



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO Y DEL COMPORTAMIENTO HUMANO

Trabajo de fin de carrera titulado:

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

Realizado por:

VICTORIA LOURDES SANTANA QUIROZ

Director del proyecto:

Mgs. Santiago Oquendo

Como requisito a la Obtención del Título:

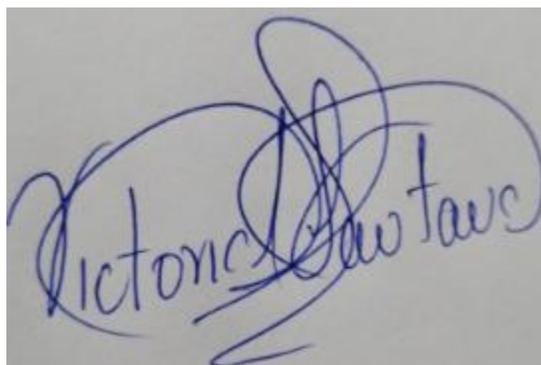
MAGISTER EN GESTION DE TALENTO HUMANO

Quito, 30 marzo del 2021

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, Victoria Lourdes Santana Quiroz, portadora del número de cédula No. 0201925609 declaro bajo juramento que la presente investigación es propia de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que ha consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

Mediante la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondiente a esta investigación a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, de acuerdo con lo establecido a la Ley de Propiedad Intelectual, a su reglamento y a la normativa institucional vigente.

A photograph of a handwritten signature in blue ink. The signature is written in a cursive style and appears to read "Victoria Lourdes Santana Quiroz". The signature is somewhat stylized and overlaps itself.

VICTORIA LOURDES SANTANA QUIROZ

C.I. 0201925609

DECLARATORIA DEL DIRECTOR

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación titulado:

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

Realizado por:

VICTORIA LOURDES SANTANA QUIROZ

Como requisito para la obtención del título de:

MAGISTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Ha sido dirigido por el profesor

SANTIAGO OQUENDO

Quien considera que constituye un trabajo original de su-autor



MSc. SANTIAGO OQUENDO

DIRECTOR

1. DECLARATORIA PROFESORES INFORMANTES

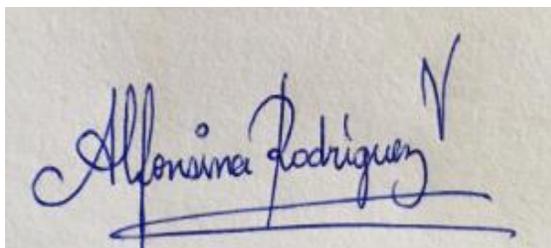
LOS PROFESORES INFORMANTES

Los profesores informantes:

Msc. David Jaramillo

Msc. Alfonsina Rodriguez

Luego de analizar el presente trabajo de investigación,
lo han calificado como apto para su defensa oral ante
el tribunal examinador

A photograph of a handwritten signature in blue ink on a light-colored surface. The signature is written in a cursive style and reads "Alfonsina Rodriguez". There is a horizontal line drawn underneath the signature.

.....
Msc. Alfonsina Rodriguez

A photograph of a handwritten signature in blue ink on a light-colored surface. The signature is written in a cursive style and is highly stylized, appearing to be "DJ". There is a horizontal line drawn underneath the signature.

.....
Msc. David Jaramillo

Quito, de 30 de marzo del 2021

DEDICATORIA

Con infinito amor quiero dedicar este trabajo a mis padres Manuel y Zoraida; quien con su apoyo y amor incondicional han sido mi regazo en los momentos de felicidad y dificultad, en quienes confié plenamente y en donde siempre tendré los brazos abiertos para regresar, les amo con mi vida papitos.

A mis hermanos Shecenia y John, amigos y confidentes inseparables, todo el apoyo que nos brindamos el uno a otro ha permitido que nuestra felicidad sea única y maravillosa en todos los momentos de nuestras vidas.

Al amor más puro y hermoso que tengo en mi vida, mi hijo Liam Ariel, mi angelito llegaste en el momento correcto y enseñándome día a día que la vida es hermosa y que los obstáculos se superan con actitud y optimismo, gracias por estar en mi vida Te Amo.

A mi compañero Johon, gracias por el apoyo a lo largo de todo este proceso, desde que decidimos compartir una vida juntos.

A mis pequeñitos Andrew y Said, sobrinos hermosos quienes con sus sonrisas y abrazos me han sabido llenar de mucho amor y fuerza para seguir adelante y no claudicar.

AGRADECIMIENTO

Agradecida con Dios y la Virgen Santísima, por brindarme la vida y las fuerzas para seguir adelante y no claudicar en momentos de dificultad. A ti mi Dios, el ser supremo y perfecto en mi vida te doy gracias por brindarme esta oportunidad de crecimiento personal y profesional, que por medio de mis padres estoy cumpliendo una meta más en mi carrera profesional.

A mi tutor Santiago Oquendo, gracias por el apoyo y acompañamiento incondicional en todo este proceso, todo lo que he aprendido siendo primero mi profesor y ahora mi tutor, me engrandece como ser humano haber sido parte de este proyecto al cual le entregamos un aporte a la institución y a mi carrera profesional.

A Alfonsina Rodríguez, gracias por enseñarme y acompañarme en todo el año de estudio, especialmente en la elaboración de mi trabajo de tesis, su actitud al momento de enseñar entusiasmo a quienes hemos tenido el privilegio de escucharla y sobre manera ver el amor y la entrega que le dedica a cada propósito que tiene por hacer, realmente me llena de mucha satisfacción saber que existen personas apasionadas por lo que hacen.

A la Universidad Internacional SEK y a todos los profesores, quienes han hecho posible mi aprendizaje en este caminar.

TABLA DE CONTENIDO

1. DECLARATORIA PROFESORES INFORMANTES.....	4
AGRADECIMIENTO.....	6
1. CAPITULO I. INTRODUCCIÓN	12
1.1. Problema de Investigación.....	12
1.1.1. Planteamiento del Problema	14
1.1.2. Objetivo general	16
1.1.3. Objetivos específicos	17
1.1.4. Justificación	17
1.2. Marco Teórico.....	20
1.2.1. Estado actual del conocimiento sobre el tema.....	20
1.2.2. Adopción de una perspectiva teórica	22
1.2.2.1. Marco Conceptual	23
1.2.2.1.1. Definición de Evaluación de Desempeño.....	24
1.2.2.1.2. Competencias	27
1.2.2.1.3. Estándares del Desempeño	29
1.2.2.1.4. Retroalimentación	29
1.2.2.1.5. Gestión de Desempeño	30
2. CAPITULO II. MÉTODO.	32
2.1. Tipo de estudio	32
2.2. Modalidad de Investigación	32
2.3. Método	34
2.4. Población y muestra	35
2.5. Selección de Instrumentos de Evaluación.....	35
3. CAPITULO III. MODELO DE PLAN DE TRABAJO	36
3.1. Objetivo	36
3.1.1. Diseño del Programa.....	36
3.1.1.1. Fase Preliminar	36
3.1.1.2. Comunicación del Plan de Evaluación.....	36
3.1.1.1. Inicio de Evaluación	37
3.1.1.1.1. MODELO DE EVALUACIÓN APRECIATIVA DE DESEMPEÑO DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES.....	38
Las Competencias Organizacionales definidas para toda la organización son:.....	38

3.1.1.1.2. MODELO DE EVALUACIÓN APRECIATIVA DE DESEMPEÑO DE COMPETENCIAS TRANSVERSALES	42
3.1.1.1.3. MODELO DE EVALUACIÓN APRECIATIVA DE DESEMPEÑO-FUNCIONES POR CARGO	51
3.1.1.2. Recolección de Datos.....	63
3.1.1.3. Reporte y Feedback	63
3.1.1.4. Estrategia de Crecimiento.....	63
3.1.1.5. Formato del Diseño de Evaluación Apreciativa.....	64
4. CAPITULO IV. DISCUSIÓN	69
4.1. Conclusiones.....	69
4.2. Recomendaciones.....	70
• La utilización del presente modelo se torna indispensable en la institución Fundación Familia Salesiana Salinas. Previo a una capacitación de los colaboradores a nivel administrativo superior y medio, se escogerá a los evaluadores para dar inicio a este proceso. Posterior a los resultados obtenidos, es necesario que este proceso sea trasladado inmediatamente a los demás puestos existentes en la institución; de manera que la evaluación propuesta abarque a todos los niveles jerárquicos de la institución	70
5. Referencias Bibliográficas:	72
6. Anexos:	727

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO 1: Evaluación de Desempeño.....	¡Error! Marcador no definido.
GRAFICO 2: Pasos para la Evaluación de Desempeño	¡Error! Marcador no definido.
GRAFICO 3: Competencias	¡Error! Marcador no definido.

INDICE DE TABLAS

TABLA 1: Competencias Organizacionales	¡Error! Marcador no definido.2
TABLA 2: Competencias Transversales.....	¡Error! Marcador no definido.3
TABLA 3: Competencias Organizacionales: Sentido de Pertenencia .	¡Error! Marcador no definido.7
TABLA 4: Competencias Organizacionales: Responsabilidad.....	¡Error! Marcador no definido.
TABLA 5: Competencias Organizacionales: Orientación al Servicio...	¡Error! Marcador no definido.9
TABLA 6: Competencias Organizacionales: Iniciativa.	40

TABLA 7: Competencias Transversales:Pensamiento Estratégico	¡Error! Marcador no definido.1
TABLA 8: Competencias Transversales: Capacidad de Negociación..	¡Error! Marcador no definido.2
TABLA 9: Competencias Transversales: Planificación y Gestión	¡Error! Marcador no definido.3
TABLA 10: Competencias Transversales:Dirección de Personas.....	¡Error! Marcador no definido.4
TABLA 11: Competencias Transversales:Liderazgo	¡Error! Marcador no definido.5
TABLA 12: Competencias Transversales: Dirección por resultados...	¡Error! Marcador no definido.6
TABLA 13: Competencias Transversales: Orientación a la Calidad	¡Error! Marcador no definido.7
TABLA 14: Competencias Transversales: Proactividad.....	¡Error! Marcador no definido.
TABLA 15: Competencias Transversales: Ejecutividad	¡Error! Marcador no definido.9
TABLA 16: Funciones Director 1.	¡Error! Marcador no definido.0
TABLA 17: Funciones Director 2	¡Error! Marcador no definido.0
TABLA 18: Funciones Director 3	¡Error! Marcador no definido.1
TABLA 19: Funciones Coordinador de Empresas 1.....	¡Error! Marcador no definido.1
TABLA 20: Funciones Coordinador de Empresas 2.....	¡Error! Marcador no definido.2
TABLA 21: Funciones Coordinador de Empresas 3.....	¡Error! Marcador no definido.2
5TABLA 22: Funciones Coordinador de Finanzas 1.....	5¡Error! Marcador no definido.
TABLA 23: Funciones Coordinador de Finanzas 2.....	5¡Error! Marcador no definido.
TABLA 24: Funciones Coordinador de Finanzas 3.....	5¡Error! Marcador no definido.
TABLA 25: Funciones Coordinador de Proyectos 1	¡Error! Marcador no definido.
TABLA 26: Funciones Coordinador de Proyectos 2.	¡Error! Marcador no definido.4
TABLA 27: Funciones Coordinador de Proyectos 3	¡Error! Marcador no definido.5
TABLA 28: Funciones Gestor de Talento Humano 1.....	¡Error! Marcador no definido.5
TABLA 29: Funciones Gestor de Talento Humano 2.....	¡Error! Marcador no definido.6
TABLA 30: Funciones Gestor de Talento Humano 3.....	¡Error! Marcador no definido.6
TABLA 31: Funciones Subcoordinador Confites 1.....	¡Error! Marcador no definido.7
TABLA 32: Funciones Subcoordinador Confites 2.....	¡Error! Marcador no definido.7
TABLA 33: Funciones Subcoordinador Confites 3.....	¡Error! Marcador no definido.7
TABLA 34: Funciones Subcoordinador Aceites Esenciales 1	¡Error! Marcador no definido.8
TABLA 35: Funciones Subcoordinador Aceites Esenciales 2.	¡Error! Marcador no definido.
TABLA 36: Funciones Subcoordinador Aceites Esenciales 3.	¡Error! Marcador no definido.9
TABLA 37: Funciones Subcoordinador Ali Salinas 1.....	¡Error! Marcador no definido.9
TABLA 38: Funciones Subcoordinador Ali Salinas 2.....	¡Error! Marcador no definido.0
TABLA 39: Funciones Subcoordinador Ali Salinas 3.....	60
TABLA 40: Funciones Subcoordinador Radio 1.....	61
TABLA 41: Funciones Subcoordinador Radio 2.....	61
TABLA 42: Funciones Gestor de Talento Humano 3.....	61

RESUMEN

La Evaluación de Desempeño, con el transcurso del tiempo refleja una metodología indispensable no solo para medir el desempeño de los trabajadores, sino que a la vez se convierte en un instrumento que muestra la realidad de la institución y propone estrategias de mejora continua en los resultados que espera la institución de sus colaboradores, lo cual da lugar a que se utilicen de mejor manera todos los recursos, pero sobre manera el recurso humano.

Es indispensable la utilización de este subsistema de talento humano dentro de las instituciones, por cuanto contribuye a que la toma de decisiones se realice en base a datos certeros y confiables, brindando así información clara y precisa para la gestión del talento humano.

Al medir el desempeño de los trabajadores, se esclarece el cumplimiento de objetivos y metas institucionales, pero no solo en beneficio de la institución, sino que se da un enfoque al recurso humano, al proponer incentivos y mejoras desde la persona y luego a mejorar la institucionalidad; es así que, por medio de este trabajo se presenta un diseño de evaluación apreciativa a través de las funciones, en el cual se identifica las principales competencias y funciones esenciales que aportan a la misión del cargo desde los niveles jerárquicos superiores para luego transportarlos a los niveles operativos con los estándares de desempeño.

Palabras Claves:

- Evaluación
- Competencias
- Estándares de desempeño
- Gestión y Desarrollo de Personas

ABSTRACT

The Performance Evaluation, with the passage of time, reflects an indispensable methodology not only to measure the performance of workers, but also becomes an instrument that shows the reality of the institution and proposes strategies for continuous improvement in the results that the institution expects from its collaborators, which results in a better use of all resources, but especially the human resource.

The use of this subsystem of human talent within the institutions is indispensable, as it contributes to decision-making based on accurate and reliable data, thus providing clear and precise information for the management of human talent.

By measuring the performance of workers, the fulfillment of institutional objectives and goals is clarified, but not only for the benefit of the institution, but it also gives an approach to human resources, by proposing incentives and improvements from the person and then to improve the institution; thus, through this work an appreciative evaluation design is presented through the functions, in which the main competencies and essential functions that contribute to the mission of the position are identified from the higher hierarchical levels to then transport them to the operational levels with the performance standards.

Key words:

- Evaluation
- Competences
- Performance standards
- People Management and Development

1. CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Problema de Investigación

El presente estudio se realizará en la FUNDACIÓN FAMILIA SALESIANA SALINAS, legalmente constituida y reconocida desde 1970 por el Ministerio de Inclusión Económica y Social mediante Acuerdo Ministerial N° 0486 del 1 de febrero de 2002, con domicilio en Provincia: Bolívar Cantón: Guaranda Parroquia: Salinas Calle: Samilagua vía Al Calvario; motor económico, social y empresarial sin fines de lucro.

Visión: “Ver a la Fundación Familia Salesiana, como una organización que consolida, agrupa y lidera los procesos de desarrollo de Salinas. Promoviendo procesos de desarrollo social, económico y sustentable a nivel parroquial, nacional e internacional”.

Misión: “Ser una institución con Espíritu Salesiano que coordina, asesora y da asistencia técnica para reforzar las organizaciones que promueven el desarrollo de Salinas. Además, formula propuestas para canalizar recursos e implementar programas en salud, formación de talentos humanos, pastoral, proyectos productivos”

A nivel de estructura organizacional cuenta con los siguientes cargos:

Nivel Jerárquico Superior o Estratégico: Asamblea General

- Directorio
- Director: 1 persona
- Secretaría: 1 persona
- Sistemas: 1 persona

Nivel Jerárquico Táctico:

- Coordinador de Empresas: 1 persona
 - Sub Coordinador Confites: 1 persona
 - Sub Coordinador Aceites Esenciales: 1 persona

- Sub Coordinador Ali Salinas: 1 persona
- Sub Coordinador Radio: 1 persona
- Coordinador de Finanzas: 1 persona
 - Contador: 1 persona
 - Auxiliar: 1 persona
 - Compras y cartera: 1 persona
- Coordinador de Proyectos: 1 persona
 - Sub Coordinador Proyectos Sociales: 1 persona
 - Sub Coordinador Misión Salesiana: 1 persona
 - Sub Coordinador MIES: 1 persona
- Coordinador de Talento Humano: 1 persona
- Calidad: 1 persona
- Mantenimiento: 1 persona
- Marketing y Ventas: 1 persona
- Suministros: 1 persona

Nivel Jerárquico Operativo:

- Producción: 1 persona

La Fundación Familia Salesiana Salinas cuenta con un total de 4 empresas, su personal está distribuido de la siguiente manera en sus puestos operativos:

1. Confites, cuenta con un total de 22 personas
2. Aceites esenciales, cuenta con un total de 3 personas
3. Ali salinas, cuenta con un total de 2 personas
4. Radio, cuenta con 3 personas

En total son 47 personas que forman la fundación; entre ellas 9 personas que forman la parte del nivel jerárquico superior, objeto de estudio.

1.1.1. Planteamiento del Problema

1.1.1.1. Diagnóstico

La Fundación Familia Salesiana Salinas es un referente a nivel parroquial en la provincia de Bolívar, específicamente en el Cantón Guaranda, al ser una institución sin fines de lucro, a la fecha no han establecido una planificación alineada a las nuevas tendencias de la gestión del Talento Humano. Por esta razón, la institución ve la necesidad de adaptarse a las nuevas herramientas de gestión, entre estas la planificación estratégica, el diseño de cargos de las empresas a su haber, evaluación del desempeño, programas de incentivos salariales y no salariales, planes de carrera y planes de capacitación.

Dentro de las necesidades básicas de la Gestión del Talento Humano las organizaciones deben establecer sus descriptivos de cargos enfocados o diseñados teniendo como referente la estructura organizacional y un descriptivo de cargo actualizado para mejorar sus procesos y hacerlos más eficientes y efectivos.

La institución no ha realizado una evaluación del desempeño debido a la falta de información de las actividades y funciones que desempeñan los trabajadores en sus cargos. Además, las distintas áreas desconocen los procesos internos y la delimitación de las funciones y responsables.

1.1.1.2. Pronóstico

El proceso de evaluación de desempeño, se convierte en la forma de dirigir y supervisar al personal de la institución; siendo la principal, el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, la mejora continua en los resultados que la institución necesita y el aprovechamiento eficiente de los recursos humanos.

Se desconoce la eficacia de la gestión por competencias, por cuanto los colaboradores de la Fundación desconocen de qué forma y de qué manera aportan el desarrollo de sus actividades con la estrategia de la institución; lo cual hace que su desempeño sea ambiguo y no cuente con datos fundamentales sobre la importancia de su trabajo y aporte al desarrollo de la institución y de su parroquia. Se muestran deficiencias al momento de definir claramente qué quiere hacer la

fundación y qué espera de sus empleados, por lo cual retrasa el progreso y cumplimiento de objetivos y metas institucionales e individuales; y al no tener actualizado su manual de perfiles, existe el desconocimiento de sus principales funciones en cada una de las áreas de su lugar de trabajo.

La Fundación, actualmente no cuenta con un manual de funciones actualizado; tiene un clima laboral deficiente, el cual no recibe ningún tipo de atención u proyecto por mejorar este aspecto; su índice de ausentismo es alto, debido a los altos atrasos-permisos; existe descompensación en salarios y se quiere empezar con un proyecto de homologación de salarios; promocionan capacitaciones y no tienen acogida los temas de capacitación, debido a que a quienes va dirigida la capacitación son a niveles operativos y la mayoría son bachilleres y no existe importancia de aprender.

Al realizar una Evaluación de Desempeño, podremos facilitar la planificación de la fuerza laboral al mismo tiempo que podremos diagnosticar las diversas necesidades de capacitación y así mejorar el desempeño organizacional, al potencializar las competencias del personal y establecer una clara comunicación entre sus colaboradores lo cual implica una tarea diaria entre los niveles directivos y empleados, los mismos que deberán responder a metas realistas, entrevistas de análisis con retroalimentación, al establecer desafíos alcanzables, empezando por cargos directivos y así realizar un cascadeo hacia los niveles jerárquicos bajos, de manera que exista el compromiso de todos por igual. Las evaluaciones de desempeño a través de la fijación de objetivos y competencias pueden constituir una herramienta muy útil para conseguir el cambio de la cultura organizacional. La evaluación debe ser vista, desde una perspectiva de expresarse y mejorar y no puede ser vista como una amenaza desde cualquier perspectiva.

Al establecer un Manual de perfiles acorde al desarrollo de su lugar de trabajo, existirá en sus colaboradores mayor claridad sobre las funciones que deben realizar y permitirá hacer mejores procesos de evaluación de desempeño.

1.1.1.3. Control del pronóstico

La presente problemática responde a una serie de necesidades que actualmente la institución posee y que a través del presente programa de estudio queremos presentar como propuesta principal el realizar un modelo de Gestión de Desempeño; que abarque las principales deficiencias, especialmente en evaluación de desempeño, por cuanto no se ha llevado a cabo en un tiempo ya considerable y la Institución necesita estar al día y a la vanguardia para mejorar el desempeño de sus colaboradores, brindándoles modelos que permitan mejorar sus habilidades y conocimientos, con miras de entrenamiento constante, retroalimentación en sus falencias y satisfacer sus necesidades y las necesidades de los consumidores.

Al establecer un manual de funciones actualizado, sus colaboradores podrán conocer cuáles son sus funciones y realizar de mejor forma y con mayor claridad el rol que desempeñan en la institución y cuál es el aporte significativo para el desarrollo de las estrategias institucionales.

A través de la propuesta presentada, se espera un mejoramiento en el desempeño de sus colaboradores, así como también generar procesos de actualización en las actividades primarias y secundarias que realizan sus trabajadores, detectar las necesidades de capacitaciones acorde a sus lugares de trabajo y por ende de su equipo de trabajo, realizar la debida retroalimentación como un proceso continuo y de un trabajo en equipo que minimice desfases en el desarrollo de sus actividades que conlleven a la conclusión de su relación laboral con la institución, y finalmente, que sus colaboradores tengan miras de crecimiento en la institución y exista un comprometimiento mutuo de autoridades y colaboradores en el mejoramiento institucional que conlleve desarrollar una mejor calidad de vida de sus habitantes y así generar mayor empleo a través de la canalización de recursos humanos, económicos y materiales.

Objetivos

1.1.2. Objetivo general

Diseñar un Modelo de Gestión de Desempeño, específicamente de Evaluación de Desempeño Apreciativa en la Fundación Familia Salesiana Salinas.

1.1.3. Objetivos específicos

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

1.1.4. Justificación

La Fundación Familia Salesiana Salinas, en toda su trayectoria no ha emprendido ningún tipo de implementación de un Modelo de Gestión de Desempeño, específicamente en lo que respecta al tema de Evaluación de Desempeño, lo cual conlleva a que la institución no emprenda y genere cambios significativos en toda su estructura y sobre manera en sus subprocesos de talento humano y todo su personal.

Al hablar de una evaluación de desempeño, en el contexto actual se muestra importante medir el desempeño del recurso humano y emprender planes con miras a ejecutar y mantener un sistema de calidad en los servicios que entrega la institución al desarrollo de la parroquia, del cantón y por ende del país.

La evaluación mejora el desempeño de sus colaboradores, de modo que se pueda contar con un proyecto que detecte cuales son las fortalezas para potencializarlas y cuáles son sus debilidades para proponer mejoras, ya que es de vital importancia para el desarrollo y progreso Institucional a corto y mediano plazo, así como también que contribuya a mejorar el clima laboral.

Para efectos del tema de estudio, es necesario e imprescindible que sus colaboradores tengan el conocimiento del por qué y para qué se realiza el presente estudio, satisfaciendo las expectativas sobre su desempeño laboral, así como también de sus competencias, realizar la debida retroalimentación ya que si no existe esta no sirve de nada un proceso de evaluación, y finalmente, brindarles las oportunidades de mejora y reconocimiento a su labor.

Frederick Taylor (1911), estableció parámetros de la administración científica, a través de la cual se desarrollaron prácticas con respecto a la eficiencia en el rendimiento individual de los colaboradores en las organizaciones y la importancia del recurso monetario para la motivación a sus trabajadores.

Por lo que Lord & Taylor (1911-1914), introducen la definición de evaluación de desempeño a sus colaboradores.

Es así que, Peter Drucker (1954), publica la “práctica de la administración”, en la se introduce una nueva práctica denominada “gestión por objetivos”, misma que se convirtió en una de las principales herramientas para evaluar el desempeño en términos del grado de cumplimiento de los objetivos que le era asignado a cada trabajador y así dar de baja a aspectos antes evaluados como eran sus atributos y rasgos personales.

David McClelland (1972), publica “evaluando las competencias en lugar de la inteligencia”, a través del cual se establece el rumbo de las competencias en la gestión del talento humano. Posterior a ello se establecería ya escalas para realizar la evaluación de las competencias.

Posterior a esta evolución de la evaluación de desempeño, se puede evidenciar que toda organización debe tener establecidos objetivos de evaluación bien definidos, que existan los indicadores que demuestren la eficacia al ser aplicado en la organización, asignar un equipo de trabajo que tenga conocimiento de la evaluación de desempeño, y que esta evaluación refleje o esté vinculada a procesos de retroalimentación y desarrollo.

Señala Alles (2005), que evaluar el desempeño de los trabajadores permite desarrollar la vida personal y profesional de sus colaboradores, entre la cuales están la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado del recurso humano. Esta evaluación es factible siempre y cuando se realice al perfil del puesto, dado que a través de esta relación se establece la adecuación persona-puesto.

Alles (2005), establece que la evaluación de desempeño sirve o posibilita una serie de transformaciones en la organización y en sus colaboradores, permitiendo la detección de necesidades de capacitación, descubrir personas claves, encontrar a la persona ideal para un

puesto, motivación a sus colaboradores si se comunica su desempeño y las hace parte importante para el cumplimiento de sus objetivos, para la toma de decisiones en cuanto a salarios y promociones.

Luego de analizar estas dos concepciones sobre la evaluación de desempeño, se puede deducir que esta se convierte en el eje fundamental que permite tanto a la institución como a sus colaboradores dar un paso más adelante de lo cotidiano, tradicional y estático; en el cual el beneficio es mutuo y por ende sus resultados son considerablemente permanentes.

Colquitt (2010), señala que la evaluación de desempeño tradicional se base en una serie de supuestos erróneos, respecto a la conducta del ser humano como tal dentro del desarrollo de su trabajo; lo cual desencadena, que la evaluación no sea tomada como lo que es, sino sobre aparentes apreciaciones de la conducta diaria entre colaboradores.

En la actualidad, el recurso humano capacitado, actualizado y fortalecido en temas gestión de desempeño, formación y desarrollo, reclutamiento y selección, entre otros, se ve asechado por la competencia en el entorno laboral nacional e internacional, dado que actualmente las organizaciones requieren de profesionales que estén a la vanguardia al aplicar procesos de transformación y solución de problemas que en la actualidad poseen. Y es que, si de realizar un proceso de selección no se trata ya simplemente de lanzar el proceso, sino que este se lleve a cabo con el fin de elegir a la persona idónea que aporte a la institución y no sea una simple selección que, al cabo de uno o dos meses, este se dé por finalizado. De la misma forma ocurre en la evaluación y los demás subprocesos de talento humano; de forma que es indispensable y necesario que la evaluación se realice con personas capacitadas y esta sea tomada como una ventaja de crecimiento y desarrollo institucional y local.

La FFSS, al ser una institución en crecimiento y que aporta al desarrollo de sus habitantes, necesita de la aplicación inmediata de estos procesos de gestión que, coadyuven a la formación de sus colaboradores y así crear una política responsable de desarrollo y aún más de interés por cada día mejorar en el desempeño de las funciones que realizan los colaboradores, al sentirse cada uno incentivados y motivados en el crecimiento personal, laboral y profesional; que ayuden al progreso y desarrollo de forma mancomunada y organizada.

Actualmente en nuestro país, la evaluación de desempeño está regularizada para el sector público, a través del Suplemento del Registro Oficial N°218, emitido el 10 de abril del 2018; en el que se expide la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación de Desempeño.

A través de esta Normativa, en el artículo 77 de la Ley Orgánica del Servicio Público-LOSEP, determina que el Ministerio de Trabajo y las Unidades de Administración de Talento Humano planificaran y administraran un sistema periódico de evaluación, mismo que se debe realizar una vez al año.

El Código del Trabajo en sus artículos 44 y 45, están estipuladas las obligaciones de los trabajadores y sus empleadores, a través de los cuales se debe normar en sus reglamentos internos y políticas de cada institución los procesos de evaluación, en el que cada departamento de Talento Humano establece los parámetros de medición y objetivos de cada área de acuerdo a la planificación establecida.

1.2. Marco Teórico

1.2.1. Estado actual del conocimiento sobre el tema

Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Octava edición, señala que a través los cambios significativos y el mundo cambiante en el que vivimos, siempre se ha evaluado el desempeño de las cosas, objetos y personas que nos rodean. De esta manera, las prácticas de la evaluación de desempeño, no son nuevas por cuanto desde que una persona es contratada por otra, esta se encuentra en constante evaluación en función de saber si los objetivos encomendados están o no cumpliéndose y si no es el caso, empezar con un diagnóstico en búsqueda de mecanismos que ayuden a cumplir el objetivo propuesto.

A través de la publicación de Peter Drucker, se llegó a determinar el punto clave para evaluar el desempeño en términos de cumplimiento de objetivos que se les establece a los empleados.

General Electric, en el año de 1960, desarrolla el primer estudio en campo respecto a la evaluación del desempeño; en el cual se destacan varios hallazgos como: reconocer el buen desempeño, la

utilización de críticas constantes tiene efectos negativos en la motivación y desempeño, etc. Todos estos mecanismos, posterior a su hallazgo, son implementados como buenas prácticas de desempeño; es decir, que los trabajadores se desempeñan mejor cuando tienen objetivos específicos y tienen un acompañamiento y apoyo de su líder.

David McClelland, en el año de 1972, publica “Evaluando competencias en lugar de la inteligencia”, en el cual se da lugar al enfoque de las competencias en el ámbito de la gestión del talento; esta investigación, en pocos años da paso a desarrollar escalas para evaluar las competencias.

En los años 1990 y 2000, Mckinsey, realiza una publicación enfatizado en la importancia de desarrollar a las personas y reconocer su desempeño a través de la medición de resultados y estilos de liderazgo transformacionales.

The State Of Agile HR 2020, a través de una encuesta para determinar cómo Recursos Humanos contribuye a mejorar el estatus en términos de agilidad, determina que “RRHH posee un lugar único en la organización y la oportunidad de ayudar a líderes, equipos, individuos a acercarse hacia una mayor agilidad con las personas y organización”. Desde esta perspectiva se debe entender que el modelo de gestión de talento humano tiene un papel cambiante que requiere reinventarse para mejorar cada subproceso entre ellos la evaluación de desempeño.

Sin lugar a dudas, existen objetivos que históricamente se le han atribuido a la evaluación de desempeño, tales como: reducción o despido de las personas, mejorar el desempeño individual, ofrecer retroalimentación a los colaboradores, sustentar programas de reconocimiento, hacer correcciones al desempeño. Por lo que la transformación de la evaluación de desempeño a través de los años ha permitido que esta se vaya perfeccionando con el avance de los cambios significativos en la fuerza laboral, la tecnología, el compromiso y la motivación, que hoy en día constituyen pilares que nuestros líderes y organizaciones lo tienen en frente para reinventar, en las cuales las posibilidades de mejora sean amplias, su propósito sea estratégico; en el cual la responsabilidad no recae en el talento como tal sino en el descubrimiento de líderes, a través del cual se dote a los líderes de las habilidades y herramientas necesarias para gestionar el desempeño con sus colaboradores.

Es así que, la evaluación del desempeño, se convierte en el registro formal sobre la calidad del desempeño de un colaborador, cuya finalidad principal es retroalimentar al colaborador para que mejore su desempeño de acuerdo a los estándares que la organización requiere. He aquí, donde nace el gran reto para el área de talento humano, en lograr que los evaluadores no utilicen una evaluación subjetiva, es decir que sean desinformadas, sesgadas, arbitrarias, afectos, desafectos; sino por el contrario esta evaluación sea apreciativa, basada en hechos y acciones informadas, sustentadas, registradas, en la que la opinión se forma a partir del análisis de información relevante.

Dar un paso de la tradicional evaluación de desempeño a la Gestión de Desempeño, abarca cambios significativos, entre los principales tenemos la retroalimentación continua formativa, enfatizada en el pasado, presente y futuro.

Misma que según Colquitt, 2017, debe entenderse como “el componente estratégico de la organización cuya finalidad es asegurar que las actividades que desarrollan las personas, equipos de trabajo y las áreas estén alineadas e impulsen el logro de los objetivos estratégicos de la organización”.

Es así que nace la pregunta: ¿Por qué se debe evaluar el desempeño? La respuesta radica en la mejora constante del desempeño de la organización como tal, desarrollar las competencias de los colaboradores, comunicar las expectativas de desempeño, otorgar incentivos tangibles por el desempeño y facilitar la planificación de la fuerza laboral.

Y finalmente, la evaluación de desempeño busca reducir la incertidumbre del empleado al proporcionarle la retroalimentación de su desempeño, al permitir el intercambio de ideas para lograr tener una concordancia de conceptos entre el colaborador y el jefe inmediato. Invertir en el desarrollo del talento y enfocarse en ayudarlas a desarrollarse es más importante, lo cual ha llevado a grandes empresas a tener un mejor desempeño.

1.2.2. Adopción de una perspectiva teórica

La Fundación Familia Salesiana Salinas, requiere del establecimiento del Diseño de Gestión de Desempeño 360° por Competencias, que represente un aporte significativo dentro de la

institución, mejorando las competencias técnicas y conductuales de sus ejes administrativos durante el desempeño de sus funciones, encaminado al cumplimiento de las metas y objetivos departamentales y personales; de manera que genere un mayor compromiso con el desempeño de sus funciones y por ende con el personal bajo su cargo.

1.2.2.1. Marco Conceptual

A través de los factores higiénicos de Frederick Herzberg, vamos a establecer cuán importante es la motivación en los trabajadores para el logro de los objetivos dentro de la organización. Dado que al momento en la institución no se cuenta con factores ni objetivos que mejoren su desempeño y se limite únicamente al día a día y no tener visión de crecimiento y mejora en cada proceso que lleva a cabo la institución como en sus trabajadores. Los Factores que de manera extrínseca o higiénicos, se tornan hacia el ambiente y las condiciones físicas de su trabajo; dentro de este encontramos aspectos que se encuentran fuera del control de las personas como salarios, beneficios sociales, políticas físicas de la empresa, entre otros; y los factores de manera intrínseca o los llamados motivacionales son controlados por cada persona, ya que dependen específicamente del trabajador y al mismo tiempo le pertenece la satisfacción e insatisfacción del objetivo cumplido.

Esta teoría, permite explicar de mejor manera el comportamiento de las personas en su lugar de trabajo, a la vez que se plantean dos factores ya antes mencionados que orientan y guían su comportamiento. Es así, que en el presente estudio se aplicará los Factores motivacionales o también llamados intrínsecos, dejando de manifiesto que en el interior del individuo se presentan variantes endógenas y que el posee bajo su control; teniendo como resultado el crecimiento propio de la persona, su crecimiento profesional, la autorrealización en las funciones que desempeña, el reconocimiento, la propia responsabilidad de hacer bien las actividades encomendadas y finalmente la satisfacción de cumplir a cabalidad con sus funciones, bajo parámetros de eficiencia, eficacia.

A medida que se incrementa la motivación, la productividad va en crecimiento progresivo, dado que las expectativas de la persona aumentan y de esta manera el crecimiento para ambas partes empieza a dar resultados positivos y alentadores. Uno de los factores que considero que llama más

la atención en los individuos es el reconocimiento, dado que las personas a nivel jerárquico alto se deben enfocar hacia la generación de un crecimiento horizontal del puesto, brindando la posibilidad al empleado a crecer.

1.2.2.1.1. Definición de Evaluación de Desempeño

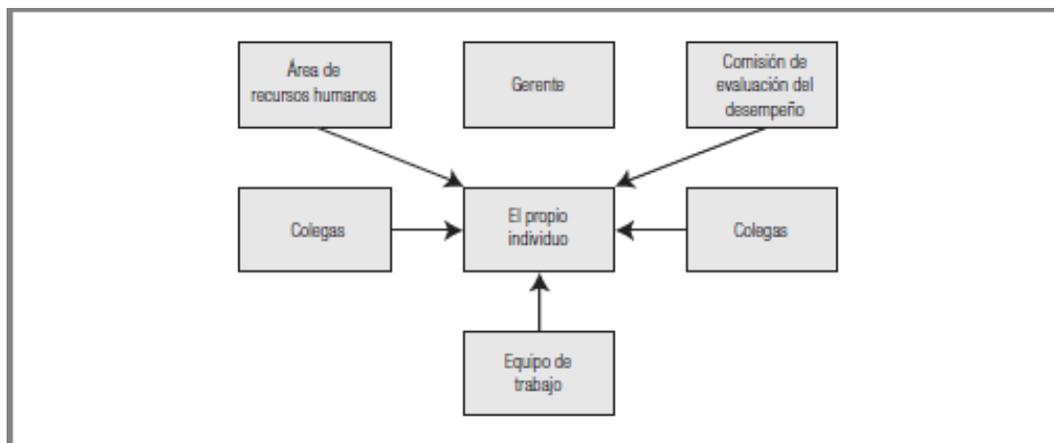
Dentro de los Subsistemas de Talento Humano, la Evaluación de Desempeño, tiene como finalidad mejorar las competencias del personal, mismas que no debe estar vinculadas a decisiones de personal como salarios, ascensos; sino a procesos de retroalimentación y desarrollo.

La evaluación es reconocida por las organizaciones de distintos giros del negocio, que a través de los resultados obtenidos permiten establecer los lineamientos de mejora, fortaleciendo así este proceso importante y fundamental dentro del sistema de RRHH.

Chiavenato (2001), define a la evaluación de desempeño como “la apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en su puesto y de su potencial de desarrollo futuro”, a través del cual da paso a la evaluación formal e informal, en la que se presenta una técnica de administración imprescindible dentro de las actividades que desarrolla la Administración como tal.

La evaluación 360°, según Chiavenato (2001), menciona que esta evaluación representa un sistema de enriquecimiento de información que viene de todos los actores que giran en su entorno. Esta evaluación proviene de perspectivas distintas, en la cual no es únicamente la evaluación del evaluador, por lo que la retroalimentación viene desde varios puntos de vista.

Gráfico N° 1: Evaluación de Desempeño



Fuente: Idalberto Chiavenato (2001). Evaluación 360°

“La evaluación realizada de este modo es más rica dado que recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros” (Chiavenato, 2002).

Esta valoración de desempeño, de acuerdo a la metodología, involucra que cada persona con la que tenga interacción con el desarrollo de sus actividades laborales participen en la elaboración de su informe de desempeño, con el fin de brindar una visión global de sus posibles mejoras, de manera que garantice la adaptabilidad del empleado al ambiente de trabajo.

Según Martha Alles, Desempeño por competencias, Evaluación 360°, determina que “los efectos benéficos para la organización radican en la oportunidad que poseen los colaboradores de repasar su desempeño conjuntamente con su jefe inmediato, al mismo tiempo que le permite identificar fortalezas y debilidades en el desempeño de sus funciones y de esta manera le permite al jefe inmediato proponer programas de mejora del desempeño”.

Por muchos años, la evaluación de desempeño en las organizaciones ha sido sinónimo de despidos, salarios, reestructura; evaluación que, por el contrario, se debe tomar en cuenta un punto muy a favor y es que debe ser tomada como la herramienta de desarrollo, con miras a proponer mejoras para elevar el rendimiento del colaborador y mejorar los resultados que espera la organización.

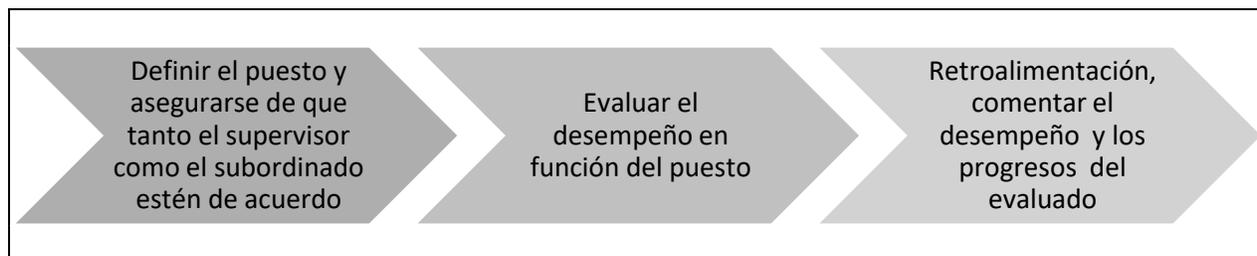
Es así que, la cultura de la evaluación ha sido manejada de manera errónea por las organizaciones; el mismo hecho de elegir mal a los evaluadores y no dar la suficiente capacitación en el rol de

evaluadores, ha hecho que sesgue al personal en base a prejuicios, multas; sin embargo, el proceso de evolución de este gran subsistema, basado en un sistema de motivaciones, sustentado en la filosofía de mejoramiento continuo y excelencia. Proceso que debe ser manejado con un alto nivel de comunicación efectiva, ofreciendo la debida retroalimentación clara y objetiva con sus oportunidades de mejora.

Evaluar el desempeño, “es una herramienta útil para que muchas organizaciones detecten colaboradores que se destacan por su buen desempeño, de manera que permitan realizar programas de sucesión con las capacidades profesionales ya comprobadas. Lo que da lugar a que la empresa no dedique tiempo ni recursos en reclutar nuevo personal, y que esta sucesión interna con el trabajador ya ambientado conoce perfectamente las metodologías utilizadas por la organización”. (Seminarium, 2013).

Martha Alles, (2005), establece “tres pasos claves para la evaluación de desempeño:

Gráfico N° 2: Pasos para la Evaluación de Desempeño



Fuente: Martha Alles. Desempeño por Competencias. Evaluación 360°

La evaluación de desempeño, comprende dos objetivos principales: el primero radica en “medir el logro de los objetivos establecidos para un período de la gestión, la calidad de los resultados entregados y el nivel de impacto de las contribuciones efectuadas” (Moreno, 2014). Es decir, que es importante obtener resultados en función de un estándar y el tiempo en que se realiza. EL segundo objetivo radica en “medir el grado de desarrollo de las competencias de la persona con relación a los requerimientos del cargo, rol o función” (Moreno, 2014). Es decir que evaluamos los comportamientos que le permitirán a los colaboradores tener éxito en la organización, ya que se busca

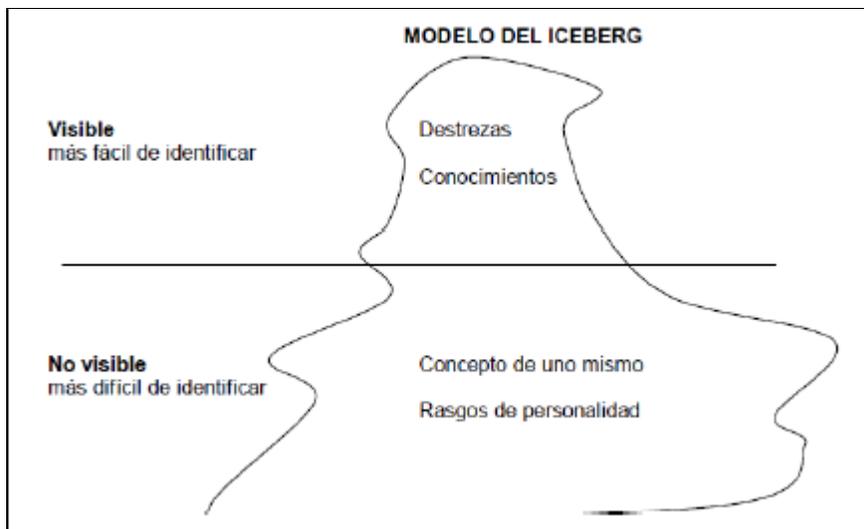
el desarrollo de estas competencias a través del entrenamiento y el debido acompañamiento por parte del jefe directo o una persona que tenga conocimiento del puesto y las competencias que deben ser desarrolladas.

1.2.2.1.2. Competencias

Las exigencias del entorno varían por lo que la gestión del talento humano reclama el desarrollo de nuevas herramientas. El avance de los métodos y procedimientos que se maneja en la sociedad, obliga a las organizaciones a la implementación de nuevos conceptos con el fin de brindar confort y adaptación de los colaboradores a sus puestos de trabajo.

Spencer y Spencer (1993), señala que “competencia es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”. Es así que, de acuerdo a este concepto, se puede entender que las competencias son aquellas características que posee el individuo, a través del cual muestran formas de comportamiento en diferentes situaciones y se prolongan por un período de tiempo.

Spencer y Spencer, introduce el denominado “Modelo del iceberg”, a través del cual se divide a las competencias en dos grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar como son las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar como el concepto de uno mismo y los rasgos de personalidad”.



Fuente: Martha Alles, Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. 2009

A través de esta gráfica, se podemos identificar que las destrezas y conocimientos son las más fáciles en desarrollar y su desenvolvimiento radica en un estilo no visible de competencias de la persona que la maneja como son sus rasgos de personalidad y conceptos propios.

Martha Alles (2015), señala “la competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas de comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. Clasificando a las competencias en: cardinales o corporativas, que son aquellas de deben poseer todos los miembros de la organización y específicas o transversales, que son para ciertos grupos de cargo por área o función (gerencias, supervisión).

El texto anteriormente citado, hace referencia a que una competencia define las características de personalidad, en el cual los comportamientos adquiridos en un lapso de tiempo y experiencias formativas y no formativas generan el desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Martha Alles, clasifica a las competencias como cardinales y transversales, siendo las cardinales aquellas que deben tener todos los miembros de la organización; en tanto que las transversales, son aquellas que son asignadas a cierto grupo de cargos por funciones, niveles jerárquicos o áreas.

1.2.2.1.3. Estándares del Desempeño

Los estándares de desempeño son aquellos que orientan a la mejora a través de la labor que realizan los colaboradores, mismas que se ven plasmadas en los manuales de funciones. La utilización de estos, se vuelve clave a medida de tener la certeza de a dónde apunta la estrategia institucional, de manera que permita el mejoramiento en el funcionamiento de la Institución. Básicamente con los estándares de desempeño podemos establecer estrategias de mejora, en la toma de decisiones y permite la evaluación.

Mondy, (2011), manifiesta “que los 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”. Lo cual quiere decir que, para realizar una evaluación de desempeño a un colaborador con la utilización de estándares, se debe apuntar a un nivel de productividad, referente al giro del negocio y cómo se organiza esta en sus funciones con respecto a la estructura de la institución y finalmente tenemos los manuales de funciones como documento clave para la ubicación de la persona dentro de un cargo y finalmente saber cómo está aportando a la estrategia institucional.

1.2.2.1.4. Retroalimentación

Martha Ales, (2006, pág 40), señala que “la retroalimentación debe marcar los aspectos positivos, mantener la claridad y cordialidad, señalar los aspectos que requieren mejora y desarrollo y cierre”; dado que estos deben permitir una relación cercana de trabajo, por lo que se podría fortalecer las relaciones laborales de los colaboradores, generar ambiente de gusto en los grupos, desarrollar una buena conexión en el desarrollo de las actividades diarias de forma conjunta y finalmente dando lugar al reconocimiento de las acciones y virtudes que le hacen merecedor de tal beneficio.

Caso contrario, cuando no existe la retroalimentación, refleja un trabajo de evaluación inútil y todos los esfuerzos por descubrir las necesidades termina siendo una pérdida de tiempo, por cuanto el colaborador no recibe aspectos ni positivos ni negativos y esto es contraproducente con

la ejecución de tareas que desempeña y por lo que retrasa el cumplimiento de los objetivos institucionales.

El ejecutar el proceso de retroalimentación, representa muchos beneficios porque a la vez que se detecta errores, omisiones y bajo desempeño, también nos brinda la posibilidad de hacerle ver al colaborador las falencias y las opciones de mejora que este posee, siempre y cuando se dé un seguimiento continuo a su proceso y el cual no signifique necesariamente una desvinculación. Al momento de brindarles esta opción de mejora, se demuestra además de la importancia y responsabilidad que la institución tiene frente a sus colaboradores, ya que su toma de decisión es brindar oportunidades mas no busca el efecto de desvinculación de manera inmediata.

Finalmente, considero que la retroalimentación debe ser la base fundamental del porque la evaluación de desempeño existe y tenga el éxito deseado, ya que es donde sus colaboradores tienen la oportunidad de saber de su desempeño demostrado en un período de tiempo, así como también saber hacia dónde se debe encaminar para mejorar su desempeño.

Es fundamental que, al aplicar la retroalimentación, esta debe emitir opiniones de índole constructivas e interactivas en base a los resultados obtenidos, misma que, se obtiene mediante un verdadero canal de comunicación efectiva entre el colaborador y el informante.

1.2.2.1.5. Gestión de Desempeño

La Gestión del Desempeño empieza con el establecimiento de metas, ya que a través de estas se definen los resultados que los colaboradores deberán conseguir, las metas son los puntos que permitirán evaluar la planificación, reconocimiento de la labor, las recompensas y opciones de mejora. Luecke (2007)

El rol de Recursos Humanos, hoy en día se convierte en un socio estratégico de todas las demás áreas, siendo la principal función el potenciar el equipo de trabajo y transformar la organización; siendo la finalidad fundamental el desarrollo integral de manera individual y grupal.

Robert Bacal (2004), señala que “la planificación del desempeño es el punto de partida de la gestión del desempeño y es esencial para establecer la base de las revisiones posteriores del desempeño. Es un proceso de comunicación entre el líder y el colaborador que tiene la finalidad

de crear un acuerdo acerca de lo que el trabajador hace, qué tan bien necesita hacerlo y de qué manera se determinará el éxito”.

La planificación del desempeño es la fase inicial de la Gestión de Desempeño, a través del cual se alinea los objetivos del área con los objetivos estratégicos organizacionales y clarificar al equipo y a cada colaborador las expectativas de desempeño.

Los conceptos anteriormente mencionados, se concluye que la gestión de desempeño es una herramienta a través de la cual se alinea los objetivos individuales con los de la organización, de manera que el colaborador se comprometa a alcanzarlos, lo cual da inicio al proceso de formación de un equipo de alto desempeño.

2. CAPITULO II. MÉTODO.

El diseñar e implementar una evaluación de desempeño apreciativa para la Fundación Familia Salesiana Salinas, corresponde a un tema de investigación descriptiva, misma que forma un aporte necesario para el área de Talento Humano; dado que no se ha aplicado ningún tipo de evaluación en la institución. A través de este proceso, se permitirá evaluar a todos los colaboradores de la institución, así como demostrar que su aplicabilidad mejorará la calidad, eficiencia y eficacia en las funciones que realiza cada uno, a su vez que buscamos incentivar a que el cumplimiento de los objetivos organizacionales se realicen de forma coordinada, abriendo canales comunicacionales que permitan mejorar la actual cultura organizacional dado que, por falta de claridad en los descriptivos de puestos anteriores, pues se verifica el desconocimiento de sus responsabilidades y por ende no existe compromiso y correspondencia a la institución.

2.1. Tipo de estudio

El objetivo del presente estudio es el diseño de un sistema de gestión para las áreas administrativas de la Fundación Familia Salesiana, en el cual se utilizará un tipo de investigación descriptiva, por medio de la cual se busca realizar un aporte a los descriptivos de cargo de la institución ya que se encuentran obsoletos y a la vez diseñar el sistema de desempeño para mejorar la gestión estratégica a nivel administrativo de la institución.

A través de este tipo de estudio, se realizará el contacto directo con cada miembro de la organización para de esta manera poder definir las soluciones con la debida importancia y eficacia de las funciones que cada uno desempeña en su lugar de trabajo. Previo a la implementación de este sistema, se realizará la recolección de información para la actualización de los descriptivos de puestos, con un método de entrevista directa con los expertos de cada puesto y posterior a ello continuar con el proceso del diseño.

2.2. Modalidad de Investigación

La modalidad previa a la implementación se realizó la actualización de los descriptivos de cargos de la Fundación Familia Salesiana Salinas, la modalidad es documental y de campo. Documental, porque se utiliza profundo conocimiento en la bibliografía analizada de los principales temas a

tratar, documentos de estudios realizados y, de campo por cuanto las entrevistas son personalizadas y realizadas en el lugar de trabajo donde están las empresas de la fundación.

La metodología utilizada se basó en el acompañamiento inicial del experto en la materia, para posterior ir desarrollando una actividad con cada uno de los ejes de los puestos. Esta actividad tuvo como fin, el ir desarrollando principalmente las actividades que en su día a día ellos cumplen de manera normal, posterior con ellos se realizó la diferenciación de una actividad y lo que en si enmarca las funciones principales del cargo. Una vez aclarado y entendido cuales son funciones y cuales actividades se procedió a completar el resto de información que se requiere en los descriptivos de cargo, con la utilización de una selección de competencias necesarias que en el marco del puesto esta requiere para que lleve a cabalidad con el cumplimiento de los objetivos y misión del puesto de trabajo.

La propuesta se presentó al Director y principales ejes expertos de los puestos de la Fundación Familia Salesiana Salinas, mediante un Focus Group, en cuanto a la socialización de las competencias tanto organizacionales como transversales, a fin de que cumpla con las expectativas que ayuden a mejorar y realizar la implementación del sistema de gestión de desempeño, que hasta el momento la institución no cuenta.

Del total de los participantes invitados para la realización de esta actividad, se pudo contar con la presencia de todos.

A continuación, se detallan las competencias presentadas y aprobadas por el Director:

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Tabla N° 1: Competencias Organizacionales

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	
N°	COMPETENCIAS
1	Sentido de Pertenencia
2	Responsabilidad
3	Orientación al servicio
4	Iniciativa

COMPETENCIAS TRANSVERSALES

Tabla N° 2: Competencias Transversales

COMPETENCIAS TRANSVERSALES				
N°	NIVELES JERARQUICOS	COMPET 1	COMPET 2	COMPET 3
1	Director y Coordinadores	Pensamiento Estratégico	Capacidad de Negociación	Planificación y Gestión
2	Subcoordinadores	Dirección de personas	Liderazgo	Dirección por resultados
3	Asistentes, Auxiliares y Operarios	Orientación a la calidad	Proactividad	Ejecutividad

Posterior a la realización del Focus Group, se procedió a la demostración de los Manuales de Cargos, trabajados conforme a la realidad actual de la institución; a los cuales estuvieron en total acuerdo, salvo algunas excepciones que fueron subsanadas en ese momento. También se procedió a la demostración del plan de evaluación apreciativa, demostrándoles cuales son las bases para dar inicio a esta evaluación así como cuales son los estándares de desempeño sobre los cuales se basará la evaluación.

2.3. Método

El presente proyecto se realizará a través de un estudio descriptivo, a través del cual se analizará las principales actividades que realizan a nivel administrativo y operativo, se propondrá el proyecto de evaluación apreciativa, con el fin de aplicar en primera instancia a los niveles jerárquicos superiores y evaluar de acuerdo a los métodos expuestos para conocer la realidad actual dentro de este subsistema de Talento Humano jamás antes aplicado en la institución y poder determinar medidas estratégicas en aquellos puestos de trabajo que representen riesgos críticos y que afectan directamente al progreso de la institución y al bienestar del capital humano tanto interno como externo.

2.4. Población y muestra

Población

La población utilizada en el contexto del desarrollo del presente trabajo fue del 100%, dado que el levantamiento de información se realizó con el instrumento de entrevistas individuales a cada experto de su puesto de trabajo de la institución de la Fundación Familia Salesiana Salinas.

Muestra

La muestra utilizada corresponde a tipo de estudio de caso, el mismo que comprende los niveles jerárquicos superior y medio, en el cual, a través de un Focus Group, con un total de 9 personas, (Director, Coordinadores de Empresas, Finanzas, Proyectos, Gestor de Talento Humano, Subcoordinadores de Confites, Aceites Esenciales, Ali Salinas, Radio). Esta socialización se dio a conocer el contenido del esquema de evaluación, así como también las competencias organizacionales y transversales.

2.5. Selección de Instrumentos de Evaluación

El instrumento de evaluación seleccionado es la entrevista, en el cual se procedió a presentar una planificación respecto al inicio de levantamiento de información para la actualización de los puestos al departamento de recursos humanos, planificación que se llevó a cabo en su totalidad.

Posterior al proceso de levantamiento de datos, se procedió a planificar directamente con la Dirección General una reunión de socialización a través del Focus Group, en el cual se dio la presentación del plan de evaluación, respecto a las funciones y sus competencias, con sus respectivos estándares de desempeño; así como también procedí a poner en conocimiento la estructura y composición de los manuales de cargo de todos los puestos de la institución.

Con el visto bueno de la dirección y sus ejes jerárquicos medios, se procedió a enviar a los ejes de cada puesto para su revisión los manuales y su posterior aplicación en las nuevas contrataciones de talento que requiera la institución.

3. CAPITULO III. MODELO DE PLAN DE TRABAJO

3.1. Objetivo

Diseñar un modelo de Evaluación de Desempeño Apreciativa para los niveles administrativos superiores de la Fundación Familia Salesiana Salinas.

3.1.1. Diseño del Programa

3.1.1.1. Fase Preliminar

En esta fase inicial de la evaluación apreciativa, se dará inicio a través de la actualización de los descriptivos de puestos; a través del cual se establece las principales funciones y actividades que desarrollan los ejes expertos de sus puestos, para luego ser consensuadas con los expertos de los puestos de aquellas funciones principales que aportan a la misión del puesto como tal. Posterior a ello se define los estándares de desempeño para realizar la evaluación con las escalas de valoración y finalmente realizar el feedback a los resultados obtenidos.

Se realizó la socialización de las competencias organizacionales y transversales, con los niveles jerárquicos superior y medio, a través de los cuales se definió a los organizacionales a ser aplicados en todos los descriptivos de puestos y los transversales a ser aplicados por niveles jerárquicos.

3.1.1.2. Comunicación del Plan de Evaluación

La comunicación organizacional dentro de la estrategia se presenta como factor primordial dentro de las relaciones humanas y organizacionales; se plantea como un proceso natural independientemente del tipo o tamaño de la institución. Juega un papel muy importante ya que del canal de comunicación que se establezca se ira definiendo el desarrollo de proceso y eficiencia del mismo.

La comunicación interna; refleja la creación de canales entre los miembros de la institución, los mismo que deben mantener informados, motivados e integrados para la consecución de los objetivos y estrategias institucionales.

La comunicación externa; se manifiesta por mensajes transmitidos por colaboradores de la institución hacia afuera, estos pueden ser: clientes, proveedores, medios de comunicación, etc.

La comunicación y la cultura organizacional deben ir a la par, dado que de la cultura organizacional desencadena los comportamientos, procedimientos, normas a ser aplicadas dentro de la institución y al no tener una clara cultura dentro de la institución se ratifica la falta de una estrategia que coadyuve a la mejora de este elemento dentro de la organización.

Es así que la comunicación es una responsabilidad compartida de todos los miembros de la institución, dado que tienen el derecho de recibir y transmitir información para favorecer las relaciones interpersonales, integrar y procesar la información recibida, impulsar cambios que requieran y principalmente ser el canal de todo tipo de solución a las problemáticas que se presenta en el día a día.

El canal de comunicación a ser utilizado es descendente, dado que la socialización se realizó con los principales ejes de los puestos jerárquicos superiores, es decir, seguir la línea jerárquica que fluye desde los ejes superiores hasta los puestos operativos. Se utiliza este tipo de canal, dado que, existe una falta de pertenencia y correspondencia hacia el logro y transformación de la institución desde estos puestos. Por lo que mi objetivo radica en que estos puestos ejes conozcan de forma clara, práctica y precisa del porque se realiza este proceso, en que beneficia a la institución y a sus colaboradores, captar su atención y garantizar su aprendizaje; para que de esta manera ellos puedan transmitir con mayor claridad a los niveles jerárquicos operativos con exactitud las razones y el por qué se está implementando este proceso jamás visto dentro de la institución.

Se recomienda que el proceso comunicacional se realice cada semestre, dado que las falencias dentro de la institución radican en la no existencia de estos canales y evidencia una comunicación mal manejada o desordenada, en donde no todos se encuentren informados sobre los nuevos procesos y herramientas que coadyuvaran al progreso de la institución como tal.

3.1.1.1. Inicio de Evaluación

La evaluación apreciativa está diseñada para ser aplicada a todos los niveles jerárquicos de la institución y que, para fines de la presente tesis, se ha diseñado y seleccionado para los niveles jerárquicos superiores, en el cual el objetivo principal radica en que los ejes expertos de estos cargos conozcan la base sobre las cuales se realizara el tipo de evaluación. Se ha establecido la

metodología de identificación de las competencias organizacionales y transversales por niveles jerárquicos, así como también se identificarán las funciones esenciales de cada cargo, es decir las principales y que ayudan a cumplir la misión del cargo.

A través de esta metodología, se procederá a realizar una entrevista con el jefe inmediato superior para de esta manera determinar el nivel de experiencia que se requiere para desempeñar cada función y determinar cuál es el nivel de impacto de cada función en la misión del cargo, lo cual dará lugar a sumar lo calificado dando lugar a la realización de la detección las tres funciones con mayor impacto.

3.1.1.1.1. MODELO DE EVALUACIÓN APRECIATIVA DE DESEMPEÑO DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Las Competencias Organizacionales definidas para toda la organización son:

- Sentido de Pertenencia
- Responsabilidad
- Orientación al servicio
- Iniciativa

Tabla N° 3: Competencias Organizacionales: Sentido de Pertenencia

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.			
<i>GRADO A</i>	<i>GRADO B</i>	<i>GRADO C</i>	<i>GRADO D</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Permanentemente 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 	<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 	<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 	<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.

a la estrategia de la organización.	personales y profesionales. <ul style="list-style-type: none"> • Se compromete a los cambios de alto rendimiento. 	comprometedora a los cambios.	<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentra informado e identificado con la visión y misión de la institución.
-------------------------------------	---	-------------------------------	--

Tabla N° 4: Competencias Organizacionales: Responsabilidad

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.			
<i>GRADO A</i>	<i>GRADO B</i>	<i>GRADO C</i>	<i>GRADO D</i>
<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.

Tabla N° 5: Competencias Organizacionales: Orientación al Servicio

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 coadyuven a su satisfacción.			
<i>GRADO A</i>	<i>GRADO B</i>	<i>GRADO C</i>	<i>GRADO D</i>
<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.

Tabla N° 6: Competencias Organizacionales: Iniciativa

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.			
<i>GRADO A</i>	<i>GRADO B</i>	<i>GRADO C</i>	<i>GRADO D</i>
<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.

3.1.1.1.2. MODELO DE EVALUACIÓN APRECIATIVA DE DESEMPEÑO DE COMPETENCIAS TRANSVERSALES

Las Competencias Transversales definidas por niveles jerárquicos son:

COMPETENCIAS TRANSVERSALES				
N°	NIVELES JERARQUICOS	COMPET 1	COMPET 2	COMPET 3
1	Director y Coordinadores	Pensamiento Estratégico	Capacidad de Negociación	Planificación y Gestión
2	Subcoordinadores	Dirección de personas	Liderazgo	Dirección por resultados
3	Asistentes, Auxiliares y Operarios	Orientación a la calidad	Proactividad	Ejecutividad

NIVEL 1: DIRECTOR Y COORDINADOR

- Pensamiento Estratégico
- Capacidad de Negociación
- Planificación y Gestión

Tabla N° 7: Competencias Transversales: Pensamiento Estratégico

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.			
GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D
<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 	<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 	<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 	<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.

<p>institucionales y del mercado, proponiendo soluciones viables alineados a su estrategia de negocio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brinda seguimiento a los planes de acción puestos en ejecución verificando que estos estén alineados a los ejes estratégicos de la institución. 	<p>manera periódica para la puesta en marcha de las estrategias y facilitar la toma de decisión.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descubre nuevas oportunidades del mismo giro del negocio y crea alianzas para encaminar nuevas oportunidades de negocio. 	<p>contexto del giro del negocio y poco propone mejoras a las oportunidades ya planteadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interpreta de manera poco adecuada la información existente en la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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.
--	---	---	---

Tabla N° 8: Competencias Transversales: Capacidad de Negociación

CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN:			
<p>Es la capacidad que las personas poseen para la obtención de resultados con los demás involucrados, logra compromisos a largo plazo que fortalecen sus relaciones y por ende establece el alcance de réditos tangibles como consecuencia de las negociaciones realizadas dentro del marco legal externo e interno a nivel institucional.</p>			
<i>GRADO A</i>	<i>GRADO B</i>	<i>GRADO C</i>	<i>GRADO D</i>
<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, esta relacionada dentro del marco legal 	<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 	<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 	<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

<p>interno y externo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La técnica ganar-ganar, es planificada y centrada en solventar los problemas que impiden la negociación y proponer soluciones viables para ambas partes. 	<p>fácil manejar conflictos y promover soluciones alternativas para ambas partes, de manera que genere satisfacción para ambas partes.</p>	<p>parámetros, pero no se establece tiempo de aplicación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las herramientas utilizadas para la negociación carecen legalidad. 	<p>beneficiar a una sola parte.</p>
--	--	--	-------------------------------------

Tabla N° 9: Competencias Transversales: Planificación y Gestión

PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN:			
Es la capacidad que posee una persona para poder determinar eficazmente las metas y objetivos de sus planes y progresos a través de la estipulación de plazos y recursos requeridos y necesarios, dando lugar a establecer mecanismos de seguimiento y verificación información.			
<i>GRADO A</i>	<i>GRADO B</i>	<i>GRADO C</i>	<i>GRADO D</i>
<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 	<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 	<ul style="list-style-type: none"> • Se esfuerza porque los colaboradores comprendan la planificación establecida, sin dar lugar a contrarreplicas 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 	<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.

cual prioriza actividades y proyectos controlando la calidad y eficiencia que se espera de acuerdo a la normativa.	procesos de programas y proyectos, en base a un adecuado control.	cual da lugar a que según su opinión única realice cambios y no de manera consensuada.	
--	---	--	--

NIVEL 2: SUBCOORDINADORES

- Dirección de Personas
- Liderazgo
- Dirección por Resultados

Tabla N° 10: Competencias Transversales: Dirección de Personas

DIRECCIÓN DE PERSONAS:			
Es la capacidad de dirigir a todo su personal mediante el sano y efectivo ejercicio de autoridad relacionado directamente con la responsabilidad, ejemplo y apoyo de manera permanente dentro del marco legal y bajo los principios y valores institucionales y personales.			
<i>GRADO A</i>	<i>GRADO B</i>	<i>GRADO C</i>	<i>GRADO D</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Brinda apoyo y consejo a sus colaboradores para realizar de manera efectiva las asignaciones encomendadas. • Dirige a sus colaboradores con disciplina y respeto, a la vez que brinda confianza para recibir aportes y sugerencias para mejorar. • La equidad y el equilibrio es la base principal 	<ul style="list-style-type: none"> • Delegar autoridad con responsabilidad para el efectivo cumplimiento de las tareas asignadas. • Da seguimiento a sus colaboradores para desarrollar las asignaciones de manera segura y confiable. • Establece canales comunicacionales para poder llegar a entendimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • El apoyo que brinda a sus colaboradores se realiza en tiempos muy lejanos, lo cual desvirtúa el correcto manejo de los objetivos y sus colaboradores. • La apertura de espacios para la recepción de sugerencias no se da en los espacios y tiempos específicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • No brinda apoyo a los colaboradores en el desarrollo de las asignaciones encomendadas. • La dirección de sus colaboradores, contiene mandos superiores a los permitidos y reglamentados en la normativa legal. • No existe equidad e

para el desarrollo de todo proceso institucional.	en caso de existir problemáticas.	<ul style="list-style-type: none"> La equidad referente al poder y autoridad están fuera de los rangos a su cargo. 	igualdad en el trato a sus colaboradores.
---	-----------------------------------	---	---

Tabla N° 11: Competencias Transversales: Liderazgo

LIDERAZGO:			
Es la habilidad que posee una persona en función de motivar y conducir a otras personas en pro de los objetivos y metas institucionales planteadas, a través de la utilización de sus propios recursos e inteligencia emocional para asumir junto a otros miembros nuevos desafíos, encaminados siempre a satisfacer necesidades y tener a su vez la capacidad de retroalimentar integrando nuevas opiniones.			
GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D
<ul style="list-style-type: none"> Mantiene a su equipo unido, fomentando un clima agradable y en donde prime el respeto por la opinión de todos los miembros. Promueve un ambiente participativo que facilite que otros miembros aporten con sus propios ideales y sugerencias, generando confianza y seguridad para la toma de decisiones. Posee un gran poder de 	<ul style="list-style-type: none"> Establece canales comunicacionales para escuchar y ser escuchado. Demuestra confianza en todo momento y el grupo lo percibe como líder a la hora de tomar decisiones se trata, encaminados siempre al logro de los objetivos institucionales. Establece cambios en las estrategias cuando de solucionar inconvenientes en pro de la institución requiere. 	<ul style="list-style-type: none"> Es principal referente pero cuando de solventar dudas, requerimientos y atención a sus necesidades se trata, se le complica dar soluciones. Actúa de manera poco perseverante frente a las dificultades que a diario se presentan y demanda lo mismo para el grupo de dirige. Utiliza pocos recursos a su disponibilidad para la solución de problemas y evita su mal 	<ul style="list-style-type: none"> No inspira ningún tipo de confianza y las personas a su alrededor no lo considera como líder. No puede brindar con facilidad retroalimentación bajo los esquemas de respeto y equidad para todas las personas. Cuando de solventar dificultades, proponer mejoras se trata, le es muy difícil fijar objetivos y por ende hacerse entender para el resto de personas.

convocatoria para que todos participen y fomenten que al tomar decisiones todos sean responsables.		utilización, dejando en claro que uno es quien genera los recursos y no al contrario.	
--	--	---	--

Tabla N° 12: Competencias Transversales: Dirección por Resultados

DIRECCIÓN POR RESULTADOS: Constituye y propone un estilo de dirección que activa y fomenta dentro de sus colaboradores un enfoque de proactividad hacia el alto rendimiento, toma de decisiones y administración de los procesos enfocados a la obtención de los resultados esperados.			
<i>GRADO A</i>	<i>GRADO B</i>	<i>GRADO C</i>	<i>GRADO D</i>
<ul style="list-style-type: none"> Realiza con su equipo de trabajo sesiones de análisis de los resultados obtenidos vs lo resultados esperados, con el fin de hacer ajustes y proponer mejoras. Propone y comparte con sus colaboradores nuevas metodologías para optimizar la gestión de su área u departamento. Propone un coaching efectivo, orientado al 	<ul style="list-style-type: none"> Asegura que los planes y acciones propuestas se cumplan en base a los parámetros establecidos. Realiza mediciones y retroalimentación de los resultados obtenidos de cada proceso bajo su dirección. Orienta su accionar y el de sus colaboradores para lograr y superar los estándares de desempeño y los tiempos fijados en el accionar de la planificación propuesta. 	<ul style="list-style-type: none"> Define con poca claridad a sus colaboradores el cumplimiento de los objetivos establecidos. Frente a los resultados obtenidos no satisfactorios, le dificulta proponer planes de mejora para los procesos con resultados poco enriquecedores. El seguimiento que realiza a la consecución de la planificación establecida no está claramente definido y no se examina la gestión del área. 	<ul style="list-style-type: none"> Demuestra ineficiencia y pérdida de tiempo frente a las acciones que deben ser tomadas para la consecución de los objetivos ya definidos. Intenta realizar el trabajo y duda en la toma de decisiones con los resultados obtenidos. Su estilo de dirección es poco ambiguo y ambicioso, puesto que las directrices que son propuestas no brindan los

ajuste de las acciones encaminadas a las metas de alto rendimiento.			resultados esperados.
---	--	--	-----------------------

NIVEL 2: ASISTENTES, AUXILIARES Y OPERARIOS

- Orientación a la Calidad
- Proactividad
- Ejecutividad

Tabla N° 13: Competencias Transversales: Orientación a la Calidad

ORIENTACIÓN A LA CALIDAD:			
Es la propensión a gestionar el cumplimiento de normas y estándares de calidad de todos los procesos en los que interviene la institución o tienes bajo su dependencia, en consecución de las políticas y normas internas y externas que rigen los estrictos controles en cuanto a calidad refiere.			
<i>GRADO A</i>	<i>GRADO B</i>	<i>GRADO C</i>	<i>GRADO D</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Aplica protocolos de calidad, gestionando de manera pertinente las acciones dentro de los procesos a ejecutarse en su área o departamento. • Brinda un seguimiento y actualización al manejo de documentación, respetos a las normas que rigen todos los procesos desde la producción hasta la comercialización 	<ul style="list-style-type: none"> • Está involucrado en el seguimiento de aplicación de las normas de calidad, a través de acciones presenciales y periódicas. • Se involucra con los proveedores externos para dotarlos de una capacitación y mejor aprovechamiento en cuanto a mejorar la calidad de sus productos • Planifica e informa el avance y presenta resultados de calidad de los productos que se 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco gestiona el cumplimiento de normas y estándares de calidad refiere en los procesos productivos de la cartera de productos que brinda la institución. • El seguimiento a las políticas y normas tanto internas como externas de calidad no realizan de manera planificada y en los tiempos establecidos. • Los avances tecnológicos 	<ul style="list-style-type: none"> • No realiza inspección a todos los productos desde su recepción hasta el producto final a ser entregado para su consumo final. • No se involucra con los proveedores en cuanto a mejorar la calidad de los productos se refiere, y de esta manera poder brindar oportunidades de mejora. • No despliega los debidos protocolos de

<p>de sus productos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participa activamente en la definición de políticas de calidad y normas derivadas dentro y fuera de su área de influencia. 	<p>ofrecen así como de sus servicios.</p>	<p>superan las expectativas utilizadas en ciertos procesos, evidenciando la falta de levantamiento de necesidades de capacitación.</p>	<p>calidad en cuanto a la producción y comercialización de sus productos refiere y necesita.</p>
---	---	--	--

Tabla N° 14: Competencias Transversales: Proactividad

PROACTIVIDAD: Representa la tendencia de prever y planear con anticipación las actividades o acciones, de manera que minimicen riesgos y que garanticen un cumplimiento efectivo de asignaciones en pro de mejorar sus procesos productivos y de servicio.			
<i>GRADO A</i>	<i>GRADO B</i>	<i>GRADO C</i>	<i>GRADO D</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Se anticipa y prevé los requerimientos y necesidades que se presentan. • Inicia el desarrollo de acciones, después de analizar varias alternativas. • Las acciones que desarrolla demuestran que es una persona que tiende a planear y anticiparse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es eficaz en la detección de fines y medios para la ejecución de lo que se pretende realizar. • Sus acciones están encaminadas a generar el cumplimiento efectivo de asignaciones. • Los procesos productivos y de servicio son planificados con antelación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Al proponer acciones de mejora, estas no se están cumpliendo a cabalidad según lo planificado. • Las acciones propuestas son instauradas por el momento y más no por una planificación efectiva. • Los requerimientos y necesidades no concuerdan con la realidad institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las acciones tomadas no demuestran que es una persona que tiene un fin en su mente. • No propone acciones que minimizan riesgos. • No planifica y prevé acciones en pro de mejoras de todos los procesos.

Tabla N° 15: Competencias Transversales: Ejecutividad

EJECUTIVIDAD: Es la capacidad de realizar y ejecutar acciones en base a las políticas, normas y parámetros establecidos en la institución.			
<i>GRADO A</i>	<i>GRADO B</i>	<i>GRADO C</i>	<i>GRADO D</i>
<ul style="list-style-type: none"> Las acciones se enmarcan conforme a la políticas y normas institucionales. Ejecuta las órdenes dentro del marco legal y en el tiempo estipulado. Cumple efectivamente con las expectativas institucionales, en cuanto a los procedimientos previstos. 	<ul style="list-style-type: none"> Las asignaciones establecidas en el tiempo y calidad requerida son aceptadas por los demás miembros. Las acciones siempre están a la vanguardia tecnológica y enfocadas en generar subprocesos que minimicen riesgos. Las propuestas de acciones están enfocadas a incentivar tanto a nivel personal, profesional e institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> Las actividades ejecutadas no corresponden a la planificación establecida. Las acciones ejecutadas cumplen en bajo porcentaje con la calidad de los mismos. Poco se toman en cuenta los parámetros, políticas y normas al desarrollar sus actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> Las ejecuciones de sus actividades no están dentro de los límites de tiempo permitidos. No se ejecutan las acciones dentro del marco legal. No se cumple las expectativas institucionales.

3.1.1.1.3. MODELO DE EVALUACIÓN APRECIATIVA DE DESEMPEÑO-FUNCIONES 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.

1. 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.

IDENTIFICACIÓN DE ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

Tabla N° 16: FUNCIONES DIRECTOR 1

CARGO: DIRECTOR	CALIFICACIÓN
FUNCIÓN ESENCIAL: Ejercer la representación legal y administrativa de la Fundación para garantizar que su funcionamiento este bajo las normas y estatutos establecidos.	
Estándares de Desempeño <i>El ocupante es competente cuando:</i> <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. 	

Tabla N° 17: FUNCIONES DIRECTOR 2

CARGO: DIRECTOR	CALIFICACIÓN
FUNCIÓN ESENCIAL: Definir la gestión administrativa y dar seguimiento a todos los subsistemas de Talento Humano de la institución.	
Estándares de Desempeño <i>El ocupante es competente cuando:</i> <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. 	

Tabla N° 18: FUNCIONES DIRECTOR 3

CARGO: DIRECTOR	CALIFICACIÓN
FUNCIÓN ESENCIAL: Definir la planificación anual, planificación según las necesidades de cada área y el presupuesto.	
Estándares de Desempeño <i>El ocupante es competente cuando:</i> <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. 	

2. COORDINADOR DE EMPRESAS

FUNCIONES ESENCIALES

- Garantizar el cumplimiento de los requerimientos de la plataforma que posee la institución.
- Coordinar y supervisar las actividades del personal a cargo.
- Realizar funciones complementarias a los procesos técnicos de la institución.

IDENTIFICACIÓN DE ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

Tabla N° 19: FUNCIONES COORDINADOR DE EMPRESAS 1

CARGO: COORDINADOR DE EMPRESAS	CALIFICACIÓN
FUNCIÓN ESENCIAL: Garantizar el cumplimiento de los requerimientos de la plataforma que posee la institución.	
Estándares de Desempeño <i>El ocupante es competente cuando:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Mantiene reuniones con los jefes subcoordinadores de las empresas para el manejo adecuado del sistema. • Brinda seguimiento a los proyectos planificados de las empresas. • Gestiona los requerimientos solicitados en el tiempo esperado. 	

Tabla N° 20: FUNCIONES COORDINADOR DE EMPRESAS 1

CARGO: COORDINADOR DE EMPRESAS	CALIFICACIÓN
FUNCIÓN ESENCIAL: Coordinar y supervisar las actividades del personal a cargo.	
Estándares de Desempeño <i>El ocupante es competente cuando:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Mantiene reuniones periódicas con los subcoordinadores para la presentación de nuevas promociones u productos. • Revisa los informes de actividades de su personal a cargo y verifica su cumplimiento. • Brinda acompañamiento en la ejecución de la planificación establecida para las empresas. 	

Tabla N° 21: FUNCIONES COORDINADOR DE EMPRESAS 3

CARGO: COORDINADOR DE EMPRESAS	CALIFICACIÓN
FUNCIÓN ESENCIAL: Realizar funciones complementarias a los procesos técnicos de la institución.	
Estándares de Desempeño <i>El ocupante es competente cuando:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Mantiene seguimiento al manejo de productos, clientes e imagen institucional. • Supervisa la ejecución de los informes financieros, administrativos, técnicos y operativos. • Brinda apoyo a las reuniones convocadas por el directorio. 	

3. COORDINADOR DE FINANZAS

FUNCIONES ESENCIALES

- Gestionar la contabilidad de las Unidades Productivas y Proyectos.
- Gestionar los procesos de tesorería.
- Controlar y cumplir con las obligaciones tributarias.

IDENTIFICACIÓN DE ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

Tabla N° 22: FUNCIONES COORDINADOR FINANZAS 1

CARGO: COORDINADOR FINANZAS	CALIFICACIÓN
FUNCIÓN ESENCIAL: Gestionar la contabilidad de las Unidades Productivas y Proyectos.	
Estándares de Desempeño <i>El ocupante es competente cuando:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Realiza de manera oportuna las obligaciones tributarias de la FFSS. • Coordina de manera conjunta el establecimiento del presupuesto anual con las áreas. • Realiza verificaciones de toda la información contable registrada en el sistema de la FFSS. 	

Tabla N° 23: FUNCIONES COORDINADOR FINANZAS 2

CARGO: COORDINADOR FINANZAS	CALIFICACIÓN
FUNCIÓN ESENCIAL: Gestionar los procesos de tesorería.	
Estándares de Desempeño <i>El ocupante es competente cuando:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Autoriza y controla los pagos a proveedores. • Supervisa y da seguimiento al cobro de cartera vencida a clientes. • Analiza y emite información respecto a flujos de caja y obligaciones financieras por cumplir. 	

Tabla N° 24: FUNCIONES COORDINADOR FINANZAS 3

CARGO: COORDINADOR FINANZAS	CALIFICACIÓN
FUNCIÓN ESENCIAL: Controlar y cumplir con las obligaciones tributarias.	
Estándares de Desempeño <i>El ocupante es competente cuando:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisa la información a ser presentadas de declaraciones tributarias a las entidades de regulación y control. • Cumple a tiempo con los pagos y obligaciones. • Da cumplimiento a las obligaciones establecidas en los estatutos y políticas internas. 	

4. COORDINADOR DE PROYECTOS

FUNCIONES ESENCIALES

- Generar alianzas estratégicas con instituciones del mismo giro del negocio.
- Proponer proyectos conforme a la misión de la institución.
- Brindar soporte administrativo y seguimiento a los proyectos.

IDENTIFICACIÓN DE ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

Tabla N° 25: FUNCIONES COORDINADOR DE PROYECTOS 1

CARGO: COORDINADOR PROYECTOS	CALIFICACIÓN
FUNCIÓN ESENCIAL: Generar alianzas estratégicas con instituciones del mismo giro del negocio.	
Estándares de Desempeño <i>El ocupante es competente cuando:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Identifica nuevas ofertas de financiamiento y genera estrategias para coordinas nuevos proyectos. • Gestiona cotizaciones y presenta al comité, respecto compras, adquisiciones u entrega de insumos, materias primas u otros. • Emite información relevante respecto a instituciones financista con la utilización de TIC's. 	

Tabla N° 26: FUNCIONES COORDINADOR DE PROYECTOS 2

CARGO: COORDINADOR PROYECTOS	CALIFICACIÓN
FUNCIÓN ESENCIAL: Proponer proyectos conforme a la misión de la institución.	
Estándares de Desempeño <i>El ocupante es competente cuando:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Diseña proyectos referentes a los objetivos y misión de la FFSS. • Brinda seguimiento a los proyectos en ejecución para su cumplimiento según la planificación acordada. • Planifica reuniones con el equipo técnico para la sociabilización y capacitación de fuentes a ser utilizadas en el campo. 	

Tabla N° 27: FUNCIONES COORDINADOR DE PROYECTOS 3

CARGO: COORDINADOR PROYECTOS	CALIFICACIÓN
FUNCIÓN ESENCIAL: Brindar soporte administrativo y seguimiento a los proyectos.	
Estándares de Desempeño <i>El ocupante es competente cuando:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Realiza informes técnicos de los avances de los proyectos en ejecución y ya ejecutados. • Gestiona el envío de documentación a instituciones financieristas. • Gestiona y acude a reuniones con el equipo contable para dar seguimiento a la ejecución presupuestaria propuesta. 	

5. GESTOR DE TALENTO HUMANO

FUNCIONES ESENCIALES

- Gestionar la selección y contratación de los colaboradores.
- Planificar el desarrollo del talento humano.
- Garantizar el cumplimiento de la normativa legal vigente.

IDENTIFICACIÓN DE ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

Tabla N° 28: FUNCIONES GESTOR DE TALENTO HUMANO 1

CARGO: GESTOR DE TALENTO HUMANO	CALIFICACIÓN
FUNCIÓN ESENCIAL: Gestionar la selección y contratación de los colaboradores.	
<p>Estándares de Desempeño <i>El ocupante es competente cuando:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Utiliza los métodos más apropiados para la implantación de los mejores talentos según requerimientos de la institución. • Supervisa los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal. • Gestiona el proceso de inducción al inicio, transcurso y final del proceso de adaptación de los nuevos miembros de la institución. 	

Tabla N° 29: FUNCIONES GESTOR DE TALENTO HUMANO 2

CARGO: GESTOR DE TALENTO HUMANO	CALIFICACIÓN
FUNCIÓN ESENCIAL: Planificar el desarrollo del talento humano.	
<p>Estándares de Desempeño <i>El ocupante es competente cuando:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Propone ejecución de programas de formación y desarrollo del personal. • Identifica, analiza y da prioridad a las necesidades formativas de sus miembros a corto, mediano y largo plazo. • Desarrolla planes de oportunidades de crecimiento personal y profesional. 	

Tabla N° 30: FUNCIONES GESTOR DE TALENTO HUMANO 3

CARGO: GESTOR DE TALENTO HUMANO	CALIFICACIÓN
FUNCIÓN ESENCIAL: Garantizar el cumplimiento de la normativa legal vigente.	
<p>Estándares de Desempeño <i>El ocupante es competente cuando:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegura el cumplimiento de políticas, normas, reglamentos y procedimientos en la institución. • Moldea la cultura organizacional y hace que todos los procesos se encaminen a transformar el convivir diario de los colaboradores. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja activamente porque los colaboradores estén comprometidos con el progreso y desarrollo de la productividad interna y externa de la institución. 	
--	--

6. SUBCOORDINADOR CONFITES

FUNCIONES ESENCIALES

- Gestionar la producción y presupuestos para la empresa.
- Dar seguimiento y cumplimiento de las actividades establecidas en la planificación.
- Coordinar y supervisar las actividades del personal a cargo.

IDENTIFICACIÓN DE ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

Tabla N° 31: SUBCOORDINADOR DE CONFITES 1

CARGO: SUBCOORDINADOR CONFITES	CALIFICACIÓN
FUNCIÓN ESENCIAL: Gestionar la producción y presupuestos para la empresa.	
Estándares de Desempeño <i>El ocupante es competente cuando:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Elabora el presupuesto anual, bajo los estándares establecidos de la fábrica para su posterior revisión del jefe inmediato. • Da seguimiento a los programas presentados por producción. • Analiza y emite informes respecto a optimización de costos de producción. 	

Tabla N° 32: SUBCOORDINADOR DE CONFITES 2

CARGO: SUBCOORDINADOR CONFITES	CALIFICACIÓN
FUNCIÓN ESENCIAL: Dar seguimiento y cumplimiento de las actividades establecidas en la planificación.	
Estándares de Desempeño <i>El ocupante es competente cuando:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisa las actividades relacionadas a la producción diaria establecida en el cronograma. • Realiza requerimientos y listas de adquisiciones de nuevas maquinarias acorde a los cambios tecnológicos e instrumentales. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Controla inventarios físicos de las bodegas y de la fábrica en general para dar fiel cumplimiento a las normas establecidas de calidad. 	
---	--

Tabla N° 33: SUBCOORDINADOR DE CONFITES 3

CARGO: SUBCOORDINADOR CONFITES	CALIFICACIÓN
FUNCIÓN ESENCIAL: Coordinar y supervisar las actividades del personal a cargo.	
Estándares de Desempeño <i>El ocupante es competente cuando:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Coordina conjuntamente con talento humano la contratación de nuevos integrantes a la empresa. • Gestiona la asistencia de personal, así como emite los respectivos documentos previos a la salida de personal en caso de requerir permisos. • Participa activamente en el desarrollo de nuevos productos y servicios que ofrece la empresa. 	

7. SUBCOORDINADOR ACEITES ESENCIALES

FUNCIONES ESENCIALES

- Planificar, controlar y supervisar el cumplimiento de las actividades establecidas en la planificación.
- Brindar apoyo a los procesos de facturación, compra de materia prima y venta de productos.
- Brindar apoyo a gestiones complementarias.

IDENTIFICACIÓN DE ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

Tabla N° 34: SUBCOORDINADOR ACEITES ESENCIALES 1

CARGO: SUBCOORDINADOR ACEITES ESENCIALES	CALIFICACIÓN
FUNCIÓN ESENCIAL: Planificar, controlar y supervisar el cumplimiento de las actividades establecidas en la planificación.	
Estándares de Desempeño <i>El ocupante es competente cuando:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Registra la producción, transferencia de productos a través del sistema que maneja la situación. • Coordina procesos de compra de insumos y materia prima. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa el stock de materia prima en bodegas y de producto terminado. 	
---	--

Tabla N° 35: SUBCOORDINADOR ACEITES ESENCIALES 2

CARGO: SUBCOORDINADOR ACEITES ESENCIALES	CALIFICACIÓN
FUNCIÓN ESENCIAL: Brindar apoyo a los procesos de facturación, compra de materia prima y venta de productos.	
Estándares de Desempeño <i>El ocupante es competente cuando:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Receta todas las ordenes de pedidos y brinda el trámite correspondiente. • Brinda seguimiento al cobro de cartera vencida a fin de dar cumplimiento a las políticas de la institución. • Realiza procesos de facturación bajo la normativa establecida. 	

Tabla N° 36: SUBCOORDINADOR ACEITES ESENCIALES 3

CARGO: SUBCOORDINADOR ACEITES ESENCIALES	CALIFICACIÓN
FUNCIÓN ESENCIAL: Brindar apoyo a gestiones complementarias.	
Estándares de Desempeño <i>El ocupante es competente cuando:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Elabora y emite a tiempo las solicitudes de mantenimiento de la maquinaria de la fábrica. • Supervisa periódicamente el estado de las áreas físicas de la empresa. • Coordina y da seguimiento a la compra de plantas frescas a mujeres emprendedoras del sector. 	

8. SUBCORDINADOR ALI SALINAS

FUNCIONES ESENCIALES

- Programar la producción diaria de la empresa.
- Gestionar el manejo del sistema contable ODOO.
- Brindar apoyo a gestiones de logística.

IDENTIFICACIÓN DE ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

Tabla N° 37: SUBCOORDINADOR ALI SALINAS 1

CARGO: SUBCOORDINADOR ALI SALINAS	CALIFICACIÓN
FUNCIÓN ESENCIAL: Programar la producción diaria de la empresa.	
Estándares de Desempeño <i>El ocupante es competente cuando:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Realiza las solicitudes de compra y dotaciones de materias primas e insumos. • Recapta pedidos de compras de clientes locales y nacionales. • Gestiona y supervisa la producción planificada. 	

Tabla N° 38: SUBCOORDINADOR ALI SALINAS 2

CARGO: SUBCOORDINADOR ALI SALINAS	CALIFICACIÓN
FUNCIÓN ESENCIAL: Gestionar el manejo del sistema contable ODOO.	
Estándares de Desempeño <i>El ocupante es competente cuando:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Valida las facturas entrantes en el sistema de la institución de acuerdo a las políticas de la empresa. • Registra la producción diaria en el sistema de acuerdo a los lineamientos establecidos. • Realiza facturación de la ventas realizadas y POS. 	

Tabla N° 39: SUBCOORDINADOR ALI SALINAS 3

CARGO: SUBCOORDINADOR ALI SALINAS	CALIFICACIÓN
FUNCIÓN ESENCIAL: Brindar apoyo a gestiones de logística.	
Estándares de Desempeño <i>El ocupante es competente cuando:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Controla los inventarios de materia prima y producto terminado. • Gestiona el envío de muestras a clientes en catálogo a la cartera de clientes así como descubrir nuevos clientes. • Gestiona y coordina el envío de pedidos a nivel local y nacional. 	

9. SUBCOORDINADOR RADIO

FUNCIONES ESENCIALES

- Planificar la programación auditiva.
- Coordinar las coberturas locales y cantonales.
- Brindar apoyo a gestiones de logística.

IDENTIFICACIÓN DE ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

Tabla N° 40: SUBCOORDINADOR RADIO 1

CARGO: SUBCOORDINADOR RADIO	CALIFICACIÓN
FUNCIÓN ESENCIAL: Planificar la programación auditiva.	
<p>Estándares de Desempeño <i>El ocupante es competente cuando:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Planifica la programación diaria a ser transmitida, bajo las políticas internas y externa establecidas. • Planifica la radiodifusión de programas educativos, deportivos y culturales. • Da seguimiento a la información recibida y brinda el trámite correspondiente para su verificación. 	

Tabla N° 41: SUBCOORDINADOR RADIO 2

CARGO: SUBCOORDINADOR RADIO	CALIFICACIÓN
FUNCIÓN ESENCIAL: Coordinar las coberturas locales y cantonales.	
<p>Estándares de Desempeño <i>El ocupante es competente cuando:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Realiza coberturas locales de acuerdo a las políticas establecidas. • Participa activamente en la planificación semanal en el desarrollo de actividades culturales, deportivas y educativas. • Desarrolla reuniones comunitarias para brindar la cobertura necesaria sobre los programas que se desarrollan. 	

Tabla N° 42: SUBCOORDINADOR RADIO 3

CARGO: SUBCOORDINADOR RADIO	CALIFICACIÓN
FUNCIÓN ESENCIAL: Brindar apoyo a gestiones de logística.	
Estándares de Desempeño <i>El ocupante es competente cuando:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Brinda apoyo a los programas o actividades en los cuales se requiere la cobertura. • Brinda seguimiento a las actividades planificadas por la radio. • Participa activamente en la toma de decisiones sobre los temas a ser tratados en la radio. 	

3.1.1.2. Recolección de Datos

La recolección de la información se realiza con la utilización de los formatos antes descritos, de manera que brinden resultados cualitativos para la toma de decisiones

3.1.1.3. Reporte y Feedback

A partir de los resultados obtenidos se propone realizar el seguimiento antes, durante y después del proceso, de manera que el feedback corresponda a la realidad obtenida en el proceso de evaluación; mismo que se deberá dar seguimiento cada dos o tres semanas para medir el progreso a partir de los resultados obtenidos y así coadyuvar y mejorar el desempeño en el desarrollo de sus funciones.

3.1.1.4. Estrategia de Crecimiento

Principalmente se debe enfocar en la formación y capacitación de las competencias organizacionales descritas en los manuales de puestos, dado que de ahí nace el desarrollo de todos los procesos a implantarse en la institución.

Posterior a ello, de manera paulatina o gradual se debe implementar este modelo hacia los demás niveles operativos de la institución, de manera que todos sean partícipes y formen parte de procesos innovadores y transformacionales para el capital humano de la institución.

Escoger al equipo de evaluadores previa la capacitación que se requiere para formar parte de este proceso, dado que este modelo de evaluación apreciativa, se da como un inicio a la fase de implementación de un modelo de evaluación de desempeño.

3.1.1.5. Formato del Diseño de Evaluación Apreciativa

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		AÑO/ PERÍODO	
Gerente General			
<p><i>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.</i></p>			
FUNCIONES		ESTÁNDARES	CALIFICACIÓN
Ejercer la representación legal y administrativa de la Fundación para garantizar que su funcionamiento este bajo las normas y estatutos establecidos.		<p><i>El ocupante es competente cuando:</i></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. 	
Definir la gestión administrativa y dar seguimiento a todos los subsistemas de Talento Humano de la institución.		<p><i>El ocupante es competente cuando:</i></p> <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.		<p><i>El ocupante es competente cuando:</i></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. 	
		TOTAL	

COMPETENCIA ORGANIZACIONALES

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

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.				CALIFICACIÓN
GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	
<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 comprometedor 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.				CALIFICACIÓN
GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	
<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 coadyuven a su satisfacción.				CALIFICACIÓN
GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	
<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. 	<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. 	<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. 	<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. 	

<ul style="list-style-type: none"> Tiene conocimiento de las necesidades de los colaboradores y sus clientes internos y externos. 	<ul style="list-style-type: none"> Establece canales comunicacionales, para la difusión de soluciones e inquietudes de los servicios que presta la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> Propone soluciones dentro de los estándares, pero no con la calidad requerida. 	<ul style="list-style-type: none"> 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.				CALIFICACIÓN
GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	
<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	
<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. 	
TOTAL				

CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN: Es la capacidad que las personas poseen para la obtención de resultados con los demás involucrados, logra compromisos a largo plazo que fortalecen sus relaciones y por ende establece el alcance de réditos tangibles como consecuencia de las negociaciones realizadas dentro del marco legal externo e interno a nivel institucional.				<i>CALIFICACIÓN</i>
<i>GRADO A</i>	<i>GRADO B</i>	<i>GRADO C</i>	<i>GRADO D</i>	
<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. 	
TOTAL				
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN: Es la capacidad que posee una persona para poder determinar eficazmente las metas y objetivos de sus planes y progresos a través de la estipulación de plazos y recursos requeridos y necesarios, dando lugar a establecer mecanismos de seguimiento y verificación información.				<i>CALIFICACIÓN</i>
<i>GRADO A</i>	<i>GRADO B</i>	<i>GRADO C</i>	<i>GRADO D</i>	
<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 contrarreplicas 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. 	
TOTAL				

4. CAPITULO IV. DISCUSIÓN

4.1. Conclusiones

La Evaluación de Desempeño, como subsistema del proceso de Talento Humano, en la actualidad se torna indispensable su implementación y aprendizaje de las ventajas a nivel institucional y personal, dado que a través de este subsistema se propone soluciones preventivas y mejoras constantes a las ineficiencias que existen en las áreas de las instituciones sin importar su tamaño.

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 Appreciativa para las áreas administrativas, en el cuál, se ofrezca un 80% de seguimiento, apoyo y acompañamiento a la obtención de los resultados. Hasta el momento la institución no cuenta y tampoco se ha realizado algún tipo de evaluación que mida el desarrollo y efectividad de los procesos que se realizan dentro de la institución. Es así que, al realizar la propuesta, los servidores a nivel administrativo podrán ser partícipes de los grandes cambios que propone al realizar este tipo de evaluación, y proponer mejoras en beneficio de los colaboradores como tal y de la institución, para luego todo este proceso enriquecedor sea aplicado a los niveles operativos de la institución.

Es importante además señalar que, 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; dado que anteriormente la institución contaba con unos descriptivos de puestos muy diferente a la realidad actual de la institución y que no se había realizado el levantamiento de información con cada eje experto de su puesto de trabajo.

Con la socialización realizada con los niveles jerárquicos superiores y medios, se procedió a presentar el modelo de evaluación, basada en las funciones que desempeñan con sus respectivos estándares de desempeño, y al mismo tiempo poner en su conocimiento las competencias organizacionales y transversales de los descriptivos de puestos; explicándoles el porqué de las competencias escogidas y cuál es el peso que tendrán cuando sean sometidos a nuevos procesos de reclutamiento con los manuales ya actualizados.

4.2. Recomendaciones

- La utilización del presente modelo se torna indispensable en la institución Fundación Familia Salesiana Salinas. Previo a una capacitación de los colaboradores a nivel administrativo superior y medio, se escogerá a los evaluadores para dar inicio a este proceso. Posterior a los resultados obtenidos, es necesario que este proceso sea trasladado inmediatamente a los demás puestos existentes en la institución; de manera que la evaluación propuesta abarque a todos los niveles jerárquicos de la institución.
- 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; y sobre manera la difusión de los resultados se debe realizar de manera personal con cada experto de su puesto de manera que exista la comunicación y la facilidad de poder aclarar dudas y proponer mejoras acordes a cada puesto en específico. Además, es importante señalar, que todos los puestos son diferentes sin embargo existen apoyo que se dan el uno al otro, pero en la evaluación la retroalimentación se debe realizar con cada eje del puesto.
- 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.

- Es necesario realizar socializaciones con los colaboradores en cuanto a las competencias que como tal exige la institución, actualizar sus necesidades y requerimientos en crecimiento personal e institucional.
- Brindar el acompañamiento en todos los procesos de onboarding que estén listos a implementarse en la institución.

5. Referencias Bibliográficas:

Frederick Taylor (1991). Principios de la Administración científica.

Lord & Taylor (1991-1914). Concepto de Evaluación de Desempeño.

Peter Drucker (1954). Práctica de la Administración.

Alles, M. (2002). Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, Diccionario de Competencias. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2005). Diccionario de Comportamientos. Gestión por Competencias. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2005). Desempeño por Competencias, Evaluación 360°. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2009). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Buenos Aires: Granica.

CHIAVENATO, I. (2009). Gestión de Talento Humano. Ciudad de México: Mc Graw Hill.

Fundación Familia Salesiana. Obtenido de www.salinerito.com/ffss

CHIAVENATO, I. (2001). Evaluación 360°. Ciudad de México: Mc Graw Hill.

6. Anexos

ANEXO A: DESCRIPTIVO DE PUESTO DEL DIRECTOR GENERAL

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

1.1. Nombre del Cargo: **DIRECCIÓN**

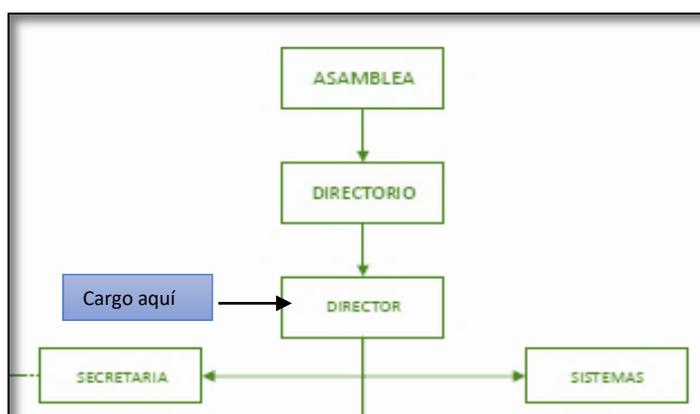
1.2. Área: **Dirección General**

1.3. Puesto de back up: S/N

2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

2.1. **Definición:** Planificar y definir la gestión administrativa de la Fundación Familia Salesiana Salinas, de acuerdo a las regulaciones legales vigentes internas y externas, para garantizar el cumplimiento de su visión a través de la consecución de los objetivos estratégicos.

2.2. Organigrama (Jefe directo y las personas directas)



2.3. Descripción Funcional:

- **Función 1:** Ejercer la representación legal y administrativa de la Fundación para garantizar que su funcionamiento este bajo las normas y estatutos establecidos.

Actividades:

- Emitir políticas, normas y proponer reformas a los estatutos, a fin de facilitar la toma de decisiones.
- Ejecutar políticas sobre los precios de bienes y servicios que ejerce la Dirección, a fin de analizar la depreciación y acción social que posee la FFSS.
- Elaborar el Plan Estratégico, Plan Operativo y proforma presupuestaria cada año para garantizar la línea de trabajo y establecimiento de metas a alcanzar.

- Asistir de manera obligatoria a las sesiones del Directorio, con voz informativa; salvo que el mismo lo determine como no necesario.
- **Función 2:** Definir la planificación anual según las necesidades de cada área y el presupuesto.
Actividades:
 - Presentar los informes de gestión operativa, administrativa y financiera mensualmente ante el Directorio, para garantizar la celeridad en los procesos.
 - Apoyar a la ejecución de la estrategia de la institución.
 - Suscribir convenios, contratos o autorizar los egresos en los montos establecidos.
- **Función 3:** Definir la gestión administrativa y dar seguimiento a todos los subsistemas de Talento Humano de la institución.
Actividades:
 - Contratar personal, aceptar renuncias, dar por terminados contratos, a fin de cumplir con la normativa legal vigente.
 - Definir y mantener un sistema de control interno: asistencias, metas, objetivos; para garantizar el cumplimiento de la planificación establecida.
 - Definir estrategias para la capacitación y desarrollo de nuevas alternativas en torno al mejoramiento de la imagen institucional.
- **Función 4:** Brindar acompañamiento a los jefes departamentales para garantizar el correcto funcionamiento de sus gestiones.
Actividades:
 - Detectar oportunidades de mejoras y necesidades de capacitación del personal.
 - Coordinar junto con las gerencias y las jefaturas de todas las áreas para la ejecución de los planes propuestos y dar el seguimiento de las mismas.
 - Analizar y aprobar viajes fuera de la ciudad de los representantes de la institución.

2.4. Descripción Responsabilidades

- **Principales responsabilidades:**
 - Principales Responsabilidad (cosas que tiene cumplir obligatoriamente) distinta de funciones (Actividades o tareas que hace).
 - Responsabilidad Calidad:
 - Responsable del cumplimiento obligatorio de normativas, reglamentos y manuales de calidad vigentes en la empresa y ley vigente.
 - Participar de manera activa en la identificación y gestión de riesgos y oportunidades.
 - Supervisar que el personal cumpla con los lineamientos de los sistemas de calidad.
 - Responsabilidad Ambiental:

- Responsable del cumplimiento obligatorio de normativas, reglamentos y manuales de ambiente vigentes en la empresa y ley vigente.
- Participar de manera activa en la gestión de impactos ambientales.
- Realizar sus actividades manteniendo una actitud preventiva para evitar impactos ambientales.
- Acatar las disposiciones del plan de emergencia y participar activamente en simulacros
- Supervisar que el personal cumpla con los lineamientos de los sistemas de ambiente.
- Responsabilidad Seguridad y Salud:
 - Responsable del cumplimiento obligatorio de normativas, reglamentos y manuales de calidad vigentes en la empresa y ley vigente.
 - Participar de manera activa en la gestión de peligros y riesgos significativos.
 - Realizar sus actividades manteniendo una actitud preventiva para evitar accidentes laborales.
 - Acatar las disposiciones del plan de emergencia y participar activamente en simulacros.
 - Supervisar que el personal cumpla con los lineamientos de los sistemas de seguridad.

3. PERFIL

➤ Perfil Duro

3.1. Formación Académica: Estudios de tercer nivel en Administración de empresas, Economista, Trabajador Social, Gestor de Desarrollo Pastoral, Educativo y Social.

3.2. Experiencia Previa: Manejo de TIC's y 3 años en posiciones similares.

3.3. Conocimientos Adicionales:

Conocimientos de Ofimática, Gestión y Habilidades Funcionales		No Aplica	Básico	Medio	Alto
Ofimático	Word				X
	Excel				X
	Manejo de PBI				X
	Manejo recepción y emisión de correos electrónicos.				X
Gestión	Indicadores de Gestión Proyectos				X
	Herramientas de Calidad			X	

Conocimientos Funcionales	Normas ambientales			X	
	Normas de seguridad y salud			X	
	Legislación Laboral			X	
Idioma Inglés	Habla			X	
	Escribe			X	
	Entiende			X	

3.4. Otros:

	SÍ	NO
Requiere de vehículo propio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponibilidad para viajar	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manejo con autoridades	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

➤ Perfil Suave

3.5. Competencias organizacionales:

Competencias organizacionales	Nivel
Sentido de Pertenencia	Alto
Responsabilidad	Alto
Orientación al servicio	Alto
Iniciativa	Alto

3.6. Competencias Técnico Funcionales

Técnico Funcionales	Nivel
Pensamiento Estratégico	Alto
Capacidad de Negociación	Alto
Planificación y Gestión	Alto

ANEXO B: DESCRIPTIVO DE PUESTO DE SUBCOORDINADOR DE CONFITES

19. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

19.1. Nombre del Cargo: **SUBCOORDINADOR DE CONFITES**

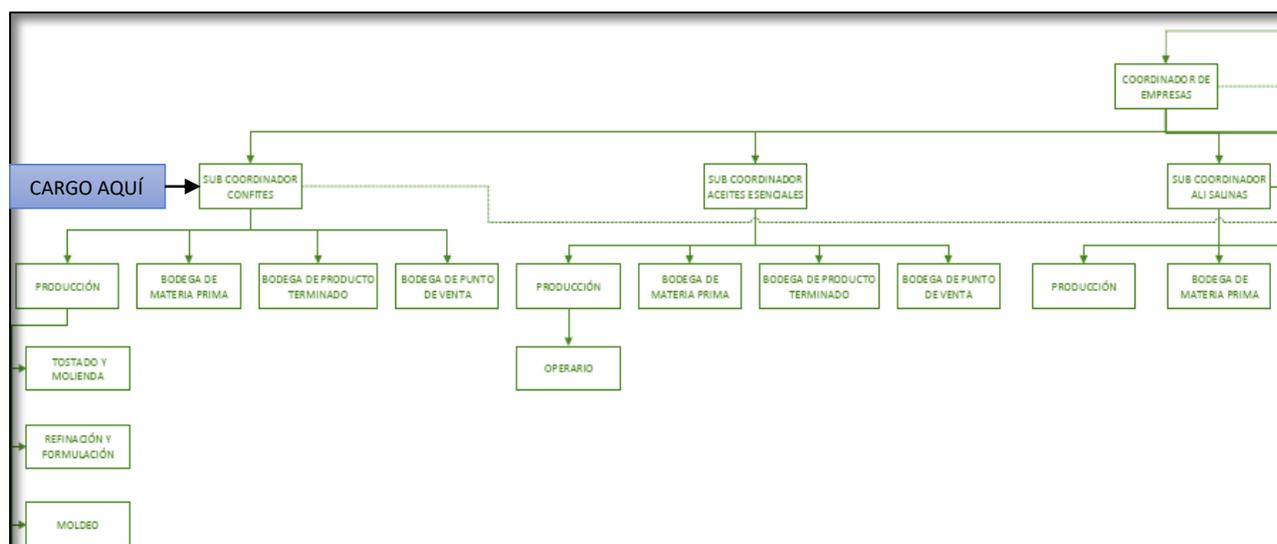
19.2. Área: **Operaciones y Producción**

19.3. Puesto de back up: **Coordinador de Empresas**

20. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

20.1. **Definición:** Planificar, organizar y supervisar el cumplimiento de actividades y adquisiciones requeridas para dar inicio a los procesos de producción, así como la realización de los presupuestos anuales para la empresa, de acuerdo a la planificación establecida para garantizar el proceso eficiente de la producción y entrega eficaz de los productos solicitados a la empresa.

20.2. Organigrama (Jefe directo y las personas directas)



20.3. Descripción Funcional:

- **Principales funciones:**

- **Función 1:** Dar seguimiento y cumplimiento de las actividades establecidas en la planificación.

Actividades:

- Supervisar las actividades relacionadas a la producción diaria establecida en el cronograma semanal.
- Presentar lista de adquisiciones de maquinaria y activos fijos.
- Realizar los requerimientos de contratación de personal cuando de cubrir vacantes se refiere o cuando existe incremento de la producción o servicios.

- Controlar los inventarios físicos de las bodegas, que cuenten con todas las normas de calidad ya establecidas.
- **Función 2:** Diseñar la implementación de nueva gama de productos.
Actividades:
 - Desarrollar e implementar nueva gama de productos y servicios que ofrece la empresa.
 - Innovar el diseño de nuevos empaques para la presentación de los productos.
 - Apoyar al departamento de ventas en la atención a nuestros clientes, a fin de mantener contacto con los clientes nacionales e internacionales.
 - Conocer de manera directa inquietudes y sugerencias de mejoramiento en la presentación de nuestros productos, así como el desarrollo de alguna degustación de nuevos productos.
- **Función 3:** Coordinar y supervisar las actividades del personal a cargo.
Actividades:
 - Coordinar con talento humano requerimientos de ingresos, salidas y sanciones del personal de las áreas productivas de la empresa.
 - Gestionar y controlar la asistencia del personal, así como los permisos.
 - Participar activamente con los colaboradores en los eventos pastorales de la FFSS y de la empresa.
- **Función 4:** Gestionar la producción y presupuestos para la empresa.
Actividades:
 - Elaborar el presupuesto anual de la fábrica de confites para su revisión con el Coordinador de Empresas.
 - Elaborar el presupuesto anual de publicidad.
 - Aprobar y dar seguimiento al programa de producción presentado por el jefe de producción.
 - Elaborar y presentar informes de producción, ventas y balances económicos (mensuales, trimestrales y anuales), con el apoyo del área financiera.
 - Analizar los costos de producción y optimizar los procesos de producción.
 - Participar activamente en las reuniones con el coordinador de empresas.

20.4. Descripción Responsabilidades

- **Principales responsabilidades:**
 - Responsabilidad Calidad:
 - Responsable del cumplimiento obligatorio de normativas, reglamentos y manuales de calidad vigentes en la empresa y ley vigente.
 - Participar de manera activa en la identificación y gestión de riesgos y oportunidades.
 - Responsabilidad Ambiental:

- Responsable del cumplimiento obligatorio de normativas, reglamentos y manuales de ambiente vigentes en la empresa y ley vigente.
 - Participar de manera activa en la gestión de impactos ambientales.
 - Realizar sus actividades manteniendo una actitud preventiva para evitar impactos ambientales.
 - Acatar las disposiciones del plan de emergencia y participar activamente en simulacros
- Responsabilidad Seguridad y Salud:
- Responsable del cumplimiento obligatorio de normativas, reglamentos y manuales de calidad vigentes en la empresa y ley vigente.
 - Participar de manera activa en la gestión de peligros y riesgos significativos.
 - Realizar sus actividades manteniendo una actitud preventiva para evitar accidentes laborales.
 - Acatar las disposiciones del plan de emergencia y participar activamente en simulacros.

21. PERFIL

➤ Perfil Duro

21.1. Formación Académica: Ingeniería en alimentos, MBA con mención en gerencia de calidad y productividad.

21.2. Experiencia Previa: Al menos 1 año en posiciones similares.

21.3. Conocimientos Adicionales:

Conocimientos de Ofimática, Gestión y Habilidades Funcionales		Básico	Medio	Alto
Ofimático	Word			X
	Excel			X
	Manejo de PBI			X
	Manejo recepción y emisión de correos electrónicos.			X
Gestión	Indicadores de Gestión			X
	Herramientas de Calidad			X
Conocimientos Funcionales	Normas ambientales		X	
	Normas de seguridad y salud		X	
	Legislación Laboral		X	
Idioma Inglés	Habla		X	
	Escribe		X	
	Entiende		X	

21.4. Otros:

	SÍ	NO
Requiere de vehículo propio	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Disponibilidad para viajar	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Manejo con autoridades	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

➤ **Perfil Suave****21.5. Competencias organizacionales:**

Competencias organizacionales	Nivel
Sentido de Pertenencia	Alto
Responsabilidad	Alto
Orientación al servicio	Alto
Iniciativa	Alto

21.6. Competencias Técnico Funcionales

Técnico Funcionales	Nivel
Dirección de personas	Alto
Liderazgo	Alto
Dirección por resultados	Alto

ANEXO C: DESCRIPTIVO DE PUESTO DE PRODUCCIÓN DE CONFITES

31. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

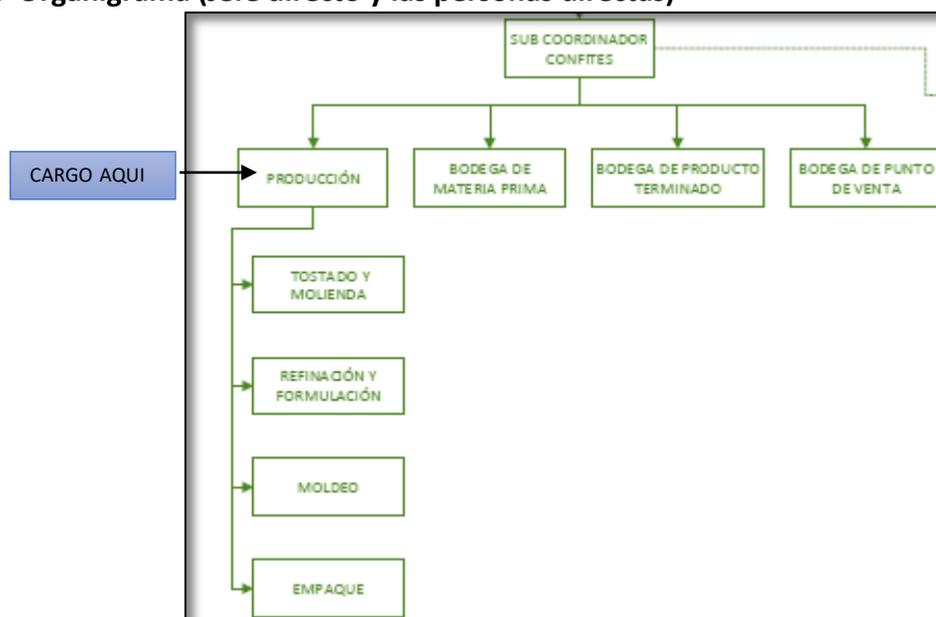
31.1. Nombre del Cargo: **PRODUCCIÓN CONFITES**

31.2. Área: **Operaciones y producción.**

31.3. Puesto de back up: **Bodega producto terminado, materia prima.**

32. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

32.1. Definición: Organizar, controlar y supervisar al personal en el desarrollo de las actividades de producción, de acuerdo a la planificación establecida y requerimientos solicitados en la fábrica para garantizar el cumplimiento de la planificación y la entrega de los productos en el tiempo establecido.

32.2. Organigrama (Jefe directo y las personas directas)**32.3. Descripción Funcional:**

- **Principales funciones:**
- **Función 1:** Gestionar la planificación y requerimientos de producción.

Actividades:

- Realizar un inventario de los requerimientos internos de tostado, refinación y moldeo.
- Recibir de suministros la orden de requerimientos de los productos que necesita la empresa en producción.
- Proporcionar prioridad en base a una planificación ya establecida los productos de mayor necesidad, asignándoles signos + o -, según la necesidad.

- Alimentar información al sistema ODOO datos concernientes a ingresos, transferencias y transformaciones.
 - Realizar transferencias por medio del sistema ODOO.
 - Ingresar los productos terminados al sistema, así como la salida de los mismos.
- **Función 2:** Brindar soporte y ayuda a los requerimientos solicitados por el área de producción.

Actividades:

- Realizar la planificación para otorgar prioridades a los requerimientos de nuestros clientes.
 - Verificar el stock de productos en bodega para realizar la distribución según ingresan los pedidos en el sistema.
 - Solucionar eventos eventuales con alternativas solubles y viables para la satisfacción de nuestros clientes locales y nacionales.
 - Identificar las razones porque no se está cumpliendo con la planificación ya establecida de producción.
 - Verificar cada proceso de producción, que sea desarrollado bajo los estándares establecidos hasta obtener el producto final.
- **Función 3:** Brindar seguimiento a las actividades planificadas por la empresa confites.

Actividades:

- Sancionar al personal de acuerdo al Reglamento Interno.
- Elaborar informes de entradas, salidas y permisos del personal para poner en conocimiento a talento humano.
- Brindar apoyo a las actividades que salen del control, es decir en cuanto a manejo de maquinarias, si sufre algún desperfecto las máquinas u otros eventos de producción.
- Elaborar informes solicitados por el jefe inmediato
- Validar toda la información con la existencia en bodegas de inventarios y producción.
- Brindar el seguimiento oportuno cuando de rectificar algún producto así lo requiere.

32.4. Descripción Responsabilidades

- **Principales responsabilidades:**

- Responsabilidad Calidad:

- Responsable del cumplimiento obligatorio de normativas, reglamentos y manuales de calidad vigentes en la empresa y ley vigente.
- Participar de manera activa en la identificación y gestión de riesgos y oportunidades.

- Responsabilidad Ambiental:

- Responsable del cumplimiento obligatorio de normativas, reglamentos y manuales de ambiente vigentes en la empresa y ley vigente.
 - Participar de manera activa en la gestión de impactos ambientales.
 - Realizar sus actividades manteniendo una actitud preventiva para evitar impactos ambientales.
 - Acatar las disposiciones del plan de emergencia y participar activamente en simulacros
- Responsabilidad Seguridad y Salud:
- Responsable del cumplimiento obligatorio de normativas, reglamentos y manuales de calidad vigentes en la empresa y ley vigente.
 - Participar de manera activa en la gestión de peligros y riesgos significativos.
 - Realizar sus actividades manteniendo una actitud preventiva para evitar accidentes laborales.
 - Acatar las disposiciones del plan de emergencia y participar activamente en simulacros.

33. PERFIL

➤ Perfil Duro

33.1. Formación Académica: Licenciatura en Administración de Empresas.

33.2. Experiencia Previa: 1 año.

33.3. Conocimientos Adicionales:

Conocimientos de Ofimática, Gestión y Habilidades Funcionales		Básico	Medio	Alto
Ofimático	Word			X
	Excel			X
	Manejo de PBI			X
	Manejo recepción y emisión de correos electrónicos.			X
Gestión	Indicadores de Gestión			X
	Herramientas de Calidad			X
Conocimientos Funcionales	Normas ambientales		X	
	Normas de seguridad y salud		X	
	Legislación Laboral		X	
Idioma Inglés	Habla	X		
	Escribe	X		
	Entiende	X		

33.4. Otros:

	SÍ	NO
Requiere de vehículo propio		X
Disponibilidad para viajar		X
Manejo con autoridades	X	

➤ **Perfil Suave****33.5. Competencias organizacionales:**

Competencias organizacionales	Nivel
Sentido de Pertenencia	Alto
Responsabilidad	Alto
Orientación al servicio	Alto
Iniciativa	Alto

33.6. Competencias Técnico Funcionales

Técnico Funcionales	Nivel
Orientación a la Calidad	Alto
Proactividad	Alto
Ejecutividad	Alto

ANEXO D: MODELO DE EVALUACIÓN APRECIATIVA DEL DIRECTOR

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO APRECIATIVA		
NOMBRE DEL COLABORADOR:		
CARGO		
ÁREA/ DEPARTAMENTO	Gerente General	
NOMBRE DEL EVALUADOR		
CARGO		
AÑO/ PERÍODO		
<p><i>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.</i></p>		
FUNCIONES	ESTÁNDARES	CALIFICACIÓN
Ejercer la representación legal y administrativa de la Fundación para garantizar que su funcionamiento este bajo las normas y estatutos establecidos.	<p><i>El ocupante es competente cuando:</i></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. 	
Definir la gestión administrativa y dar seguimiento a todos los subsistemas de Talento Humano de la institución.	<p><i>El ocupante es competente cuando:</i></p> <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.	<p><i>El ocupante es competente cuando:</i></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. 	
	TOTAL	
COMPETENCIA ORGANIZACIONALES		

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

SENTIDO DE PERTENENCIA:				CALIFICACIÓN
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.				
<i>GRADO A</i>	<i>GRADO B</i>	<i>GRADO C</i>	<i>GRADO D</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Permanentemente se encuentra identificado con la misión y visión de la institución. • Muestra lealtad hacia las normas y políticas de la institución. 	<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 	<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 	<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. 	

<ul style="list-style-type: none"> Está en constante evolución de acciones de trabajo, alineadas a la estrategia de la organización. 	<p>espacios personales y profesionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> Se compromete a los cambios de alto rendimiento. 	<p>estrategia de la institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> Demuestra una actitud no comprometedora a los cambios. 	<ul style="list-style-type: none"> 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.				CALIFICACIÓN
<i>GRADO A</i>	<i>GRADO B</i>	<i>GRADO C</i>	<i>GRADO D</i>	
<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 coadyuven a su satisfacción.				CALIFICACIÓN
GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	
<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.				CALIFICACIÓN
<i>GRADO A</i>	<i>GRADO B</i>	<i>GRADO C</i>	<i>GRADO D</i>	
<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
<i>GRADO A</i>	<i>GRADO B</i>	<i>GRADO C</i>	<i>GRADO D</i>	
<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. 	
TOTAL				

CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN: Es la capacidad que las personas poseen para la obtención de resultados con los demás involucrados, logra compromisos a largo plazo que fortalecen sus relaciones y por ende establece el alcance de réditos tangibles como consecuencia de las negociaciones realizadas dentro del marco legal externo e interno a nivel institucional.				CALIFICACIÓN
GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	
<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. 	
TOTAL				

PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN: Es la capacidad que posee una persona para poder determinar eficazmente las metas y objetivos de sus planes y progresos a través de la estipulación de plazos y recursos requeridos y necesarios, dando lugar a establecer mecanismos de seguimiento y verificación información.				CALIFICACIÓN
<i>GRADO A</i>	<i>GRADO B</i>	<i>GRADO C</i>	<i>GRADO D</i>	
<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 contrarreplicas 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. 	
TOTAL				