

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TEMA:  
PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN INTEGRAL  
LABORAL EN LA EMPRESA HARIMAX S.A**

**AUTOR (ES):  
ALVAREZ BAQUERIZO VANESSA MARIELA**

**Componente práctico del examen complejo previo a la  
obtención del grado de INGENIERÍA EN GESTIÓN  
EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**REVISOR (A)  
ING. MIRANDA LOPEZ JORGE LUIS**

**Guayaquil, Ecuador  
26 de septiembre del 2016**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

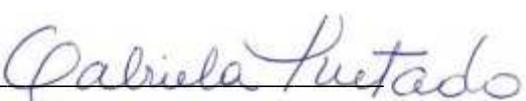
**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Alvarez Baquerizo Vanessa Mariela**, como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniería en Gestión Empresarial Internacional**.

**REVISOR (A)**

f.   
Ing. Miranda López Jorge Luis

**DIRECTOR (e) DE LA CARRERA**

f.   
Ing. Hurtado Cevallos Gabriela Elizabeth Mgs.

**Guayaquil, a los 26 días del mes de septiembre del año 2016**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Alvarez Baquerizo Vanessa Mariela**

### **DECLARO QUE:**

El **componente práctico del examen complejo, Propuesta de un Modelo de Evaluación Integral Laboral en la empresa HARIMAX S.A.** previo a la obtención del Título de **Ingeniería en Gestión Empresarial Internacional**, 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, a los 26 días del mes de septiembre del año 2016**

**EL AUTOR (A)**

f. *Vanessa Alvarez*  
**Alvarez Baquerizo Vanessa Mariela**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Alvarez Baquerizo Vanessa Mariela**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo Propuesta de un Modelo de Evaluación Integral Laboral en la empresa HARIMAX S.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 26 días del mes de septiembre del año 2016**

**EL (LA) AUTOR(A):**

f. *Vanessa Alvarez*  
**Alvarez Baquerizo Vanessa Mariela**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

REPORTE

URKUND

The screenshot displays the URKUND interface. On the left, the document details are shown: 'Documento: Alvarez/areza/ULTIMO.docx (D21577320)', 'Presentado: 2016-09-01 14:40 (-05:00)', 'Presentado por: mirandalopezjorge@yahoo.com', 'Recibido: jorge.miranda02.ucsg@analysis.urkund.com', and 'Mensaje: Alvarez. Mostrar el mensaje completo'. A note indicates '1% de esta aprox. 35 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 3 fuentes.' On the right, the 'Lista de fuentes' (List of sources) is displayed, including categories like 'FUJAHEN COMPLEJIVO CASO.docx', 'LOZANO SANTANA DENISSE (EX COMPLEJIVO).docx', 'TESIS.pptx1.docx', 'CASO CLINICO NEUMONIA BASAL DERECHA EN PACIENTE PEDIATRICO DURAN GABRIELA.pdf', 'MCO INSURANCE 360.docx', and several URLs from external sources like 'http://blog.peoplenet.com', 'https://masteradimon.files.wordpress.com', 'http://www.virtualeduca.info', 'http://www.lemondedebalbc.com', and 'http://revistas.unbosque.edu.co'. Below this is a section for 'Fuentes alternativas' (Alternative sources) with entries like 'report case.docx', 'tesis final.docx', and 'http://www.uv.es/~selva/gestion/articulos/Umberito/civador.htm'. At the bottom, there is a footer with 'La fuente no se usa' and a status bar with icons for 'Advertencias', 'Reiniciar', 'Exportar', and 'Compartir'.

LINK: <https://secure.urkund.com/view/21271364-515216-131725#q1bKLVayijY11TE10zE11zG10DEz0DEzjNVRKs5Mz8tMy0xOzEtOVbly0DMwMDcxMij1MLU0MzQwt7Q0NK8FAA==>

## **AGRADECIMIENTO**

Los resultados de este proyecto están dedicados a Jehová Dios por haberme guiado hasta ahora por el camino de la felicidad, ya que por su intermedio me permite agradecer a todos y cada uno de los que son parte de mi familia quienes con su fortaleza y apoyo incondicional me han ayudado y guiado hasta donde estoy ahora. Inexcusablemente, y por qué no decirlo el mejor de los agradecimientos rememorado a todos maestros que he tenido durante estos años en la universidad, ya que con su aporte.

De manera especial, quiero agradecer a mi tío Víctor Monserrate y mi tía María Álvarez quien me apoyaron incondicionalmente en los momentos que necesité. Por último, cordiales agradecimientos, a quién fue mi profesor de Marketing Research y mi tutor en el desarrollo de este proyecto, Jorge Miranda. No puedo dejar de agradecer a Cynthia Román, directora de la Unidad de Titulación Especial por el apoyo brindado.

Finalmente, gracias a mis amigos José Roberto y Dania quienes con su granito de arena nunca se negaron a apoyarme durante el desarrollo de mi proyecto.

## DEDICATORIA

*Este trabajo está dedicado a mis adorados padres, mis amigos invaluableles y quienes, con su infinito amor, me han apoyado siempre; y me han enseñado que es posible transformar sueños en metas, siendo valiente, constante, y perseverante.*

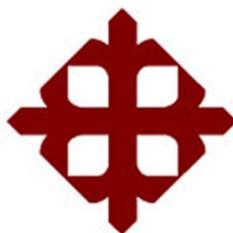
*A mis hermanos Kimberly y Jimmy Issac, para motivarlos a superarme e ir aún más lejos que yo.*

*A mis abuelos, Pablo, Teresa y Amanda.*

*A mis amigos Génesis, Lili, Vilma, Mabel, Jorge, Andrés, Pablo, Erick F, Erick S, Felipe, Jinsop, Andrea, Brillo y Carlos; por todos los momentos que compartimos juntos y por la amistad que nos unirá siempre a pesar del tiempo y la distancia.*

*A mi crush, aquel por el que los pálpitos de mi corazón son más fuertes.*

*Para ellos, con el más sincero y tierno amor que los seres humanos somos capaces de recordar.*

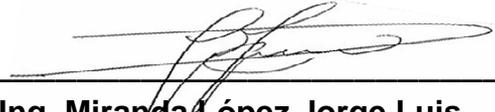


**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

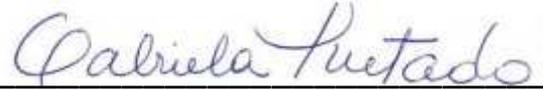
f.

  
\_\_\_\_\_

**Ing. Miranda López Jorge Luis**

REVISOR(A)

f.

  
\_\_\_\_\_

**Ing. Hurtado Cevallos Gabriela Elizabeth Mgs.**

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f.

\_\_\_\_\_

**Econ. Barbery Montoya Danny Christian**

COORDINADOR DEL ÁREA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**CALIFICACIÓN**

---

**Alvarez Baquerizo Vanessa Mariela**

# ÍNDICE GENERAL

## Contenido

INTRODUCCIÓN	17
JUSTIFICACIÓN	18
MARCO TEÓRICO	20
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	24
OJETIVO GENERAL	26
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	26
CAPÍTULO 1	27
1.1 Definición	27
1.2 Métodos de evaluación de desempeño	28
1.3 Errores frecuentes	30
1.4 Modelo de Gestión por Competencias	30
1.5 Análisis de Comportamientos	33
1.6 Pasos para desarrollar un sistema de Gestión por Competencias	33
CAPÍTULO 2	35
2.1. Harimax S.A.	35
2.2. Reseña Histórica	35
2.3. Misión	37
2.4. Visión	37
2.5. Objetivos Organizacionales	37
2.6. Valores Corporativos	38
2.7. Organigrama Estructural Harimax S.A.	39
2.8. Análisis FODA de la Empresa	39
2.9. Factores críticos de éxito	40

2.9.1.	Definición _____	40
2.9.2.	Identificación de Factores críticos de éxito _____	43
CAPÍTULO 3 _____		50
3.1.	¿Qué es la Evaluación Integral? _____	50
3.2.	Propósitos de la Evaluación _____	50
3.3.	¿Qué es lo que no se evalúa? _____	51
3.4.	Beneficios _____	51
3.5.	La Función del Área de Recursos Humanos _____	52
3.6.	Periodicidad _____	52
3.7.	Descripción esperada para cada Factor Crítico de Éxito _____	53
CAPÍTULO 4 _____		60
4.1.	Actores _____	60
4.2.	Ponderación de la frecuencia de los Factores Críticos _____	61
4.3.	Interpretación de los Resultados _____	63
4.4.	Viabilidad del Proyecto _____	64
4.5.	Condiciones para la Aplicación de la Evaluación _____	67
4.6.	Recomendaciones para la Aplicación de la Evaluación _____	68
CONCLUSIONES _____		69
RECOMENDACIONES _____		71
BIBLIOGRAFÍA _____		73
ANEXOS _____		76

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Compromiso _____	43
Gráfico 2. Ética _____	44
Gráfico 3. Orientación al cliente _____	44
Gráfico 4. Adaptabilidad al cambio _____	44
Gráfico 5. Prudencia _____	44
Gráfico 6. Fortaleza _____	45
Gráfico 7. Justicia _____	45
Gráfico 8. Orientación a los resultados _____	45
Gráfico 9. Calidad del trabajo _____	45
Gráfico 10. Sencillez _____	46
Gráfico 11. Inicitativa _____	46
Gráfico 12. Empowerment _____	46
Gráfico 13. Conciencia Organizacional _____	47
Gráfico 14. Integridad _____	47
Gráfico 15. Comunicación _____	47
Gráfico 16. Innovación _____	47
Gráfico 17. Temple _____	48
Gráfico 18. Perseverancia _____	48
Gráfico 19. Flexibilidad _____	48
Gráfico 20. Autocontrol _____	48

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Modelo del Iceberg _____	23
Ilustración 2. Organigrama Harimax S.A. _____	39

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Información Harimax S.A.</i> _____	35
<i>Tabla 2. Valores Harimax S.A.</i> _____	38
<i>Tabla 3. FODA Harimax S.A.</i> _____	40
<i>Tabla 4. Respuestas encuesta competencias cardinales</i> _____	49
<i>Tabla 5. Factores Críticos de Éxito</i> _____	49
<i>Tabla 6. Actores de la Evaluación 360</i> _____	60
<i>Tabla 7. Tipos de Encuestados o Raters en la Evaluación</i> _____	61
<i>Tabla 8. Ponderación Cualitativa de Resultados</i> _____	62
<i>Tabla 9. Ponderación Cuantitativa de Resultados</i> _____	62

## RESUMEN

La iniciativa de diseñar una evaluación integral laboral para la empresa Harimax S.A. mediante el modelo de evaluación de desempeño por gestión de competencias, nace del objetivo de conocer más a fondo como ciertas conductas en el ambiente laboral afectan la consecución de objetivos o resultados esperados por la empresa. Un aspecto importante a considerar en el diseño de esta herramienta es la metodología a utilizar, posibles errores y sobretodo es primordial formalizar y aclarar los conceptos relacionados a: evaluar, desempeño laboral y también, definir lo que es gestión por competencias. Esta teoría se establece en el primer capítulo, donde se analiza también, las distintas metodologías de evaluación y se escoge el método de escala gráfica de calificaciones. En el segundo capítulo, se describe la estrategia organizacional, que constituye la base para la elección de 4 factores críticos de éxitos o competencias cardinales que se esperan en todos los colaboradores, dichas competencias fueron seleccionadas a través de encuestas a los gerentes y son el objeto de análisis en la evaluación. En el tercer capítulo, formalizamos la definición de la evaluación que se va a diseñar, se establecen objetivos y beneficios. También, se establecen características esperadas y grados de comportamiento para cada competencia. Finalmente, en el cuarto capítulo, se identifican los posibles actores que intervengan en la evaluación, se explica como de deben ser calificada y la interpretación de los resultados. Además, se incluye un análisis financiero respecto a dos opciones de inversión para implementar la evaluación.

Palabras claves: EVALUACIÓN, DESEMPEÑO, COMPETENCIAS, CARDINALES, INTEGRAL, FACTOR, CRÍTICO.

## **ABSTRACT**

The aim of this paper is to design an assessment tool for the company Harimax S.A. that helps to find out how employee behavior affects the results expected by the company and, also generate reliable feedback on employee performance by a competency-based model. An important aspect to consider in the design of this tool is the methodology, possible mistakes must be taken into account as well as the concepts related to: to evaluate, employee's performance and competency management ought to be enlightened. All these concepts are presented in the first chapter, where the different methodologies of evaluation are also analyzed; the qualification large scale graph method was chosen. In the same way, the organizational strategy is described at the beginning of the of the second chapter. These information constitutes the base for the selection of 4 critical behaviors of successes or core competencies that are expected from all employees, these competencies were selected through surveys to the managers. Core competences are going to be key points in the design of the assessment. The third chapter, the definition of the assessment tool that is going to be designed, its objectives and its benefits are established. Also, awaited behavioral characteristics and degrees of performance are established for every competency. Finally, the fourth chapter explains the possible actors who might take part in the assessment, the way employees will be scored and how to interpret results is included. In addition, a financial analysis is included regarding two options of investment to launch the assessment is also presented.

Key words: ASSESSMENT, PERFORMANCE, CRITICAL, BEHAVIOUR, COMPETENCY, FEEDBACK.

## RÉSUMÉ DU PROJET

Ce projet de thèse a pour but la création d'une évaluation intégrale de travail pour les employés de l'entreprise Harimax S.A. au moyen du modèle d'évaluation de performance par gestion de compétences. L'entreprise a besoin de connaître plus à fond comme certaine conduite dans l'atmosphère de travail ils affectent l'obtention d'objectifs ou de résultats attendus par l'entreprise. Un aspect important à considérer dans le dessin de cet outil est la méthodologie à utiliser, Les erreurs possibles doivent être prises en compte et surtout les concepts liés à : qu'est-ce q'on va évaluer, la gestion de performance et de compétence, toutes doivent être éclairés. Dans le deuxième chapitre, on décrit la stratégie organisationnelle, qui constitue la base pour l'élection de 4 facteurs critiques de succès ou de compétences cardinales qui s'attendent chez tous les collaborateurs, ces compétences ont été sélectionnées à travers des enquêtes aux gérants et ça seront l'objet d'analyse dans l'évaluation. Le troisième chapitre, la définition de l'outil d'évaluation qui va être dessiné, ses objectifs et ses avantages sont établis. En outre, les caractéristiques et les degrés de performances comportementales attendues sont établies pour chaque compétence. Finalement, dans le quatrième chapitre, ils s'identifient, les acteurs possibles qui interviennent à l'évaluation, il s'explique comme d'ils doivent être qualifiés et l'interprétation des résultats. De plus, une analyse financière est incluse par rapport à deux options d'investissement pour mettre en application l'évaluation.

Mots-clés : ÉVALUATION, PERFORMANCE, COMPÉTENCES, FACTEUR, CRITIQUE, CONDUITE.

## INTRODUCCIÓN

Con el pasar del tiempo, las organizaciones se ven presionadas por la globalización y las exigencias del mercado. Es probable que una empresa implante un sistema de gestión que esté funcionando con éxito en otra, realizando algunas modificaciones según sus necesidades. Toda organización debe poder definir y conocer su entorno; es decir, saber dónde se encuentra y a dónde se dirige. Llega cierto momento en que toda organización madura, los procesos de gestión del negocio están unificados o estandarizados, se tiene claro el entorno e incluso se podría llegar a suponer que no existe espacio para la innovación. No obstante, siempre surgirán factores que afecten el entorno de la organización y que supondrán oportunidades aprovechables.

El desafío para cada una de las áreas de la empresa está en los procesos productivos o de comercialización, aspectos financieros, etc. Pero, ¿Quiénes harán viable el incremento en la cifra de negocios, o participación de mercado? ¿Quiénes hacen posibles todas las acciones resultados que se esperan obtener para ser la organización deseada y necesaria, en el futuro dentro de la organización? Las organizaciones de cualquier tipo y tamaño están integradas por personas y allí comienza el denominador común entre ellas. Si bien es cierto, las organizaciones producen bienes o servicios a cambio de un beneficio; sin embargo, no son entes abstractos. Actualmente, el corazón de las organizaciones son sus colaboradores y el desafío más grande es: formar, integrar y consolidar un buen equipo de trabajo.

Vivimos en un mundo en el cual casi siempre estamos evaluando el desempeño de las cosas, de los objetos e incluso de las personas que nos rodean. Queremos saber a cuánta velocidad corre nuestro automóvil en una autopista, hasta dónde llega el volumen del equipo de sonido que hemos comprado, cómo va el rendimiento de nuestros ahorros en relación con otras inversiones, como se comporta nuestro novio/a en momentos difíciles y cosas por estilo. La evaluación del desempeño es un hecho común y corriente en nuestras vidas, y también en la de las organizaciones. Es importante que los colaboradores sean evaluados por todo su entorno, esto debido a que el éxito de la organización está basado en gran

parte en el comportamiento de las personas, en el conocimiento y aprovechamiento de las capacidades y habilidades de cada uno y mientras éste sea medido y monitoreado será posible tomar decisiones y comenzar acciones orientadas a la consecución de mejores resultados en la productividad de la compañía.

Una organización visionaria, no lograría tener éxito, si no mantiene como elemento clave su capital humano; es decir, potenciando el comportamiento de cada uno de los colaboradores en relación con el cargo que desempeñan y tareas a cumplir. Por ello una evaluación al capital humano de la organización debe asignarse como complemento de la gestión empresarial.

## **JUSTIFICACIÓN**

A medida que las organizaciones progresan y tratan de alcanzar el éxito, se ven en la necesidad de adaptarse a su entorno y a los avances técnicos. A menudo esto implica especialización de funciones, personas e infraestructura. Las empresas no solamente están compuestas por individuos sino también de grupos interdependientes con metas inmediatas diferentes, maneras de trabajar distintas, capacitación académica diferente y hasta diferentes tipos de personalidad (Myers & Myers, 1980). Cada departamento tiene su manera de llevar a cabo el trabajo en función de sus metas y de acoger la tecnología apropiada y necesaria para el cumplimiento de dichas metas.

Actualmente, debido a la recesión económica a nivel mundial, existe una tendencia a simplificar las estructuras organizativas lo que implica muchas veces, que el éxito profesional no solo puede definirse en términos de ascensos porque muchos no serán posibles. Es responsabilidad de la empresa hacer entender a sus colaboradores que hay otras formas de desarrollo profesional, por ejemplo, rotación de puestos, movimientos laterales, etc.... los mismos que son signos de evolución profesional y no de fracaso. Dicha simplificación de las estructuras organizativas puede incrementar

la percepción de estancamiento profesional de los colaboradores más aún, si consideramos el hecho de que la empresa ha llegado a una etapa de maduración y ya se tienen estandarizados procesos. Para contrarrestar dicha percepción, el área de Recursos Humanos de la empresa y los gerentes de cada área de la organización deben emprender acciones conjuntas que aseguren un comportamiento organizacional satisfactorio mediante la asignación de tareas retadoras y de mayor responsabilidad, sistemas de recompensas o reconocimientos; es decir emprender acciones que permitan a cada colaborador sentirse a gusto individualmente o en grupo.

Poder contar con un modelo de Evaluación Integral Laboral permitirá a la empresa HARIMAX S.A. tener una perspectiva de los actos y actitudes de los colaboradores de manera objetiva gracias a los diferentes ángulos como por ejemplo jefes, compañeros de trabajo, etc. Es un mecanismo de gran utilidad porque permite detectar las necesidades de formación y desarrollo de los colaboradores, las buenas relaciones interpersonales y el trabajo en equipo; las fortalezas y debilidades del colaborador frente al desempeño de un cargo, así como las oportunidades de mejora, incluso potencia la resolución a problemáticas comunes, por lo cual su estudio y comprensión ayuda a conocer cuál es la mejor manera de abordarlas. Por otra parte, servirá como complemento para la medición de clima organizacional entre otros.

Una fuente de motivación para la aplicación de una evaluación serán los resultados que se obtengan una vez aplicada la misma ya que posibilitará el establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno, lo que permite seleccionar al candidato adecuado para el puesto de trabajo solicitado reduciendo así los porcentajes de ausentismo; también se podrán definir planes de capacitación y desarrollo con las personas con base en los resultados individuales y/o grupales obtenidos; identificar con mayor facilidad a personas exitosas y con potencialidades. Por último, posibilita el desarrollo particular de una metodología informática para la aplicación, análisis y procesamiento de la información que se obtiene, logrando así el desarrollo de otras áreas de la empresa.

Sin duda alguna, el progreso profesional basado en una evaluación integral laboral debe ser considerado como una estrategia empresarial si la organización quiere sobrevivir en un entorno global cada día más competitivo.

## **MARCO TEÓRICO**

A diario la vida de las personas está llena de interacciones con otras personas. Es evidente que los seres humanos no son de naturaleza ermitaña, no viven aislados; sino en constante convivencia e interacción con sus semejantes. Sin embargo, debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a ayudarse mutuamente, dando lugar a la creación de organizaciones, y así alcanzar objetivos que, de manera individual, no podrían lograr. Entonces, una organización se define como el conjunto de actividades conscientemente coordinadas que involucran dos o más personas (Chiavenato, 2007). Una organización es la actividad de un grupo coordinado por procedimientos explícitos, para conseguir objetivos específicos (Maristany, 2007). El objetivo de las organizaciones es la producción de un bien o servicio y para ello puede implicar la transformación de materia prima mediante la ayuda de maquinarias y empleo de personas. Fue el padre de la economía, Adam Smith quien consideró, que para producir bienes o servicios era importante tener claro cuáles son los factores productivos: la tierra (recursos naturales renovables y no renovables); el capital (maquinaria y equipos usados en la producción); y el trabajo (mano de obra). Con el pasar del tiempo se han suscitado grandes cambios a nivel de producción, considerando también otros factores como la tecnología. Con la combinación de todos estos factores se busca ser eficientes y así obtener mayores utilidades para las organizaciones.

Lo que realmente da vida a las organizaciones son las personas que la conforman, ya que les abre las puertas a la satisfacción a todo tipo de necesidades como por ejemplo: emocionales, económicas, intelectuales. Existen diversas razones de por qué las personas entran a una organización, las más destacadas son ganar dinero para

vivir, realizarse profesionalmente, ser reconocidas. Sea cual sea el motivo, las personas están en la organización porque están de acuerdo con este hecho y tarde o temprano su comportamiento dentro de la misma deberá ser analizado. Realizar un seguimiento del desempeño de las personas para conseguir organizaciones mas eficientes no es algo nuevo, pero no quiere decir que sea una tarea sencilla. De manera especial, podemos mencionar la labor de Robert Owen empresario británico que llevo a cabo ideas de evaluación de desempeño en su fábrica de New Lannark en 1813. Su cuestionado sistema consistía en comunicar diariamente a cada empleado su desempeño del dia anterior con un cubo pintado de 4 distintos colores en cada lado, siendo el color negro el indicador de un desempeño malo. Sin embargo, Owen no tuvo muchos imitadores ya que la mayoría de los empresarios optaron por métodos menos personalizados.

Y es que “cada organización tiene un trabajo que hacer en el mundo real y alguna manera de medir si este trabajo se está realizando bien” (Caplow, 1976). A finales de los sesenta, los gerentes entendían que una organización tenía buen desempeño si cumplía sus metas previstas (efectividad) y utilizaba relativamente pocos recursos (eficiencia). En este aspecto, se adoptó como indicador de desempeño la ganancia obtenida. Sin embargo una organización efectiva porque cumplía metas no necesariamente era considerada eficiente y capaz de sobrevivir a las exigencias de su entorno (Campbell, Dunnette, Lawler III, & Weick, 1970).

Entonces, la preocupación de los administradores solía concentrarse en la eficiencia de la máquina y la adopción de todo tipo de herramientas tecnológicas como medios para aumentar la productividad, pero esto no logró resolver por completo el problema del aumento de la eficiencia en la organización (Chiavenato, 1988).

La teoría del capital humano se da a conocer en los años setenta, cuando el economista norteamericano Theodore W. Shultz afirma que “...al invertir en sí mismos, los seres humanos aumentan el campo de sus posibilidades. Es un camino por el cual los hombres pueden aumentar su bienestar” (Shultz, 1960). A medida que ha transcurrido el tiempo, se ha luchado por dirigir esfuerzos y concentrar la preocupación de los administradores al factor de trabajo. Las personas son el corazón y la pieza clave de todas las operaciones que se realizan en las organizaciones. Por

esa razón, el primer paso que los administradores debían dar para maximizar el desempeño de los colaboradores de la organización, era descubrir qué específicamente debía ser potenciado, qué se debía cambiar para mejorar. Ellos comprendieron que, a fin de ganar conocimiento más útil para ellos mismos, era primordial contar con mejores herramientas que permitan recolectar información para satisfacer aquellos propósitos (Fleenor & Prince, 1997). Por ejemplo, Rensis Likert educador y psicólogo organizacional estadounidense, fue el precursor del uso de encuestas para hacer diagnósticos. En base a esta teoría, se captaron las percepciones de los colaboradores sobre las prácticas de gestión organizacional como el liderazgo, la comunicación y toma de decisiones (Lusthaus, 2002).

A causa de cambios en el mundo de los negocios, poco a poco, se buscó integrar la mayor cantidad de factores humanos e interpersonales como la resolución de problemas, la moral, la innovación, el trabajo en equipo y la adaptación como posibles aspectos que una organización debe analizar a través de una evaluación organizacional más compleja y holística. Por los ochenta, gracias a los esfuerzos realizados se pudo reconocer la importancia de los interesados directos: clientes, compañeros de trabajo y proveedores dentro de la ecuación del desempeño (Lusthaus, 2002).

El procedimiento básico para valorar a los colaboradores se denomina Evaluación. El término evaluación se define como un método de apreciación del desenvolvimiento del individuo en su puesto de trabajo y su potencial desarrollo. Toda evaluación es un proceso que persigue estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el estatus de algún objeto o persona (Herrera & Rodríguez, 1999).

Pero existen muchos tipos de evaluaciones, ya sea que estén enfocadas a valorar el conocimiento, habilidades entre otros. No obstante, nos encaminaremos al análisis de rasgos de personalidad que pueden predecir el comportamiento de un individuo en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Aquí es cuando entra en acción la evaluación de desempeño por competencias. Según lo expuesto por Humberto Quezada Martínez, el término competencia fue utilizado por David McClelland, quien demostró que los tests y evaluaciones convencionales no eran suficientes para pronosticar el desempeño exitoso. "Competencia es la capacidad de

desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas” (Quezada Martínez, 2016)

Otros autores definen el termino competencias como una parte profunda de la personalidad y con el poder real de originar o anticipar la conducta o desempeño (Spencer & Spencer, 1993).

El Modelo del Iceberg presentado por Spencer y Spencer nos ilustra las competencias en dos grandes grupos: los aspectos superficiales, fácilmente detectables y relativamente menos complicadas de desarrollar: las destrezas o habilidades y conocimientos; la manera mas económica de potenciarlo es mediante capacitación. Mientras que por otro lado, tenemos las de mayor dificultad de valoración y apreciación el concepto de sí mismo y los rasgos mas profundos de personalidad.

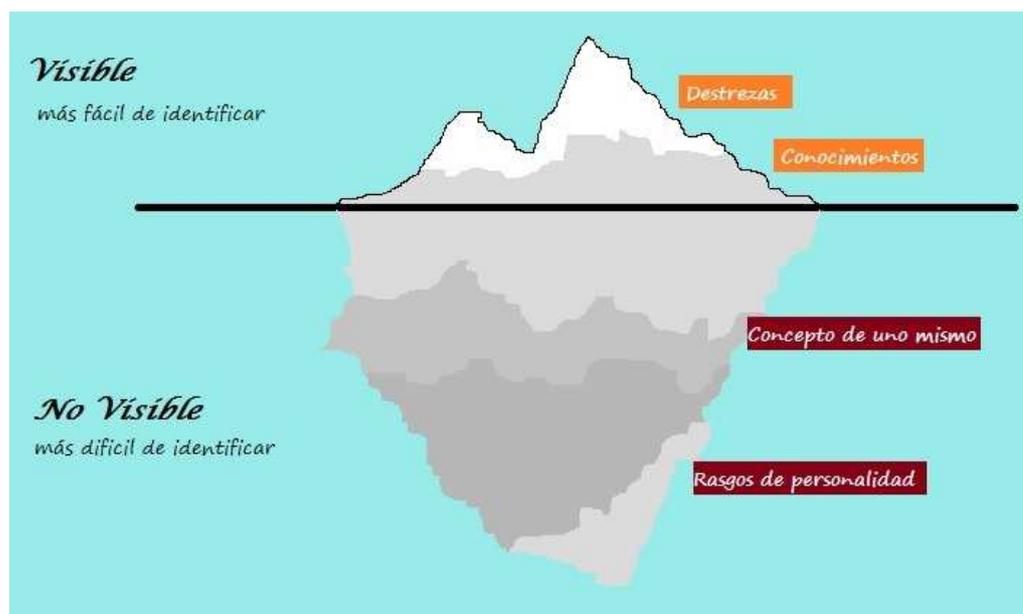


Ilustración 1. Modelo del Iceberg Fuente: Spencer & Spencer

Vale preguntarse, si somos capaces de proporcionar rapidamente un autoconcepto o describir rasgos de nuestra personalidad; la realidad es que es mas sencillo observar la viga en el ojo ajeno que en el nuestro, y por tanto este análisis requiere de una buena herramienta si lo que se busca es imparcialidad y objetividad. La evaluación de desempeño por competencias es una retroalimentación técnica administrativa sobre la manera en que se cumplen actividades, integración del empleado en la organización o al cargo que desempeña y potenciar competencias que le permitan al evaluado

sentirse satisfecho con su desenvolvimiento dentro de la organización y a los administradores valorar las habilidades de sus colaboradores, decidir que acciones tomar y tener bases confiables para elaborar estrategias futuras.

La observación diaria del trabajo sin duda resulta muy limitada y lo es también considerar una sola opinión sobre como se conduce un colaborador dentro de su entorno. Dentro de la rama de la evaluación de desempeño por competencias, la evaluación 360°, nombre inspirado en el intento valorar los 360° que hipotéticamente incorporan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral como jefes, compañeros de trabajo, clientes, proveedores etc. La información recolectada desde múltiples perspectivas resulta ser mas objetiva y completa en comparación con la información obtenida de una sola fuente. De esta manera es posible vislumbrar las debilidades, cualidades, habilidades, conocimientos y actitudes positivas o negativas que posea el evaluado, todo esto contribuye al desarrollo profesional y organizacional.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Universalmente, la primera idea que cruza por la mente de los administradores para formar un equipo de trabajo eficiente, sería contratar a quienes posean el mejor curriculum vitae con educación superior en universidades prestigiosas, cursos adicionales realizados, tener experiencia profesional o que las personas cuenten con las aptitudes requeridas para el cargo que realizarán. Aunque dichas ideas sean aceptables, con el tiempo se debe aprender que hay una gran diferencia entre conocer el camino y querer recorrer el camino. Muchas veces se podría llegar a ser como un letrero en una carretera que lo único que hace es mostrar por donde es el camino correcto, pero no piensa moverse para ir allí, ni se compromete para hacerlo. Los

problemas derivados de las diferentes conductas humanas se encuentran en todas partes donde los individuos se desempeñan.

Esta propuesta de un modelo de evaluación integral laboral se presenta ya que desde su constitución, la empresa HARIMAX S.A., jamás formuló una estrategia que permita mejorar la eficiencia de sus colaboradores. Este modelo está específicamente enfocado a los colaboradores que no pertenezcan a altos mandos en las áreas Financiero-Contable, Ventas, Logística y Producción de la organización, donde la ausencia de un sistema de evaluación del desempeño que se ajuste a sus necesidades se ve reflejada, en primera instancia por la inexistencia de una cultura de auto-evaluación. Los colaboradores han perdido su entusiasmo inicial, la baja productividad es notoria porque cada uno está acostumbrado a sus tareas cotidianas y muchas veces se da por sentado que todo el trabajo está correcto. Como humanos sabemos bien que somos imperfectos y por tanto no estamos exentos de cometer errores incluso en actividades a las que supongamos estar familiarizados. La segunda hace relación al síndrome de estancamiento laboral, ya que al ser una empresa familiar con pocos puestos gerenciales, se ha llegado a suponer que las oportunidades reales para avanzar no están presentes. Finalmente, la aplicabilidad irregular de los procesos y estándares existentes pues, cada quien decide aplicar su propio método de trabajo aún cuando se han sugerido mejores vías de hacerlo teniendo un impacto negativo para el cabal cumplimiento de la misión institucional.

Los administradores no solo deben conocer superficialmente a sus colaboradores en cuanto a que normalmente hacen en sus tareas diarias, es importante que conozcan si son felices o no, que deseos de crecer tienen, y como pueden ayudar a potenciarlo. No basta con ser un simple letrado que indique a los colaboradores dónde se debe llevar a la empresa puesto que la empresa la conforman todos y lo ideal es comprometerse a trabajar hombro a hombro para alcanzar metas. Independientemente de la situación, lo importante es que la empresa reconozca el problema y trate, en la medida de sus posibilidades, abrir las puertas del crecimiento a su capital humano ya que, caso contrario, se encontrará con personal descontento, desmotivado y con bajo rendimiento lo cual puede repercutir en la productividad y la imagen de la empresa.

## **OJETIVO GENERAL**

Crear un modelo de Evaluación Integral laboral para los colaboradores de la empresa HARIMAX S.A., que adopte como herramienta guía en la búsqueda del desarrollo del capital humano el proceso de formación y profesionalización para contribuir en el cumplimiento de la estrategia organizacional.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Identificar 4 factores críticos de éxito. Estos factores de éxito son esenciales para que un empleado sea un miembro que contribuya de manera eficaz en la organización o un departamento específico.
- b) Generar 4 a 5 descripciones específicas del comportamiento esperado para cada factor de éxito. Serán incorporados en el formulario de evaluación.
- c) Obtener información de cada miembro del equipo desde diferentes perspectivas, con lo que se consigue información más confiable.

# CAPÍTULO 1

## 1.1 Definición

Un aspecto básico de la gestión de los recursos humanos dentro de las organizaciones es el deber de evaluar el desempeño.

Inicialmente, bosquejaremos distintas definiciones para una mejor comprensión de este subsistema de la gestión de Recursos Humanos:

Según el *Diccionario de la Real Academia Española* el término evaluar proviene del francés *évaluer* y lo define como “Señalar el valor de algo. Estimar, apreciar, calcular el valor de algo. Estimar los conocimientos, aptitudes y rendimientos de los alumnos” (2016)

Según García en una publicación en la revista *Proyecciones*, el desempeño laboral está definido como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización” (2001, pág. 3)

Otra fuente, Werther y Davis mencionan que “la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización” (2000)

Entonces, podemos conceptualizar a la evaluación del desempeño como una técnica que brinda una apreciación global del comportamiento del individuo y sus consecuencias relacionadas con el trabajo, con el fin de descubrir el mejor camino para estimular acciones orientadas a mejorar su rendimiento futuro. Gracias a la evaluación de desempeño la organización puede identificar los aspectos de desenvolvimiento y comportamientos que más valoriza en sus todos sus integrantes. Anuncia cuáles son las expectativas de desempeño y cuáles son las posibles soluciones a adoptar para mejorar el desempeño y las acciones que el evaluado deberá iniciar para auto ayudarse a mejorar.

## 1.2 Métodos de evaluación de desempeño

A fin de proporcionar información exacta, los sistemas de evaluación deben ser confiables y prácticos, además de estar directamente relacionados con el puesto. Es muy ventajoso contar con un sistema generalizado para toda la organización porque correspondería al principio de igual compensación por igual labor.

Las evaluaciones pueden ser hecha por parte de los superiores; porque en teoría el jefe conoce mejor el trabajo del subordinado y el puesto de trabajo. Puede ser que el empleado realice una autoevaluación sobre su rendimiento en la organización. O puede que la evaluación la realicen personas del mismo nivel o cargo. Otra forma, es que los jefes sean evaluados por sus subordinados, esta suele tener un efecto concientizador respecto al efecto que causan en aquellos que están bajo su mando. Finalmente, una muy común es la evaluación que realizan los clientes al titular del puesto, casi siempre vemos esta práctica en empresas públicas o privadas de servicio como medio de garantizar que se está brindando un trabajo efectivo a las personas.

La evaluación 360 grados consiste en evaluar las competencias de las personas usando varios ángulos; es decir, comprende todos los anteriores. Esta la forma en que será diseñada de la evaluación para la empresa Harimax S.A.

- **Método de Escala Gráfica de Calificaciones**  
Consiste en enumerar características como confiabilidad etc., y un rango de valores de desempeño ejemplo: insuficiente hasta sobresaliente. Se califica señalando con una marca o circulo la calificación que representa mejor su desempeño. Para obtener un total se suman los valores asignados.
- **Método de Clasificación Alterna**  
Se define una característica en particular y se ordena a los empleados desde el mejor hasta el peor. Primero, se enlista a los que se piensa califican para ser evaluados, se revisa y se descarta a los que no se conoce lo bastante bien. Luego, se selecciona a quien ocuparía el lugar más alto en la lista según la característica y luego el más bajo; continuación con los que le preceden y se va alternando entre ambos hasta que todos hayan quedado ordenados.
- **Método de Comparación por Pares**

Compara de dos en dos a los empleados y se selecciona el que se considera mejor en cuanto al desempeño. La base de comparación es, por lo general el desempeño global. El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar. El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están en el mismo grupo.

- Método de Distribución Forzada

Utiliza frases descriptivas de alternativas al desempeño individual y se establecen porcentajes predeterminados. El evaluador debe escoger forzosamente solo una o dos que más se aproximen al desempeño del evaluado. El método consiste en asignar intervalos en porcentajes, donde solo pueden entrar los que reúnan los criterios de evaluación encuadrándolos en los intervalos no entrando más personas con porcentajes diferentes a los asignados.

- Método de Incidentes Críticos

Técnica sistemática en la que se ilustra lo que el empleado ha hecho o dejado de hacer, algo que origina un éxito o fracaso. Acciones que hacen un desempeño sea notable, efectivo o inefectivo. Se realiza un registro de los hechos excepcionalmente positivos o negativos por medio de fichas, las mismas que indican un factor de evaluación, por ejemplo: productividad, puntualidad, etc.

- Escalas de estimación ancladas (Behaviorally anchored rating scale; BARS)

Una escala de evaluación basada en el comportamiento consta de una serie de cinco a diez escalas verticales, una para cada dimensión importante de desempeño identificada mediante el análisis de puestos. Estas dimensiones se basan en el comportamiento identificado por medio de análisis de puestos de incidentes críticos. Los incidentes críticos se colocan en la escala y se les asignan valores.

### 1.3 Errores frecuentes

- *Efecto de halo o deslumbramiento*: cuando se basa en las últimas conductas que recuerda el evaluador, sean positivas o negativas pueden determinar un juicio favorable o perjudicial.
- *De benevolencia*: se considera a todos los colaboradores por igual; es decir, se piensa que todos son “buena gente” y se otorga únicamente buenos puntajes o juicios en la evaluación.
- *Rigor*: contrario a lo anterior, se asignan bajos puntajes, el evaluador tiene una postura de verdugo injustificadamente.
- *Tendencia central*: cuando durante la evaluación se califica dentro del nivel regular ya sea por temor, diplomacia o compromiso.
- *Parcialidad*: los evaluadores buscan favorecer a ciertas personas, ya sea por amistad, porque son de la misma área. Califican tendenciosamente, con una sobre calificación o infra calificación.
- *Prejuicio*: es el lado opuesto al anterior, se da por la presunta idea negativa, mal concepto o cualquier prejuicio sobre quien se evalúa.
- *Error aleatorio*: se da una puntuación al azar, sin importar a quien se asigna deficiente, bueno o excelente.
- *De familiaridad*: cuando algún evaluador guarda cualquier tipo de parentesco con el evaluado.

### 1.4 Modelo de Gestión por Competencias

Dentro de las organizaciones, las competencias son utilizadas para potencializar el capital humano en pos de los objetivos del puesto, área y organización; así como también para desarrollar al ser humano.

En el sentido técnico del capital humano organizativo, Boyatzis como se citó en (Rábago López, 2010) afirma que “una competencia es el conjunto de características subyacentes en una persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.”

De acuerdo a la autora Martha Alicia Alles una competencia “hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.” (Alles, 2006, pág. 82)

Parafraseando Rábago López las características subyacentes proceden de distintas naturalezas y se componen así:

1. *Rasgos*: fundamentalmente características físicas y de personalidad que viabilizan la ejecución de una acción en mayor o menor grado. Ejemplo: (rasgo de personalidad) temperamento explosivo, incapaz de mantener compostura ante alguna provocación; (rasgo físico) fuerza corporal, capaz de levantar x peso en trabajos en los que se requiera levantar objetivos pesados.
2. *Auto concepto*: juicio de valor sobre uno mismo, influye en la predisposición mental para la consecución de una acción. Ejemplo: autopercepción de valentía que poseen los rescatistas cuando se predisponen a realizar actos luego de ocurrido algún desastre natural.
3. *Conocimientos*: conjunto de saber o entendimiento que se tienen sobre una materia, que es susceptible de ser aplicada al comportamiento. Ejemplo: conocimiento teórico sobre técnicas de negociación aplicables o no cuando surge la situación.
4. *Destrezas*: habilidad que ostenta una persona para realizar correctamente algo, básicamente destrezas físicas y mentales. Ejemplo: habilidades del fútbol, un jugador que posee buen dominio y conducción del balón; (destreza mental) la facilidad para memorizar y facilitar la búsqueda que desarrolla un bibliotecario.

“Las competencias incluyen nuestra autoimagen, valores, rasgos personales, actitudes, cualidades, experiencias y conocimientos que ponen en marcha comportamientos que se ejecutan de forma habitual en una posición profesional, dando lugar a unos determinados resultados.” (Rábago López, 2010)

Las competencias pueden ayudar a pronosticar el comportamiento en una gama de situaciones y desafíos laborales ya que representan una parte profunda de la personalidad. Estas van diferir según la especialidad y el nivel de los colaboradores dentro de la organización.

La clasificación de las competencias según la estrategia de la organización: Competencias cardinales o core competences son todas aquellas características de

personalidad o comportamientos que deberán poseer en común todos los integrantes de la organización (Alles, 2006).

Competencias específicas son demandadas para un grupo determinado de personas, ya sea que un corte horizontal, por funciones; o tenga un corte vertical; es decir por áreas.

Generalmente, existe la combinación de ambos.

Es probable que exista una definición incorrecta de las competencias y que se las describa con una sola palabra. Es vital que cada organización defina sus competencias básicas acorde a sus necesidades y sus respectivos grados, y de igual forma tener en cuenta cuales son las competencias para cada puesto. Si no se ha definido con anterioridad las competencias cardinales para la empresa entonces es imposible que se tenga las específicas, por lo que se sugiere empezar de lo general a lo particular. El primer paso sería definir competencias cardinales, que permitan descubrir las necesidades generales. En este caso, las competencias estarían definidas para todos los puestos de la organización, esto significa que desde la cabeza principal de la empresa hasta el empleo con menor nivel en la escala jerárquica deberían poseerlas. Por otra parte, si la empresa tiene definidas competencias cardinales y específicas la evaluación del desempeño por competencias será en relación con el puesto que ocupa la persona evaluada. El análisis de las competencias específicas, requiere siempre un análisis más profundo de los puestos a fin de contemplar una correcta selección según los requerimientos del puesto (conocimientos y competencias) ya que juntos conforman el perfil requerido. En esta última parte ya podría darse una evaluación de desempeño que combine las competencias cardinales y específicas. Es importante hacer hincapié en que cada competencia debe estar caracterizada por grados, los grados son los comportamientos esperados que deberían ser conceptualizados por frases y no por simples palabras. En todos los casos, será necesaria la definición de grados en los que se evidencia que una competencia no está desarrollada.

Puede llevarse a cabo una medición de las competencias mediante las siguientes herramientas:

- Assessment (ACM)
- Fichas de evaluación

- Entrevistas
- Formulario de evaluación de desempeño por competencias

### **1.5 Análisis de Comportamientos**

El análisis de comportamientos constituye los pilares para cimentar una evaluación por diseño de competencias, pues esta se basa en la observación de las conductas requeridas para los colaboradores. De lo contrario, esta parte de la metodología no tendría validez.

Como ya se ha anunciado anteriormente, todo se basa en la observación conductual. Independientemente del conocimiento que se posea una persona puede comportarse o no en analogía a dicho conocimiento frente a un hecho determinado. Por consiguiente, el enfoque se direcciona a la forma en que se comportó una persona en una situación determinada, en otras palabras, en el análisis conductual ante hechos reales; en lugar de querer estar al corriente fehacientemente de las características que posee una persona.

Cada evaluador analizará comportamientos, relacionados con alguna situación, y concluirá “cuando sucedió esto...tal persona se comportó así.”. Pues no se trata de la apreciación que pueda tener el evaluador sobre las características una determinada persona, la premisa es basarse plenamente en la observación de conductas y así eliminar valores subjetivos. Todo se correlaciona con la definición que la organización otorgó en función de las competencias a evaluar y su apertura en grados.

### **1.6 Pasos para desarrollar un sistema de Gestión por Competencias**

La autora Martha Alles dice que un sistema de gestión por competencias debe iniciarse así:

- Precisar la misión empresarial, razón de ser de una empresa.
- Precisar la visión empresarial, hacia dónde se dirige la empresa o qué es aquello en lo que pretende convertirse.

- Delimitar los valores organizacionales, soportan la misión y visión siendo guía y los pilares fundamentales que reflejan los estándares de la empresa.
- Definir objetivo general y específicos, los resultados que se desean alcanzar y que actúan como fuente de motivación para todos los miembros de la organización.
- Contar con un análisis FODA, es como una foto de la situación actual de la empresa permitiendo tener un diagnóstico y en función de ello, definir cursos de acción.
- Enunciación de competencias por los más elevados directores de la empresa.

## CAPÍTULO 2

### 2.1. Harimax S.A.

<b>Información Básica</b>	
Razón Social	HARIMAX S.A.
Categoría	Industria pastificia
Sector	Alimenticio
Tagline/ Slogan	Buen sabor, calidad y autenticidad !
Ventaja Competitiva/ Unic Selling Position	Diferenciación del producto: Calidad, empaque del producto y precio.
Total colaboradores	130
Gerentes	4
Supervisores	10
Subordinados	116
<b>SPT( Segmento, Target y Posicionamiento)</b>	
Segmento	Negocios Familias
Target Group / Mercado meta	Familias de clase baja, media y alta
Posicionamiento en el mercado	Atributos físicos del producto

Tabla 1. Información Harimax S.A. Fuente: el autor

### 2.2. Reseña Histórica

En algunos casos la crisis económica e incluso el desamor pueden resultar ser la mejor bendición que pueda suceder a personas, porque toda crisis a pesar de ser dura y cruel termina sacando lo mejor de cada uno, ir mas allá de lo que hemos pensado podemos lograr y progresar a pesar de las adversidades. La creatividad nace de la angustia, como el día nace de la noche oscura. Es en la crisis que surge la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias.

Todo empezó 25 años atrás, con la idea de un negocio pequeño “La Panadería”. Inicialmente el negocio unicamente consistía en la elaboración de pan y otros productos de panadería secos. La concepción de la compañía pertenece a una mujer visionaria, emprendedora y con bases académicas en la carrera de Ingeniería en administración de empresas, la señora Blanca Icaza. Esta guayaquileña madera de guerrero tenía dos grandes motivaciones por las que debía luchar para salir adelante, sus hijas Azucena Monserrate Icaza y Juanita Monserrate Icaza quienes en un futuro ejercerían la profesión de economista y contador público autorizado respectivamente. Los orígenes del negocio nos llevan a un populoso barrio del sur de la ciudad, Blanquita como le decían de cariño, vió en la cocina el metodo para poder apoyarse económicamente pues tras haberse separado de su esposo y quedar desempleada

debía idearse una forma de llevar el pan a la mesa de sus hogar. Jamás olvidaría el primer día en que empezó a vender pan elaborado por sus manos. Tras haber fiado un saco de harina, huevos y los demás materiales ya que el poco capital con el que contaba había sido invertido en un pequeño horno, inauguró en su propio hogar su panadería, no fue un primer día muy alentador como se creeria; sin embargo, la constancia y todo el positivismo mas el buen sabor de sus productos hicieron que poco a poco ganara la confianza y afecto de sus clientes. Con el tiempo sus clientes fueron aumentando, ya no solo se trataba de los vecinos, sino también escuelas. Los clientes eran fieles a la calidad de sus productos y al excelente servicio que se brindaba.

Las ganas de progresar nunca cesaron, Blanquita y su hija mayor Azucena deciden incursionar en un mercado poco explotado. En la ciudad de Guayaquil, República del Ecuador fue constituida a los deicinueve días del mes de abril del año dos mil seis, la compañía anónima HARIMAX S.A cuyo objetivo es la fabricación y elaboración pastas circulares para hornear o freir, hechas a base de harina de trigo. Este ligero cambio en la ideología del negocio no influyó en los deseos de ofrecer a los ecuatorianos productos de calidad pensando siempre en la satisfacción de los clientes.

Cuatro años mas tarde, la empresa sufrió la perdida de su fundadora y corazón de la organización. Blanca Icaza, quién en vida se dedico a ser gerente general de su empresa era quien conocía a cabalidad el funcionamiento correcto de cada pieza de su empresa. Como un barco sin timón, navegando errantes por las aguas del mar, la empresa atravesó una crisis administrativa pues sus hijas pasarían a desempeñar un rol mas esencial. Familiares y colaboradores en general reconocían en ella a una lider, una mujer de principios y valores comprometida socialmente. No obstante, este cambio supondría una nueva etapa para la empresa. Bajo la administración de sus hijas se empezó a diversificar un poco mas la producción, a integrar elementos tecnológicos que permitan un mejor desarrollo de procesos.

Las nuevas administradoras siguieron y siguen hasta en la actualidad, el ejemplo de su madre. La perserveracia y el trabajo arduo inclucado, ha jugado un rol esencial que sin duda a permitido convertir a la empresa en una industria nacional. La empresa hoy en día es una de las mas reconocidas y con mayor participación en el mercado,

se hacen entregas en toda la costa, varias provincias de la sierra y amazonía. Los productos se los puede encontrar en los principales mercados y autoservicios del país. Todo a un precio justo y conveniente para el bolsillo ecuatoriano respetando elevados estándares de calidad y compromiso.

### **2.3. Misión**

“Es una empresa del sector alimenticio dedicada a la fabricación de pastas frescas cuyo propósito es ofrecer productos de alta calidad de acuerdo a las necesidades del mercado, conservando el medio ambiente y procurando el bienestar de sus colaboradores y capturando el corazón y la mente de sus clientes”.

### **2.4. Visión**

“HARIMAX S.A. se consolidará como el proveedor preferido de los consumidores dentro del mercado de pastas frescas para empanadas, se proyecta a lograr una participación del 60% del mercado en los próximos cinco años, por medio de la eficacia en su cadena de valor teniendo como prioridad enriquecer la vida de sus clientes a través de productos con calidad, un buen servicio y responsabilidad.”

### **2.5. Objetivos Organizacionales**

- Cumplir y superar las expectativas de los clientes brindando un servicio eficaz

- Ofrecer productos que se diferencien de la competencia y que cumplan los elevados estándares de calidad internos de la empresa.
- Lograr reconocimiento y cobertura a nivel nacional.
- Realizar seguimientos y verificación de los procesos internos de la organización.
- Asegurar el correcto cumplimiento de las obligaciones por parte de nuestros colaboradores, motivándolos constantemente de tal manera que mantengan un alto nivel de desempeño y realicen su trabajo satisfactoriamente.

## 2.6. Valores Corporativos

<b>Valor</b>	<b>Descripción</b>
✓ Trabajo en equipo	Unir esfuerzos y compartir un esfuerzo común conocido por todos. Trabajar con entusiasmo, mantener una comunicación efectiva, aportando con diferentes puntos de vista que contribuyan a engrandecer ideas.
✓ Perseverancia	Luchar por cumplir siempre todas las metas propuestas y no rendirse jamás.
✓ Responsabilidad Social	Ser un instrumento para forjar una mejor sociedad y fomentar el buen vivir.
✓ Proactividad	Actitud positiva, los problemas cotidianos son las oportunidades necesarias para crecer y mejorar.
✓ Innovación	Mejorar diariamente para la optimización de procesos y satisfacer a nuestros clientes.

Tabla 2. Valores Harimax S.A. Fuente: el autor

## 2.7. Organigrama Estructural Harimax S.A.

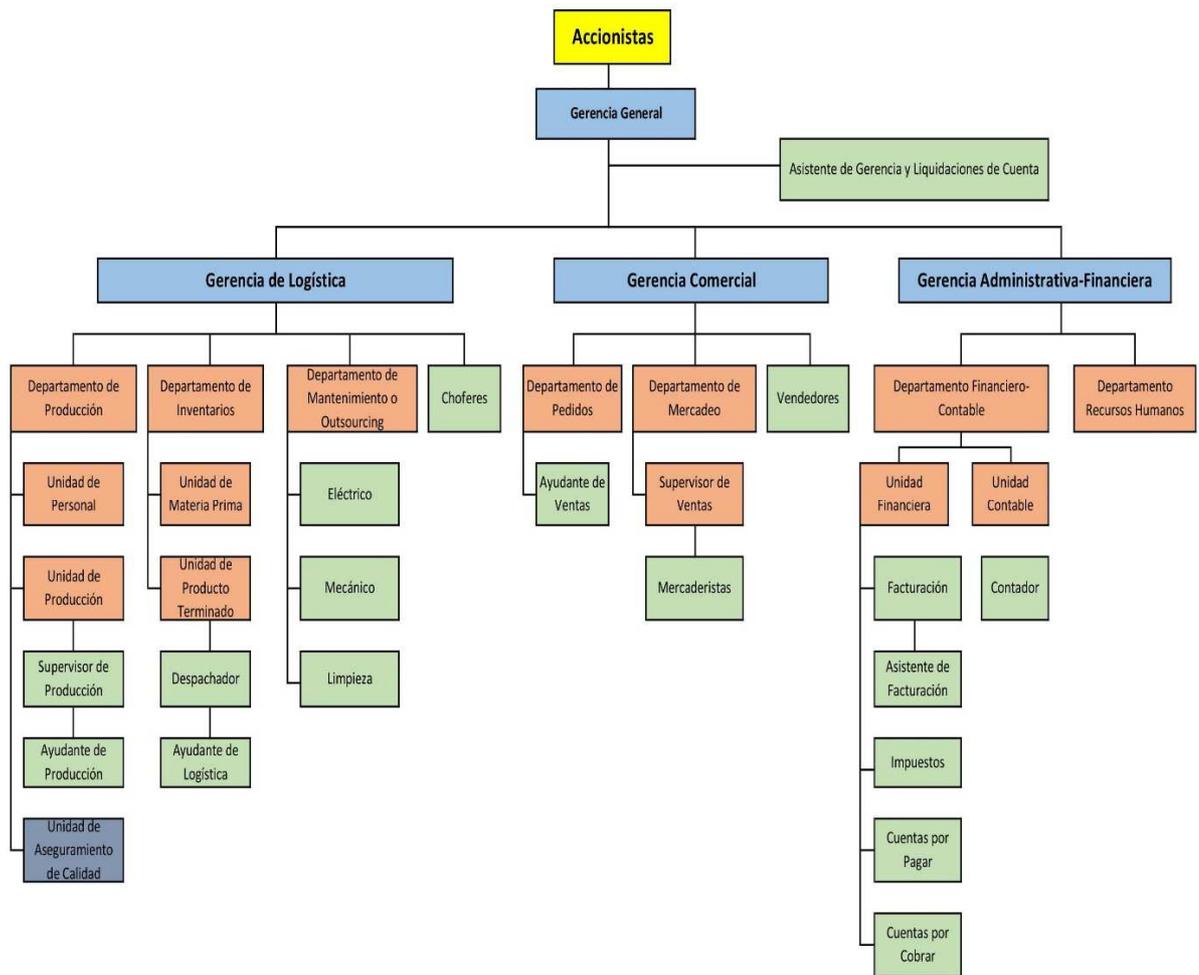


Ilustración 2. Organigrama Harimax S.A. Fuente: el autor

## 2.8. Análisis FODA de la Empresa

<p><b>Fortalezas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia Comercial fuerte. Anuncios en medios de comunicación como radio; uso flyers, presencia en redes sociales Facebook.</li> <li>• Estricto control de calidad con pruebas en laboratorio.</li> <li>• Manejo de equipos y herramientas de última tecnología.</li> <li>• Desarrollo de Normas BPM (Buenas Prácticas de Manufactura)</li> <li>• Amplia gama de productos</li> <li>• Infraestructura adecuada</li> </ul>
--------------------------	--

<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas para incentivar fidelidad de los consumidores</li> <li>• Más marketing y actividades para popularizar la marca y gama de productos.</li> <li>• Entrar en nuevos mercados o segmentos.</li> <li>• Mas maquinaria para corte y empaquetado del producto.</li> <li>• Ampliación de la cartera de productos.</li> <li>• Capacitación al personal principalmente en área de ventas y servicio al cliente para fomentar la fidelidad de los clientes y aumentar ingresos.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de comunicación interna</li> <li>• El personal no cuenta con el suficiente profesionalismo y pasa por alto los valores corporativos</li> <li>• No se tiene la información financiera oportuna para proyecciones o la toma de decisiones.</li> <li>• Actividades internas que la institución realiza con un nivel de eficiencia y eficacia menor al deseado, por lo que obstaculizan el logro de objetivos.</li> <li>• Poca efectividad para satisfacer pedidos de última hora debido a conflictos logísticos.</li> </ul>
<b>Amenazas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada de nuevos competidores</li> <li>• Inflación de precios materia prima</li> <li>• Situación económica del país</li> </ul>

Tabla 3. FODA Harimax S.A. Fuente: el autor

## 2.9. Factores críticos de éxito

### 2.9.1. Definición

Los factores críticos de éxito se definen como el conjunto de variables o condiciones o conductas mínimas determinantes para asegurar la ejecución exitosa y desempeño competitivo de la organización. Su constitución se fundamenta en el análisis y alineación con la información estratégica organizacional: misión, visión, valores corporativos, fortalezas oportunidades debilidades y amenazas. Entre sus múltiples destinos, está influenciar, guiar y motivar a los colaboradores a actuar de manera que

hagan una contribución óptima a la estrategia organizacional, y como resultado de la combinación de todos recursos se incremente la rentabilidad de la organización. Usualmente, estos factores cambian de empresa a empresa y de gerente a gerente. Son de naturaleza temporal y específica a cada gerente, incluso dentro de la misma organización ya que son elementos cruciales durante el horizonte de planificación y consecución de objetivos departamentales, así como para los objetivos globales empresariales ya que inciden significativamente en la posición competitiva global de la organización según su industria.

La clave para la determinación de los factores críticos de éxito durante el proceso de planeación de esta evaluación integral laboral es la definición de las Competencias. De acuerdo a la autora Martha Alicia Alles una competencia “hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.” (Alles, 2006, pág. 82)

Si bien es cierto, es importante el conocimiento que tenga cada persona sobre el trabajo que realiza; sin embargo, su comportamiento o conducta para llevar acabo sus responsabilidades dentro de la organización cumplen un rol elemental. Por lo tanto, las competencias y el conocimiento no son antagónicos, pues se necesita de la combinación de ambos para un adecuado desempeño. En otras palabras, se trata de la interrelación de habilidades y actitudes.

Las competencias pueden ayudar a pronosticar el comportamiento en una gama de situaciones y desafíos laborales ya que representan una parte profunda de la personalidad. Estas van diferir según la especialidad y el nivel de los colaboradores dentro de la organización. El diseño de esta evaluación está destinado a los colaboradores de toda la empresa en general, que no pertenecen a altos mandos. Por esta razón, se tomarán en cuenta las Competencias Cardinales o Generales, también llamadas Core Competences.

Se denominan competencias cardinales son todas aquellas características de personalidad o comportamientos que deberán poseer en común todos los integrantes de la organización (Alles, 2006). Estas competencias describirán los puntos a evaluar y para esto como primera instancia, debemos remarcar el elevado nivel de importancia que cumple la información estratégica de la organización, motivo por el cual se debe tener plenamente identificado y claro, como ya se ha expuesto en las páginas anteriores.

La determinación de las competencias implica un proceso. El segundo paso es involucrar a los gerentes de la organización para establecer las competencias cardinales y determinar el nivel de importancia de cada una. Como los factores críticos de éxito son elementos clave para la toma de decisiones, diseño y planeación de cualquiera estrategia a implementarse en una organización, se recomienda que sean definidos por todos y cada uno de los gerentes y personal clave de la organización. Razón por la cual, se efectuará una encuesta a los gerentes y personal clave de las áreas financiero-contable, ventas, logística y producción; en la que se pide se valore una lista de competencias que consideren vitales para sus respectivas áreas según su óptica gerencial y experiencia profesional. Antes de proceder a completar la encuesta, se pide a los gerentes examinar la información estratégica de la empresa y llenar el formulario individualmente y en privado.

A continuación, se expone un breve listado de competencias que serán consideradas en la encuesta:

- ✓ Compromiso
- ✓ Ética
- ✓ Orientación al cliente
- ✓ Adaptabilidad al cambio
- ✓ Prudencia
- ✓ Fortaleza
- ✓ Justicia
- ✓ Orientación de resultados
- ✓ Calidad del trabajo
- ✓ Sencillez
- ✓ Empowerment
- ✓ Conciencia Orgaizacional
- ✓ Integridad
- ✓ Iniciativa
- ✓ Comunicación
- ✓ Temple
- ✓ Perserverancia
- ✓ Flexibilidad
- ✓ Autocontrol

## 2.9.2. Identificación de Factores críticos de éxito

En varias ocasiones los nombres de los valores organizacionales y las competencias pueden ser equivalentes (Alles, 2005), pero se diferencian en cuanto a su definición. Por un lado, se busca que los valores sean definidos con frases sencillas y cortas; mientras que, por el otro, las competencias tendrán definiciones más amplias y hacen alusión a conductas dentro de la organización.

Las competencias son comportamientos que pueden ser observados en la realidad cotidiana del trabajo, podemos decir que convergen las características individuales y las cualidades requeridas para conducir mejor las misiones profesionales prefijadas; algunas personas son capaces de transformar estas competencias y hacerlas más eficaces para una situación dada.

Estos cuatro factores críticos de éxito a determinar son las competencias generales que deben primar dentro de la organización; es decir, la cantidad y calidad de una determinada característica de personalidad requerida.

A continuación, se muestra el análisis estadístico de los resultados obtenidos en las encuestas. En donde, destacan las competencias: innovación (gráfico 16), perseverancia (gráfico 18), flexibilidad (gráfico 19) y autocontrol (gráfico 20); al ser puntuadas por unanimidad como las de mayor importancia para los gerentes de las áreas administrativo-financiero, ventas, producción y logística.

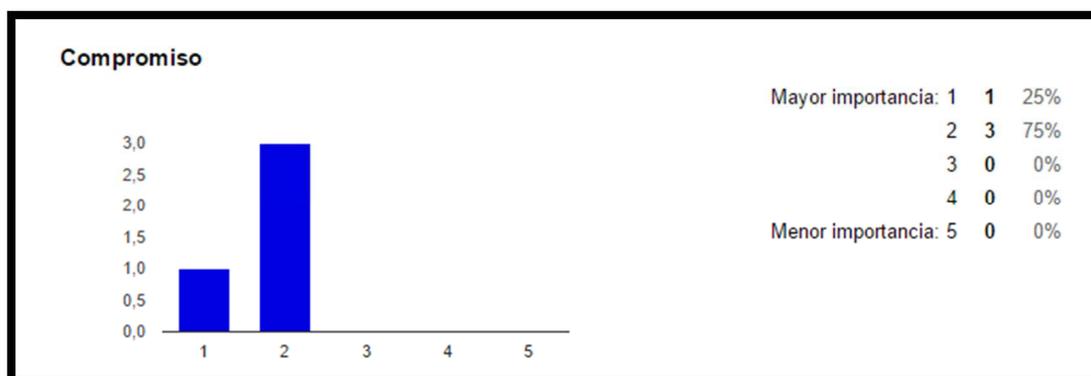


Gráfico 1. Compromiso

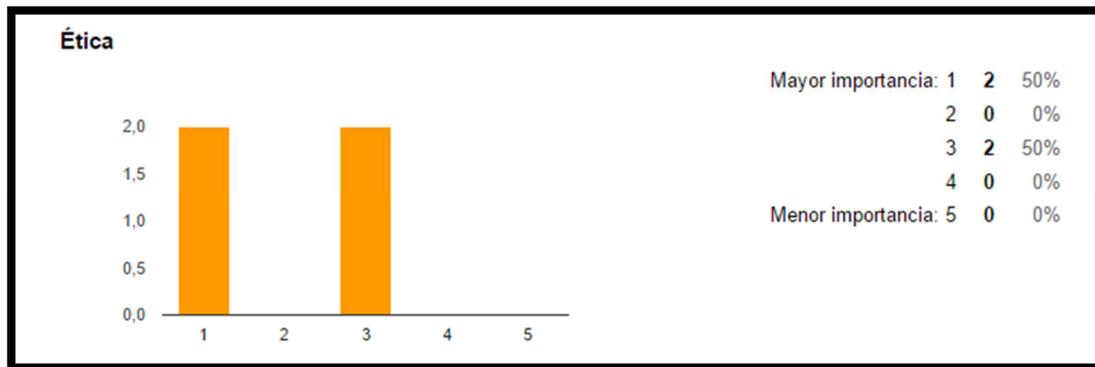


Gráfico 2. Ética

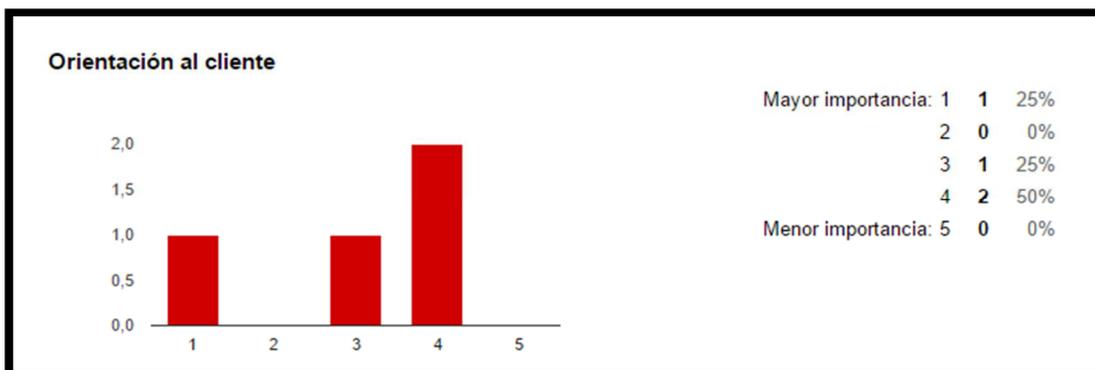


Gráfico 3. Orientación al cliente

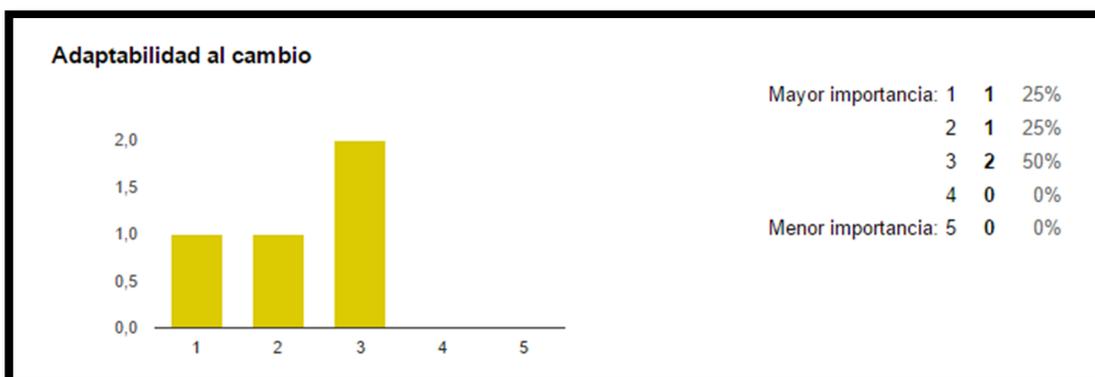


Gráfico 4. Adaptabilidad al cambio

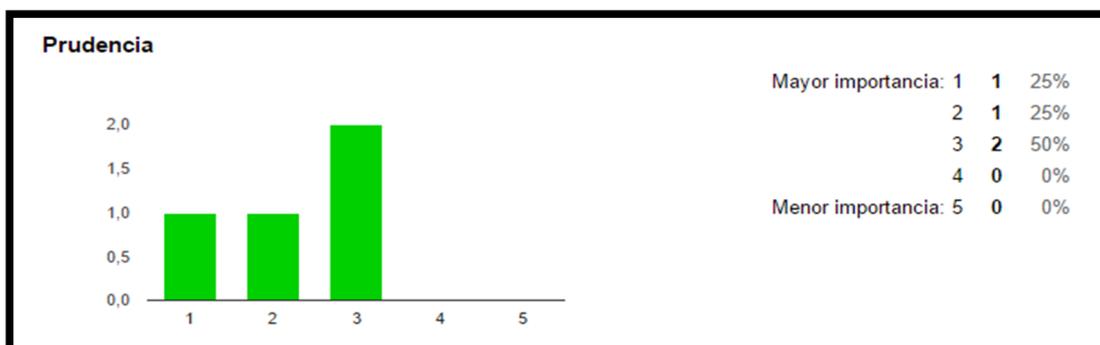


Gráfico 5. Prudencia

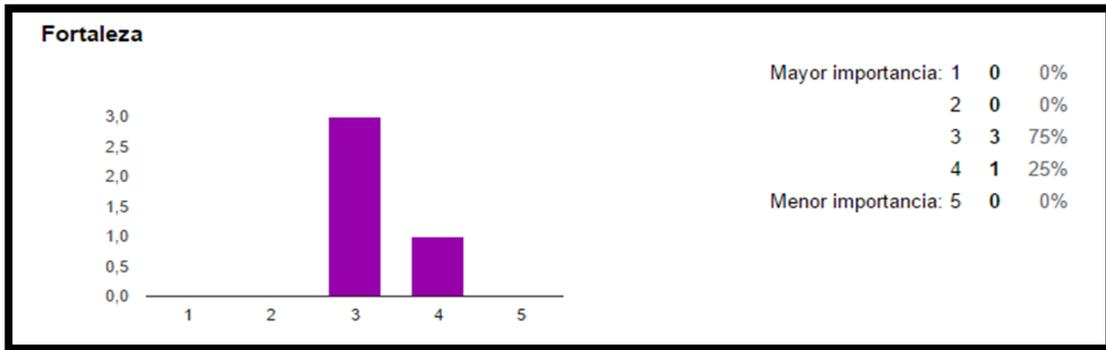


Gráfico 6. Fortaleza

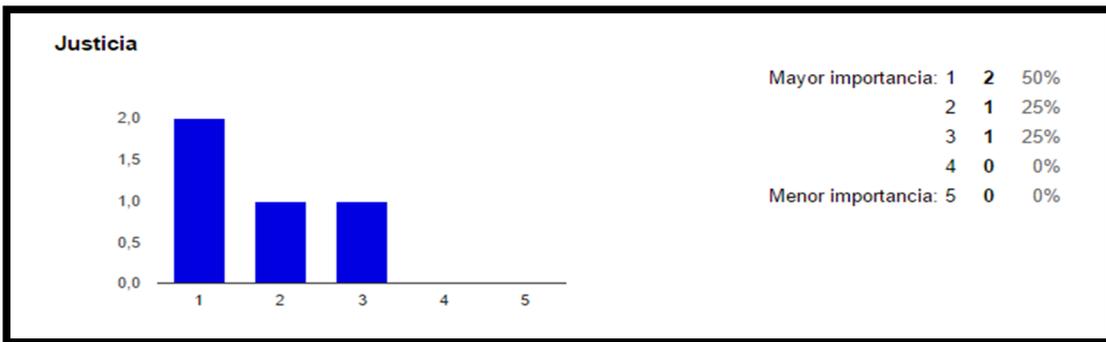


Gráfico 7. Justicia

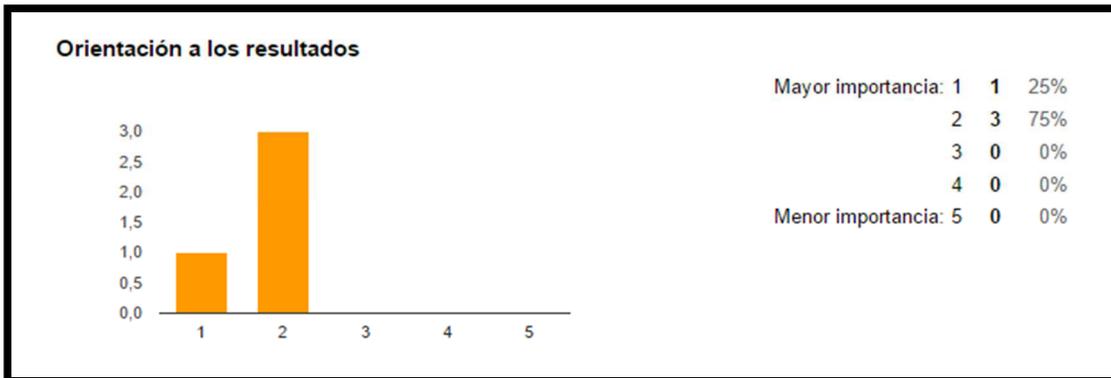


Gráfico 8. Orientación a los resultados

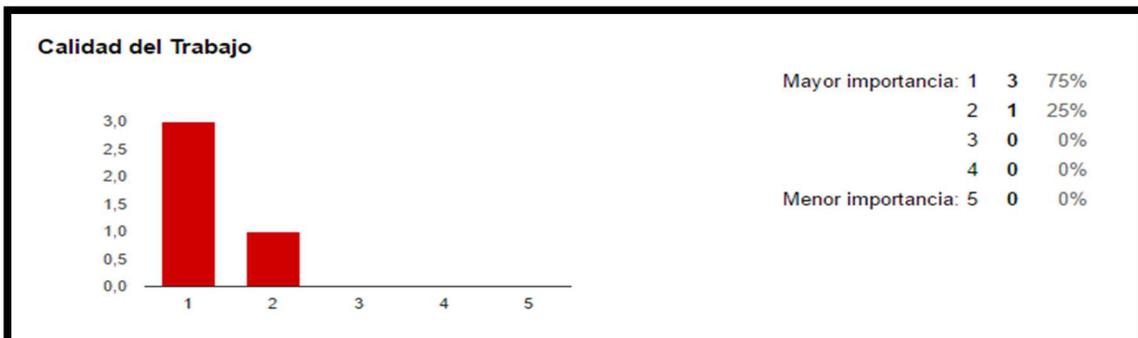


Gráfico 9. Calidad del trabajo

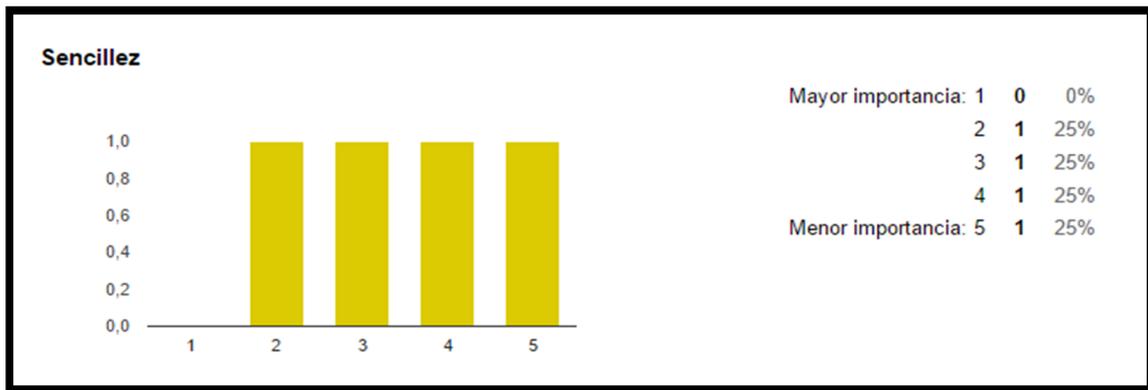


Gráfico 10. Sencillez

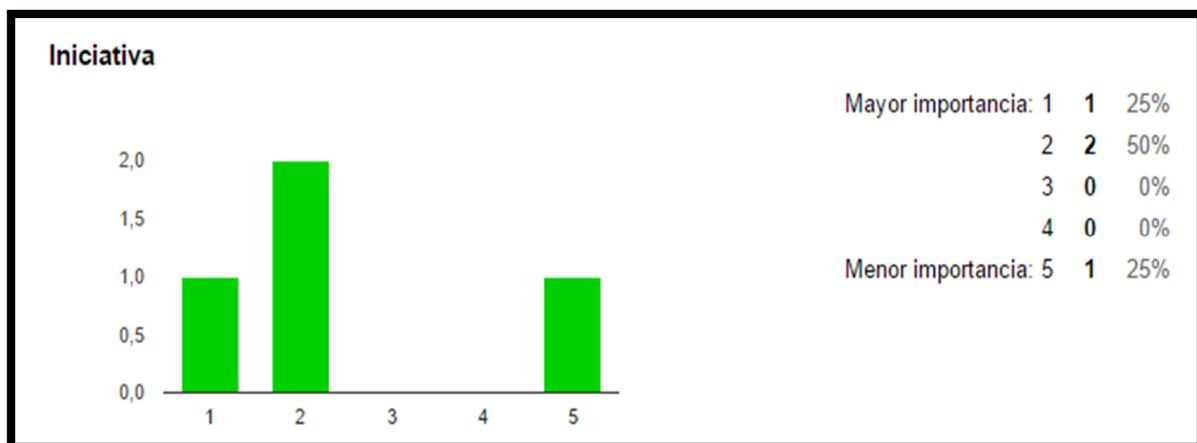


Gráfico 11. Inicitiva

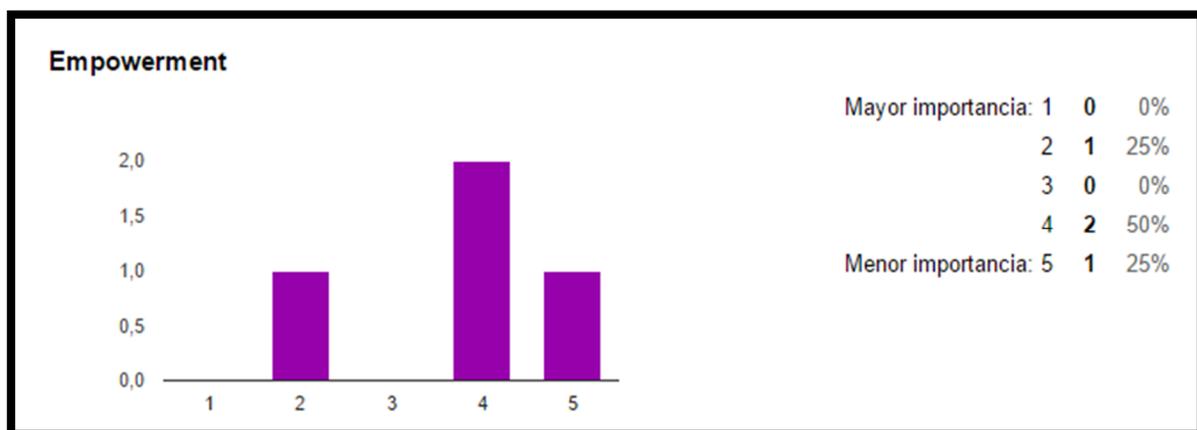


Gráfico 12. Empowerment

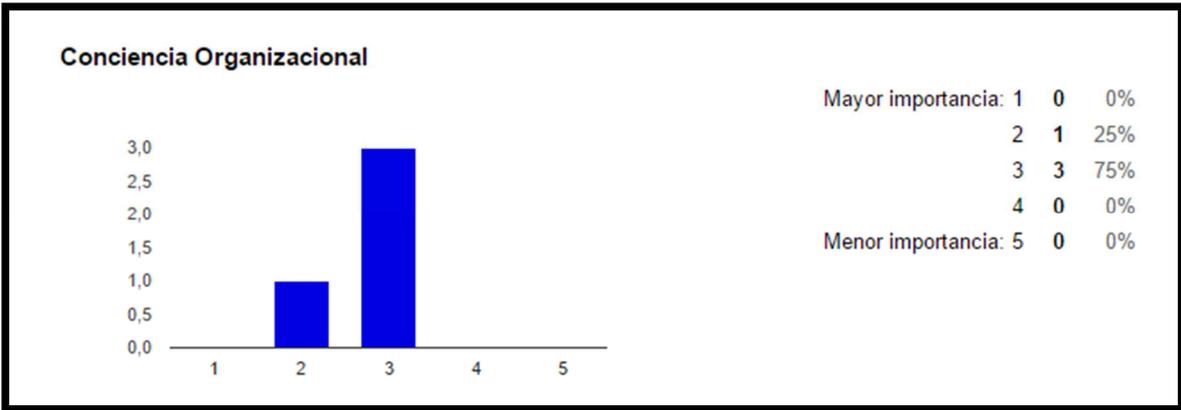


Gráfico 13. Conciencia Organizacional

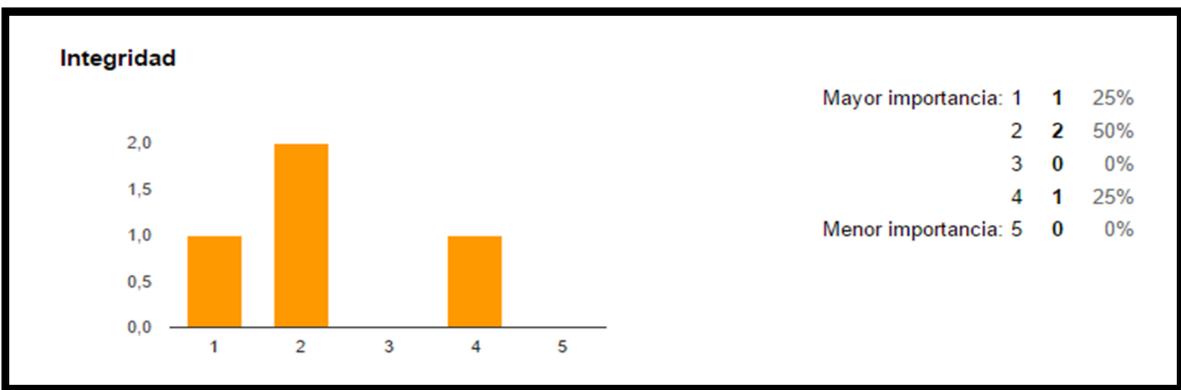


Gráfico 14. Integridad

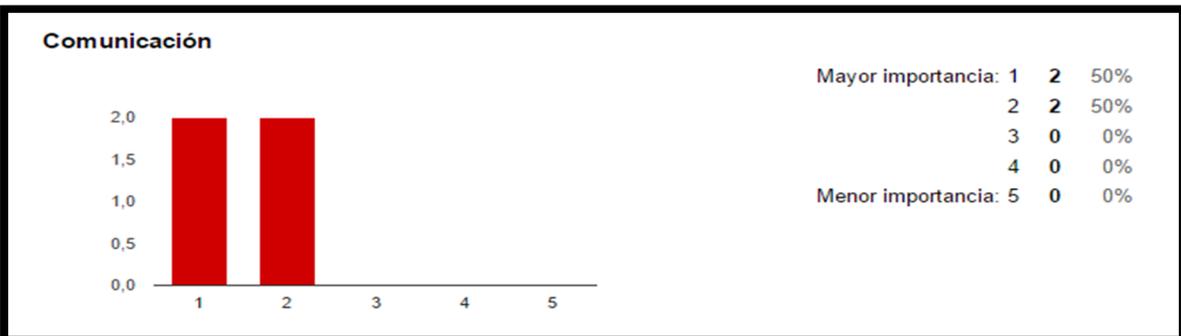


Gráfico 15. Comunicación

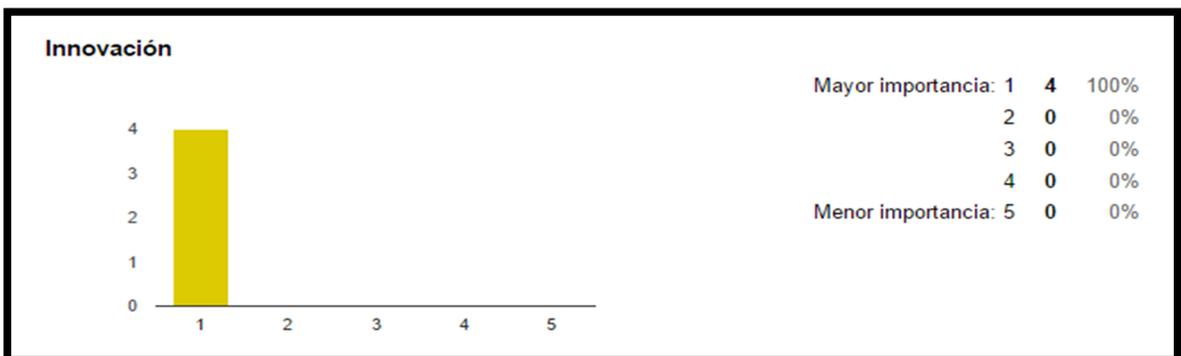


Gráfico 16. Innovación

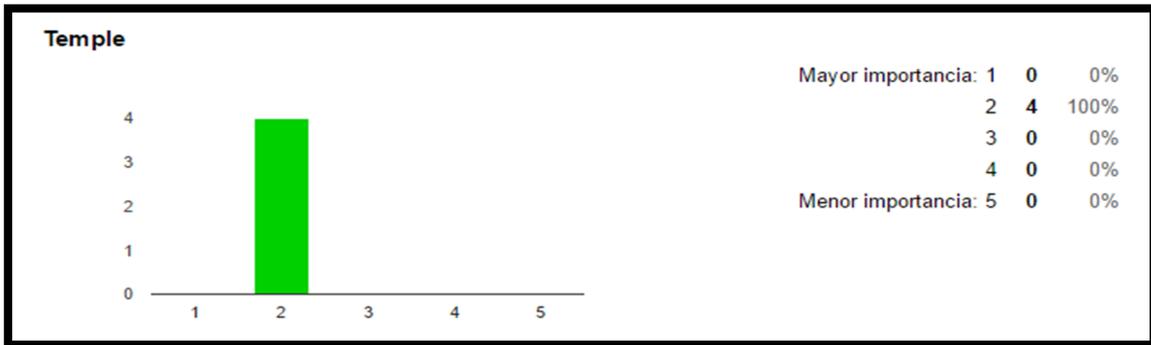


Gráfico 17. Temple

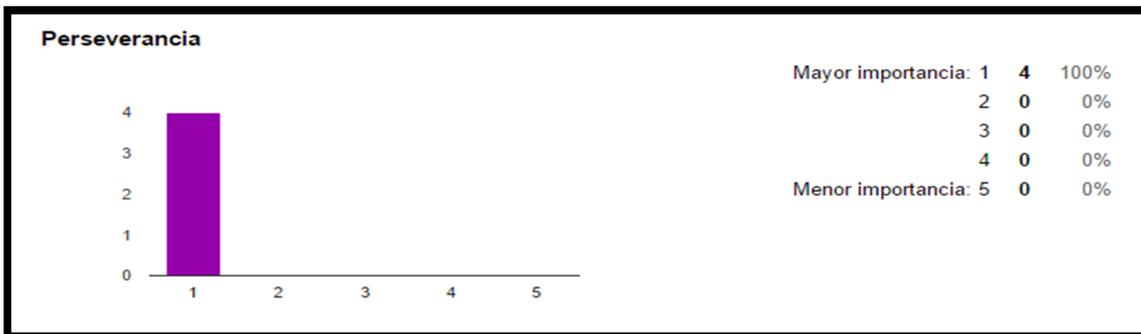


Gráfico 18. Perseverancia

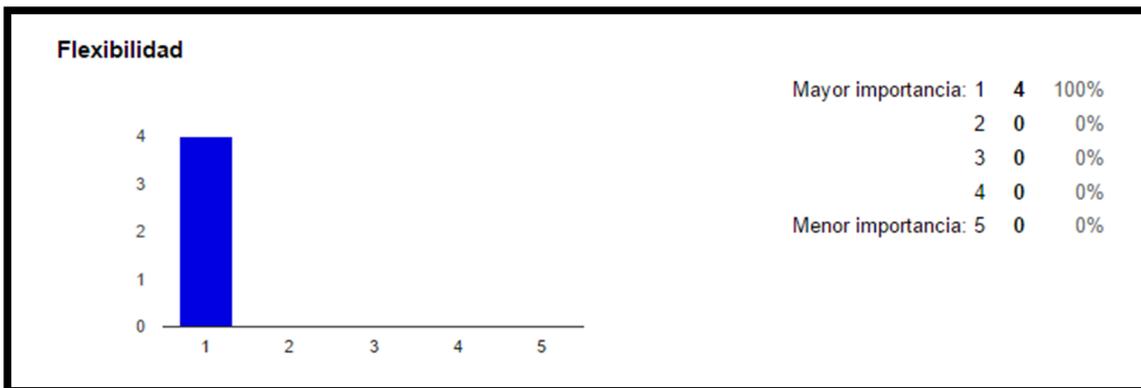


Gráfico 19. Flexibilidad

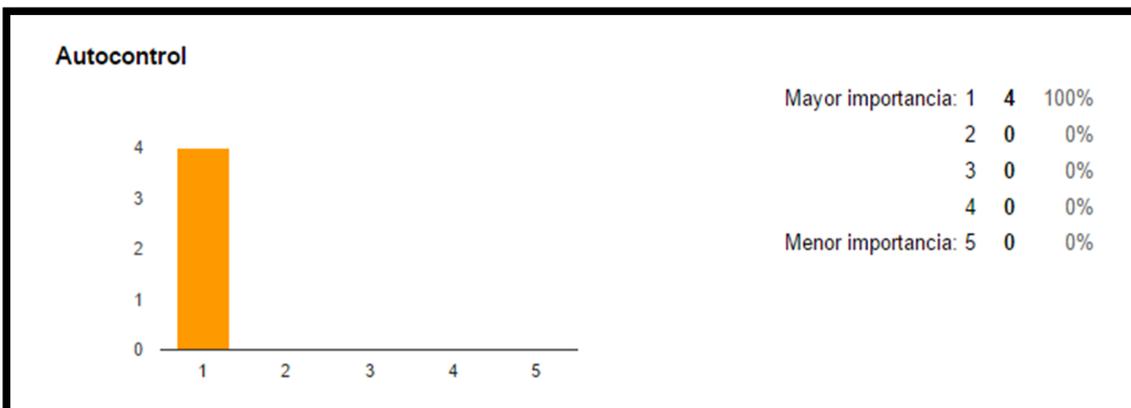


Gráfico 20. Autocontrol

También ponemos a consideración, en breves palabras las sugerencias individuales que brindaron los gerentes respecto a otras competencias que ellos consideran fundamentales para sus respectivas áreas.

¿Qué otras 3 competencias consideran usted que son importantes? Argumete su respuesta
Proactividad, Liderazgo, Madurez
Desarrollar habilidad analítica todos debería ser capaces de reconocer varias posibles causas de un hecho, las consecuencias de una acción. Aumentar el nivel de compromiso de mis subalternos para una mejor calidad de resultados. Mayor Dinamismo y energía
Preocupación por el orden y la claridad, principalmente en las normas de seguridad y calidad aplicables tanto a los mismos trabajadores como los requerimientos de los procesos de producción. Productividad no esperar que los jefes fijen una meta para que esta sea cumplida.
Responsabilidad cumplir con el plan de trabajo del día. Tolerancia a la presión Y trabajo en equipo.

Tabla 4. Respuestas encuesta competencias cardinales

La siguiente tabla muestra los 4 factores críticos de éxito determinados a través de la encuesta realizada a los gerentes y que serán considerados para el diseño en la propuesta de evaluación integral laboral.

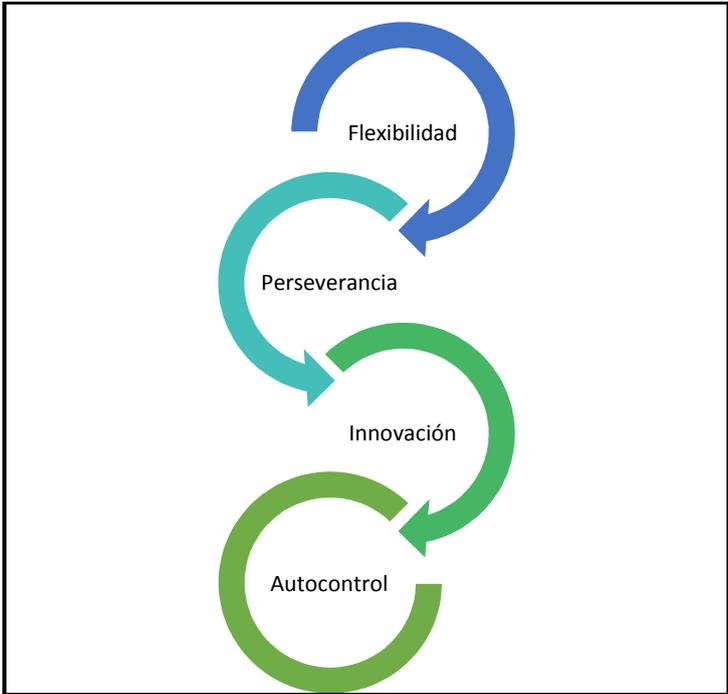


Tabla 5. Factores Críticos de Éxito

## **CAPÍTULO 3**

### **3.1. ¿Qué es la Evaluación Integral?**

Es la recopilación sistemática de datos, por medio de cuestionarios en la que se pretende dar una perspectiva objetiva de una persona, respecto a su desenvolvimiento dentro de una organización, procedentes de las interacciones naturales que se producen entre quienes le rodean en el trabajo. Hay tanto una recopilación de datos, así como una retroalimentación; los datos son juntados y se brinda una crítica constructiva a cada participante, de un modo claro diseñado para promover la comprensión, la aceptación, y el comportamiento en última instancia cambiado.

Es importante tener claro que este tipo de evaluación se refiere a la calidad de los procesos interactivos de una persona o su comportamiento, y no a los resultados que esta persona produce en la organización.

### **3.2. Propósitos de la Evaluación**

- Para la empresa HARIMAX S.A. es primordial consolidar un capital humano homogéneo y que esté alineado con los propósitos de la organización. La siguiente propuesta pretende dar a los colaboradores una perspectiva de su comportamiento dentro de la organización basado en su auto-percepción y la de otros, lo más adecuada y objetiva posible.

Permite desplegar un conjunto de objetivos:

- Reforzar los valores organizacionales
- Información objetiva sobre las competencias de cada colaborador
- Producir una cultura de cambio ya que brinda la posibilidad a los colaboradores descubrir, cambiar y mejorar sus competencias para mejorar el desempeño de trabajo.
- Crecimiento profesional, detectando las áreas de oportunidad del individuo.

- Formar un ranking de colaboradores que permita: promoción interna, rotación según capacidades orientar capacitación.

En pocas palabras esta evaluación busca el desarrollo de persona gracias a la medición de conductas. Esta será considerada una buena herramienta siempre y cuando este forjada con base a los comportamientos esperados para la organización en particular. De tal manera que serán los comportamientos requeridos para lograr los objetivos deseados.

### **3.3. ¿Qué es lo que no se evalúa?**

- No es un modo de medir objetivos de funcionamiento de empleado
- No es un modo de determinar si un empleado cumple con las exigencias de trabajo básicas
- No está enfocada en habilidades básicas técnicas o específicas de trabajo; es decir, conocimientos.
- No debería ser usada medir cosas estrictamente objetivas como la asistencia, etc.

### **3.4. Beneficios**

La aplicación de esta evaluación tiene las siguientes ventajas:

- Optimizar el aprovechamiento de las competencias de los colaboradores.
- Favorece la comunicación interna de la organización mediante la estimulación de un open-management style, el cual implica la participación de los colaboradores en las decisiones que se tomen en la organización.
- Otorgar a la organización un sistema novedoso y actualizado de sistema de evaluación.
- Permite reconocer fortalezas e identificar las debilidades en los colaboradores para mejorar tanto la eficacia individual como organizacional.

- Constituye un punto de partida para generar más actividades, enfocadas en las habilidades y capacidades requeridas para el funcionamiento acertado de la organización.

### **3.5. Rol del Área de Recursos Humanos**

En este caso, no es responsabilidad del área de Recursos Humanos la realización del material de evaluación. Sin embargo, el compromiso recaería en el diseño, implantación y seguimiento del sistema de evaluación del desempeño. Se encargará de la forma y normativa del funcionamiento del sistema, así como también, de impulsarlo, controlar su aplicación e implementar las mejoras necesarias para mantenerlo vigente.

En resumen, sus funciones específicas serán:

- Dar soporte y apoyo a todos los implicados en el sistema: ofreciendo guía y soporte; despejar dudas y explicar claramente que este es un mecanismo que busca el desarrollo de personas.
- Aplicar mecanismos de control sobre el sistema de evaluación.
- Comunicar los resultados de la evaluación: la premisa es destacar las áreas de mejora del desempeño del individuo, datos cualitativos y cuantitativos, planes de acción y conclusiones.

### **3.6. Periodicidad**

Es difícil definir cada cuanto debe aplicarse una evaluación. Particularmente, HARIMAX S.A. no ha realizado ninguna desde su creación por lo que es imperativo contar con un diagnóstico que nos permita conocer cómo lograr colaboradores más comprometidos con los objetivos organizacionales. No obstante, optar por realizar evaluaciones anuales o semestrales es la tendencia actual en la gran mayoría de las empresas.

Generalmente, la frecuencia la dictaminan las necesidades de la empresa. Se debe recordar el factor tiempo, como elemento valioso y necesario para poner en práctica las correcciones necesarias que demanden los resultados obtenidos luego de la primera aplicación. Puesto que ya que la organización invierte tiempo y recursos; y lo que se busca es lograr un cambio real, no serviría de nada aplicar una evaluación y que no existiera el tiempo suficiente para que cada colaborador realice las mejoras pertinentes. Por lo que se debe brindar un intervalo oportuno de tiempo para que cada colaborador trabaje en sus puntos débiles y así se refleje su progreso adecuadamente entre una evaluación y otra.

Por último, hay que tener presente que en pos de realizar el procedimiento de evaluación de desempeño no se debe olvidar cuál es la tolerancia para interrumpir el trabajo actual. Se debe hallar el equilibrio en estos aspectos: el tiempo que toma las actividades presentes versus el tiempo de esas actividades que se requerirá ocupar para llevar a cabo la evaluación. A pesar de todo, una vez realizada la primera evaluación y haber emitido las recomendaciones pertinentes, la aceptación y aplicación de las mismas por parte de los colaboradores se podrá ver reflejada en su comportamiento diario, con el pasar de los días mediante la observación diaria.

### **3.7. Descripción esperada para cada Factor Crítico de Éxito**

En el capítulo anterior se identificó 4 factores críticos de éxito esenciales para que un empleado sea un miembro que contribuya de manera eficaz en la organización, dentro de su respectiva área y departamento. Ahora, el objetivo a cumplir es generar 4 a 5 descripciones específicas del comportamiento esperado para cada factor de éxito, que podrán ser incorporados en el formulario de evaluación. Es primordial, definir lo que significa cada factor a considerar y luego desarrollar una descripción acertada al mismo mediante los de grados.

## **FLEXIBILIDAD**

### Definición:

Es la capacidad o disposición del ánimo para adaptarse o amoldarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone la comprensión y valorar posturas disímiles o puntos de vista inversos, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo.

### Características:

- Escucha activamente, demuestra apertura al interlocutor aún si existen diferencias de opinión.
- Capaz de aceptar a los cambios aún si resulten poco cómodos, respetarlos y sobretodo promueve dichos cambios.
- Sabe reconocer sus errores y aprende de ellos
- Busca alternativas y no se conforma con un punto de vista único
- Sabe pedir ayuda, es receptivo, presta atención a las recomendaciones que se le hagan respecto a su trabajo etc.

### Grados:

- A. Alta adaptabilidad a los cambios organizacionales o de prioridad, modificando sus objetivos o acciones para enfrentar nuevos retos. Acepta de buen grado los cambios en la estrategia de negocios o proyectos que establezca la organización o sus superiores.
- B. Decide qué hacer en función de la situación. Aplica normas o procedimientos adecuados modificando su comportamiento, no de forma acomodaticia sino, para lograr objetivos globales de su grupo y, por ende, de la organización.
- C. Admite puntos de vista de superiores y reconoce que los puntos de vista de los demás son tan validos como los suyos. Es capaz de cambiar su opinión ante nuevos argumentos o evidencias.

- D. Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar. Realiza cambios en situaciones solo cuando son impuestos por un superior.
- E. No posee capacidad para instrumentar cambios ni revisar críticamente su accionar.

## **PERSEVERANCIA**

### Definición:

Es la capacidad de mantenerse constante, seguro, implica tesón, la voluntad y el temple de continuar esfuerzos en la prosecución de acciones y emprendimientos hasta lograr cualquier meta propuesta, tanto personal como de la organización. Descarta por completo el conformismo; en su lugar, alude a la fuerza interior, repetir una acción hasta lograr el objetivo.

### Características:

- Redobla esfuerzos, con gran determinación frente a adversidades sin afligirse o angustiarse.
- Muestra confianza y paciencia para sortear obstáculos en situaciones tensas
- No pierde de vista las metas futuristas del grupo de trabajo y organización
- Posee espíritu de lucha y determinación y no se desanima frente a dificultades.
- Muestra convicción e impulsa a los demás a continuar a pesar de que el sendero sea empinado.
- Muestra valentía y entusiasmo aun cuando pareciera una tarea imposible de realizar.
- Rescata lo positivo de las adversidades, se automotiva, usa frases " yo sí puedo", "el que la persigue la consigue".

Grados:

- A. Lo motivan las situaciones difíciles en las que es previsible la posibilidad de obstáculos.
- B. Nunca se rinde ante las negativas o el rechazo. Identifica o crea caminos alternativos para alcanzar las metas.
- C. Tiene una actitud positiva frente a situaciones adversas. Pide ayuda para solucionar temas difíciles sin desanimarse.
- D. Se rinden fácilmente, cuando se encuentran con obstáculos y desengaños se desaniman.
- E. Falta de voluntad para enfrentar nuevos desafíos.

## **INNOVACIÓN**

Definición:

Es la transformación de una idea o cosas aun partiendo de formas no pensadas anteriormente. Involucra curiosidad, idear nuevas y diferentes soluciones ante problemas o situaciones para hacer frente a la incertidumbre y al descubrimiento de nuevas realidades. Salir de la zona de confort, es una actitud especial, un compromiso de ser cada día mejores en todo lo que hacemos, la capacidad de vernos por lo que podemos llegar a ser a través de nuevos caminos que se presenten por el propio puesto, la organización etc.,

### Características:

- Es creativo, piensa que si algo no funciona de una manera puede que funcione de otra.
- Hace preguntas y no se queda nunca con la duda. Utiliza frases como: "Que pasaría si modificara esto?" busca entender el ¿por qué? De las cosas y como estas pueden ser desafiadas y subvertidas.
- No tiene miedo de hacer el ridículo, tiene alta tolerancia para los errores, considera fracaso como aprendizaje.
- Bloquea pensamientos negativos, convierte un problema en oportunidad y una queja en un regalo.
- Observador detallista, capaz de detectar necesidades y de está una oportunidad de crear algo nuevo.

### Grados:

- A. Siempre está observando su entorno en busca de nuevas posibilidades, acepta riesgos. Cada vez que se encuentra con algo que le llama la atención lo investiga e intenta ofrecer posibles aplicaciones o soluciones novedosas.
- B. Hallan soluciones originales cuando se demanda, a la medida de los requerimientos de los problemas o situación, de formas que ni la empresa ni otros colaboradores habían presentado antes.
- C. Aplica/recomienda soluciones para resolver problemas o situaciones utilizando su experiencia en otras similares.
- D. Genera una respuesta estándar, misma que otros utilizarían para resolver problemas/situaciones similares a los presentados en su área.
- E. No le gusta experimentar nuevas ideas o proyectos, da las cosas por sentadas, prefiere el statu quo.

## **AUTOCONTROL**

### Definición:

Es la capacidad de moderar el accionar o el dominio de las propias emociones y reacciones, tanto en sus pensamientos como en su actuar, haciendo énfasis a este último. Lejos de contemplar la impulsividad, busca en primer lugar reflexionar sobre los pros y contras de un accionar. Se trata de regular impulsos voluntariamente, lo que significa que se es consciente de lo que se está haciendo y decide por sí solo actuar de un modo. Asimismo, implica hacer frente a situaciones constantes de estrés.

### Características:

- Piensa con claridad y permanece concentrado, no pierde la paciencia aun en situaciones tensas o tediosas.
- Permanece inalterable ante la presión al entregar resultados, no se vuelve voluble en su temperamento.
- Guarda compostura en todo momento, no refleja signos de irritabilidad en expresiones corporales o faciales.
- Utiliza vocabulario apropiado, no emite comentarios hirientes en medio de una riña con otra persona.
- No muestra enfado fácilmente, si se le corrige el accionar respecto a un procedimiento interno de la empresa.

### Grados:

- A. Maneja eficazmente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés o presión.

- B. Actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como el enfado y frustración extrema, pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que le producen desagrado y continúa su actividad o conversación.
  
- C. Siente el impulso de hacer algo inapropiado, se muestra impaciente, pero resiste la tentación. Puede abandonar temporalmente el espacio físico en el que se encuentre para poner bajo control sus emociones y luego regresar. No cae en la situación de actuar irreflexivamente.
  
- D. Le cuesta mantener la atención en algo concreto durante tiempo prolongado. Se enfada y se deprime ante situaciones de estrés.
  
- E. Reacciona impulsivamente, actúa sin pensar y sin reflexionar las consecuencias, generalmente suele estar siempre a la defensiva

## CAPÍTULO 4

Un cuestionario es un instrumento que permite recopilar datos, con la finalidad de lograr el análisis comparativo de la información. de ahí que fuere diseñado para poder cuantificar y generalizar datos.

En este capítulo se expondrá la estructuración y todos los componentes del formato evaluación para la empresa Harimax S.A.

### 4.1. Actores

Los principales actores que intervienen en la evaluación son

Evaluador/Rater	Evaluado/Recipient
<ul style="list-style-type: none"><li>•Fuente de datos sobre el Evaluado o Recipient ya que poseen un trato estrecho.</li><li>•El rol del evaluador es juzgar es identificar la presencia o ausencia de conductas.</li><li>•Persona afectada por el desempeño del Evaluado o recipient. Capaz de constestar preguntas específicas sobre el modo de interacción del evaluado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Persona que será observada por otros.</li></ul>

Tabla 6. Actores de la Evaluación 360 Fuente: el autor

Peter Ward(1997) estableció una lista de potenciales evaluadores/raters de la siguiente manera:

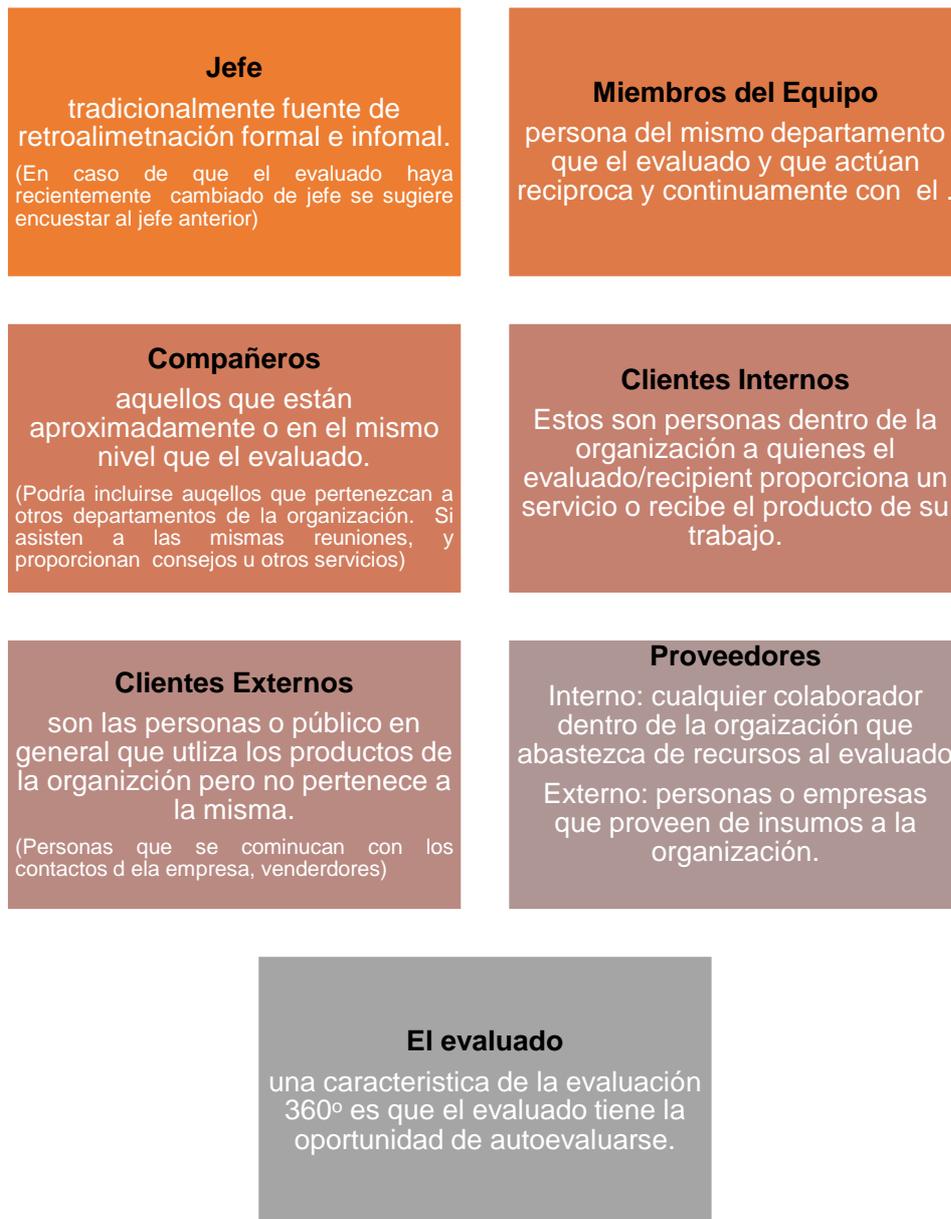


Tabla 7. Tipos de Encuestados o Raters en la Evaluación Fuente: el autor

#### 4.2. Ponderación de la frecuencia de los Factores Críticos

Llegado el momento de evaluar el desempeño de los colaboradores, el evaluador deberá calificar el desempeño en base a las competencias claves que han sido especificadas en este trabajo en capítulos anteriores. El formulario consta de 4

competencias cardinales, denominadas también factores críticos de éxito. A continuación, se explicará los rangos de evaluación:

Grados	Referencia Cualitativa	Interpretación
<b>A</b>	Siempre	El evaluado manifiesta siempre la competencia descrita en el grado seleccionado según la competencia
<b>B</b>	Frecuente	El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos la competencia tal cual se describe en el grado seleccionado
<b>C</b>	La mitad del tiempo	El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones la competencia descrita en el grado seleccionado
<b>D</b>	Ocasional	El evaluado manifiesta ocasionalmente la competencia
<b>E</b>	Nunca	En evaluado no ha desarrollado determinada competencia

Tabla 8. Ponderación Cualitativa de Resultados

Fuente: el autor

Grados	Referencia Cuantitativa	Referencia Porcentual
<b>Grado A</b>	10.0	100%
<b>Intervalo entre A-B</b>	8.75	87.5%
<b>Grado B</b>	7.5	75%
<b>Intervalo entre B-C</b>	6.25	62.5%
<b>Grado C</b>	<b>5.0</b>	<b>50%</b>
<b>Intervalo entre C-D</b>	3.75	37.5%
<b>Grado D</b>	2.5	25%
<b>Intervalo entre D-E</b>	1.25	12.5%
<b>Grado E</b>	0	0%

Tabla 9. Ponderación Cuantitativa de Resultados

Fuente: el autor

Recordamos que el mínimo de evaluadores es 5 incluyendo con la autoevaluación del colaborador. El porcentaje o calificación mínima requerida por los directivos de Harimax S.A. para cada factor crítico es 5.0 o 50%.

Para darle uniformidad a los resultados obtenidos, se debe proceder a ponderar de la siguiente forma, si se presentan casos como el siguiente: el colaborador Jev Cipriano recibe en una de las 5 evaluaciones, cuatro calificaciones de grado B, y sola una de grado A, respecto a la competencia autocontrol.

Tomamos las referencias de la tabla anterior y establecemos que:

Referencia cuantitativa del grado B \* Número de veces que se recibe

$$7.5 * 4 = 30$$

El resultado obtenido 30, se suma a la referencia cuantitativa de grado A

$30 + 10 = \frac{40}{5} = 8$  resultado para competencia autocontrol obtenido en la primera evaluación

Este mismo procedimiento se aplica para las 4 evaluaciones restantes, al final se sumarán los 5 resultados obtenidos para la competencia autocontrol y se los dividirá para cinco.

### 4.3. Interpretación de los Resultados

Siguiendo el ejemplo anterior se concluye que en la primera evaluación el colaborador esta entre el Grado A y B del factor crítico de éxito, pero con mayor tendencia al grado B ya que resultado 8, está por entre de la referencia cuantitativa del intervalo A-B 8.75 y la referencia cuantitativa B 7.5 siendo Grado B el más próximo.

Suponiendo que en las cuatro evaluaciones restantes obtuvo los siguientes resultados para este mismo factor crítico: 6.25, 7.5, 8 y 8 decimos que:

$$8 + 6.25 + 7.5 + 8 + 8 = \frac{37.5}{5}$$

Se divide para 5 porque es el total de veces que Jev Cipriano ha sido evaluado.

$$\frac{37.5}{5} = 7.5$$

El factor crítico de éxito, autocontrol para Jev Cipriano cuantitativamente resulta en 7.5, refiriéndonos a la tabla vemos que su Autocontrol en base a las cinco opiniones emitidas, se encuentra en grado B, lo que quiere decir entonces, que el colaborador Jev Cipriano **frecuentemente o un 75% de las veces** Actúa con calma, es capaz de sentir emociones fuertes, pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que le producen desagrado y continúa su actividad o conversación. Este resultado está por encima del esperado. Sin embargo, se debe encaminar al colaborador a desarrollar a plenitud la competencia en cuestión.

#### **4.4. Viabilidad del Proyecto**

Con el avance de la tecnología, las formas para realizar una evaluación ya no son únicamente a través de documentos físicos que; sin duda, tomarían bastante tiempo procesar la información obtenida mediante los mismos. Hoy en día, podemos con el internet y softwares dedicados a este tipo de tareas. Es por eso que para analizar económicamente cuánto me costaría poner en marcha el desarrollo de esta evaluación, se podrá en consideración dos alternativas.

La primera opción, es contratar empresas online que se dediquen a la ofrecer una plataforma virtual en la que se desarrollen las evaluaciones. Entre las que se pudo encontrar están: Human Smart de México, E-valúame de España, VisionMetrics de Estados Unidos, Thomas de España, Qualtrics de Estados Unidos. En américa son pocas las empresas que se dedican a brindar este servicio, la mayoría generalmente ofrece acceso a reportes detallados de evaluación con estadísticas y tablas de acuerdo a los resultados que puede ser descargado por el administrador. Es posible la personalización del formato de evaluación. Cada participante cuenta con un usuario y clave de acceso. No existen restricciones de tiempo para acceder a la información almacenada. El precio de estas plataformas online esta entre \$900.00 a \$3,000.00 dólares anuales. El precio esta anexado a las siguientes variables: número de personas a evaluar, número de veces al año en que se desarrollará la evaluación e incluso el número de competencias que se evaluarán.

Concerniente a la segunda opción, las tecnologías de información dan soporte a los procesos internos de las empresas y permiten crear valor para la misma. Es necesaria

la participación de los altos mandos de la empresa para que sean tomadas en consideración todas las características en un proceso formal. Optar por la adquisición y desarrollo de un software acorde a todas las necesidades de la empresa, es otra posible solución. El tiempo de creación de este software sería de 2 a 4 meses, y su adquisición incluiría manuales de usuario, bases de datos propias, generación de reportes detallados, número ilimitado de personas a evaluar, y número de competencias ilimitadas. Actualmente, el precio promedio de este tipo de software es \$2,900.00 a \$3,500.00 dólares.

Ahora bien, no resulta fácil la evaluación financiera de proyectos de inversión en tecnologías de información. No obstante, se utilizará el método Return On Investment por sus siglas en inglés (ROI) y el Valor presente Neto (VAN).

Supondremos que opción A es contratar una empresa online que ofrezca su plataforma para realizar evaluaciones con una inversión inicial anual de \$2,890.00 para un número ilimitado de personas y que permitan evaluar más de 4 competencias durante 12 meses de acceso a la plataforma. Mientras que la opción B es invertir \$3,100.00 en la licencia de un software para la empresa. En el mercado, generalmente los cargos anuales de mantenimientos y soportes oscilan entre un 17% y 30% del precio del producto, pero quién nos ofrecerá el software es una empresa que ofrece servicios tecnológicos a Harimax S.A y por tanto nos cobrará un 17%. En ambos casos, se tendría acceso libre a la información, número ilimitado, número ilimitado de competencias a analizar y se proyectará el uso de esta herramienta informática por 3 años, que consideramos será su tiempo de vida útil antes de que requiera actualizaciones, modificaciones más complejas al software o que aparezca otro software mejor. El Cash-Out para A, en los años posteriores serían la misma inversión inicial puesto que el acceso a la plataforma es solo durante 12 meses. Mientras que en el de B, los siguientes años deben considerar solo el costo de mantenimiento y soporte que se estima es \$527.00 anuales.

Determinar el Cash-In, para las dos opciones nace de las provisiones de las indemnizaciones y valores que la empresa incurre cuando un colaborador decide irse de la misma o es despedido. En el año 2015, la empresa gastó \$17,246.00 dólares por concepto dicho concepto, cabe mencionar que además de las consideraciones de ley la empresa como política interna establecida por su fundadora, brinda un bono

extra a sus colaboradores por el tiempo que estuvieron trabajando por ello este rubro es elevado. Según apreciación empírica del departamento de recursos humanos el ausentismo en la empresa por motivos de ausentismo por disconformidad o descontento en los trabajadores y despidos por malas conductas representan un 21% de las provisiones por despidos. Se estima entonces que si se procura el desarrollo de los colaboradores usando esta herramienta de evaluación ese 21%; es decir, \$3,621.66 no sería dinero que saldría de la empresa y suponiendo que con la aplicación de la evaluación se logre reducir 2% anual, tendríamos 19% para el segundo año \$3,276.74 y, un 17% para el tercer año tendríamos un \$2,931.82

Ahora bien, se expondrá numéricamente lo anteriormente expuesto. Para el análisis del proyecto se utilizará el ya mencionado VAN que nos permite calcular el valor del dinero en el tiempo. Para la TMAR del proyecto, se tomará como referencia la tasa de interés pasiva del banco central 8.78% (agosto-2016), riesgo país 8.58% (agosto-2016) y la inflación 1.58% (julio-2016), correspondientes al mes de agosto del presente año, más el porcentaje de rentabilidad que la empresa espera alcanzar en sus proyectos; para traer estos valores futuros al día de hoy y comparar cual ofrece mejores resultados económicos.

$$TMAR = 8.78\% + 8.58\% + 1.58\% = 18.94\%$$

TMAR	24,94%			Ausentismo global	\$ 17.246,00
Inversión A	\$ 2.890,00			% Despidos por mala conducta y descuento	
				Año 1	21% \$ 3.621,66
Opción A				Año 2	19% \$ 3.276,74
				Año 3	17% \$ 2.931,82
Años	Cash-Out	Cash-In	Cash Flow		
0	\$ -2.890,00		\$ -2.890,00		
1	\$ -2.890,00	\$ 3.621,66	\$ 731,66		
2	\$ -2.890,00	\$ 3.276,74	\$ 386,74		
3	\$ -2.890,00	\$ 2.931,82	\$ 41,82		
		<b>VAN</b>	<b>\$-2.035,20</b>		
		<b>TIR</b>	<b>-45%</b>		
Inversión B	\$ 3.100,00				
Gastos mantenimiento y soporte anual	\$ 527,00	Otros gastos	\$ 450,00		
Opción B					
Años	Cash-Out	Cash-In	Cash Flow		
0	\$ -3.100,00		\$ -3.100,00		
1	\$ -977,00	\$ 3.621,66	\$ 2.644,66		
2	\$ -977,00	\$ 3.276,74	\$ 2.299,74		
3	\$ -977,00	\$ 2.931,82	\$ 1.954,82		
		<b>VAN</b>	<b>\$1.492,30</b>		
		<b>TIR</b>	<b>58%</b>		

Análisis:

Para la opción A tenemos un valor actual neto menor a cero, \$-2,035.20 por lo que se rechaza esta opción porque traer al día de hoy los flujos futuros, no resulta rentable para la organización; la opción B obtuvo un valor actual neto mayor a cero, \$1,492.30; y a su vez, la tasa interna de retorno en B es positiva 58% y superior a la Tmar, el proyecto devuelve el dinero invertido más una ganancia adicional. Mientras que, la opción A tiene TIR negativa 45% reafirmando el rechazo de esta opción porque se estaría perdiendo parte del capital invertido. Concluimos que, B a pesar de que su inversión inicial sea mayor que la inversión inicial del proyecto A, es la opción más rentable y viable.

#### 4.5. Condiciones para la Aplicación de la Evaluación

La ejecución de una evaluación laboral, independientemente de lo que se vaya a analizar o a quienes vaya dirigida, siempre varía dependiendo de dónde y a quien se vaya a aplicar, ya que existe una gama grande de empresas, por lo que requiere una adaptación en particular del método de investigación.

- El carácter de la evaluación es estrictamente confidencial. Esto brindará confianza al encuestado y al evaluado. Se obtendrán respuestas más sinceras porque los actores podrán expresarse con más libertad y honestidad.
- Planificación de recursos. Determinar si se requiere la participación de un consultor externo que trabaje en equipo con el área de recursos humanos. El consultor externo con capacidad para desarrollar el proceso de evaluación, podrá garantizar la confidencialidad al momento de su ejecución.
- Planificación del tiempo. Primordial para evitar que el proceso se transforme en algo tedioso. Implicará coordinación con el área de recursos humanos.
- Se requiere obligatoriamente mínimo 4 de evaluadores diferentes para cada persona, la autoevaluación para cada colaborador, de forma que se obtenga una percepción imparcial y basta. Por lo que en total tendríamos 5 evaluaciones referentes a un colaborador.

#### **4.6. Recomendaciones para la Aplicación de la Evaluación**

- Preparar previamente a los implicados en la evaluación de manera que se les explique los objetivos de la evaluación y los motivos de su aplicación.
- Conceder a cada colaborador la oportunidad de explorar las razones que han motivado las puntuaciones que ha recibido.
- Dar la oportunidad a los colaboradores de responsabilizarse de su propio desarrollo.

## CONCLUSIONES

En el mundo actual, para conducir una empresa a niveles mejores productividad y eficiencia hay que preocuparse por el órgano principal de la misma, su capital humano. Como parte de la gestión empresarial, constituye un aspecto básico en las organizaciones buscar coincidencias entre el capital humano y el o los propietarios de la empresa. Se presenta como un recurso de comunicación las evaluaciones del desempeño por competencias. Es necesario desarrollar conciencia en cada colaborador sobre su comportamiento en el lugar de trabajo y como este va debe ir de la mano con los objetivos organizacionales.

Este proyecto busca ofrecer un modelo de evaluación integral laboral en base a las necesidades y objetivos de la empresa. Inicialmente, se debe establecer cuál será el objeto de estudio de la evaluación, que en este caso es una apreciación conductual global del individuo. Se debe dar importancia a la información estratégica de la empresa; para que el desenvolvimiento esperado de colaboradores esté alineado a la misión, visión, valores etc.

La empresa Harimax S.A. tiene claramente definida su posición y hacia dónde quiere llegar, los gerentes quienes son los guías de la organización concluyeron que para poder dar cabal cumplimiento a la estrategia organizacional se necesita actuar con flexibilidad, perseverancia, innovación y autocontrol, se establecieron estas características como competencias cardinales de la organización porque deben ser reflejadas por todos colaboradores. Puede que los valores organizacionales y las competencias cardinales parezcan iguales, pero en realidad no lo son. Los valores están definidos con frases sencillas, mientras que las competencias deben contar con definiciones amplias, asignarles características y establecer distintos grados, que actúen como termómetro para saber cuan fuerte o no, es la presencia de una determinada competencia en cada colaborador. Estas competencias cardinales varían de una empresa a otra, por lo que la evaluación está ajustada exclusivamente a Harimax S.A.

La evaluación, abarca el hecho de poder segregar a lo colaboradores que necesitan desarrollarse y cambiar de actitud, aquellos que están dentro de lo aceptable y

aquellos que se encaminan a consolidar las competencias cardinales requeridas por la organización. Para tener un panorama claro, objetivo y justo; se considera que la evaluación tenga 4 perspectivas diferentes que podrían ser del jefe, miembros del equipo, compañeros, clientes internos o externos, proveedores internos o externos, más una auto apreciación del evaluado. Esta evaluación sería un piloto, el inicio de una etapa de cambios positivos para la organización, que su puesta en marcha presenta dos opciones, la adquisición de un software valorado en \$3,100 dólares, aunque esta inversión inicial sea mayor en comparación a invertir plataformas en internet que permiten aplicar este tipo de evaluaciones; en el corto plazo un software de la empresa resulta ser más beneficioso porque los flujos de dinero a invertir serán menores a la inversión inicial, versus las plataformas en línea que tienen valores fijos y que deberá ser nuevamente cancelado pasados si se desea seguir manejando una vez expirado el tiempo de uso. Además, la recuperación de la inversión se verá reflejada al primer año de la puesta en marcha y medida en que se vaya reduciendo el ausentismo. El desarrollo del software tiene una tasa interna de retorno positiva 58%, superior a la Tmar establecida para el proyecto de 24.94% mientras que las plataformas online tienen una tasa interna de retorno inferior a la Tmar lo que las descarta como medios de implementación del proyecto. Esta evaluación laboral integral seguramente sería el detonante a futuras evaluaciones direccionadas a aspectos particulares dentro de la organización, por lo que con mayor razón sería beneficioso contar con un software personalizado. El fin de estas herramientas siempre será consolidar y fomentar una organización más fuerte capaz de enfrentar todos los desafíos que se pudieran presentar.

## RECOMENDACIONES

No toda evaluación es aplicable a todas las organizaciones. Cada empresa es un mundo diferente, similar a un planeta que forma parte del universo. Para la elaboración de una evaluación lo primero que debemos definir es el motivo por el que se la va a crear, a quien va dirigida y en función de estos establecer objetivos. Característicamente debe ser sencilla, clara, objetiva y uniforme, para facilitar su comprensión pues estamos hablando de un medio de comunicación. Se debe considerar también lo siguiente:

- Escoger cuidadosamente a los 4 evaluadores para cada colaborador, , así se evitará información parcializada y poco objetiva. Sería bueno revisar que no existan lazos familiares entre el evaluador y el evaluado. Además ayudar a reflexionar en la importancia de las opiniones que sean vertidas en la evaluación y así evitar errores por efecto halo, benevolencia prejuicio y demás descritos en el capítulo 1.
- Dar a conocer la estrategia organizacional; es decir, misión, visión, objetivos, valores; de tal manera que los colaboradores se sientan parte de ello.
- Profundizar en competencias requeridas mediante el diseño de perfiles de puestos. El establecimiento de las competencias cardinales en el capítulo 2 es la base para profundizar en otras competencias que requieran los colaboradores según el perfil del puesto. Es posible su desarrollo mediante la definición de nuevas competencias y también con el establecimiento de los grados requeridos según el puesto de trabajo, teniendo como modelo los indicadores en el capítulo 3 de este proyecto.
- Dar a conocer los indicadores de comportamiento, de manera que los colaboradores identifiquen que competencias poseen, y cuáles deben mejorar. Para fomentar el modelo de gestión por competencias se sugiere crear planes de capacitación y formación en las áreas que más necesiten los colaboradores.
- Hacer énfasis en que el colaborador puede cambiar o mejorar. Realizar entrevistas personales y privadas, es otro método de retroalimentación que se complementa con la herramienta de evaluación diseñada. Puede ser una

opción para no dejar el proceso estancado y dar seguimiento al desarrollo de los colaboradores hasta que se decida aplicar una nueva evaluación.

Recordemos que el propósito fundamental de la evaluación integral laboral es fomentar la mejora y el aprendizaje continuo, así que llevar a cabo la evaluación y añadirle retroalimentación de manera periódica y frecuente nos ayudará a tener un panorama más amplio de aquello que esté sucediendo y corregir el camino en caso de que algo no esté funcionando a tiempo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A. (2005). *Diccionario de Comportamientos: Gestión por Competencias* (Segunda ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/33185686/Alles-Martha-Diccionario-de-Comportamientos-Gestion-Por-Competencias-Completo>
- Alles, M. A. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos* (Segunda ed., Vol. II). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A. Recuperado el 11 de Julio de 2016
- ASALE, R. (2016). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 23 de Agosto de 2016, de <http://dle.rae.es/?id=H8KIdC6>
- Banco Central del Ecuador*. (30 de Agosto de 2016). Obtenido de [Contenido.bce.fin.ec](http://Contenido.bce.fin.ec): [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=activa](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa)
- Capuano, A. M. (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Invenio*, VII(13), 139-150. Recuperado el 28 de Julio de 2016, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87713710>
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler III, E. E., & Weick, J. E. (1970). *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Caplow, T. (1976). *How to Run Any Organization: A Manual of Practical Sociology*. Hinsdale, IL: The Dryden Press.
- Chiavenato, I. (1988). *Administración de Recursos Humanos*. México : Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Organizaciones* (Octava ed.). México : McGraww-Hill Interamericana Editores S.A.
- Fleenor, J. W., & Prince, J. M. (1997). *Using 360-degree feedback in organizations: an annotated bibliography*. Greensboro, North Carolina, United States of America: Center for Creative Leadership. Obtenido de <http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/Using360Feedback.pdf>
- García, M. (Febrero-Marzo de 2001). La importancia de la evaluación del desempeño. *Proyecciones*(9), 3.

- Herrera, S., & Rodríguez, N. (1999). Evaluación de Desempeño. *Revista Acta Académica. Número 24, Universidad Autónoma de Centro América.*
- Lusthaus, C. (2002). *Evaluación Organizacional: Marco para Mejorar el Desempeño.* Washington: IDB Bookstore.
- Maristany, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Segunda ed.). (M. F. Castillo, Ed.) Naucalpan de Juárez, México : Pearson Educación de México S.A. de C.V. Recuperado el 6 de Julio de 2016, de <https://app.box.com/s/d0075f6al6ev0tp9afj4k5viu26rf5jh>
- Myers, I. B., & Myers, P. B. (1980). *Gifts Differing: Understanding Personality Type.* Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Pereira, F. M., Gutiérrez G, S. P., Sardi H, L., & Villamil P, M. (2008). Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo 360 grados. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración, IV(6)*, 69-105. Recuperado el 28 de Julio de 2016, de <http://revistas.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/article/view/1514/1120>
- Quezada Martínez, H. (22 de Junio de 2016). *Competencias Laborales: La Puesta en el Valor del Capital Humano.* Obtenido de <http://www.uv.es/~selva/gestion/articles/Umberto/clvalor.htm>
- Rábago López, E. (2010). *Gestión por Competencias* (Primera ed.). (M. Martínez, Ed.) Oleiros, La Coruña, España: Netbiblo. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Hs8lm2CdcpcUC&oi=fnd&pg=PA11&dq=gestion+por+competencias&ots=tpR7kAd8Na&sig=\\_vcNC7HgHlInetExbYlswcGlZSk#v=onepage&q=gestion%20por%20competencias&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Hs8lm2CdcpcUC&oi=fnd&pg=PA11&dq=gestion+por+competencias&ots=tpR7kAd8Na&sig=_vcNC7HgHlInetExbYlswcGlZSk#v=onepage&q=gestion%20por%20competencias&f=false)
- Shultz, T. W. (1960). Capital formation by Education. *The Journal of Political Economy*, 1-8.
- Smith, A. (1776). *La Riqueza de las Naciones.* Londres: William Strahan, Thomas Cadell.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work. Models for superior performance* (Primera ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc. doi:10.1002/hrdq.3920050411
- Ward, P. (1997). *360-degree feedback.* London: Chartered Institute of Personnel & Development. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=q6a0DiLUIv8C&oi=fnd&pg=PP10&dq=360+deg>

ree+feedback&ots=jsokNAS\_rS&sig=HCjrtGEIjvXdlk4dJvgJWVsHQ0Y#v=onepage&q=360%20d  
egree%20feedback&f=false

Werther Jr, W. B., & Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Mexico:  
McGraw-Hill.

## **ANEXOS**

**Anexo 1 – Encuesta competencias cardinales**

**Anexo 2 – Formato de Evaluación Integral Laboral empresa Harimax S.A.**

## ENCUESTA SOBRE COMPETENCIAS CARDINALES

Marque con una X el área a la que pertenece

Financiero-Contable       Logística       Ventas       Producción

**Competencia:** hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos que generan un desempeño exitoso en el puesto de trabajo.

A continuación se sugiere una lista de competencias, Seleccione con una X las que considere de vital importancia para desempeñar un trabajo siendo 1 la puntuación mas alta y 5 la mas baja o seleccione sin importancia la opción que usted descarte como competencia

	1	2	3	4	5	Sin importancia
<b>Compromiso</b> Sentirse obligado con los objetivos de la organización (hacerlos propios)						
<b>Ética</b> Conjunto de valores morales o buenas costumbres que se espera de todos los integrantes de la organización						
<b>Orientación al cliente</b> Encaminar sus actos hacia el cliente						
<b>Adaptabilidad al cambio</b> Acomodarse, avenirse a los cambios						
<b>Prudencia</b> Sensatez y moderación en todos sus actos, sabiendo discernir entre lo bueno y lo malo para seguirlo o huir						
<b>Fortaleza</b> Definida como el punto medio entre vencer el temor y huir de la temeridad						
<b>Justicia</b> Actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde						
<b>Orientación a los resultados</b> Encaminar sus actos a lo esperado						
<b>Calidad del Trabajo</b> Excelencia en la tarea a realizar						

<b>Sencillez</b> Actuar en forma llana y directa, sin ostentación.						
<b>Empowerment</b> Dar poder al equipo de trabajo, potenciación del propio equipo de trabajo						
<b>Conciencia Organizacional</b> Reconocer inmediatamente en sus atributos y modificaciones a la organización						
<b>Integridad</b> Obrar con rectitud y probidad inalterables						
<b>Iniciativa</b> Adelantarse a los demás en su accionar						
<b>Comunicación</b> Transmisión y recepción articulada o inarticulada de ideas, sentimientos y actitudes con el objetivo de obtener una respuesta						
<b>Innovación</b> Capacidad para modificar las cosas aun partiendo de formas no pensadas anteriormente						
<b>Temple</b> Serenidad y dominio en todas las circunstancias						
<b>Perseverancia</b> Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos						
<b>Flexibilidad</b> Disposición para adaptarse fácilmente a nuevas circunstancias o situaciones						
<b>Autocontrol</b> Dominarse a sí mismo. Control de las propias emociones y reacciones						
<b>¿Qué otras 3 competencias considera usted que son importantes? Argumente su respuesta *</b>						
Recuerde basarse en las características o competencias que tengan en común los colaboradores de su respectiva área sin importar el nivel jerárquico o cargo que desempeña.						

Logo de la empresa

**HARIMAX S.A.**  
**EVALUACIÓN INTEGRAL LABORAL**

<b>Evaluador</b>				<b>Evaluado</b>			
Jefe		Autoevaluación		<b>Fecha</b>			
Compañeros		Miembro del Equipo					
Cliente Interno		Cliente Externo		<b>Área a la que pertenece el Evaluado</b>		Producción	Ventas
Proveedor interno		Proveedor externo				Logística	Admin-Financiero

Factor Crítico	Rangos				
<b>Flexibilidad</b>	Siempre	Frecuente	La mitad del tiempo	Ocasional	Nunca
Escucha activamente, demuestra apertura al interlocutor aún si existen diferencias de opinión					
Sabe reconocer sus errores y aprende de ellos					
Busca alternativas y no se conforma con un punto de vista único					
Capaz de aceptar a los cambios aún si resulten poco cómodos, respetarlos y sobretodo promueve dichos cambios.					
Sabe pedir ayuda, es receptivo, presta atención a las recomendaciones que se le hagan respecto a su trabajo etc.					

Factor Crítico	Rangos				
<b>Perseverancia</b>	Siempre	Frecuente	La mitad del tiempo	Ocasional	Nunca
Redobla esfuerzos, con gran determinación frente a adversidades sin afligirse o angustiarse					
Posee espíritu de lucha y determinación y no se desanima frente a dificultades					
Muestra convicción e impulsa a los demás a continuar a pesar de que el sendero sea empinado					
Muestra valentía y entusiasmo aun cuando pareciera una tarea imposible de realizar					
Rescata lo positivo de las adversidades, se automotiva, usa frases "yo sí puedo", "el que la persigue la consigue".					

Factor Crítico	Rangos				
<i>Innovación</i>	Siempre	Frecuente	La mitad del tiempo	Ocasional	Nunca
Es creativo, piensa que si algo no funciona de una manera puede que funcione de otra					
Hace preguntas y no se queda nunca con la duda. Utiliza frases como: "Que pasaría si modificara esto?" busca entender el ¿por qué? De las cosas y como estas pueden ser desafiadas y subvertidas					
No tiene miedo de hacer el ridículo, tiene alta tolerancia para los errores, considera fracaso como aprendizaje.					
Bloquea pensamientos negativos , convierte un problema en oportunidad y una queja en un regalo.					
Observador detallista, capaz de detectar necesidades y de está una oportunidad de crear algo nuevo.					
Factor Crítico	Rangos				
<i>Autocontrol</i>	Siempre	Frecuente	La mitad del tiempo	Ocasional	Nunca
Piensa con claridad y permanece concentrado, no pierde la paciencia aun en situaciones tensas o tediosas.					
Permanece inalterable ante la presión al entregar resultados, no se vuelve voluble en su temperamento					
Guarda compostura, no refleja signos de irritabilidad en expresiones corporales o faciales ni sube el tono de voz					
Utiliza vocabulario apropiado, no emite comentarios hirientes en medio de una riña con otra persona.					
No muestra enfado fácilmente si se le corrige el accionar respecto a un procedimiento interno de la empresa.					
<b>Brevemente describa la percepción que tiene usted, respecto a la conducta del evaluado en el trabajo. Sugiera de forma clara y constructiva aspectos que considere debería mejorar.</b>					



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Alvarez Baquerzo Vanessa Mariela**), con C.C: # **0951395912** autor/a del **componente práctico del examen complejo: Propuesta de un modelo de Evaluación Integral Laboral en la empresa Harimax S.A.** previo a la obtención del título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional** 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, **26** de septiembre de **2016**

f. *Vanessa Baquerzo*

Nombre: **Alvarez Baquerzo Vanessa Mariela**

C.C: **0951395912**



<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>			
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN</b>			
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	<b>Propuesta de un Modelo de Evaluación Integral Laboral en la empresa Harimax S.A.</b>		
<b>AUTOR(ES)</b>	<b>Vanessa Mariela Alvarez Baquerizo</b>		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	<b>Jorge Luis Miranda López</b>		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	<b>Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas</b>		
<b>CARRERA:</b>	<b>Gestión Empresarial Internacional</b>		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	<b>Ingeniería en Gestión Empresarial Internacional</b>		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	<b>26 de 09 de 2016</b>	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	<b>82</b>
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	<b>Administración de Recursos Humanos, Comportamiento Organizacional, Desarrollo Organizacional.</b>		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	<b>Evaluación, Desempeño, Competencias, Cardinales, Integral, Factor, Crítico.</b>		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b> La iniciativa de diseñar una evaluación integral laboral para la empresa Harimax S.A. nace del objetivo de conocer más a fondo como ciertas conductas en el ambiente laboral afectan la consecución de objetivos o resultados esperados por la empresa. Un aspecto importante a considerar en el diseño de esta herramienta es la metodología a utilizar, posibles errores y sobretodo es primordial formalizar y aclarar los conceptos relacionados a: evaluar, desempeño laboral y también, definir lo que es gestión por competencias. Esta teoría se establece en el primer capítulo, donde se analiza también, las distintas metodologías de evaluación y se escoge el método de escala gráfica de calificaciones. En el segundo capítulo, se describe la estrategia organizacional base para la elección de 4 factores críticos de éxitos o competencias cardinales que se esperan en todos los colaboradores, dichas competencias fueron seleccionadas a través de encuestas a los gerentes y son el objeto de análisis en la evaluación. En el tercer capítulo, formalizamos la definición de la evaluación que se va a diseñar, se establecen objetivos y beneficios. También, se establecen características esperadas y grados de comportamiento para cada competencia. Finalmente, en el cuarto capítulo, se identifican los posibles actores que intervengan en la evaluación, se explica como de deben ser calificada y la interpretación de los resultados. Además, se incluye un análisis financiero respecto a dos opciones de inversión para implementar la evaluación.			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-99-670-8138	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:vanealvarezb@hotmail.com">vanealvarezb@hotmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre:</b> Román Bermeo Cynthia Lizbeth		
	<b>Teléfono:</b> +593-98-422-8698		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec">cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec</a>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			