



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

*FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO Y DEL COMPORTAMIENTO
HUMANO*

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

VICTORIA LOURDES SANTANA QUIROZ

Marzo, 2021



“Diseño de un Sistema de Gestión del Desempeño Appreciativa en las Áreas Administrativas de las empresas de la Fundación Familia Salesiana Salinas, Provincia Bolívar, Cantón Guaranda, en el año 2021”



CONFITES



ALISALINAS



ACEITES ESENCIALES



RADIO

SALINERITO

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA



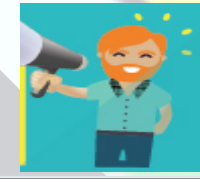
DIAGNÓSTICO

La FFSS, no cuenta con un planificación alineada a las nuevas tendencias de Gestión de Talento Humano, por lo que, la institución tiene la necesidad de adaptarse a las nuevas herramientas de gestión, como lo es en primer punto la actualización de sus perfiles de cargos y diseñar un modelo de evaluación apreciativa.



PRONOSTICO

Contar con manuales de cargos acordes a la realidad de la institución así como, facilitar la planificación de la fuerza laboral e identificar las diversas necesidades de capacitación y finalmente aplicar la evaluación de desempeño apreciativa, objeto de estudio del presente trabajo, se realizará a los niveles jerárquicos superiores para luego ser aplicados a los demás niveles.



CONTROL

Los colaboradores tendrán claro cuales son sus funciones y responsabilidades a desarrollar en su puesto de trabajo, dando lugar a un mejor desempeño y sabrán exactamente el aporte de su puesto al desarrollo de las estrategias institucionales; posterior a ello, realizar la evaluación, con miras a la retroalimentación como un proceso continuo y crear compromiso y pertenencia a su institución.

OBJETIVOS



OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Sistema de Gestión del Desempeño Appreciativa en las Áreas Administrativas de las empresas de la Fundación Familia Salesiana Salinas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS



1. Analizar los elementos de la Gestión de Desempeño.
2. Establecer un diseño de gestión de competencias para el área administrativa y así poder medir su desempeño.
3. Elaborar una guía metodológica para los evaluadores.
4. Realizar la retroalimentación atado a los resultados obtenidos de la evaluación.
5. Comunicar el proyecto de gestión de desempeño en la Fundación Familia Salesiana Salinas.

MARCO TEÓRICO

COMPETENCIA.- Características de personalidad, devenidas de comportamientos que generan un desempeño exitoso en su puesto de trabajo.

BENEFICIOS DE LAS COMPETENCIAS



Agrega valor a las personas

Valor añadido al giro del negocio

Ahorro de costos económicos y en tiempo



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es un registro formal de la opinión de un líder sobre la calidad del desempeño de un colaborador, y tiene por finalidad la retroalimentación para mejorar su desempeño de acuerdo a los estándares que la organización requiere.



ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

Constituyen una técnica de evaluación de desempeño que compara el desempeño de cada empleado con un estándar predeterminado o con un nivel esperado de producción.



RETROALIMENTACIÓN

Tipo de comunicación interactiva, en la cual se propone apoyar a la otra parte, para que mejoren sus competencias, con relación a los requerimientos del trabajo y la cultura de la organización. Una evaluación de competencias sin retroalimentación NO sirve para nada.



GESTIÓN DE DESEMPEÑO

La Gestión de Desempeño debe entenderse como un componente del proceso estratégico de una organización cuya principal finalidad es asegurar que las actividades que desarrollan las personas, los equipos y las áreas, están alineadas e impulsan el logro de los objetivos estratégicos.



FASES DE LA GESTIÓN DE DESEMPEÑO

- 1. Planificación.*- Define los objetivos del área y clarifica las metas a los colaboradores
- 2. Coaching.*- Ofrece seguimiento, apoyo y acompañamiento para mantener el ímpetu por los resultados.
- 3. Evaluación.*- Cierra la planificación, determina el nivel de logro de los objetivos y planifica el desarrollo del equipo

METODOLOGÍA DE ESTUDIO



NIVEL DE ESTUDIO

Implementación de una herramienta de Evaluación de Desempeño apreciativa para el Área Administrativa de la FFSS.

Personal Administrativo: 9 personas

Personal Operativo: 31



TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación utilizado es el Descriptivo, por cuanto permite evaluar a cada uno de los miembros de la institución así como también la calidad, eficiencia e importancia de las funciones que realizan.



INFORMACIÓN

- 1.- Entrevista directa con cada eje experto de su puesto
- 2.- Focus Group
- 3.- Apoyo de la Gerencia

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES



SENTIDO DE PERTENENCIA

Es la actitud del individuo a sentirse dueño de su propio proceso guiado por una convicción profunda a la organización y sus objetivos.



ORIENTACIÓN AL SERVICIO

Actitud y aptitud de comprender las necesidades de otros (clientes, compañeros, colaboradores), lo que traducen apoyo decidido o que redundan en acciones efectivas.



RESPONSABILIDAD

Capacidad para asumir un sentido del deber a toda prueba, con total apego a los estándares de efectividad.



INICIATIVA

Siempre está al tanto de introducir o iniciar mejoras a los procesos a su cargo.

COMPETENCIAS TRANSVERSALES

NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR: Dirección y Coordinadores



PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Capacidad para analizar el entorno donde se desenvuelven los procesos a su cargo y de estructurar mecanismos para abordar e implementar estrategias y tácticas para la supervivencia del negocio.

CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN

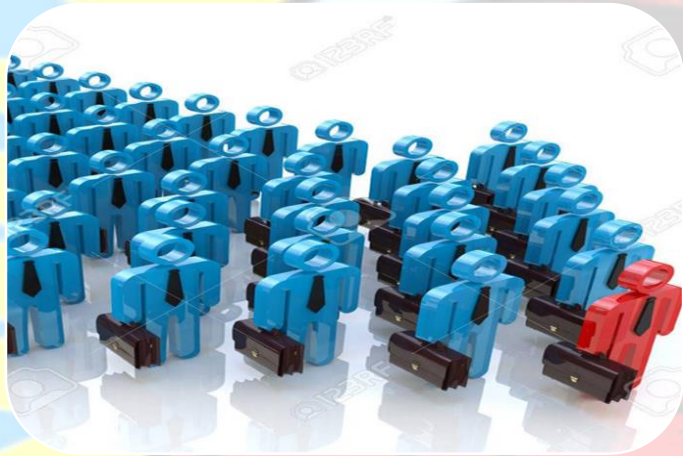
Capacidad para obtener resultados en transacciones con otros, lo que supone el alcance de réditos tangibles como producto de las negociaciones efectuadas.

PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN

Capacidad para establecer planes y programas que abarquen los puntos clave de la gestión a cargo, lo que implica organizar los recursos en espacio, tiempo y oportunidad.

COMPETENCIAS TRANSVERSALES

NIVEL JERÁRQUICO MEDIO: Subcoordinadores



DIRECCIÓN DE PERSONAS

Capacidad para dirigir a su personal mediante el sano ejercicio de una autoridad con responsabilidad.



LIDERAZGO

Capacidad de influencia y poder legítimo para conducir a otros en pro de los objetivos y metas planteadas, para asumir junto a los miembros grandes desafíos.



DIRECCIÓN POR RESULTADOS

Estilo de dirección que propone, activa y fomenta entre sus subalternos un enfoque proactivo hacia las metas de alto rendimiento, en el cual existe medición y Retroalimentación.

COMPETENCIAS TRANSVERSALES

NIVEL JERÁRQUICO OPERATIVO: Asistentes, Auxiliares y Operarios



ORIENTACIÓN A LA CALIDAD

Tendencia o propensión a gestionar el cumplimiento de normas y estándares de calidad de los procesos en los que interviene o tiene a cargo.



PROACTIVIDAD

Tendencia a prever y planear con antelación actividades o acciones que minimicen riesgos y garanticen cumplimiento efectivo de asignaciones.



EJECUTIVIDAD

Se refiere a la capacidad realizar acciones o ejecutar directrices de conformidad a las políticas y parámetros establecidos.

FUNCIONES ESENCIALES POR CARGO

La metodología de investigación utilizada en el desarrollo de las funciones esenciales por cargo, se da a través de la identificación de las funciones principales que aporta a la misión del puesto, para lo cual se realizó la respectiva entrevista y posterior a ello, se identificó las funciones esenciales con sus respectivos estándares de desempeño.

DIRECTOR

• FUNCIONES ESENCIALES

- Ejercer la representación legal y administrativa de la Fundación para garantizar que su funcionamiento este bajo las normas y estatutos establecidos.
- Definir la gestión administrativa y dar seguimiento a todos los subsistemas de Talento Humano de la institución.
- Definir la planificación anual, planificación según las necesidades de cada área y el presupuesto.

ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO POR FUNCIÓN

Metodología a desglosar información “el ocupante es competente cuando”

GERENTE GENERAL

FUNCIONES	ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO
<p>Ejercer la representación legal y administrativa de la Fundación para garantizar que su funcionamiento este bajo las normas y estatutos establecidos.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Ejecuta políticas y propone reformas a los estatutos para facilitar la toma de decisiones.• Elabora planes operativos, estratégicos de acuerdo a la normativa legal vigente del FFSS.• Asiste y mantiene reuniones con el Directorio.
<p>Definir la gestión administrativa y dar seguimiento a todos los subsistemas de Talento Humano de la institución.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Desarrolla nuevas estrategias de capacitación y desarrollo para mejorar la imagen institucional.• Cumple con la normativa legal vigente respecto a la relación laboral de sus funcionarios.• Mantiene un control del sistema interno de la institución.
<p>Definir la planificación anual, planificación según las necesidades de cada área y el presupuesto.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Coordina conjuntamente con los jefes departamentales la planificación y ejecución de los proyectos planteados.• Mantiene reuniones con los jefes departamentales para la asignación del presupuesto anual.• Apoya y da seguimiento al cumplimiento de la planificación establecida.

HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO APRECIATIVA

CALIFICACIÓN ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO	
ESCALA DE DESEMPEÑO	
NIVEL	DESCRIPCIÓN
1	No cumple con el estándar de desempeño establecido
2	Cumple parcialmente con el estándar de desempeño establecido
3	Cumple con el estándar de desempeño establecido
4	Supera con el estándar de desempeño establecido

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO APRECIATIVA

NOMBRE DEL COLABORADOR:		NOMBRE DEL EVALUADOR	
CARGO		CARGO	
ÁREA/ DEPARTAMENTO	Gerente General	AÑO/ PERÍODO	

La evaluación de desempeño apreciativa permitirá medir las funciones y competencias con sus respectivos estándares de desempeño por cada cargo, se ha estipulado una puntuación del 1 al 4, siendo 1 el menor y 4 el mayor, señale de acuerdo al puntaje definido en el rango que usted considere adecuado. Las puntuaciones indicadas, deben ser orientadas con la máxima objetividad acerca del desempeño laboral del colaborador evaluado.

FUNCIONES	ESTÁNDARES	CALIFICACIÓN
Ejercer la representación legal y administrativa de la Fundación para garantizar que su funcionamiento este bajo las normas y estatutos establecidos.	El ocupante es competente cuando: <ul style="list-style-type: none"> Ejecuta políticas y propone reformas a los estatutos para facilitar la toma de decisiones. Elabora planes operativos, estratégicos de acuerdo a la normativa legal vigente del FFSS. Asiste y mantiene reuniones con el Directorio. 	
Definir la gestión administrativa y dar seguimiento a todos los subsistemas de Talento Humano de la institución.	El ocupante es competente cuando: <ul style="list-style-type: none"> Desarrolla nuevas estrategias de capacitación y desarrollo para mejor la imagen institucional. Cumple con la normativa legal vigente respecto a la relación laboral de sus funcionarios. Mantiene un control del sistema interno de la institución. 	
Definir la planificación anual, planificación según las necesidades de cada área y el presupuesto.	El ocupante es competente cuando: <ul style="list-style-type: none"> Coordina conjuntamente con los jefes departamentales la planificación y ejecución de los proyectos planteados. Mantiene reuniones con los jefes departamentales para la asignación del presupuesto anual. Apoya y da seguimiento al cumplimiento de la planificación establecida. 	
	TOTAL	

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

CALIFICACIÓN DE VALORES Y COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y TRANSVERSALES		
ESCALA DE EVALUACIÓN		
GRADO	CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
D	1	No Desarrollado
C	2	Poco desarrollado
B	3	Desarrollado
A	4	Muy Desarrollado

SENTIDO DE PERTENENCIA:

Es la actitud que posee la persona a sentirse dueño de todo el proceso de la institución, guiado por una convicción profunda de adherencia a la institución y objetivos estratégicos.

GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	CALIFICACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> Permanente se encuentra identificado con la misión y visión de la institución. Muestra lealtad hacia las normas y políticas de la institución. Está en constante evolución de acciones de trabajo, alineadas a la estrategia de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Promueve un ambiente de trabajo adecuado. Crea espacios comunicacionales en donde manifiesta que la institución es parte integral y valiosa de sus espacios personales y profesionales. Se compromete a los cambios de alto rendimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> A menudo demuestra lealtad a los lineamientos establecidos por la institución. Las acciones que desarrolla, están direccionadas a la estrategia de la institución. Demuestra una actitud no comprometida a los cambios. 	<ul style="list-style-type: none"> No mantiene canales de comunicación ni habitual con los miembros de la institución. No tiene en cuenta los objetivos estratégicos de la institución. No se encuentra informado e identificado con la visión y misión de la institución. 	

TOTAL

RESPONSABILIDAD:

Es la capacidad de asumir un compromiso a las tareas asignadas a toda prueba y una propensión al apego total de los estándares de efectividad por encima de sus propios intereses

GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	CALIFICACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> Cumple con todas las tareas asignadas, estándares e indicadores establecidos en la institución. Realiza las tareas con dedicación dentro de los plazos establecidos. Prioriza la ejecución de las tareas con calidad, aspirando los mejores resultados posibles. 	<ul style="list-style-type: none"> Muestra un alto sentido del deber, a través de un trabajo comprometido. Cumple puntualmente con las obligaciones en los escenarios que se presentan. Realiza las funciones asignadas por encima de lo esperado, asumiendo un verdadero compromiso institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> Cumple con la ejecución de tareas con la calidad mínima para cumplir sus objetivos. Genera alternativas a posibles inconvenientes en la ejecución de sus responsabilidades. Tiene claro en que las responsabilidades asignadas contribuyen a la misión del puesto y por ende de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> Realiza sus tareas en los tiempos señalados, pero difícilmente con la calidad requerida. No manifiesta compromiso al momento de realizar sus tareas asignadas. Las tareas realizadas no tienen la efectividad que se requiere al ser aplicadas y ejecutadas en los objetivos. 	

TOTAL

ORIENTACIÓN AL SERVICIO:

Involucra el deseo de servir y ayudar a las personas internas y externas a la institución, satisfacer sus necesidades e identificando aquellas posibles alternativas que coadyuvan a su satisfacción.

GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	CALIFICACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> Responde de manera efectiva y oportuna a las necesidades internas y externas de los clientes u colaboradores. Analiza y busca que las relaciones con los proveedores actuales y nuevos sea a largo plazo, priorizando las necesidades de sus clientes. Tiene conocimiento de las necesidades de los colaboradores y sus clientes internos y externos. 	<ul style="list-style-type: none"> Propone acciones orientadas a mantener un acercamiento efectivo con su cartera de clientes. Demuestra honestidad e integridad en la relación profesional-laboral con los colaboradores y sus clientes. Establece canales comunicacionales, para la difusión de soluciones e inquietudes de los servicios que presta la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> Establece mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de su cartera de clientes. Mantiene un acercamiento continuo con los clientes y sus colaboradores a la hora de establecer nuevas estrategias. Propone soluciones dentro de los estándares, pero no con la calidad requerida. 	<ul style="list-style-type: none"> No mantiene canales comunicacionales ni con los clientes y tampoco con los colaboradores. No está informado de los nuevos productos y servicios que ofrece la institución y sus empresas, así como también, de los problemas existentes. No busca ampliar su cartera de clientes y llegar a nuevos mercados, lo cual implica la no expansión de sus productos actuales y posibles nuevos productos y servicios. 	

TOTAL

INICIATIVA:

Es la capacidad de iniciar, emprender o dinamizar acciones de manera proactiva. Implica establecer un rumbo por medio del establecimiento de acciones concretas y toma de decisiones, en búsqueda de nuevas oportunidades y soluciones a problemas.

GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	CALIFICACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> Inicia gestiones por cuenta propia para la solución de problemas y búsqueda de nuevas oportunidades. Introduce o inicia siempre mejoras inmediatas a los procesos a su cargo. Aplica acciones correctivas y preventivas de manera inmediata dentro las políticas establecidas a la solución de problemas, sin que necesariamente medie autorización de su superior. 	<ul style="list-style-type: none"> Contribuye con ideas aplicables y encaminadas a la efectividad de su contenido. Es el promotor de ideas innovadoras que mejoren la situación actual de la institución. Establece nuevas técnicas o conocimientos encaminados a mejorar la calidad de lo que generalmente realiza. 	<ul style="list-style-type: none"> Aborda la solución de problemas con la toma de decisiones poco efectivas. Actúa rápida y sin considerar las consecuencias de sus actos, cuando lo normal sería esperar y tomar acciones desde varias perspectivas. Las formas o vías de solución a los inconvenientes tienen una visión a corto plazo, sin determinar que sus afecciones se pueden prolongar a largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> No se prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir a corto, mediano plazo. No indaga e inicia acciones en base a las necesidades institucionales. Su búsqueda de soluciones, únicamente abarca para el momento y no establece posibles medios de solución a largo plazo. 	

TOTAL

COMPETENCIAS TRANSVERSALES

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO:

Es la capacidad de comprender y analizar el entorno en el cual se desenvuelven, identifican rápidamente las fortalezas y debilidades de la institución, así como las debilidades y amenazas cuando de proponer estrategias se trata. Implica fomentar y aplicar planes de acción, realizar a su vez seguimientos y finalmente evaluar los avances.

CALIFICACIÓN

GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	TOTAL
<ul style="list-style-type: none"> Identifica claramente los lineamientos del plan estratégico en lo referente a las acciones pertinentes a su área. Interpreta de manera acertada las debilidades y amenazas institucionales y del mercado, proponiendo soluciones viables alineados a su estrategia de negocio. Brinda seguimiento a los planes de acción puestos en ejecución verificando que estos estén alineados a los ejes estratégicos de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> Ejerce sobre sus colaboradores sentido de compromiso en cuanto a las acciones planificadas en el plan estratégico. Establece canales de información de manera periódica para la puesta en marcha de las estrategias y facilitar la toma de decisión. Descubre nuevas oportunidades del mismo giro del negocio y crea alianzas para encaminar nuevas oportunidades de negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> Analiza e identifica nuevos potenciales que coadyuven al cumplimiento de los objetivos estratégicos e institucionales en menor escala. Se ajusta a los cambios que propone el contexto del giro del negocio y poco propone mejoras a las oportunidades ya planteadas. Interpreta de manera poco adecuada la información existente en la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> Le es muy difícil mantenerse al día con los cambios organizacionales, así como en la identificación de posible nuevos potenciales en el cumplimiento del plan estratégico. Presenta análisis vagos y fuera del contexto real de la institución, evidenciando la falta de propuestas y posibles escenarios frente a la realidad institucional. No brinda el seguimiento al cumplimiento de la planificación establecida. 	

GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	TOTAL
<ul style="list-style-type: none"> Llega con mucha facilidad a acuerdos satisfactorios para todas las partes involucradas. Las herramientas y metodologías que utiliza para cada negociación, está relacionada dentro del marco legal interno y externo. La técnica ganar-ganar, es planificada y centrada en solventar los problemas que impiden la negociación y proponer soluciones viables para ambas partes. 	<ul style="list-style-type: none"> Es reconocido por sus habilidades al momento de llegar acuerdos en diversas situaciones. Atiende a los objetivos organizacionales y logra acuerdos para el cumplimiento de lo establecido. En momentos de dificultad le es fácil manejar conflictos y promover soluciones alternativas para ambas partes, de manera que genere satisfacción para ambas partes. 	<ul style="list-style-type: none"> Al desarrollar acuerdos de negociación, los beneficios están en discordia, dado que siempre el uno quiere ganar y las soluciones para el consenso no convence a ninguna de las dos partes. La negociación efectuada está dentro de los parámetros, pero no se establece tiempo de aplicación. Las herramientas utilizadas para la negociación carecen legalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> No es reconocido por las habilidades de negociación. No atienden a los objetivos principales en el proceso de negociación, lo cual no procede el proceso de negociación. Los beneficios de la negociación están encaminados a beneficiar a una sola parte. 	

GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	TOTAL
<ul style="list-style-type: none"> Anticipa puntos críticos de una problemática, desarrollando e implementado estrategias a largo plazo. Administra de manera simultáneamente diversos proyectos de complejidad a corto y mediano plazo. Establece una planificación acorde a la realidad institucional en el cual prioriza actividades y proyectos controlando la calidad y eficiencia que se espera de acuerdo a la normativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Los mecanismos de control y coordinación de la planificación establecida están dentro de los parámetros establecidos. Aplica metodologías y procedimientos que permiten garantizar un adecuado control en el avance de actividades. Propone ajustes oportunos al avance de los procesos de programas y proyectos, en base a un adecuado control. 	<ul style="list-style-type: none"> Se esfuerza porque los colaboradores comprendan la planificación establecida, sin dar lugar a contrarréplicas y cambios. Los procesos de trabajo planificados no están acorde a la realidad del área o unidad en ejecución. Permite la observación a la planificación propuesta, lo cual da lugar a que según su opinión única realice cambios y no de manera consensuada. 	<ul style="list-style-type: none"> No se anticipa a punto críticos y le es difícil establecer estrategias. Le dificulta la administración de varios proyectos de manera simultánea. La planificación no está acorde a la realidad institucional y no cuenta con los recursos necesarios para su aplicación. 	

GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	TOTAL
<ul style="list-style-type: none"> Llega con mucha facilidad a acuerdos satisfactorios para todas las partes involucradas. Las herramientas y metodologías que utiliza para cada negociación, está relacionada dentro del marco legal interno y externo. La técnica ganar-ganar, es planificada y centrada en solventar los problemas que impiden la negociación y proponer soluciones viables para ambas partes. 	<ul style="list-style-type: none"> Es reconocido por sus habilidades al momento de llegar acuerdos en diversas situaciones. Atiende a los objetivos organizacionales y logra acuerdos para el cumplimiento de lo establecido. En momentos de dificultad le es fácil manejar conflictos y promover soluciones alternativas para ambas partes, de manera que genere satisfacción para ambas partes. 	<ul style="list-style-type: none"> Al desarrollar acuerdos de negociación, los beneficios están en discordia, dado que siempre el uno quiere ganar y las soluciones para el consenso no convence a ninguna de las dos partes. La negociación efectuada está dentro de los parámetros, pero no se establece tiempo de aplicación. Las herramientas utilizadas para la negociación carecen legalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> No es reconocido por las habilidades de negociación. No atienden a los objetivos principales en el proceso de negociación, lo cual no procede el proceso de negociación. Los beneficios de la negociación están encaminados a beneficiar a una sola parte. 	

GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	TOTAL
<ul style="list-style-type: none"> Llega con mucha facilidad a acuerdos satisfactorios para todas las partes involucradas. Las herramientas y metodologías que utiliza para cada negociación, está relacionada dentro del marco legal interno y externo. La técnica ganar-ganar, es planificada y centrada en solventar los problemas que impiden la negociación y proponer soluciones viables para ambas partes. 	<ul style="list-style-type: none"> Es reconocido por sus habilidades al momento de llegar acuerdos en diversas situaciones. Atiende a los objetivos organizacionales y logra acuerdos para el cumplimiento de lo establecido. En momentos de dificultad le es fácil manejar conflictos y promover soluciones alternativas para ambas partes, de manera que genere satisfacción para ambas partes. 	<ul style="list-style-type: none"> Al desarrollar acuerdos de negociación, los beneficios están en discordia, dado que siempre el uno quiere ganar y las soluciones para el consenso no convence a ninguna de las dos partes. La negociación efectuada está dentro de los parámetros, pero no se establece tiempo de aplicación. Las herramientas utilizadas para la negociación carecen legalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> No es reconocido por las habilidades de negociación. No atienden a los objetivos principales en el proceso de negociación, lo cual no procede el proceso de negociación. Los beneficios de la negociación están encaminados a beneficiar a una sola parte. 	

CONCLUSIONES

- La Gestión de Desempeño actualmente debe entenderse como el propósito estratégico de la institución en el cual la principal finalidad es asegurar que las actividades que desarrollan las personas, los equipos y las áreas, estén alineadas al logro de los objetivos estratégicos de la institución como tal; es decir responde a un proceso continuo.
- La propuesta presentada, está basada en la implementación de un sistema de Gestión de Desempeño Apiciativa para las áreas administrativas, en el cuál, se ofrezca un 80% de seguimiento, apoyo y acompañamiento a la obtención de los resultados.
- Al haber permitido que todos los colaboradores de la institución sean parte de la actualización de los descriptivos de puestos, engrandeció todo el proceso, dado que todos desde los niveles jerárquicos superiores hasta los operativos fueron tomados en cuenta al momento de actualizar y completar datos fundamentales y necesarios dentro de los descriptivos.

RECOMENDACIONES

- El proceso de evaluación de desempeño se debe realizar dos veces al año utilizando la presente herramienta desarrollada para el efecto.
- La actualización de este sistema se realizará de manera permanente, acorde a las necesidades de la institución y de cada una de sus empresas.
- La retroalimentación es fundamental en el proceso de evaluación, dado que al realizar una evaluación y que no existiera este proceso principal y necesario de nada serviría haber realizado una evaluación dentro la institución.
- La actualización de los descriptivos de puestos, se recomienda realizarla una vez que cambie la estrategia de la organización, ya que de esta manera estaríamos haciendo prevalecer la realidad actual de la institución y por ende de sus necesidades.

¡Gracias!

