la misma posición a pesar de llevar más de 5 años en la empresa, lo que puede resultar en una disminución en su grado de motivación.

2.- Identifique entre las siguientes competencias, cuales a su parecer son genéricas, es decir, que todos los empleados que laboran en la empresa deben poseerlas y cuales son específicas del puesto de cajero.

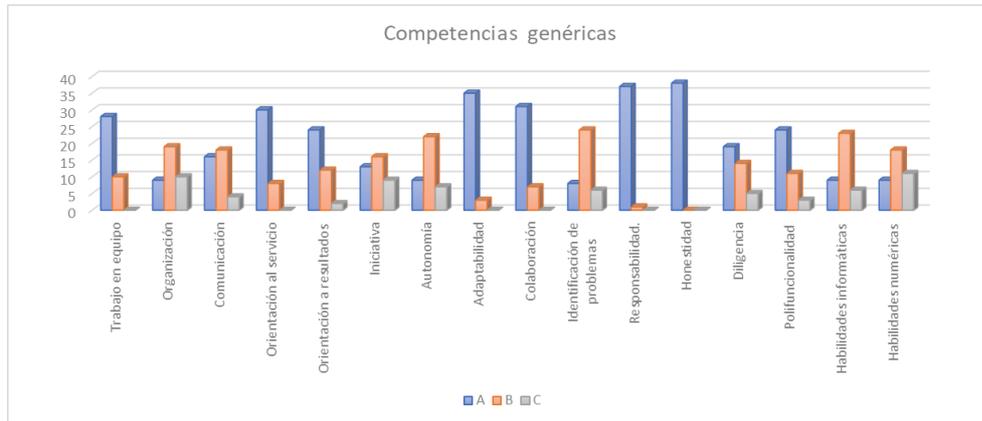
Tabla 4 Competencias Genéricas

Competencia	Grado	Frecuencia	Porcentaje
Trabajo en equipo	A	28	74%
	B	10	26%
	C	0	0%
Organización	A	9	24%
	B	19	50%
	C	10	26%
Comunicación	A	16	42%
	B	18	47%
	C	4	11%
Orientación al servicio	A	30	79%
	B	8	21%
	C	0	0%
Orientación al resultado	A	24	63%
	B	12	32%
	C	2	5%
Iniciativa	A	13	34%
	B	16	42%
	C	9	24%
Autonomía	A	9	24%
	B	22	58%
	C	7	18%
Adaptabilidad	A	35	92%
	B	3	8%
	C	0	0%

Colaboración	A	31	82%
	B	7	18%
	C	0	0%
Identificación de problemas	A	8	21%
	B	24	63%
	C	6	16%
Responsabilidad	A	37	97%
	B	1	3%
	C	0	0%
Honestidad	A	38	100%
	B	0	0%
	C	0	0%
Diligencia	A	19	50%
	B	14	37%
	C	5	13%
Polifuncionalidad	A	24	63%
	B	11	29%
	C	3	8%
Habilidades informáticas básicas	A	9	24%
	B	23	60%
	C	6	16%
Habilidades numéricas básicas	A	9	24%
	B	18	47%
	C	11	29%

Elaborado por: Gaspar, R. (2022)
Fuente: Encuesta de colaboradores

Figura 3 Porcentaje de competencias genéricas



Nota. Fuente: Gaspar, R. (2022)

Interpretación

En base a los datos obtenidos de las encuestas realizadas a los colaboradores, se puede interpretar que estos consideran que; el trabajo en equipo, la orientación al servicio, la adaptabilidad, la colaboración, responsabilidad y honestidad son valores que representan en mayor grado la cultura organizacional, por ende, son competencias fundamentales que deben ser asumidas por cada uno de ellos.

Entre estas competencias, la honestidad y la responsabilidad son las más destacadas por los colaboradores lo que indicaría el alto grado de integridad que la empresa exige a su personal, ya sea por medio del reglamento interno, o por medio de sanciones.

Por otra parte, existen otras competencias como la orientación a resultados, la polifuncionalidad, y la diligencia, que a pesar de ser consideradas como un grado A, no predominan a gran escala por sobre el rango B, o el C, es decir, no se consideran necesariamente como una competencia genérica, sino que podría ser dominante en algún puesto en específico.

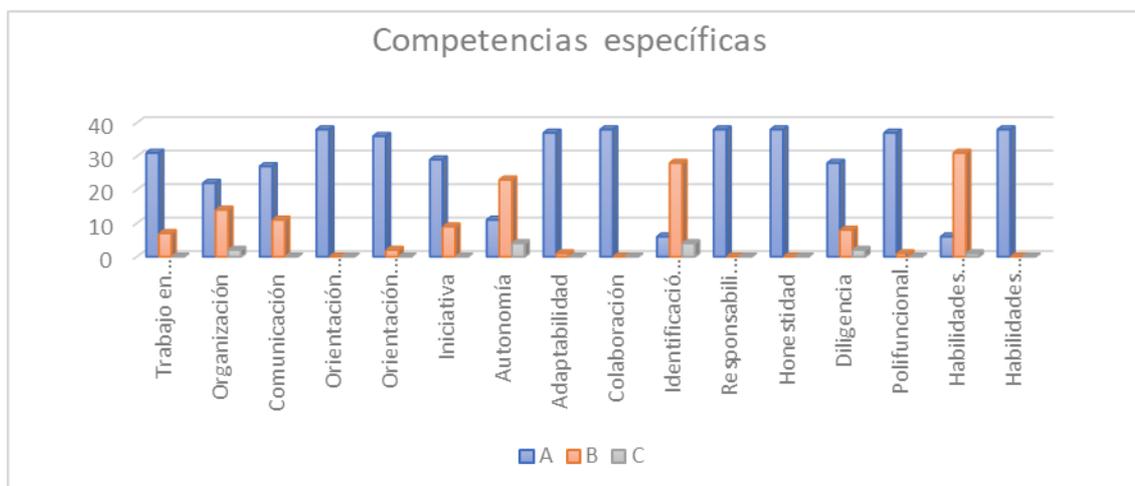
Tabla 5 Competencias específicas para cajeros

Competencia	Grado	Frecuencia	Porcentaje
Trabajo en equipo	A	31	82%
	B	7	18%
	C	0	0%
Organización	A	22	58%
	B	14	37%
	C	2	5%
Comunicación	A	27	71%
	B	11	29%
	C	0	0%
Orientación al servicio	A	38	100%
	B	0	0%
	C	0	0%
Orientación al resultado	A	36	95%
	B	2	5%
	C	0	5%
Iniciativa	A	29	76%
	B	9	24%
	C	0	0%
Autonomía	A	11	29%
	B	23	60%
	C	4	11%
Adaptabilidad	A	37	97%
	B	1	3%
	C	0	0%
Colaboración	A	38	100%
	B	0	0%
	C	0	0%

Identificación de problemas	A	6	16%
	B	28	74%
	C	4	10%
Responsabilidad	A	38	100%
	B	0	0%
	C	0	0%
Honestidad	A	38	100%
	B	0	0%
	C	0	0%
Diligencia	A	28	74%
	B	8	21%
	C	2	5%
Polifuncionalidad	A	37	97%
	B	1	3%
	C	0	0%
Habilidades informáticas básicas	A	6	16%
	B	31	81%
	C	1	3%
Habilidades numéricas básicas	A	38	100%
	B	0	0%
	C	0	0%

Elaborado por: Gaspar, R. (2022)
Fuente: Encuesta de colaboradores

Figura 4 Porcentaje de competencias específicas



Nota. Fuente: Gaspar, R. (2022)

Interpretación

En base a los datos obtenidos, se interpreta que estos colaboradores consideran que ocho de las dieciséis competencias sugeridas en el estudio, deben ser consideradas genéricas, debido a que, por su relevancia y apego a la cultura organizacional debe ser asumidas por sus trabajadores, estas son: trabajo en equipo; comunicación; orientación al servicio; orientación al resultado; adaptabilidad; colaboración; responsabilidad; polifuncionalidad; y honestidad.

De las nueve capacidades mencionadas anteriormente, la opinión de las personas encuestadas se divide según el grado de importancia que ellos consideran que se requiere para el cargo.

Por un lado, las competencias de organización, iniciativa, diligencia, comunicación, habilidades informáticas básicas, y habilidades matemáticas básicas han sido consideradas como específicas para el cargo de cajero ya que se apega íntimamente a las funciones que se realizan. Además, se destaca la importancia de otras competencias tales como: la orientación al servicio y la orientación a resultados.

Por otra parte, a pesar de que las competencias de autonomía e identificación de problemas tienen más impacto en la variable específica para el cargo de cajero, los colaboradores relacionan estas variables con la autoridad. Por esta razón estas competencias recaen, según la opinión pública, sobre puestos como asistentes de servicio al cliente, instructores e inclusive jefes de área.

3.- Identifique entre las siguientes variables cuales a su parecer son de carácter profesional y cuáles de tipo personal en el puesto de cajero

Profesionales

Tabla 6 Frecuencia de experiencia en el cargo

Experiencia	Frecuencia	Porcentaje
SI	24	63%
NO	14	37%

Elaborado por: Gaspar, R. (2022)
Fuente: Encuesta de colaboradores

Figura 5 Porcentaje de la variable experiencia



Nota. Fuente: Gaspar, R. (2022)

Análisis

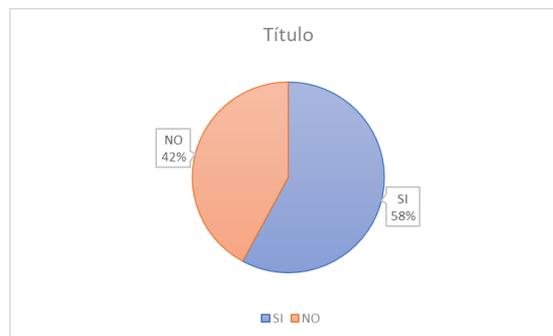
El 37% de las personas encuestadas consideran que tener experiencia en el campo laboral de servicio al cliente, o específicamente en el cargo de cajero es un aspecto fundamental para obtener buenos resultados en el rendimiento del colaborador.

Tabla 7 Frecuencia de título

Título	Frecuencia	Porcentaje
SI	22	58%
NO	16	42%

Elaborado por: Gaspar, R. (2022)
Fuente: Encuesta de colaboradores

Figura 6 Porcentaje de la variable título



Nota. Fuente: Gaspar, R. (2022)

Análisis

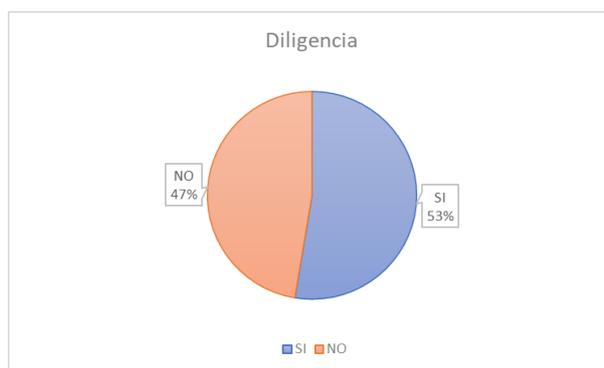
El 58% de las personas encuestadas consideran que es necesario obtener un título, al menos bachiller, para ejercer en el cargo de cajero, mientras que el 42% restante dan a conocer que para ellos no es una variable que debería tomarse en cuenta.

Tabla 8 Frecuencia de diligencia

Diligencia	Frecuencia	Porcentaje
SI	20	53%
NO	18	47%

Elaborado por: Gaspar, R. (2022)
Fuente: Encuesta de colaboradores

Figura 7 Porcentaje de la variable diligencia



Nota. Fuente: Gaspar, R. (2022)

Análisis

El 53% de las personas encuestadas consideran que es necesario reconocer un comportamiento diligente en las personas que postulan para el cargo de cajero, puesto que, consideran que es una variable importante para el desenvolvimiento de sus funciones, mientras que el 47% opinan que no es necesario.

Tabla 9 Frecuencia de conocimiento matemático

Conocimiento matemático básico	Frecuencia	Porcentaje
SI	36	95%
NO	2	5%

Elaborado por: Gaspar, R. (2022)
Fuente: Encuesta de colaboradores

Figura 8 Porcentaje de la variable conocimientos matemáticos



Nota. Fuente: Gaspar, R. (2022)

Tabla 10 Frecuencia de conocimiento informático

Conocimientos informáticos básicos	Frecuencia	Porcentaje
SI	32	84
NO	6	16

Elaborado por: Gaspar, R. (2022)
Fuente: Encuesta de colaboradores

Figura 9 Porcentaje de la variable conocimientos informáticos



Nota. Fuente: Gaspar, R. (2022)

Análisis

Con relación a los conocimientos matemáticos e informáticos que deberían tener los aspirantes para el cargo de cajero, más del 50% de las personas encuestadas consideran que es de vital importancia poseer conocimientos básicos en estos aspectos, debido a que facilita el desarrollo de las funciones.

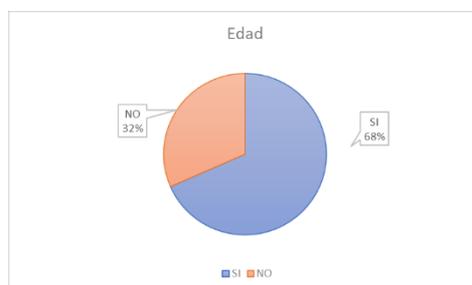
Personales

Tabla 11 Frecuencia de edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje
SI	26	68%
NO	12	32%

Elaborado por: Gaspar, R. (2022)
Fuente: Encuesta de colaboradores

Figura 10 Porcentaje de la variable edad



Nota. Fuente: Gaspar, R. (2022)

Análisis

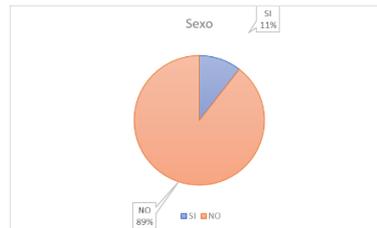
Más del 50% de las personas encuestadas consideran que la edad es un aspecto personal que debe tener relevancia para el puesto, mientras que el 32% opinan que no es necesario.

Tabla 12 Frecuencia de la variable sexo

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	11
NO	34	89

Elaborado por: Gaspar, R. (2022)
Fuente: Encuesta de colaboradores

Figura 11 Porcentaje de la variable sexo



Nota. Fuente: Gaspar, R. (2022)

Análisis

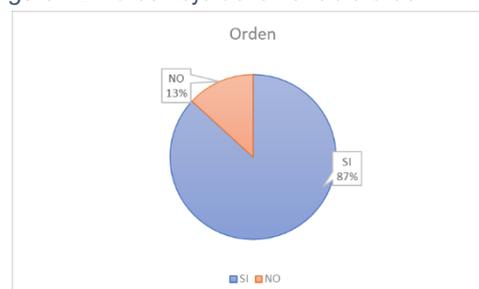
Casi en su totalidad opinan que el sexo no debería ser una variable que influya en la contratación del personal para cajeros, sin embargo, el 11% creen que si debe considerarse.

Tabla 13 Frecuencia de orden

Orden	Frecuencia	Porcentaje
SI	33	87%
NO	5	13%

Elaborado por: Gaspar, R. (2022)
Fuente: Encuesta de colaboradores

Figura 12 Porcentaje de la variable orden



Nota. Fuente: Gaspar, R. (2022)

Análisis

El 87% de las personas encuestadas asumen que el orden es una de las variables más fundamentales para tener en cuenta en el momento de contratar a una persona para el cargo de cajero.

Tabla 14 Frecuencia de variable honestidad

Honestidad	Frecuencia	Porcentaje
SI	38	100
NO	0	0

Elaborado por: Gaspar, R. (2022)
Fuente: Encuesta de colaboradores

Figura 13 Porcentaje de la variable honestidad



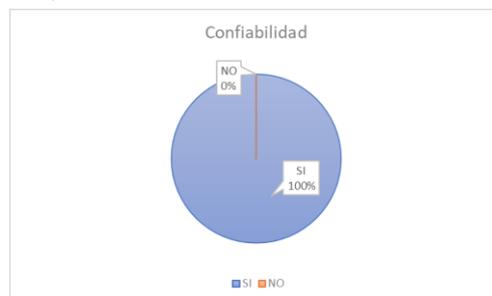
Nota. Fuente: Gaspar, R. (2022)

Tabla 15 Frecuencia de variable confiabilidad

Confiabilidad	Frecuencia	Porcentaje
SI	38	100
NO	0	0

Elaborado por: Gaspar, R. (2022)
Fuente: Encuesta de colaboradores

Figura 14 Porcentaje de variable confiabilidad



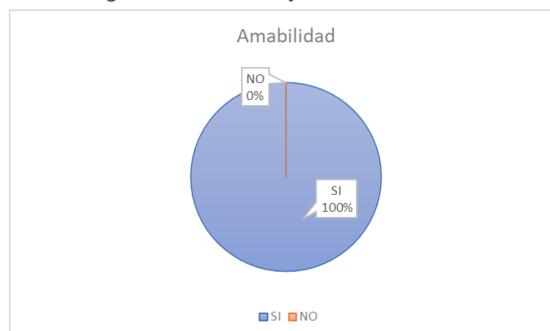
Nota. Fuente: Gaspar, R. (2022)

Tabla 16 Frecuencia de la variable amabilidad

Amabilidad	Frecuencia	Porcentaje
SI	38	100
NO	0	0

Elaborado por: Gaspar, R. (2022)
Fuente: Encuesta de colaboradores

Figura 15 Porcentaje de la variable amabilidad



Nota. Fuente: Gaspar, R. (2022)

Análisis

En su totalidad opinan que la honestidad y confiabilidad son aspectos importantes para mantener una cultura íntegra dentro de la empresa, y es por eso por lo que es de suma importancia que los colaboradores que ingresen sean partícipes de esta imagen corporativa.

A su vez, la amabilidad es otro factor que influye en los trabajos relacionados con la atención al cliente, en especial, si la empresa desea destacar entre la competencia.

Interpretación

Los encuestados consideran como requisitos profesionales fundamentales: el título, la experiencia, diligencia, conocimiento básico matemático e informático; mientras que las de carácter personal se encuentran: edad, sexo, orden, confiabilidad, honestidad, amabilidad y actitud positiva.

Para la excelencia en el desempeño del personal es de gran aporte que se visualice en los colaboradores competencias como la diligencia, la honestidad, amabilidad, orden y conocimientos básicos en matemática e

informática puesto que ofrece las pautas necesarias para sobresalir en su puesto, mientras que los aspectos como el título, la experiencia, la edad y el sexo consideran que podrían ser relegados a un nivel de importancia inferior.

No obstante, la experiencia en caja puede facilitar aspectos como la resolución de problemas, el autocontrol, entre otras competencias que se adquieren en cargos similares. Por otra parte, el título a pesar de ser considerado como una variable importante para más del 50%, podría designarse su relevancia según el puesto al que se aspira alcanzar, es decir, si desea un cargo de oficina el título universitario es fundamental, pero si solo anhela alguna jefatura en secciones deja de ser relevante.

Por otra parte, las variables personales que los colaboradores consideran más importantes son el orden, la confiabilidad, la honestidad, la actitud positiva y la amabilidad, mientras que la edad y el sexo son las variables de menor impacto.

Esto se infiere a que puede referirse a la necesidad del puesto, ya que, ser cajero otorga la responsabilidad de proteger los ingresos de la empresa, es decir, el personal debe ser cauteloso con el manejo de dinero para lo cual debe mantener un estándar alto de orden y limpieza, y a su vez, debe reflejarse un alto nivel de integridad en su personalidad.

La edad y el sexo en cambio son variables de baja consideración para los colaboradores puesto que no existe mayor diferencia para asumir la responsabilidad, puesto que, más importante que el sexo o la edad resulta ser el aseo personal que refleja en los clientes.

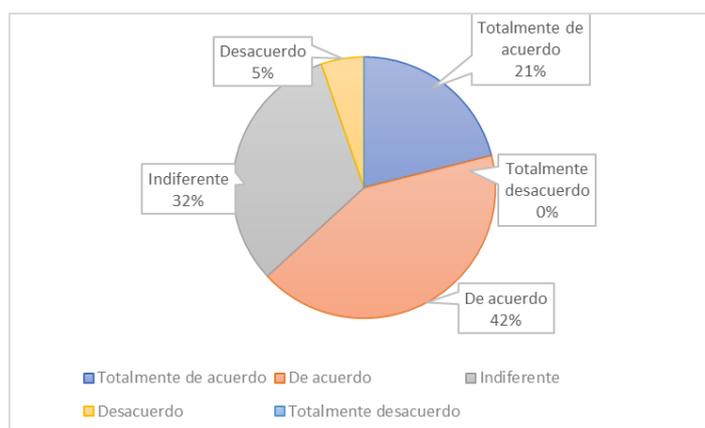
4.- El mejoramiento de tus habilidades de comunicación ha sido resultado de la constante evaluación del desempeño

Tabla 17 Frecuencia de la relación entre las habilidades de comunicación y la evaluación del desempeño

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	8	21%
De acuerdo	16	42%
Indiferente	12	32%
Desacuerdo	2	5%
Totalmente desacuerdo	0	0%

Elaborado por: Gaspar, R. (2022)
Fuente: Encuesta de colaboradores

Figura 16 Porcentaje de la relación actual entre comunicación y evaluación del desempeño



Nota. Fuente: Gaspar, R. (2022)

Análisis

El 63% de las personas encuestadas señalan que sus habilidades de comunicación se han visto influidas positivamente gracias a la periódica evaluación de desempeño, mientras que el 32% considera que no fue de gran relevancia la evaluación pero que, si les ha ayudado en cierta medida, mientras que el 5% de ellos considera que no tiene relación su mejora en sus habilidades de comunicación con el método de evaluación de desempeño.

Interpretación

Se considera que, de manera voluntaria o involuntaria, la frecuencia en la evaluación de desempeño ha estimulado el fortalecimiento de la comunicación, es probable también que la presión experimentada por la posibilidad de recibir en su evaluación una mala calificación haya provocado que realicen en este aspecto las mejoras necesarias.

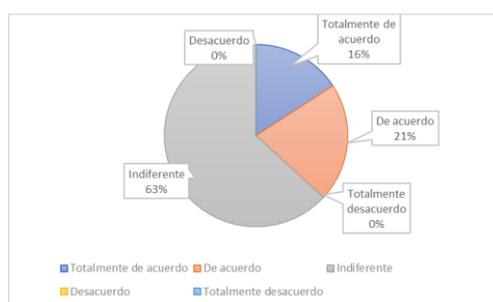
5.- La evaluación del desempeño te exige ser amable y responder de manera apropiada a los clientes.

Tabla 18 Frecuencia de relación entre amabilidad y la actual evaluación del desempeño

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	16%
De acuerdo	8	21%
Indiferente	24	63%
Desacuerdo	0	0%
Totalmente desacuerdo	0	0%

Elaborado por: Gaspar, R. (2022)
Fuente: Encuesta de colaboradores

Figura 17 Porcentaje de la relación entre la amabilidad y la actual evaluación del desempeño



Nota. Fuente: Gaspar, R. (2022)

Análisis

El 37% de las personas encuestadas consideran que un método de evaluación constante del desempeño influye en la mejora de habilidades operativas como la cordialidad que debe mostrar en el trato con el cliente, mientras que el 63% respondió que para ellos es indiferente que se los evalúe respecto a la amabilidad.

Interpretación

Más de la mitad del personal encuestado considera que no es necesario que se los evalúe periódicamente para mejorar aspectos como la cordialidad que deben demostrar con el cliente, es decir, se deduce que, a pesar de que la evaluación del desempeño influye en mantener una actitud acorde al trabajo, hay aspectos de la personalidad como la amabilidad que no necesitan de mayor supervisión, puesto que si se contratan colaboradores con el perfil apropiado, el proceso de seguimiento de estos factores se facilitaría.

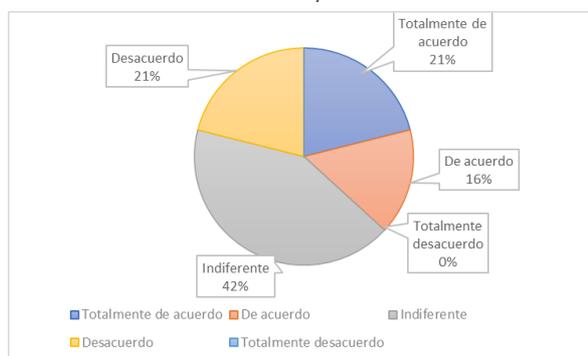
6.- Como resultado de la evaluación de tu desempeño, has mejorado tu capacidad de identificar fácilmente los problemas que presentan los clientes

Tabla 19 Frecuencia de la relación entre la identificación de problemas y la actual evaluación del desempeño

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	8	21
De acuerdo	6	16
Indiferente	16	42
Desacuerdo	8	21
Totalmente desacuerdo	0	0

Elaborado por: Gaspar, R. (2022)
Fuente: Encuesta de colaboradores

Ilustración 18 Porcentaje de la relación entre la actual evaluación del desempeño y el nivel de identificar problemas



Nota. Fuente: Gaspar, R. (2022)

Análisis

El 37% de los colaboradores considera que la evaluación de desempeño les permite distinguir las necesidades de los clientes, debido a que la empresa le otorga mucha importancia al trato con sus stakeholders, en especial la satisfacción del cliente. Por otra parte, el 42% considera que es indiferente la evaluación del desempeño para mejorar este aspecto, pero consideran que puede ser un factor que influye inconscientemente, mientras que el 21% aseguran que no guarda una relación directa el ser evaluado con la identificación de los problemas de los clientes.

Interpretación

En esta pregunta destaca la indiferencia respecto a que, si la evaluación del desempeño influye en la identificación de los problemas de los clientes, esto en parte, se podría inferir que se debe a que existen otras razones que permiten diferenciar las necesidades o dificultades que se presentan en el cumplimiento de sus funciones, tales como la experiencia asumida durante los años de trabajo.

Es decir, los colaboradores deben asumir constantemente una postura ante las diversas peticiones de los clientes, lo que genera en ellos la identificación y análisis de problemas ante las circunstancias asumidas, y les permite categorizar los tipos de respuesta o solución que deben brindar, lo cual se facilita gracias al tiempo que el colaborador ha ejercido sus funciones.

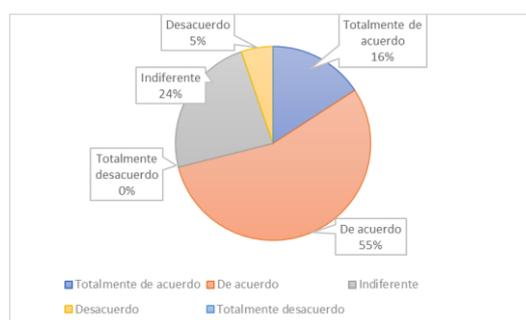
7.- Como consecuencia de la evaluación constante, eres eficiente (rápido) en la atención al cliente

Tabla 20 Frecuencia de la relación entre eficiencia y la actual evaluación de desempeño

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	16%
De acuerdo	21	55%
Indiferente	9	24%
Desacuerdo	2	5%
Totalmente desacuerdo	0	0%

Elaborado por: Gaspar, R. (2022)
Fuente: Encuesta de colaboradores

Figura 19 Porcentaje de la relación entre eficiencia y la actual evaluación del desempeño



Nota. Fuente: Gaspar, R. (2022)

Análisis

El 71% del personal encuestado considera que existe una relación directa entre la evaluación del desempeño y la eficiencia o agilidad que se tiene para atender al cliente, el 24% en cambio creen que esta variable puede ser una de las razones por las cuales tratan de ser rápidos en sus funciones, mientras que el 5% no están de acuerdo en relacionar estos dos factores.

Interpretación

Se puede inferir que la evaluación de desempeño posee gran relevancia para mejorar la eficiencia, puesto que obliga a los colaboradores a enfocarse en la calidad del servicio que ofrecen y condicionarse a mejorar constantemente.

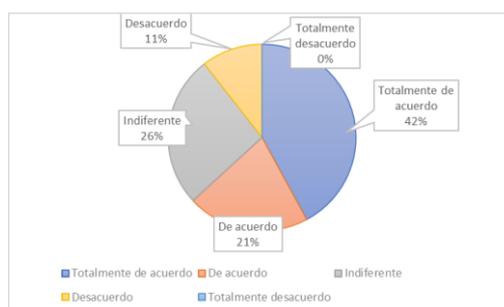
8.- La evaluación periódica de tu desempeño ha desarrollado tus habilidades numéricas y tecnológicas

Tabla 21 Frecuencia de la relación entre habilidades numéricas e informáticas con la actual evaluación del desempeño

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	16	42%
De acuerdo	8	21%
Indiferente	10	26%
Desacuerdo	4	11%
Totalmente desacuerdo	0	0%

Elaborado por: Gaspar, R. (2022)
Fuente: Encuesta de colaboradores

Figura 20 Porcentaje de la relación entre habilidades numéricas e informáticas con la actual evaluación del desempeño



Nota. Fuente: Gaspar, R. (2022)

Análisis

El 63% de los colaboradores encuestados consideran que ser evaluados periódicamente influye en el desarrollo de habilidades numéricas y tecnológicas lo que reduce los errores operativos y agiliza el proceso de atención al cliente, mientras que el 39% de las personas creen que, si le ha ayudado a mejorar ciertas habilidades, pero al ser un evento rutinario, no tiene significativo impacto su influencia.

Interpretación

Esto se infiere que se debe gracias a los errores operativos que pueden causar las falencias en estas habilidades técnicas, como descuadrar, lo que resultaría en descuentos del sueldo, es decir, ser evaluados influye para mejorar

en estos aspectos, pero también se agregan factores como las sanciones económicas.

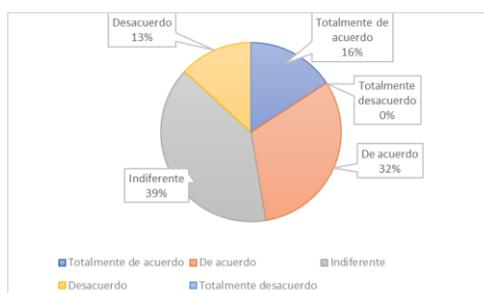
9.- El actual sistema de evaluación es beneficioso para desarrollar/mejorar sus capacidades dentro de su puesto laboral

Tabla 22 Frecuencia del beneficio que se asume tiene la actual evaluación del desempeño

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	16%
De acuerdo	12	32%
Indiferente	15	39%
Desacuerdo	5	13%
Totalmente desacuerdo	0	0%

Elaborado por: Gaspar, R. (2022)
Fuente: Encuesta de colaboradores

Figura 21 Porcentaje de lo beneficioso que es la actual evaluación del desempeño



Nota. Fuente: Gaspar, R. (2022)

Análisis

Menos del 50% de las personas encuestadas están de acuerdo con que el proceso de evaluación actual resulta beneficioso para mejorar/desarrollar las habilidades de los colaboradores, mientras que el 52% está en desacuerdo con esta afirmación.

Interpretación

En esta pregunta prevalece la inconformidad de los encuestados con relación a la forma en la que se evalúa al personal para potenciar sus habilidades. A pesar de que la empresa brinda la oportunidad de crecimiento organizacional, no es bien aprovechada por todos sus colaboradores, puesto que en su mayoría perciben que no se les ayuda a mejorar sus capacidades laborales lo que genera un estancamiento organizacional y un incremento en el nivel de motivación y satisfacción laboral.

Inclusive, algunos colaboradores sienten que ser evaluados no fomenta al plan de carrera que ofrece la empresa, sino más bien consideran que es una forma de controlar su desenvolvimiento con relación a la conveniencia de la organización, es decir, ventas, descuadres, etc., pero no existe el feedback necesario para potenciar sus competencias.

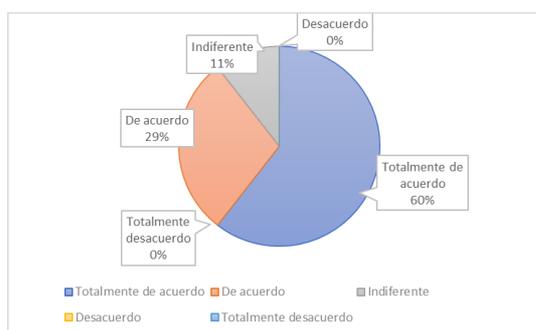
10.- La evaluación del desempeño es de beneficio para tu formación y crecimiento profesional

Tabla 23 Frecuencia del beneficio que tiene para el crecimiento profesional la actual evaluación del desempeño

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	23	60%
De acuerdo	11	29%
Indiferente	4	11%
Desacuerdo	0	0%
Totalmente desacuerdo	0	0%

Elaborado por: Gaspar, R. (2022)
Fuente: Encuesta de colaboradores

Figura 22 Porcentaje del beneficio para el crecimiento profesional que posee la actual evaluación del desempeño



Nota. Fuente: Gaspar, R. (2022)

Análisis

Aproximadamente el 90% de las personas encuestadas reconocen la importancia que posee la evaluación de desempeño con relación a su crecimiento organizacional, mientras que el 11% consideran que no es tan importante.

Interpretación

Muchas personas no están de acuerdo con que la actual forma de evaluar el desempeño es la manera correcta para potenciar sus competencias, más del 90% de las personas encuestadas aceptan que deben pasar por un proceso de evaluación para generar algún cambio de estatus, o de crecimiento organizacional y que es necesario mantener un formato de calificación para evaluar su desempeño.

También se puede considerar que existe personal que les resulta indiferente el proceso de evaluación de desempeño e inclusive el desarrollo de un plan de carrera, esto puede deberse al largo tiempo que llevan ejerciendo el mismo rol y a que este se ha convertido en su zona de confort y no contemplan la posibilidad de desarrollarse y ascender jerárquicamente en la estructura organizacional.

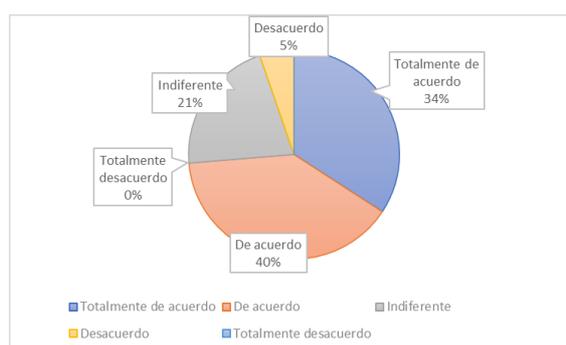
11.- La evaluación del desempeño debe ser tomada en cuenta para las promociones traslados o ascensos.

Tabla 24 Frecuencia de la importancia que debe tener la evaluación del desempeño para promociones

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	13	34%
De acuerdo	15	40%
Indiferente	8	21%
Desacuerdo	2	5%
Totalmente desacuerdo	0	0%

Elaborado por: Gaspar, R. (2022)
Fuente: Encuesta de colaboradores

Figura 23 Porcentaje de la importancia que debe tener la evaluación del desempeño para promociones



Nota. Fuente: Gaspar, R. (2022)

Análisis

El 74% de las personas encuestadas están de acuerdo con que se deba tomar en cuenta la evaluación del desempeño, mientras que el otro 26% no está de acuerdo con esta alternativa.

Interpretación

Más de la mitad de las personas encuestadas consideran que los ascensos o cambios de local deben desarrollarse mediante la evaluación de

desempeño que se realiza a los colaboradores, debido a que esta es una forma de incentivarlos a mejorar su rendimiento laboral.

Esta es una variable de gran importancia para la mayoría de los colaboradores, puesto que todo aquel colaborador que planea seguir el plan de carrera de la empresa trata de obtener el mejor resultado en su evaluación, sin embargo, si no obtiene recompensas a mediano e incluso corto plazo puede resultar un factor de desmotivación.

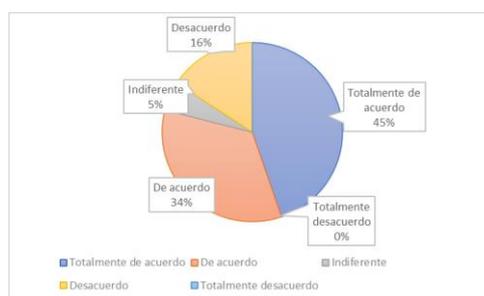
12.- La evaluación del desempeño debe servir para seleccionar a las personas que participan en planes de carrera

Tabla 25 Frecuencia de la influencia que debe tener la evaluación del desempeño en los planes de carrera

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	17	45%
De acuerdo	13	34%
Indiferente	2	5%
Desacuerdo	6	16%
Totalmente desacuerdo	0	0%

Elaborado por: Gaspar, R. (2022)
Fuente: Encuesta de colaboradores

Figura 24 Porcentaje de la influencia que debe tener la evaluación del desempeño en los planes de carrera



Nota. Fuente: Gaspar, R. (2022)

Análisis

El 79% de las personas encuestadas consideran que la evaluación del desempeño debe ser un parámetro fundamental para escoger las personas que

son adecuadas para seguir el plan de carrera que ofrece la organización, mientras que el 21% cree que no debería ser una única variable para considerar.

Interpretación

Al igual que en la pregunta anterior, se puede inferir que el porcentaje que no desea que la evaluación del desempeño sea un factor para tomar en cuenta para el desarrollo de planes de carrera sean aquellos colaboradores cuyo desenvolvimiento es regular, por ende, no desean algún ascenso, o traslado de forma inmediata.

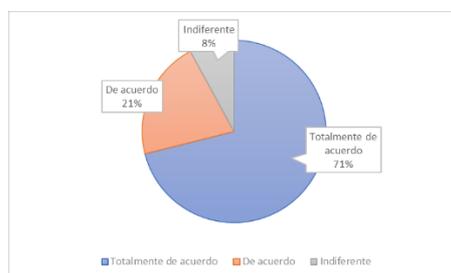
13.- Se debe otorgar bonos o incentivos en base a las evaluaciones del desempeño

Tabla 26 Frecuencia de la importancia que tienen los incentivos en las evaluaciones del desempeño

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	27	71%
De acuerdo	8	21%
Indiferente	3	8%
Desacuerdo	0	0%
Totalmente desacuerdo	0	0%

Elaborado por: Gaspar, R. (2022)
Fuente: Encuesta de colaboradores

Figura 25 Frecuencia de la importancia que deben tener los incentivos en la evaluación del desempeño



Nota. Fuente: Gaspar, R. (2022)

Análisis

El 92% de los colaboradores encuestados están de acuerdo con la premisa de ser incentivados económicamente según los resultados de sus evaluaciones del desempeño, mientras que al 8% restante le es indiferente.

Interpretación

Los colaboradores encuestados, casi en su totalidad, están de acuerdo en que la posibilidad de un incentivo monetario podría influir en el incremento del desempeño laboral, mientras que, por otro lado, las personas con un rendimiento regular consideran que no serían capaces de aumentar su rendimiento por sí mismos ni con ayuda monetaria, sino que requieren de otros motivadores como capacitaciones, retroalimentaciones, etc.

14. Los parámetros de desempeño y competencias establecidas mejoran tu motivación para el trabajo

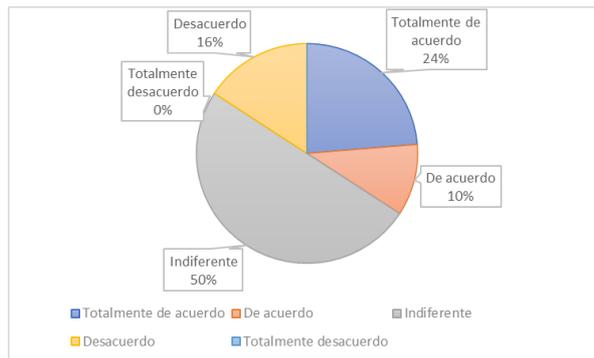
Tabla 27 Frecuencia de la importancia que tienen las competencias en la motivación

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	9	24%
De acuerdo	4	10%
Indiferente	19	50%
Desacuerdo	6	16%
Totalmente desacuerdo	0	0%

Elaborado por: Gaspar, R. (2022)

Fuente: Encuesta de colaboradores

Figura 26 Porcentaje de la importancia que tienen las competencias en la motivación



Nota. Fuente: Gaspar, R. (2022)

Análisis

El 34% de los colaboradores encuestados consideran que los parámetros establecidos por la empresa son suficientes para generar motivación en cada uno de ellos, y que a su vez ofrece el desarrollo de sus capacidades, mientras que el 66% no está de acuerdo con esta consigna.

Interpretación

Esto se podría interpretar como que los colaboradores están conscientes de que el método es necesario dentro de la empresa tanto para mejorar su desempeño, como para estandarizar procesos e inclusive para implementar estrategias para fortalecer las capacidades de los trabajadores, sin embargo, consideran que los parámetros a evaluar carecen de indicadores relevantes para el crecimiento organizacional, razón por la cual no incide definitivamente en su motivación.

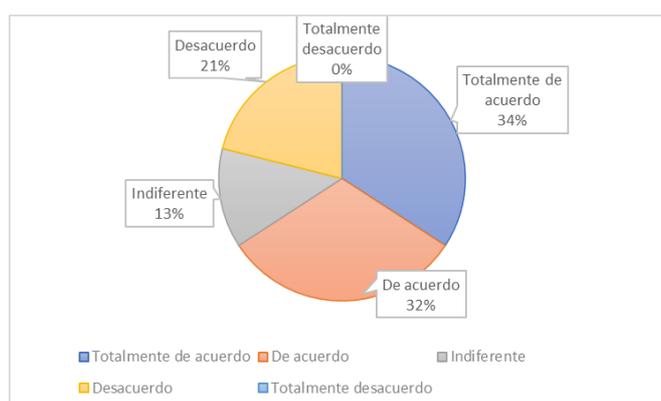
15.- Consideras que tus objetivos personales están alineados con los de la empresa

Tabla 28 Frecuencia de la alineación entre los objetivos personales y los de la empresa

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	13	34%
De acuerdo	12	32%
Indiferente	5	13%
Desacuerdo	8	21%
Totalmente desacuerdo	0	0%

Elaborado por: Gaspar, R. (2022)
Fuente: Encuesta de colaboradores

Figura 27 Porcentaje de la alineación entre los objetivos personales y los de la empresa



Nota. Fuente: Gaspar, R. (2022)

Análisis

El 66% de los colaboradores encuestados consideran que sus objetivos personales se encuentran alineados con los de la empresa, mientras que el 34% creen que tienen perspectivas diferentes.

Interpretación

Se puede interpretar que una de las razones que mantiene mayormente motivados a los colaboradores es que el cumplimiento de sus metas personales está conectado al crecimiento y reconocimiento de la empresa, es decir, mantienen intereses afines a los de la empresa, lo que genera fidelidad en las partes involucradas. Sin embargo, consideran que las capacitaciones y evaluaciones de desempeño les ofrecen oportunidades de mejora en el trabajo.

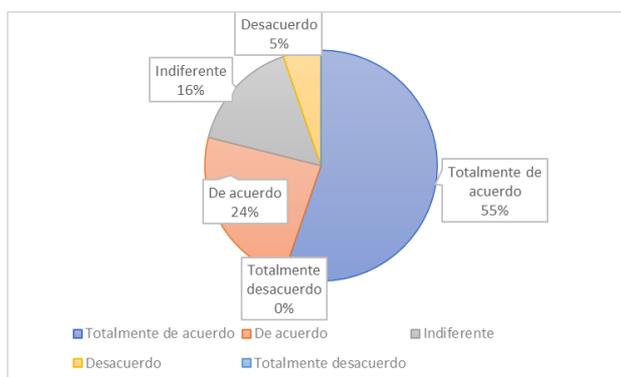
16.- Dispones de los recursos necesarios para ejercer sus funciones dentro de su puesto de trabajo

Tabla 29 Frecuencia de la disposición de recursos necesarios para ejercer sus funciones laborales

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	21	55%
De acuerdo	9	24%
Indiferente	6	16%
Desacuerdo	2	5%
Totalmente desacuerdo	0	0%

Elaborado por: Gaspar, R. (2022)
Fuente: Encuesta de colaboradores

Figura 288 Porcentaje de la disposición de recursos necesarios para ejercer sus funciones laborales



Nota. Fuente: Gaspar, R. (2022)

Análisis

El 79% de las personas encuestadas, consideran que la empresa les ofrece los recursos necesarios para ejercer sus funciones de forma adecuada, mientras que el otro 21% considera que no siempre es así.

Interpretación

Respecto a los recursos que brinda la empresa a sus colaboradores, se puede inferir que el personal si dispone de los mismos. Por otra parte, ciertos colaboradores consideran que es indiferente para ellos esta situación, lo que se podría interpretar como que existen casos en los que las herramientas pueden averiarse o trastocarse y en esos casos, el tiempo de reposición es largo, o también podría interpretarse que no existen todos los materiales, pero puede ser que no sean tan relevantes para realizar sus actividades.

Planteamiento de la hipótesis

Los datos obtenidos de la encuesta sirvieron para realizar la comprobación de la hipótesis planteada en la presente investigación, para ello recurrimos a la aplicación del método matemático Chi Cuadrado que nos permitió comparar los resultados obtenidos a través de la hipótesis para aceptarla o rechazarla.

Hipótesis:

H0: La evaluación del desempeño aplicada para los colaboradores de la empresa de consumo masivo, no incide en el desempeño laboral.

H1: La evaluación del desempeño aplicada para los colaboradores de la empresa de consumo masivo, si incide en el desempeño laboral.

Tabla 30 Comprobación de hipótesis mediante el método Chi Cuadrado

Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total
El actual sistema de evaluación es beneficioso para desarrollar/mejorar sus capacidades dentro de su puesto laboral	6	12	15	5	38
Como consecuencia de la evaluación constante, eres eficiente (rápido) en la atención al cliente	6	21	9	2	38
La evaluación del desempeño es de beneficio para tu formación y crecimiento profesional	23	11	4	0	38
	35	44	28	7	114

Nota. Fuente: Gaspar, R. (2022)

Cálculo de grados de libertad:

$$gl = (N^{\circ} \text{ filas} - 1) (N^{\circ} \text{ columnas} - 1)$$

$$gl = (3 - 1) (4 - 1)$$

$$gl = 2 * 3$$

$$gl = 6$$

Frecuencia Teórica o esperada

$$\text{Variable 1: } 35 * 38 / 114 = 11.67$$

$$\text{Variable 2: } 44 * 38 / 114 = 14.67$$

$$\text{Variable 3: } 28 * 38 / 114 = 9.33$$

$$\text{Variable 4: } 7 * 38 / 114 = 2.33$$

$$\text{Variable 5: } 35 * 38 / 114 = 11.67$$

$$\text{Variable 6: } 44 * 38 / 114 = 14.67$$

$$\text{Variable 7: } 28 * 38 / 114 = 9.33$$

$$\text{Variable 8: } 7 * 38 / 114 = 2.33$$

$$\text{Variable 9: } 35 * 38 / 114 = 11.67$$

$$\text{Variable 10: } 44 * 38 / 114 = 14.67$$

$$\text{Variable 11: } 28 * 38 / 114 = 9.33$$

$$\text{Variable 12: } 7 * 38 / 114 = 2.33$$

Tabla de Frecuencias

Tabla 31 Tabla de frecuencias para la comprobación de hipótesis de Chi cuadrado

Fo	Fe	(Fo - Fe)	(Fo - Fe) ²	(Fo - Fe) ² / Fe
6	11.67	- 5.67	32.15	2.75
12	14.67	- 2.67	7.13	0.49
15	9.33	5.67	32.15	3.44
5	2.33	2.67	7.13	3.06
6	11.67	- 5.67	32.15	2.75
21	14.67	6.33	40.07	2.73
9	9.33	- 0.33	0.11	0.012
2	2.33	- 0.33	0.11	0.012
23	11.67	11.33	128.37	11
11	14.67	- 3.67	13.47	0.92
4	9.33	- 5.33	28.41	3,05
0	2.33	- 2.33	5.43	2.33
				32.54

Nota. Fuente: Gaspar, R. (2022)

X^2 Tabla = 12.5916

X^2 Calculado = 32.54

X^2 Calculado > X^2 Tabla → Se rechaza H0

H1: En este caso, gracias al método de Chi cuadrado, se ha podido determinar que la evaluación del desempeño incide de forma directa en el desempeño laboral, es decir, posee gran relevancia mejorar la metodología para evaluar al personal para obtener de esta forma un mejor rendimiento.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE REDISEÑO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO BASADA EN COMPETENCIAS

A partir de los conceptos desarrollados por Alles (2010), se ha considerado pertinente describir en primer lugar los siguientes aspectos: visión, misión, valores, y objetivos para luego elaborar la propuesta de rediseño de la evaluación del desempeño basada en competencias

La visión empleada por la empresa de consumo masivo es ser la mejor empresa de América.

Su misión es mejorar la calidad de vida ofreciendo los mejores productos, servicios y experiencias de forma eficiente, sostenible y responsable.

Los valores que la empresa ha desarrollado para socializar su cultura entre sus colaboradores son: la felicidad, la armonía, la confianza, la contribución, la integridad y el liderazgo.

La felicidad, representa la actitud positiva y optimista que deben mantener los colaboradores en el cumplimiento de sus funciones basados en una visión integral de salud y bienestar.

La armonía, representa el respeto, la empatía y el trabajo en equipo, es decir, buscar relaciones laborales a largo plazo a fin de amenizar el ambiente laboral.

La confianza se refiere a la capacidad de los colaboradores de ser fiables y creer en la fiabilidad de las personas que lo rodean.

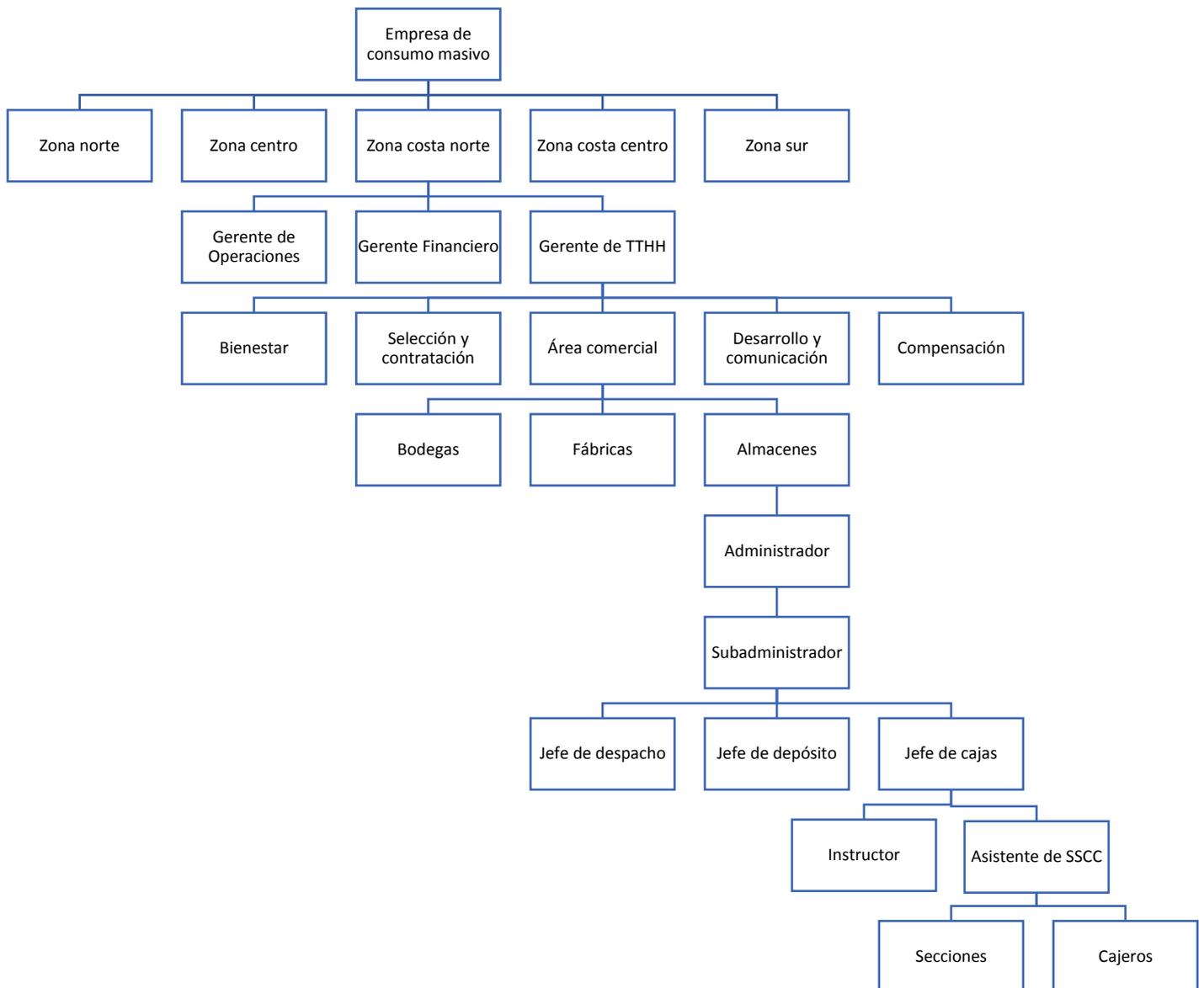
La contribución se trata de la actitud de servicio que posea el trabajador, no solo para su crecimiento personal o de la empresa, sino para generar un impacto positivo en la sociedad

La integridad, representa la práctica de honestidad, transparencia y ética en cada actividad que se realiza.

Respecto a los **objetivos organizacionales**, se debe considerar que en la búsqueda de ser la mejor empresa de América se han desarrollado objetivos en forma de cascada, es decir, cada departamento, puesto y nivel jerárquico

formula diversas metas que, en conjunto, facilitan la consecución de la visión propuesta.

Estructura organizacional de la empresa de productos de consumo masivo



1. Rediseño de evaluación del desempeño

La Empresa de productos de consumo masivo ha empleado dos formatos diferentes para evaluar el desempeño de sus colaboradores según la necesidad de la empresa: la evaluación anual y la evaluación para cambio de estatus o puesto.

El primer formato de evaluación se lo aplica anualmente a cada uno de los miembros de la organización de forma obligatoria, este formato está centrado en analizar el rendimiento y comportamiento de estos con relación a las referencias de su cultura organizacional: las 4M's, las 4C's, y por último sus valores corporativos.

Las 4M's se refiere a más ventas, más margen, menos gastos y menos mermas; por esta razón la primera variable que se evalúa en este formato es el grado de ventas que alcanza el colaborador y el número de errores operativos que ha cometido durante el año.

Las 4C's se refiere al compromiso, caducidad, control y cenefas, que se refiere a lo comprometido que se encuentra el colaborador por mantener actualizado los precios, y la caducidad de productos para evitar malestar en los clientes, lo que resulta ser la segunda variable que se evalúa.

Además, por sus valores corporativos se mide la tercera y cuarta variable referida al grado de integridad que ha demostrado el colaborador durante el año, y también el nivel de armonía, en donde se califica su relación con sus compañeros y sus superiores.

Por último, la quinta variable trata de la apariencia que demuestra ante los clientes y compañeros, es decir, el correcto uso del uniforme, cabello, barba, entre otros cuidados del aspecto físico.

Esta evaluación se la realiza con una escala de puntuación del 1 al 5 en cada una de las variables, siendo 1 el puntaje más bajo y 5 la más alta. Además, se

toma en cuenta que la segunda, tercera y cuarta variable poseen subvariables que, en conjunto, dan un resultado total de cuarenta puntos.

En cuanto al segundo formato de evaluación, este solo lo debe realizar el personal que será promovido a otro estatus, lo que en la empresa representa a la cantidad de horas que realiza, es decir medio tiempo o tiempo completo, o también a algún ascenso del cargo, lo que refiere a una promoción jerárquica, que puede ser a instructor, ayudante de servicio al cliente, o jefe de alguna de las secciones.

Esta evaluación posee dos variables fundamentales, las cuales son: cognitiva y emocional. La variable cognitiva mide las habilidades verbales, y numéricas del personal; mientras que la variable emocional mide el grado en que el colaborador controla sus emociones durante la atención a los clientes.

De estas dos evaluaciones; la evaluación anual y la de promoción; solamente se genera feedback en la evaluación de promoción, mientras que la anual simplemente se le otorga al colaborador el resultado total sin ser retroalimentado.

2. Etapas de implementación

2.1. Sensibilización

En esta etapa se socializa entre los directivos y los colaboradores la importancia de rediseñar el sistema de evaluación del desempeño describiendo los beneficios y limitaciones del estudio.

Además de los aportes teóricos de distintos autores que han permitido un análisis descriptivo del sistema de gestión que se desea aplicar, las encuestas realizadas a los colaboradores también fueron fundamentales para su ejecución, debido a que permitieron conocer las limitaciones del proceso de evaluación y efectuar el seguimiento respectivo.

En base al sentimiento de despreocupación e incluso de indiferencia acerca de las capacidades y potencial de los colaboradores, se ha considerado la necesidad de rediseñar una evaluación de desempeño basada en competencias

que posibilite contemplar el desarrollo gradual del personal respecto a sus habilidades, y conocimientos necesarios para su crecimiento profesional.

En este mismo sentido, se identificaron las personas clave que pueden facilitar el adecuado progreso de este sistema de gestión. Semejante al anterior proceso de evaluación, las personas encargadas de evaluar las competencias de los colaboradores son las jefaturas en conjunto con el administrador de cada local, mismas personas que tendrán que retroalimentar a su personal y enviar un informe detallado al departamento de talento humano para su respectivo análisis y consideración del desarrollo organizacional del trabajador.

2.2 Análisis y descripción de puestos de trabajo

Una vez que se establezcan los parámetros respectivos del sistema de gestión de talento humano basado en competencias y su proceso de evaluación al personal, se debe analizar el contenido del puesto de trabajo, es decir, la misión del puesto, su alcance y profundidad, sus funciones y requerimientos, y el análisis de las condiciones de trabajo.

De esta forma se pretende determinar la importancia del puesto dentro de la estructura organizacional, el progreso gradual que se espera de las personas que ocuparán el cargo y las competencias que se consideran necesarias para su correcto desempeño.

Tabla 32 Descripción del puesto de cajero

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Nombre de la empresa: Empresa de consumo masivo.	
Puesto: Cajero	
Departamento: Almacenes	Nivel: Operativo
Misión del puesto Ofrecer al cliente los mejores servicios y experiencias de forma sostenible, eficiente y responsable.	
Alcance de puesto: Bajo	Profundidad del puesto: Bajo
Funciones principales: <ul style="list-style-type: none"> ○ Manejo constante de dinero y cuadre de caja. ○ Memorización de códigos y procedimientos estándar. ○ Perchar y empacar. ○ Vender los productos que establece la empresa. ○ Solucionar dudas e inconvenientes básicos de los clientes. ○ Entablar relaciones de fidelidad con los usuarios. ○ Análisis y aplicación de herramientas de mejora continua 	
Dependencia directa de: Asistente de servicio al cliente y jefe de cajas	Número de personas a su cargo: Ninguno
Análisis del puesto	
Requisitos intelectuales	
Titulación/ nivel académico: Bachiller/ estudio universitario	
Conocimientos generales: Idiomas: inglés básico, ofimática intermedia	
Competencias individuales:	
Responsabilidad	Persuasión
Trabajo en equipo	Orientación al cliente
Trabajo bajo presión	Autocontrol
Integridad	Flexibilidad
Comunicación	Aprendizaje continuo
Condiciones de trabajo	
Ambiente de trabajo:	Riesgos de trabajo:

<p>El colaborador cumple sus funciones dentro de un entorno adecuado de iluminación</p> <p>Por otra parte, las herramientas de trabajo están en cambio potencial debido a que existen materiales de trabajo defectuosos como sillas, impresoras, teclados, etc.</p>	<p>Riesgo ergonómico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Movimientos repetitivos • Manejo manual de cargas <p>Riesgo psicosocial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monotonía
---	---

Nota. Fuente: Gaspar, R. (2022)

Además de reconocer la descripción del puesto de la posición actual del personal objetivo, es decir, los cajeros, también se considera pertinente ampliar el análisis a los puestos que se consideran la carrera organizacional de estos colaboradores, para que de esta forma se pueda comprender las competencias que se deben fomentar progresivamente.

Tabla 33 Descripción de puesto de un instructor

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Nombre de la empresa: Empresa de consumo masivo	
Puesto: Instructor	
Departamento: Almacenes	Nivel: Operativo
<p>Misión del puesto</p> <p>Ofrecer al cliente los mejores servicios y experiencias de forma sostenible, eficiente y responsable.</p>	
Alcance de puesto: Medio	Profundidad del puesto: Medio
<p>Funciones principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Manejo constante de dinero y cuadro de caja. ○ Memorización de códigos y procedimientos estándar. ○ Vender los productos que establece la empresa. ○ Solucionar dudas e inconvenientes básicos de los clientes ○ Entablar relaciones de fidelidad con los usuarios. ○ Análisis y aplicación de herramientas de mejora continua 	

<ul style="list-style-type: none"> ○ Dar inducciones a los nuevos colaboradores ○ Capacitar al nuevo personal respecto a sus funciones laborales 	
Dependencia directa de: Jefe de cajas	Número de personas a su cargo: Cajero
Análisis del puesto	
Requisitos intelectuales	
Titulación/ nivel académico: Bachiller/ estudio universitario	
Conocimientos generales: Idiomas: inglés intermedio, ofimática intermedia	
Competencias individuales:	
Responsabilidad	Persuasión
Trabajo en equipo	Orientación al cliente
Trabajo bajo presión	Autocontrol
Integridad	Flexibilidad
Comunicación	Aprendizaje continuo
Iniciativa	Consciencia organizacional
Orientación a los colaboradores	Calidad de trabajo
Desarrollo de personas	
Condiciones de trabajo	
Ambiente de trabajo: El colaborador cumple sus funciones dentro de un entorno adecuado de iluminación Por otra parte, las herramientas de trabajo están en cambio potencial debido a que existen materiales de trabajo defectuosos como sillas, impresoras, teclados, etc.	Riesgos de trabajo: Riesgo ergonómico: <ul style="list-style-type: none"> • Movimientos repetitivos • Posturas forzadas Riesgo psicosocial: <ul style="list-style-type: none"> • Monotonía

Nota. Fuente: Gaspar, R. (2022)

Tabla 34 Descripción de puesto de asistente

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Nombre de la empresa: Empresa de consumo masivo	
Puesto: Asistente de servicio al cliente	
Departamento: Almacenes	Nivel: Operativo
Misión del puesto Ofrecer al cliente los mejores servicios y experiencias de forma sostenible, eficiente y responsable.	
Alcance de puesto: Medio	Profundidad del puesto: Medio
Funciones principales: <ul style="list-style-type: none"> ○ Manejo constante de dinero y cuadre de caja. ○ Memorización de códigos y procedimientos estándar. ○ Vender los productos que establece la empresa. ○ Solucionar dudas e inconvenientes técnicos de los clientes (cambio de facturas, generar afiliación a los clientes, visualización de productos en stock, devoluciones, notas de crédito, etc.). ○ Entablar relaciones de fidelidad con los usuarios. ○ Análisis y aplicación de herramientas de mejora continua ○ Solucionar errores operativos de los cajeros. ○ Desarrollar cronogramas del horario laboral. ○ Socializar los comunicados realizados por el área de talento humano. 	
Dependencia directa de: Jefe de cajas	Número de personas a su cargo: Cajero
Análisis del puesto	
Requisitos intelectuales	
Titulación/ nivel académico: Bachiller/ estudio universitario	

Conocimientos generales: Idiomas: inglés intermedio, ofimática intermedia	
Competencias individuales:	
Responsabilidad	Persuasión
Trabajo en equipo	Orientación al cliente
Trabajo bajo presión	Autocontrol
Integridad	Flexibilidad
Comunicación	Aprendizaje continuo
Planificación	Consciencia organizacional
Iniciativa	
Condiciones de trabajo	
Ambiente de trabajo: El colaborador cumple sus funciones dentro de un entorno adecuado de iluminación Por otra parte, las herramientas de trabajo están en cambio potencial debido a que existen materiales de trabajo defectuosos como sillas, impresoras, teclados, etc.	Riesgos de trabajo: Riesgo ergonómico: <ul style="list-style-type: none"> • Movimientos repetitivos • Posturas forzadas Riesgo psicosocial: <ul style="list-style-type: none"> • Monotonía

Nota. Fuente: Gaspar, R. (2022)

Tabla 35 Descripción de puesto de un jefe de cajas

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Nombre de la empresa: Empresa de consumo masivo	
Puesto: jefe de cajas	
Departamento: Almacenes	Nivel: Jefatura
Misión del puesto Ofrecer al cliente interno y externo los mejores servicios y experiencias de forma sostenible, eficiente y responsable.	
Alcance de puesto: Alto	Profundidad del puesto: Alto

Funciones principales:

- Memorización de códigos y procedimientos estándar.
- Solucionar dudas e inconvenientes técnicos de los clientes (cambio de facturas, generar afiliación a los clientes, visualización de productos en stock, devoluciones, notas de crédito, etc.).
- Entablar relaciones de fidelidad con los clientes internos y externos.
- Análisis y aplicación de herramientas de mejora continua
- Solucionar errores operativos de los cajeros.
- Desarrollar cronogramas del horario laboral.
- Socializar los comunicados realizados por el área de talento humano.
- Establecer estrategias operativas que permitan el cumplimiento de los objetivos planteados.
- Análisis y planificación para la reducción de mermas.
- Supervisión del personal operativo (asistentes, instructores, cajeros, secciones).
- Abastecimiento de mercadería.

Dependencia directa de:

Subadministrador de almacén

Número de personas a su cargo:Asistente de servicio al cliente –
instructor - cajero – secciones**Análisis del puesto****Requisitos intelectuales****Titulación/ nivel académico:** Título universitario**Conocimientos generales:** Idiomas: inglés intermedio, ofimática avanzada**Competencias individuales:**

Responsabilidad

Persuasión

Trabajo en equipo

Orientación al cliente

Trabajo bajo presión

Autocontrol

Integridad

Flexibilidad

Comunicación	Aprendizaje continuo
Planificación	Consciencia organizacional
Iniciativa	Desarrollo de personas
Desarrollo de equipos	Orientación al resultado
Liderazgo	Actitud de mando
Pensamiento analítico	
Condiciones de trabajo	
<p>Ambiente de trabajo:</p> <p>El colaborador cumple sus funciones dentro de un entorno adecuado de iluminación</p> <p>Por otra parte, las herramientas de trabajo están en cambio potencial debido a que existen materiales de trabajo defectuosos como sillas, impresoras, teclados, etc.</p>	<p>Riesgos de trabajo:</p> <p>Riesgo ergonómico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Movimientos repetitivos • Posturas forzadas <p>Riesgo psicosocial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrés laboral

Nota. Fuente: Gaspar, R. (2022)

2.3 Definición de competencias

Una vez identificado el contenido del puesto y su respectiva carrera organizacional, se ha considerado prudente validar las competencias requeridas para el mismo las cuales fueron previamente revisadas en el análisis y descripción del cargo.

Para este apartado se han clasificado las competencias laborales utilizando la clasificación utilizada por Alles (2010), es decir, genéricas, básicas y específicas.

Tabla 36 Agrupación de competencias genéricas, básicas y específicas

Grupos	Genéricas	Básicas	Específicas
Competencias de desempeño y operativas	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al resultado • Aprendizaje continuo 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Adaptabilidad al cambio • Puntualidad • Iniciativa 	
Competencias de ayuda y servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad 	
Competencias de influencia	<ul style="list-style-type: none"> • Persuasión e influencia • Consciencia organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Construcción de relaciones 	
Competencias directivas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de personas • Actitudes de mando • Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Orden • Liderazgo 	
Competencias cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad analítica • Capacidades técnicas y directivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento crítico 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos técnicos y teóricos
Competencias de eficacia	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza • Trabajo bajo presión 	<ul style="list-style-type: none"> • Perseverancia • Justicia • Autocontrol • Flexibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Idiomas

Después de identificar las competencias que se requieren en el puesto de trabajo, se debe identificar en qué instancias de la estructura de la empresa se deben desarrollar estas capacidades.

2.4 Formato para la evaluación del desempeño

En este apartado se presenta la reestructuración del diseño de evaluación del desempeño en base a competencias. Lo fundamental del rediseño es plasmar la forma, la instancia y en especial, las competencias genéricas, básicas y específicas que se deben tomar en cuenta.

Para el diseño del nuevo formato de evaluación se ha planeado mantener reflejada la cultura organizacional, es decir, las 4M's, las 4C's y los valores corporativos, pero añadiendo a este contexto las competencias a evaluar.

Además, se ha tomado la decisión de evaluar aquellos indicadores o competencias dentro del margen significativo de los niveles de competencias, en donde se emplean las siguientes categorías:

A: Alto desempeño o superior: Esta categoría refleja que el personal es experto en la competencia señalada, es decir, asume estas capacidades de forma excepcional, e inclusive es capaz de ofrecer feedback a sus compañeros para mejorar.

B: Buen desempeño: Esta categoría indica que el colaborador se desempeña correctamente respecto a la competencia señalada.

C: Desempeño mínimo necesario: Esta categoría refleja un nivel bajo con respecto a la presencia de la competencia señalada, es decir, el colaborador debe buscar retroalimentación para mejorar esta capacidad.

D: Desempeño insatisfactorio: Esta categoría determina que el colaborador ha tenido un mal desenvolvimiento en la consecución de la competencia señalada, requiere de ayuda inmediata para mejorar su rendimiento.

E: No desarrollado: Esta categoría indica que el colaborador no tiene el tiempo necesario para ser evaluado en esta competencia, es decir, lleva menos de tres meses en la empresa.

Tabla 37 Muestreo de un modelo de evaluación del desempeño basado en competencias

Competencias básicas						
Sección 1: Valores corporativos						
Puesto	Competencia	A	B	C	D	E
	Puntualidad					
	Integridad					
	Liderazgo					
	Confianza					
	Perseverancia					
	Armonía					
Competencias genéricas						
Sección 2: 4M's						
Puesto	Competencia	Grado o puntuación				
		A	B	C	D	E
	Capacidad de ventas					
	Capacidad para reducir mermas					
	Capacidad para reducir desperdicio de materiales de trabajo					
Sección 3: 4C's						
Puesto	Competencia	A	B	C	D	E
	Compromiso					
	Control u orden					
	Pensamiento crítico					
	Responsabilidad					
	Planificación					

	Iniciativa					
Competencias específicas						
Sección 4: Competencias de desempeño y operativas						
Puesto	Competencia	Grado o puntuación				
		A	B	C	D	E
	Orientación al resultado					
	Aprendizaje continuo					
Sección 5: Competencias de ayuda y servicio						
Puesto	Competencia	A	B	C	D	E
	Orientación al cliente					
Sección 6: Competencias de influencia						
Puesto	Competencia	A	B	C	D	E
	Persuasión e influencia					
	Consciencia organizativa					
Sección 7: Competencias directivas						
Puesto	Competencia	A	B	C	D	E
	Actitud de mando					
	Desarrollo de personas					
	Trabajo en equipo					
Sección 8: Competencias cognitivas						
Puesto	Competencia	A	B	C	D	E
	Habilidades verbales					
	Capacidad analítica					
Sección 9: Competencias de eficacia						
Puesto	Competencia	Grado o puntuación				
		A	B	C	D	E
	Autocontrol					
	Trabajo bajo presión					
	Autonomía					
	Diligencia					

	Productividad					
	Toma de decisiones					
Sección 10: Competencias técnicas						
Puesto	Competencia	Grado o puntuación				
		A	B	C	D	E
	Habilidades técnicas					
	Conocimiento matemático					
	Conocimiento informático					
	Idiomas					

Finalmente, después de evaluar al personal se plantean dos clases de feedback; la retroalimentación mediante el portal o página oficial de los colaboradores de la corporación, y el feedback personal.

La retroalimentación mediante la página oficial de la empresa de productos de consumo masivo se efectuará con la finalidad de que los colaboradores conozcan el puntaje que alcanzaron en su evaluación y los factores en los que existen oportunidades de mejora, además de recibir el feedback personal, este se trata de dar a conocer a los jefes directos de las personas evaluadas para que este les comparta sus percepciones y pueda darles las pautas para reducir las falencias existentes, y a la vez brindarles el seguimiento respectivo durante los próximos tres meses hasta haber verificado que se ha desarrollado satisfactoriamente las competencias específicas del cargo.

3. Políticas para la evaluación

- La alta dirección deberá designar y constituir el Comité de Competencias de la organización.
- Quienes serán los encargados de identificar y proponer a la alta dirección las competencias claves o distintivas de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los cargos de dichas actividades.
- La organización deberá contar con un procedimiento documentado donde se establezca cómo realizar el proceso de identificación y validación de las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos de dichas actividades, así como el proceso de certificación de la competencia demostrada del trabajador para un determinado cargo, en correspondencia con las competencias identificadas y validadas.
- La alta dirección deberá identificar y aprobar las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las competencias de los perfiles de los diferentes cargos de esas actividades principales.
- La alta dirección deberá identificar a los trabajadores que tienen un nivel de desempeño superior comparado con las competencias y los trabajadores cuyo desempeño es adecuado, pero no es superior.
- Deberán validarse, mediante el documento correspondiente, las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos correspondientes a dichas actividades, así como certificarse las competencias de los trabajadores.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES

En el presente trabajo de titulación se ha rediseñado el sistema de evaluación de una empresa de consumo masivo basado en competencias con la finalidad de incentivar el grado de motivación y estimular el rendimiento de sus colaboradores, ya que, debido a los resultados obtenidos en el estudio metodológico de Chi cuadrado se ha podido determinar que existe una correlación entre la evaluación y el desempeño.

Gracias a las encuestas realizadas a los colaboradores de la empresa, la descripción de los puestos, y el análisis de las oportunidades de mejora del anterior sistema de evaluación aplicado en la organización se ha determinado que las competencias más oportunas para el cargo de cajero se distinguen de la siguiente forma:

Las competencias básicas que se identificaron son las más relacionadas con la personalidad del colaborador, puesto que, son los factores claves con los que se ha desarrollado la persona, y que deben estar vinculados con los valores de la empresa, es decir: la integridad, la confianza, la armonía, y la perseverancia.

Las competencias genéricas, en cambio, se identificaron como aquellas capacidades que se refieren a los atributos que debe desarrollar el personal de forma general en sus respectivos puestos de trabajo como: la capacidad de reducir mermas, la capacidad de ventas, el pensamiento crítico, el orden, la responsabilidad, la planificación e iniciativa.

Por último, las competencias específicas que son aquellas capacidades y conocimientos que requiere el colaborador para desenvolverse en sus funciones con mayor experticia, como: la orientación a resultados, orientación al cliente, el autocontrol, la persuasión, entre otras que se pueden visualizar en el Anexo 3.

Además, debido a las encuestas realizadas a los colaboradores también se pudo determinar las variables profesionales y personales que se deben tomar en cuenta para la contratación del personal tales como experiencia, amabilidad, conocimientos básicos, y otros que deben considerarse en la evaluación del personal como honestidad, actitud, diligencia.

Durante el último trimestre de aplicación, se ha reflejado un cambio de actitud en los colaboradores, tanto a nivel de clima organizacional como también en el rendimiento laboral, debido a que comprenden que la empresa se esfuerza por conocer sus inquietudes/disgustos y trata de compensarlo a través de la mejora en su sistema de evaluación con el fin de que sea satisfactorio y beneficioso para ambas partes.

RECOMENDACIONES

El presente trabajo de titulación ofrece las pautas necesarias para reconstruir la confianza del colaborador en la empresa, puesto que da a conocer al colaborador que se escucha sus inquietudes y se trabaja por mejorar en la calidad del servicio al cliente interno con la finalidad de incrementar su nivel de motivación, sin embargo, es un sistema que debe gestionarse cautelosamente ya que, si no se evalúa conscientemente cada una de las competencias representativas del sistema, este puede ofrecer falencias o aumentar su margen de error.

Sin embargo, con una correcta ejecución en cada una de sus variables, y oportuno feedback a cada uno de sus colaboradores el sistema de evaluación plantea incentivar a los colaboradores para potenciar su rendimiento laboral. Además, el estudio ofrece oportunidades de mejora en otros sistemas de gestión, como el de remuneración y compensación que puede estipularse mediante el cumplimiento de metas, la reconstrucción de planes de carrera, el replanteamiento del perfil adecuado para el área de reclutamiento y selección, entre otros.

GLOSARIO

Adaptabilidad: es la capacidad que posee una persona para transformar su comportamiento y adaptarse a las diversas circunstancias, entornos y demás personas de forma rápida y adecuada.

Automatización de procesos: es la habilidad de automatizar un proceso organizacional que antes se realizaba de forma manual, aplicando el uso de la tecnología.

Competencias laborales: son las habilidades, conocimientos y capacidades que posee un individuo y que está relacionado a un estándar de efectividad o a una escala superior del rendimiento laboral

Condiciones laborales: son un conjunto de factores laborales relacionados con las funciones que se realiza en un puesto de trabajo que están predeterminadas en el contrato, tales como las horas de trabajo, el salario, las vacaciones, licencias, etc.

Desempeño laboral: es la calidad del servicio de un colaborador que contribuye activamente a la consecución de metas de la empresa, es decir, el rendimiento que este aporta a la organización.

Diligencia: es el esmero y el cuidado que otorga un colaborador en ejecutar su tarea. Es decir, la agilidad y esfuerzo que la persona dispone para la realización de sus funciones.

Estrategia organizacional: es la creación, el desarrollo, la implementación y la evaluación de las decisiones dentro de una empresa, según la cual se lograrán las metas a largo plazo establecidas por la organización.

Estructura organizacional: es la forma como se disponen las actividades, funciones y responsabilidades que deben cumplir los integrantes de una empresa.

Evaluación de desempeño por competencias: es un sistema que sirve para evaluar el desempeño laboral de los colaboradores según sus capacidades, conocimientos y habilidades que debe poseer para realizar sus funciones.

Feedback: es un método de comunicación bidireccional, es decir que, el emisor espera una respuesta por parte del receptor, la cual debe tener relación con el primer mensaje emitido, también conocida como retroalimentación.

Flexibilidad: se refiere a la posibilidad de reorganizar o las tareas, procesos o canales de comunicación internos en pro de las condiciones actuales de la empresa.

Grados de competencia: es el nivel que se determina a un conjunto de capacidades, habilidades, conocimientos, y experiencias adquiridas por los colaboradores de la empresa.

Indicadores de gestión: son la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Liderazgo: es una cualidad que cualquier persona tiene la capacidad de alcanzar, por la cual se obtiene influencia sobre sus compañeros de trabajo para alcanzar las metas de la empresa.

Misión: Es la razón de ser de la empresa, es decir, es cómo planea la empresa cumplir sus objetivos organizacionales.

Planes de carrera: Es el proyecto de formación personal que la empresa planifica para sus colaboradores, que traza el camino que deben seguir para escalar en la posición jerárquica de la empresa.

Personas clave: es aquella persona que desempeña un papel crítico en el buen funcionamiento de la empresa.

Público objetivo: es un grupo de personas que reúne las características generales y que consumen o necesitan nuestro servicio, producto, etc.

Reclutamiento de personal: es el proceso de reconocer las necesidades que requiere un puesto de trabajo, definir sus requisitos, las condiciones, anunciar el puesto y elegir a la persona más adecuada para el mismo.

Riesgo psico social: es cualquier riesgo laboral relacionado con la forma en que se diseña, organiza y gestiona el trabajo, así como con los contextos económicos y sociales del trabajo

Satisfacción laboral: es el grado de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo.

Sistema de gestión: se define como el conjunto de elementos de una organización que están interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr esos objetivos.

Stakeholders: es el público de interés para una empresa que permite su completo funcionamiento.

Valores organizacionales: determina la identidad que se planea representar las empresas según un determinado grado de esfuerzo para ser competitivos, en las condiciones del entorno.

Visión: Es aquella meta que las empresas aspiran alcanzar a largo plazo.

REFERENCIAS

- Abril, M. (2018). *Diseño de procesos de Gestión del Talento Humano*. Ambato: Talent managment.
- Alles, M. (2007). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. México: Granica.
- Alles, M. (2010). *Desempeño por competencias: evaluación 360*. Buenos Aires: Granica.
- Alveiro, C. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital. *Revista científica Visión del Futuro*, 3 - 6.
- Beltrán, J. (2005). *Managment Indicators*. Bogotá: 3R.
- Brazzolotto, S. (2012). *Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias*. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo. Obtenido de Universidad Nacional del Cuyo.
- Caldas, E., Lacalle, G., & Reyes, C. (2012). *Evaluación del desempeño en las organizaciones*. Madrid: Editex.
- Campuano, A. (2004). *Evaluación del desempeño basado en competencias*. Buenos Aires: Invenio.
- Chiavacci, M. (2008). Evaluación del desempeño. *Redalyc*, 17.
- Chiavenato, I. (2007). *Evaluación del desempeño en administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. Novena Edición*. México: Mc Graw Hill.

Dessler, G. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.

García, M. (2008). Diseño y validación de cuestionarios. *Fundación española de reumatología clínica*, 171 - 177.

Hooghiemstra, T. (1996). Gestión integrada de recursos humanos. México: Ediciones Deusto.

Leyva del Toro, C. (2016). La evaluación del desempeño, los procesos y la organización. *Ingeniería industrial*, 164 - 177. Recuperado el 12 de Agosto de 2022

López, N. (2010). *Sistema de gestión de Talento Humano por competencias*. Obtenido de Universidad de Granada: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10054/LopezParraNatalia2013.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Monday, W., & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.

Muñoz, P., & López, G. (2001). *Gestión por competencias*. Antofagasta: Universidad de Antofagasta.

Pozo, A. (2012). *Competencias profesionales*. Madrid: Narcea.

- Priona, J. (2017). Indicadores de gestión por entidades públicas. *Fipcaec*, 36 - 50.
- Pum, K. (2018). *Competencias laborales y evaluación del desempeño*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Rubió, T. (2016). *Recursos humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Barcelona: Ediciones Octaedro.
- Varela, J. (2011). *Diseño del subsistema de evaluación del desempeño por competencias para la institución FEPP*. Obtenido de Universidad Central de Quito: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2782/1/UPS-QT00109.pfd.pdf>
- Vásquez, M. (2003). Reflexiones sobre la práctica de la evaluación. *Cultura*, 3 - 10.
- Vera, R. (2019). *Evaluación de desarrollo por competencias*. Buenos Aires: UAI.
- Wright, P., & McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resources management. *Journal of management*, 295 - 320.

ANEXOS

ANEXO 1: ENTREVISTA

1. Cuestionario para el área de talento humano

a) ¿Qué método de evaluación se formula actualmente a los colaboradores de la empresa para medir su desempeño?

Los colaboradores son evaluados mediante dos formas; una de ellas es la evaluación anual que considera los aspectos relacionados con la cultura organizacional, puesto que se evalúa a todos los cargos de la misma manera, por ende, lo más importante es que representen la imagen corporativa; mientras que la otra forma de evaluar se la realiza mediante el sistema Kudert, que evalúa su aspecto cognitivo y emocional para asumir un nuevo rol en la empresa

b) ¿Qué políticas organizacionales están vinculadas al desarrollo laboral de los colaboradores y cómo se están cumpliendo con el actual formato de evaluación del desempeño?

La Corporación posee políticas organizacionales que están relacionadas con el plan de carrera de los colaboradores, es decir, se establece que para aumentar su rango jerárquico dentro de la empresa debe asumir no solamente un buen rendimiento, sino que también debe representar los valores corporativos. Además de que, los trabajadores deben mantener actualizadas las capacitaciones que se ofrecen en el portal de la empresa.

c) ¿Conoce usted los beneficios que genera implementar un método de evaluación de desempeño basado en competencias?

Si, la evaluación de desempeño basada en competencias ofrece mayor calidad de resultados respecto a los comportamientos, conocimientos y habilidades que se han desarrollado en los colaboradores, no obstante, conduce a realizar una prueba personalizada para cada puesto, debido a que cada rango jerárquico o puesto organizacional mantiene diferencias en el grado de competencia que debe poseer.

d) ¿Qué competencias considera usted que son vitales para medir el rendimiento laboral de un cajero?

Las competencias más importantes podrían ser la integridad, el compromiso, la orientación al cliente y resultados debido a la necesidad del puesto por vender, persuasión, y adaptabilidad al cambio.

e) ¿Qué indicadores considera usted los más oportunos para evaluar el desarrollo de las competencias anteriormente mencionadas?

Los indicadores más oportunos podrían ser la productividad, las ventas, los errores operativos, el orden y limpieza, entre otros.

ANEXO 2: CUESTIONARIO SOBRE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Este cuestionario es de carácter confidencial y tiene el propósito de conocer las actividades de tu puesto de trabajo para implementar cambios que permitan mejorar tu desempeño en el cargo. Te solicitamos respuestas con sinceridad a las preguntas que te formulamos. Gracias.

1.- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en esta empresa o institución?

- De 1 hasta 2 años
- De 3 hasta 5 años
- De 6 hasta de 10 años
- Más de 10 años

Competencias genéricas y específicas

2.- Identifique entre las siguientes competencias, cuales a su parecer son genéricas, es decir, que todos los empleados que laboran en la empresa deben poseerlas y cuales son específicas del puesto de cajero. Señale con una X

Niveles:

- A:** es una competencia esencial en este puesto
B: es una competencia necesaria, pero no esencial en este puesto
C: es una competencia requerida de cuando en cuando en este puesto

Tipo de competencias	competencias genéricas (CG)			competencias específicas (CE)		
	A	B	C	A	B	C
Trabajo en equipo						
Organización						
Comunicación						
Orientación al servicio						
Orientación a resultados						
Iniciativa						

Autonomía	A	B	C	A	B	C
Adaptabilidad	A	B	C	A	B	C
Colaboración	A	B	C	A	B	C
Identificación de problemas	A	B	C	A	B	C
Responsabilidad.	A	B	C	A	B	C
Honestidad	A	B	C	A	B	C
Diligencia	A	B	C	A	B	C
Polifuncionalidad o habilidades multitarea	A	B	C	A	B	C
Habilidades informáticas	A	B	C	A	B	C
Habilidades numéricas básicas	A	B	C	A	B	C

Variables profesionales y personales

3.- Identifique entre las siguientes variables cuales a su parecer son de carácter profesional y cuáles de tipo personal en el puesto de cajero

Niveles:

A: es una variable esencial en este puesto

B: es una variable necesaria, pero no esencial en este puesto

Evaluación del desempeño por competencias	Variables personales		Variables Profesionales	
	A	B	A	B
Título profesional	A	B	A	B
Experiencia previa en el cargo	A	B	A	B
Edad	A	B	A	B
Sexo	A	B	A	B
Orden	A	B	A	B
Confiabilidad	A	B	A	B
Honestidad	A	B	A	B

Conocimientos matemáticos básicos	A	B	A	B
Amabilidad	A	B	A	B
Diligencia	A	B	A	B
Actitud positiva	A	B	A	B
Conocimientos de Informática básica	A	B	A	B

Grado de impacto en el desempeño

4.- El mejoramiento de tus habilidades de comunicación ha sido resultado de la constante evaluación del desempeño

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Me es indiferente
4. En desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

5.- La evaluación del desempeño te exige ser amable y responder de manera apropiada a los clientes.

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Me es indiferente
4. En desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

6.- Como resultado de la evaluación de tu desempeño, has mejorado tu capacidad de identificar fácilmente los problemas que presentan los clientes

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Me es indiferente
4. En desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

7.- Como consecuencia de la evaluación constante, eres eficiente (rápido) en la atención al cliente

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Me es indiferente
4. En desacuerdo

5. Totalmente en desacuerdo

8.- La evaluación periódica de tu desempeño ha desarrollado tus habilidades numéricas y tecnológicas

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. Me es indiferente
- 4. En desacuerdo
- 5. Totalmente en desacuerdo

Políticas

9.- El actual sistema de evaluación es beneficioso para desarrollar/mejorar sus capacidades dentro de su puesto laboral

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. Me es indiferente
- 4. En desacuerdo
- 5. Totalmente en desacuerdo

10.- La evaluación del desempeño es de beneficio para tu formación y crecimiento profesional

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. Me es indiferente
- 4. En desacuerdo
- 5. Totalmente en desacuerdo

11.- La evaluación del desempeño debe ser tomada en cuenta para las promociones traslados o ascensos.

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. Me es indiferente
- 4. En desacuerdo
- 5. Totalmente en desacuerdo

12.- La evaluación del desempeño debe servir para seleccionar a las personas que participan en planes de carrera

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Me es indiferente
4. En desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

13.- Se debe otorgar bonos o incentivos en base a las evaluaciones del desempeño

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Me es indiferente
4. En desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

14. Los parámetros de desempeño y competencias establecidas mejoran tu motivación para el trabajo

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Me es indiferente
4. En desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

15.- Consideras que tus objetivos personales están alineados con los de la empresa

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Me es indiferente
4. En desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

16.- Dispones de los recursos necesarios para ejercer sus funciones dentro de su puesto de trabajo

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo

- 3. Me es indiferente
- 4. En desacuerdo
- 5. Totalmente en desacuerdo

ANEXO 3: FORMATO PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Competencias básicas						
Sección 1: Valores corporativos						
Puesto	Competencia	A	B	C	D	E
	Puntualidad					
	Integridad					
	Liderazgo					
	Confianza					
	Perseverancia					
	Armonía					
Competencias genéricas						
Sección 2: 4M's						
Puesto	Competencia	Grado o puntuación				
		A	B	C	D	E
	Capacidad de ventas					
	Capacidad para reducir mermas					
	Capacidad para reducir desperdicio de materiales de trabajo					
Sección 3: 4C's						
Puesto	Competencia	A	B	C	D	E
	Compromiso					
	Control u orden					
	Pensamiento crítico					
	Responsabilidad					
	Planificación					
	Iniciativa					

Competencias específicas						
Sección 4: Competencias de desempeño y operativas						
Puesto	Competencia	Grado o puntuación				
		A	B	C	D	E
	Orientación al resultado					
	Aprendizaje continuo					
Sección 5: Competencias de ayuda y servicio						
Puesto	Competencia	A	B	C	D	E
	Orientación al cliente					
Sección 6: Competencias de influencia						
Puesto	Competencia	A	B	C	D	E
	Persuasión e influencia					
	Consciencia organizativa					
Sección 7: Competencias directivas						
Puesto	Competencia	A	B	C	D	E
	Actitud de mando					
	Desarrollo de personas					
	Trabajo en equipo					
Sección 8: Competencias cognitivas						
Puesto	Competencia	A	B	C	D	E
	Habilidades verbales					
	Capacidad analítica					
Sección 9: Competencias de eficacia						
Puesto	Competencia	Grado o puntuación				
		A	B	C	D	E
	Autocontrol					
	Trabajo bajo presión					
	Autonomía					
	Productividad					
	Toma de decisiones					

Sección 10: Competencias técnicas						
Puesto	Competencia	Grado o puntuación				
		A	B	C	D	E
	Habilidades técnicas					
	Conocimiento matemático					
	Conocimiento informático					
	Idiomas					



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Gaspar Baidal Ricardo Fernando** con C.C: **0932167711** autor/a del trabajo de titulación: **Desarrollo de competencias laborales para los colaboradores con perfil de caja en una empresa de consumo masivo del sector privado: propuesta para mejorar el desempeño**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional** 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 titulación 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 titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 12 de septiembre de 2022

AUTOR

f. 

Nombre: Gaspar Baidal, Ricardo Fernando

C.C: 0932167711



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Desarrollo de competencias laborales para los colaboradores con perfil de caja en una empresa de consumo masivo del sector privado: propuesta para mejorar el desempeño		
AUTOR(ES)	Ricardo Fernando Gaspar Baidal		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Alex Miguel Tapia Ubillús		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, letras y ciencias de la comunicación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	12 de septiembre de 2022	No. DE PÁGINAS:	134
ÁREAS TEMÁTICAS:	Reclutamiento y selección, desarrollo organizacional, capacitación		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Evaluación del desempeño, competencias laborales, modelo de gestión, planes de carrera, feedback, satisfacción laboral.		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>El presente trabajo de titulación titulado “Desarrollo de competencias laborales para los colaboradores con perfil de caja en una empresa de consumo masivo del sector privado: propuesta para mejorar el desempeño” desarrollada por Gaspar, R (2022), surge como respuesta a un problema situacional en el sistema de evaluación del desempeño y desarrollo organizacional de una empresa del sector privado de la ciudad de Guayaquil, puesto que, carece de los procedimientos necesarios para generar satisfacción laboral, sentido de pertinencia y crecimiento profesional en el cliente interno, lo que ha provocado el aumento en el índice de rotación de la organización.</p> <p>Con la finalidad de contrarrestar las carencias del sistema de evaluación de la empresa de consumo masivo se ha determinado rediseñar el modelo de gestión tradicional y aplicar un nuevo sistema basado en competencias para minimizar el sentimiento de insatisfacción o estancamiento laboral, potenciar los planes de carrera de la organización y además incrementar el rendimiento de los colaboradores, para lo cual se ha implementado la técnica de Chi Cuadrado que ha identificado la incidencia existente entre la evaluación del desempeño y el rendimiento laboral.</p> <p>Una vez identificadas las falencias del anterior sistema, presentamos en este trabajo una nueva propuesta de evaluación de desempeño por competencias con la finalidad de contrarrestar las carencias del sistema de evaluación anterior y lograr así la optimización de la eficiencia en el puesto de cajero.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0978790109	E-mail: rickfer20@outlook.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	Teléfono: +593-4-2209210 ext. 1413 - 1419		
	E-mail: sofia.carrillo@cu.ucsq.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			