



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

TRABAJO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**DISEÑO DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR
COMPETENCIAS PARA LA ORGANIZACIÓN BLENASTOR C.A.**

AUTORES:

Cynthia Karina Pallasco Jiménez

Eliana Patricia Carvajal Cabezas

María De Lourdes Castellanos Paz y Miño

Mayra Cristina Medina Herrera

Mayra Elizabeth Galarza Heredia

Mayra Karina Moreno Luna

TUTORES:

Olga Blanco, MTTHH

Jorge Contenti, PhD(c)

Esteban Arias M., PhD (c)

2022

Quito, Ecuador

CERTIFICACIÓN

Nosotras, Cynthia Karina Pallasco Jiménez, Eliana Patricia Carvajal Cabezas, María De Lourdes Castellanos Paz y Miño, Mayra Cristina Medina Herrera, Mayra Elizabeth Galarza Heredia, Mayra Karina Moreno Luna, declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Firma del graduando

Cynthia Karina Pallasco Jiménez



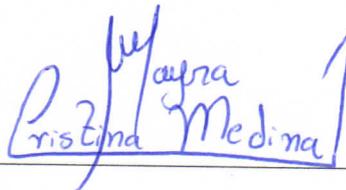
Firma del graduando

Eliana Patricia Carvajal Cabezas



Firma del graduando

María De Lourdes Castellanos Paz y Miño



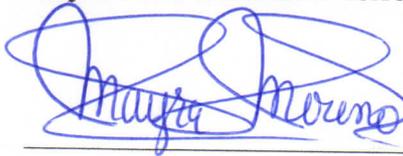
Firma del graduando

Mayra Cristina Medina Herrera



Firma del graduando

Mayra Elizabeth Galarza Heredia



Firma del graduando

Mayra Karina Moreno Luna

Nosotros, Olga Blanco, Jorge Contenti y Esteban Arias, declaramos que, personalmente conocemos que los graduandos: Cynthia Karina Pallasco Jiménez, Eliana Patricia Carvajal Cabezas, María De Lourdes Castellanos Paz y Miño, Mayra Cristina Medina Herrera, Mayra Elizabeth Galarza Heredia, Mayra Karina Moreno Luna, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.



Firma del tutor del trabajo de titulación

Olga Blanco, MTTHH



Firma del tutor del trabajo de titulación

Jorge Contenti, PhD(c)



Firma del tutor del trabajo de titulación

Esteban Arias M., PhD(c)

DEDICATORIA

A nuestras familias por el apoyo y la paciencia incondicional durante este período el cual ha requerido constante dedicación y esfuerzo.

A nuestras compañeras de la maestría con quienes disfrutamos trabajar, compartir conocimiento y momento irrepetibles llenos de entusiasmo.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios, por permitirnos finalizar con éxito esta etapa de formación académica.

Al Equipo de Blenastor C.A. por brindarnos las facilidades y la apertura necesaria para el desarrollo del presente proyecto.

A la Universidad Internacional del Ecuador y a la Escuela Internacional de Gerencia, ya que, a través de sus tutores nos han enriquecido con sus conocimientos teórico/prácticos.

INDICE

DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO	5
INDICE	6
INDICE DE TABLAS	10
INDICE DE FIGURAS	11
RESUMEN	12
ABSTRACT	13
1. PARTE INTRODUCTORIA	14
1.1. Interés del estudio o definición del proyecto	14
1.2 Naturaleza o tipo de proyecto	15
1.3 Fines y Objetivos del Trabajo	15
1.3.1 Objetivo General.....	15
1.3.2 Objetivos específicos	15
1.4 Justificación e importancia del proyecto	15
2. PARTE GENERAL	17
2.1 Perfil de la organización	17
2.2 Nombre de la organización	17
2.2.1 Misión, visión, valores	17
Misión	17

Visión.....	17
Valores.	17
2.2.2 Actividades, marcas, productos y servicios	18
2.2.3 Ubicación de la sede	19
2.2.4 Ubicación de las operaciones.....	19
2.2.5 Propiedad y forma jurídica.....	19
2.2.6 Mercados servicios o donde tiene ubicadas sus actividades de negocio	19
2.2.7 Tamaño de la organización	19
2.2.8 Información sobre colaboradores y otros colaboradores	19
2.2.9 Procesos claves relacionados con el objetivo propuesto.....	19
2.2.10 Principales cifras, ratios y números que definen a la organización	20
2.2.11 Modelo de negocio.....	20
2.2.12 Grupos de interés	21
3. PARTE ESPECÍFICA	22
3.1 Capítulo 1. Herramientas del Coaching para la gestión de personas: Alianza de equipo, aplicación del filtro “SMART” y competencias del Líder Coach	22
3.1.1 Alianza del Equipo.....	23
3.1.2 Objetivo.....	26
3.1.3 Misión & Visión del equipo.....	27
3.1.4 Valores del Equipo.....	28
3.1.5 Competencias del Líder Coach	30

3.2	Capítulo 2. Herramientas del Coaching para la gestión de personas: Fase de diagnóstico y obtención de opciones para mejorar la situación diagnosticada	32
3.2.1	Fase de Diagnóstico	32
3.2.2	Exploración de la Realidad	32
3.2.2.1	Rueda del Equipo.	32
3.2.2.2	Técnica de Walt Disney.	37
3.3	Capítulo 3. Herramientas del Coaching para la gestión de personas: Diseño del plan de acción mediante la aplicación de la metodología “Six Thinking Hats”	40
3.3.1	Diseño del Plan de Acción	40
3.3.1.1	Metodología “Six Thinking Hats”.	42
3.4	Capítulo 4. Metodologías Ágiles aplicadas a Talento Humano	51
3.5	Capítulo 5. Metodología Design Thinking: Mapa de Empatía.....	52
3.5.1	Deseabilidad, Factibilidad y Viabilidad del proyecto.....	52
3.5.2	Herramienta Etnográfica.....	52
3.5.3	Mapa de Empatía	54
3.6	Capítulo 6. Herramientas para Idear, Prototipar y Testear	56
3.6.1	Generación de ideas: Brainwriting.....	56
3.6.2	Prototipo: Storyboard.....	59
3.6.3	Acciones de Testeo	60
3.7	Capítulo 7. Impacto financiero y laboral de la transformación digital	61
3.7.1	Presupuesto del diseño del modelo de evaluación de desempeño	61
3.7.1.1	Costo total remuneración mensual del Analista de Talento Humano.	61
3.7.1.2	Costos para el Desarrollo del Proyecto.	62

3.7.1.3 Costo para Socialización y Capacitación del Modelo de Evaluación de Desempeño.	63
3.7.1.4 Costo para Employer Branding (Interno).	64
3.8 Capítulo 8. Contratación laboral, transformación digital y gobernanza corporativa	66
3.8.1 Habilidades Digitales	66
3.8.2 Liderazgo Digital	67
3.8.3 Contratos de Trabajo.....	69
3.8.4 Gestión de cambio.....	69
3.8.5 Gobernanza corporativa	70
3.9 Capítulo 9. Indicadores para cuantificar el retorno sobre la inversión del talento humano	71
3.9.1 Rentabilidad promedio de cada colaborador.....	71
3.9.2 Retorno de la Inversión en Capital Humano (ROICH).....	75
3.9.3 Retorno de la Inversión de Colaboradores – Individual	75
4. CONCLUSIONES	78
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	80
6. ANEXOS	81
6.1 Anexo A: Organigrama de Blenastor C.A.	81
6.2 Anexo B: Segmentación de cargos de Blenastor C.A	82
6.3 Anexo C: Diccionario de competencias	83
6.4 Anexo D: Descriptivo de Cargo	85
6.5 Anexo E: Evaluación de Desempeño	94

6.6	Anexo F: Manual de Evaluación de Desempeño por Competencias.....	100
6.7	Anexo G: Cronograma del Proyecto.....	110

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Valores del Equipo.....	29
Tabla 2	Competencias del Líder Coach.....	30
Tabla 3	Rueda de Evaluación de Desempeño.....	33
Tabla 4	Resultados de la Rueda de Desempeño.....	34
Tabla 5	Six Thinking Hats - Introducción.....	43
Tabla 6	Sombrero Blanco.....	44
Tabla 7	Sombrero Amarillo.....	45
Tabla 8	Sombrero Negro.....	46
Tabla 9	Sombrero Rojo.....	47
Tabla 10	Sombrero Verde.....	48
Tabla 11	Sombrero Azul.....	49
Tabla 12	Remuneración mensual y beneficios.....	61
Tabla 13	Valor hora Analista de Talento Humano y Desarrollo Organizacional.....	62
Tabla 14	Costos Desarrollo del Proyecto.....	62
Tabla 15	Costos para Socialización y Capacitación.....	63
Tabla 16	Costo Employer Branding.....	64
Tabla 17	Valor Añadido del Capital Humano.....	72
Tabla 18	Costo del personal 2021.....	72
Tabla 19	Costo del personal 2022.....	73
Tabla 20	Fluctuación de los ingresos anuales de Blenastor C.A.....	73

Tabla 21 Retorno sobre la inversión de Capital Humano	75
Tabla 22 Valor individual de los colaboradores	76
Tabla 23 Resultados individuales por colaborador año 2021 y 2022	76

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Información financiera de Blenastor C.A. 2020.....	20
Figura 2 Grupos de Interés.....	21
Figura 3 Información del Equipo.....	23
Figura 4 Alianza del Equipo - Comportamientos	24
Figura 5 Alianza del Equipo - Guía de Trabajo.....	25
Figura 6 Alianza del Equipo - Escenarios de desacuerdo.....	26
Figura 7 Objetivo SMARTER	27
Figura 8 Misión y Visión del Equipo.....	28
Figura 9 Rueda de la Evaluación de Desempeño	35
Figura 10 Técnica de Walt Disney	38
Figura 11 Plan de Acción.....	41
Figura 12 Plan de Investigación.....	53
Figura 13 Mapa de Empatía - Equipo de Talento Humano	54
Figura 14 Insight Accionable.....	55
Figura 15 Brainwriting.....	57
Figura 16 Selección de Ideas	58
Figura 17 Storyboard	59
Figura 18 Liderazgo Digital.....	68

RESUMEN

El propósito de este proyecto es diseñar una herramienta de evaluación de desempeño para la organización Blenastor C.A. que incluye competencias genéricas, específicas y objetivos para cada posición.

Previo al desarrollo del proyecto, a través del coaching, se establecieron objetivos SMART y una alianza entre nuestro equipo que contribuyó a una ejecución adecuada del presente trabajo.

Se utilizaron las técnicas de la metodología GROW: Rueda del Equipo, Creativa Walt Disney y Six Thinking Hats para explorar y diagnosticar la situación actual de la organización, generar opciones y crear un plan de acción en función de los hallazgos. De igual manera, se aplicó la metodología ágil Design Thinking para empatizar, definir, idear, prototipar y testear el modelo de evaluación de desempeño.

Adicionalmente, se medirá el retorno sobre la inversión del presente proyecto, para cuantificar el impacto financiero y los beneficios económicos que generará la implementación de esta nueva herramienta. Finalmente, la propuesta de evaluación de desempeño será objetiva y alineada a la consecución de los objetivos organizacionales de Blenastor C.A.

ABSTRACT

A performance evaluation tool was designed for the organization Blenastor C.A. which includes generic and specific skills and objectives for each position. Prior to the development of the project, through coaching, SMART objectives were established as well as teamwork strategies that contributed to an adequate execution of this work. In order to diagnose and explore the company's situation as well as to generate options and come up with an action plan for the development of the tool, the following GROW methodology techniques were used: Team Wheel, Creative Walt Disney and Six Thinking Hats. Similarly, the agile Design Thinking methodology was applied to empathize, define, devise, prototype and test the performance evaluation model. Additionally, the return on investment of this project will be measured to quantify the financial impact and the economic benefits that the implementation of this new tool will generate. Finally, the performance evaluation proposal will be objective and aligned to the achievement of the organizational goals of Blenastor C.A.

1. PARTE INTRODUCTORIA

1.1. Interés del estudio o definición del proyecto

Blenastor C.A, ha tenido un crecimiento importante en los últimos años iniciando su expansión al mercado internacional en América del Sur, en Bolivia y Chile, por lo tanto, es necesario invertir en innovación y diseño en el Departamento de Talento Humano, para contar con personal apto y capacitado para los nuevos retos.

Por consiguiente, para acompañar el cumplimiento de la estrategia de la organización se requiere del desarrollo de las competencias del capital humano y fortalecer los procesos a través de un modelo de gestión por competencias.

El área de Talento Humano es responsable de la consecución de los objetivos estratégicos de la organización a través del manejo y potencialización del capital humano mediante los siguientes procesos: gestión administrativa del personal, reclutamiento y selección, análisis, descripción y retribución de puestos de trabajo, prevención de riesgos laborales, formación y desarrollo profesional, relaciones laborales, beneficios sociales, evaluación de desempeño, planificación de la nómina, entre otras.

En la actualidad, Blenastor C.A, realiza su proceso de evaluación de desempeño de forma general para todos los cargos, sin identificar las competencias generales y específicas de cada posición para ser evaluados de forma adecuada.

Además, Blenastor C.A., no dispone de los descriptivos de cargo y únicamente cuenta con algunos profesiogramas que hemos identificado que no aportan sustancialmente con la información que se requiere para una adecuada gestión por competencias.

En cuanto al punto de vista legal, no establece claramente las responsabilidades de los puestos de trabajo, lo que puede ocasionar importantes riesgos laborales, por ejemplo, que un colaborador no realice las funciones específicas para las cuales fue contratado o que realice

actividades adicionales no relacionadas a su cargo lo que afectarían el normal desarrollo de Blenastor C.A.

1.2 Naturaleza o tipo de proyecto

El tipo de proyecto que mejor se adapta a nuestro trabajo de investigación a desarrollar para Blenastor C.A., es de diseño, dado que las herramientas actuales no se basan en un modelo por competencias integral.

1.3 Fines y Objetivos del Trabajo

Los objetivos que nos hemos planteado en nuestro proyecto de investigación son los que detallamos a continuación:

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de evaluación de desempeño por competencias para la organización Blenastor C.A.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar competencias generales y específicas acorde a la estrategia de Blenastor C.A. para cada segmentación de cargos.
- Realizar los descriptivos de cargo por competencias.
- Elaborar el modelo de evaluación de desempeño por competencias.

1.4 Justificación e importancia del proyecto

Debido a que Blenastor CA es una organización que se preocupa por sus colaboradores, ha considerado mejorar los procesos de Talento Humano, específicamente la evaluación de desempeño, lo cual se evidencia a través de su colaboración para la elaboración del presente proyecto.

Por consiguiente, se realizó un análisis de la organización y se identifica la necesidad de diseñar un nuevo modelo de evaluación de desempeño para los colaboradores, lo que permitirá potencializar las fortalezas, trabajar en las oportunidades de mejora y crear planes

de capacitación, generando beneficios para el desarrollo individual y contribuir con valor agregado para la organización.

Además, la evaluación de desempeño es un proceso que se aplica de forma habitual, su finalidad es valorar cuantitativa y cualitativamente el nivel de efectividad de los colaboradores.

Es de vital importancia comunicar a los colaboradores las expectativas para el cumplimiento de las funciones y responsabilidades que va a desempeñar desde su vinculación a la organización, por ello se debe garantizar una adecuada inducción y evitar insatisfacción, reprocesos y gastos innecesarios.

Este proyecto de investigación es necesario para:

La Organización

- Disponer de los descriptivos de cargo actualizados.
- Obtener información para desarrollar planes de carrera y promoción.
- Detectar necesidades de capacitación y formación.

Colaborador

- El colaborador al contar con las funciones y responsabilidades del cargo, mejorará su adaptación al puesto e incrementará el nivel de compromiso hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Mejora la satisfacción laboral ante una evaluación de desempeño más objetiva.
- Mejora las relaciones laborales entre compañeros al no generarse dudas con respecto a quién deberá realizar o no una determinada tarea puesto que se conocen los límites del trabajo de cada uno. (Cumplido, 2016)

En conclusión, lo que pretende el presente proyecto es contribuir con una evaluación objetiva de desempeño por competencias que permita mejorar la gestión del Departamento de Talento Humano.

2. PARTE GENERAL

2.1 Perfil de la organización

La organización Blenastor C.A. es una organización orgullosamente ecuatoriana con tecnología alemana, fundada el 2 de agosto de 1978; se especializa en la producción y comercialización de productos de cuidado oral a nivel nacional e internacional.

Actualmente se encuentra realizando actividades de exportación en América del Sur en los países de Chile y Bolivia.

2.2 Nombre de la organización

Blenastor C.A.

2.2.1 *Misión, visión, valores*

Misión.

Somos una organización orgullosamente ecuatoriana especializada en la fabricación, comercialización y distribución de productos de cuidado oral y personal de la más alta calidad con el compromiso de satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros consumidores, con un grupo humano profesional, competente y alineado a los objetivos y valores institucionales. (Blenastor, Cultura Organizacional, 2021)

Visión.

En el 2025 ser una organización ecuatoriana líder a nivel nacional en la fabricación de productos de cuidado oral trabajando activamente en el desarrollo de nuevos mercados de manera rentable, sustentable, cuidando siempre de nuestra gente. (Blenastor, Cultura Organizacional, 2021)

Valores.

Espíritu Blenastor

Este valor contempla el compromiso, la responsabilidad y proactividad de nuestros colaboradores.

Ser coherente entre decir y actuar.

Sentido de pertenencia

Es la relación existente entre los colaboradores y la organización alineando sus objetivos personales con la misión, visión y valores.

Respeto

Es la consideración que existe entre las relaciones interpersonales teniendo en cuenta distintos criterios, opiniones, creencias, etc. (Blenastor, Cultura Organizacional, 2021)

2.2.2 Actividades, marcas, productos y servicios

Blenastor C.A. se especializa en la producción y comercialización de productos de cuidado oral a nivel nacional e internacional.

Sus marcas son:

- Blendy (infantil)



- Blendax (familiar)



- Encident (especializada)



- Orly (mascotas)



- Hype (cuidado personal)



Los canales a través de los cuales comercializa sus marcas son:

- Canal tradicional (mayoristas, TAT)
- Canal moderno (autoservicios)
- Canal farma (farmacias)
- E-commerce

2.2.3 Ubicación de la sede

Blenastor C.A. Está ubicada en la ciudad de Quito, en las calles: Benjamín Carrión E9-194 y Alfredo Luna Tobar. Lotización La Armenia, Valle de los Chillos

2.2.4 Ubicación de las operaciones

Blenastor C.A. está ubicada en la ciudad de Quito, en las calles: Benjamín Carrión E9-194 y Alfredo Luna Tobar. Lotización La Armenia, Valle de los Chillos

2.2.5 Propiedad y forma jurídica

Blenastor es una Organización Anónima (subsidiaria de Australis-Holding S.A) su fecha de constitución es el 28 de agosto de 1978.

Sus principales accionistas son:

- Australis-Holding S.A.
- Cid Vivanco Roberto Francisco

2.2.6 Mercados servicios o donde tiene ubicadas sus actividades de negocio

Blenastor C.A realiza sus actividades principales en la ciudad de Quito, además tiene una sede en Guayaquil para la comercialización de sus productos a nivel nacional. También realiza actividades de exportación a Chile y Bolivia.

2.2.7 Tamaño de la organización

Blenastor C.A. cuenta con 115 colaboradores, por lo que está considerada como una organización mediana.

2.2.8 Información sobre colaboradores y otros colaboradores

- 115 colaboradores tienen una modalidad contractual indefinida (ver anexo A- Organigrama de Blenastor C.A).

2.2.9 Procesos claves relacionados con el objetivo propuesto

A través de la Departamento de Talento Humano se manejan los siguientes procesos relacionados a nuestro objetivo propuesto:

- Reclutamiento y selección
- Capacitación y desarrollo
- Evaluación de desempeño
- Evaluación de clima laboral

2.2.10 Principales cifras, ratios y números que definen a la organización

Las principales cifras financieras de Blenastor C.A. publicadas en abril 2021 en la Superintendencia de Compañías:

Figura 1

Información financiera de Blenastor C.A. 2020



Nota. La figura 1 muestra la información financiera del año 2020. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Superintendencia de Compañías (2021)

2.2.11 Modelo de negocio

Blenastor C.A. es una organización de comercialización y distribución de productos de consumo masivo.

2.2.12 Grupos de interés

Blenastor C.A. tiene los siguientes grupos de interés:

Figura 2

Grupos de Interés



Nota. La figura 2 muestra los grupos de interés internos y externos de Blenastor C.A. Fuente: Blenastor C.A. (2022)

3. PARTE ESPECÍFICA

3.1 Capítulo 1. Herramientas del Coaching para la gestión de personas: Alianza de equipo, aplicación del filtro “SMART” y competencias del Líder Coach

A la hora de desarrollar un nuevo proyecto, es de vital importancia contar con un equipo de colaboradores profesionales y comprometidos.

La cohesión grupal, el establecimiento de una “alianza” de equipo, la definición de un objetivo común, la coordinación de tareas y el diseño de un buen plan de acción dentro de estos equipos es uno de los puntos más importantes a la hora de gestionar un proyecto, y puede condicionar el éxito o fracaso del mismo.

El coaching es una metodología que cada vez está siendo más incorporada dentro de las organizaciones, y puede ser una excelente herramienta para desarrollar el potencial de los colaboradores, resolver problemas, definir objetivos, mejorar los procesos internos de trabajo, diseñar nuevas estrategias de negocio y emprender nuevos proyectos.

Las organizaciones que implantan la metodología del coaching, consiguen que sus colaboradores incrementen su motivación, aumenten su productividad y den un mejor servicio a los clientes, aumentando los beneficios de la organización.

El entorno VUCA en el que operan las organizaciones hoy en día se caracteriza por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad. Este escenario hace que las organizaciones se vean forzadas a utilizar nuevas metodologías como el coaching, centrar su estrategia de negocio en el conocimiento y la predictibilidad abordándolo desde dos perspectivas:

- Formación continua en un entorno donde los nuevos avances tecnológicos nos obligan a actualizar nuestros conocimientos de forma casi inmediata
- La capacidad de responder con precisión y eficacia a los cambios y hacer frente a los problemas y dificultades emergentes. Para ello, es imprescindible trabajar en

equipo definiendo la misión, visión y valores.

3.1.1 Alianza del Equipo

Esta Alianza nos permitirá definir los lineamientos del equipo para el desarrollo del proyecto de titulación; generando acuerdos y compromisos que se mantendrán durante el tiempo planificado para culminar la maestría.

Figura 3

Información del Equipo

Integrantes del equipo	Áreas de especialidad	Aportaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Eliana Carvajal • María De Lourdes Castellanos • Mayra Galarza • Mayra Medina • Mayra Moreno • Cynthia Pallasco 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefa de Personal • Analista de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional • Asistente Administrativa • Jefe de Gestión Humana Farmacias y Proyectos. • Coordinadora Administrativa y Talento Humano • Analista de Talento Humano 	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Proactividad • Puntualidad • Optimismo • Responsabilidad • Iniciativa

Nota. La figura 3 muestra los integrantes, áreas de especialidad y sus aportaciones para la Alianza de Equipo. Fuente: Elaboración propia.(2022)

Figura 4*Alianza del Equipo - Comportamientos*

Nota. La figura 4 muestra los principios, comportamientos y ambiente de desarrollo del proyecto. Fuente: Elaboración propia.(2022)

Figura 5

Alianza del Equipo - Guía de Trabajo



Nota. La figura 5 muestra la forma en la que se llevará a cabo el desarrollo del proyecto a través del trabajo en equipo. Fuente: Elaboración propia.(2022)

En el proceso de la creación de la Alianza de Equipo, los integrantes han determinado cómo se llevará a cabo escenarios en los que una persona no esté de acuerdo en uno de los puntos que ha propuesto el resto, y el estado de ánimo que se mantendrá hasta alcanzar el objetivo.

Figura 6

Alianza del Equipo - Escenarios de desacuerdo



Nota. La figura 6 muestra las posibles soluciones a escenarios de desacuerdo durante el desarrollo del proyecto. Fuente: Elaboración propia. (2022)

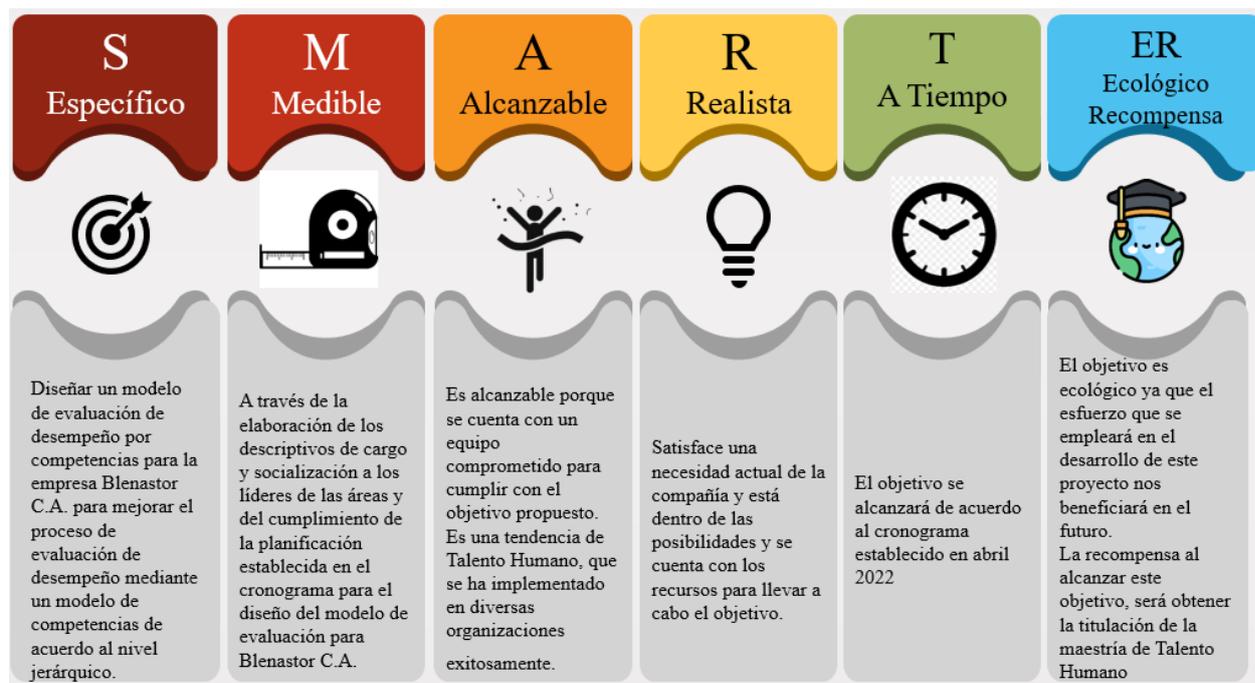
3.1.2 *Objetivo.*

Para alcanzar con éxito este proyecto, se ha definido el siguiente objetivo con la metodología SMART(ER).

Objetivo: Diseñar un modelo de evaluación de desempeño por competencias para Blenastor C.A.

Figura 7

Objetivo SMARTER



Nota. La figura 7 muestra las cualidades del objetivo planteado. Fuente: Elaboración propia.(2022)

El objetivo impactará en nuestro entorno permitiendo que exista más tiempo para la familia y se amplíen las oportunidades laborales y mejoras salariales. Además, es retador, porque se requiere responsabilidad y disciplina, para el desarrollo del proyecto.

3.1.3 Misión & Visión del equipo

MISIÓN:

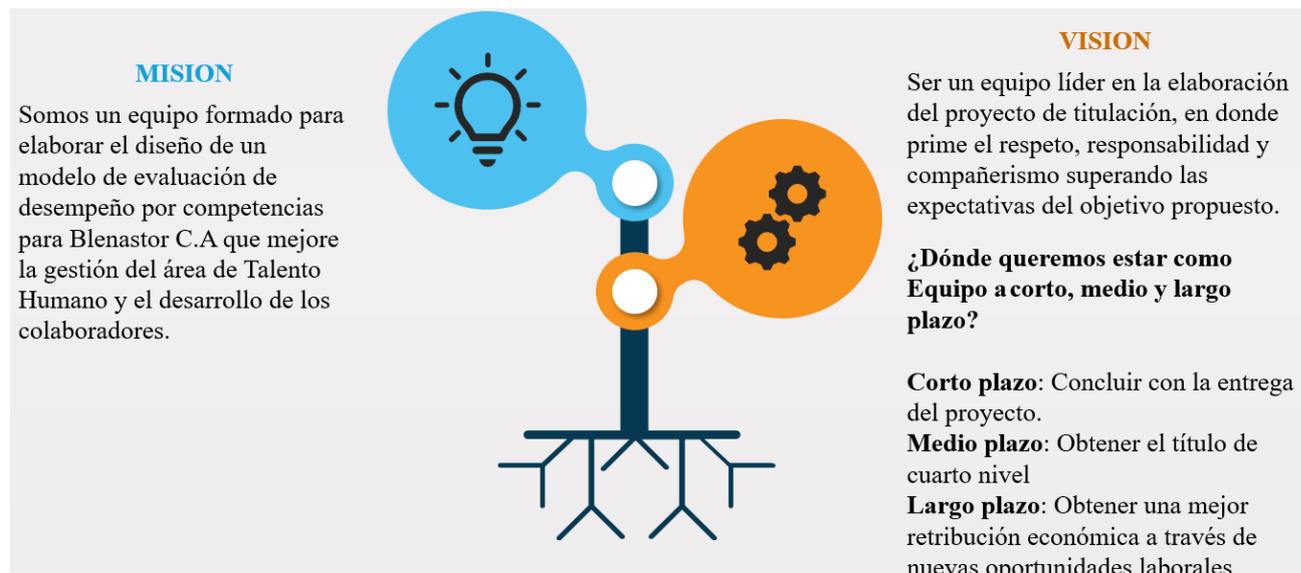
Es la razón de ser o de existir de un equipo. Es importante que, a la hora de trabajar en un proyecto, los miembros del equipo deben conocer claramente cuál es su MISIÓN.

VISIÓN:

Es la capacidad de desarrollar un proyecto, un deseo, una meta trascendente a alcanzar.

Figura 8

Misión y Visión del Equipo



Nota. La figura 8 muestra la misión y visión que contribuirá a la Alianza del Equipo. Fuente: Elaboración propia (2022).

La misión y visión permite perfilar las acciones que se llevarán a cabo mientras se alcanza el objetivo y muestra la esencia, la declaración de principios del equipo. Amparados en esta filosofía se justifica la existencia del equipo y para qué ha sido creado.

3.1.4 Valores del Equipo

El alineamiento integral de los valores del equipo se produce cuando los objetivos del individuo son compatibles o están acogidos por los del equipo al que pertenece, y estos valores individuales a su vez están alineados con la MISIÓN y la VISIÓN del propio equipo.

Para el óptimo funcionamiento de un equipo a la hora de trabajar en un proyecto, es fundamental que los valores de los miembros del equipo estén alineados.

Con los miembros del equipo se identificó cuáles son los valores fundamentales que se alinean a nuestra misión y visión.

Tabla 1*Valores del Equipo*

VALORES DEL EQUIPO	
VALOR EQUIPO	APORTACIÓN AL PROYECTO
1. Lealtad	Creer en el objetivo que nos hemos planteado y en el equipo al que pertenecemos.
2. Respeto	Considerar los distintos criterios, opiniones y creencias de las integrantes de este equipo.
3. Honestidad	Permite conocer cuando algo no se sabe hacer y alguien necesita ayuda.
4. Compromiso	Identificarse con el proyecto de investigación y comprometerse a participar activamente en él.
5. Responsabilidad	Cumplir con lo planificado en los tiempos establecidos y desarrollar un trabajo de calidad.
6. Confianza	Tener la seguridad del aporte individual, para alcanzar el objetivo de este proyecto de investigación.
7. Generosidad	Entregar al equipo más de lo que se espera de nosotros y reconocer las virtudes de cada uno.
8. Humildad	Admitir una equivocación y pensar en el bien común más que en sus propios intereses
9. Entusiasmo	Tener una buena actitud para todas actividades que se realizarán y transmitir al equipo.
10. Integridad	Hacer siempre lo correcto, todo aquello que se considere adecuado para el equipo y que no afecte los intereses de los demás. Coherencia entre lo que se dice y se hace.

Nota. Valores del Equipo. Fuente: Elaboración propia (2022)

3.1.5 Competencias del Líder Coach

Hemos identificado las competencias del Líder Coach que aportan valor al desarrollo del proyecto y que cada integrante pondrá en práctica durante la duración del mismo.

Tabla 2

Competencias del Líder Coach

COMPETENCIAS DEL LÍDER COACH	
COMPETENCIA	APORTACIÓN AL PROYECTO
Competencia 1: Trabajo en equipo	Colaborar con la realización de actividades para lograr nuestro objetivo, intercambiando conocimientos, asumiendo responsabilidades y resolviendo dificultades.
Competencia 2: Proactividad	Actuar rápidamente para evitar futuras complicaciones
Competencia 3: Flexibilidad	Disponer de capacidad para adaptarse con facilidad a las diversas circunstancias, situaciones o necesidades que se presenten en el desarrollo del proyecto.
Competencia 4: Empatía	Comprender las diferentes situaciones que se puedan presentar con los integrantes del equipo.
Competencia 5: Comunicación efectiva	Transmitir el mensaje de modo claro y entendible sin que genere dudas o malas interpretaciones.
Competencia 6: Toma de decisiones	Analizar diversas opciones, considerar las circunstancias, los recursos y su impacto en el proyecto, para seleccionar la alternativa más adecuada.
Competencia 7: Autogestión de emociones	Mantener un equilibrio entre los problemas cotidianos y el ámbito académico en el que se desarrolla este proyecto, identificar y gestionar las emociones.
Competencia 8: Escucha activa	Establecer un diálogo eficiente para interpretar y asimilar todo el contenido compartido por los integrantes del equipo.

Nota. Detalle de Competencias tomadas de la asignatura Metodologías del Coaching UIDE.

Fuente: Elaboración propia (2022)

Una vez definido los lineamientos a través de la alianza de equipo, misión, visión, valores se logró consolidar al equipo de trabajo, creando sinergia para desarrollar con éxito el presente proyecto.

3.2 Capítulo 2. Herramientas del Coaching para la gestión de personas: Fase de diagnóstico y obtención de opciones para mejorar la situación diagnosticada

3.2.1 Fase de Diagnóstico

Continuando con el avance del proyecto, se analizará las fases que componen un proceso de coaching. Se realizará un diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra la organización, a través del modelo GROW explorando diversas técnicas de esta realidad.

3.2.2 Exploración de la Realidad

Existen diferentes formas de realizar un diagnóstico sin la necesidad de utilizar herramientas de pago por parte del Coach (MBTI, DISC, etc.), para las cuales se requiere tener una certificación especial.

Durante la fase de diagnóstico se ha adoptado el rol de “Coach de Equipos”, para lo cual existen las siguientes herramientas:

- Reuniones individuales de diagnóstico
- Rueda de Competencias Directivas
- Employee Journey Map
- DAFO del equipo o de la organización
- Rueda del Equipo
- Construcción de la MISIÓN & VISIÓN del Equipo
- Identificación de los VALORES de la organización

3.2.2.1 Rueda del Equipo.

Para realizar el diagnóstico del proceso de evaluación de desempeño de Blenastor C.A. hemos comenzado explorando la situación actual de la organización, utilizando para ello la herramienta de coaching la “Rueda del Equipo”, que en este caso se ha denominado: “Rueda de la Evaluación de Desempeño”

Tabla 3*Rueda de Evaluación de Desempeño*

AREAS EXPLORADAS	HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO UTILIZADA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Organigrama 2. Segmentación de cargos 3. Definición de competencias 4. Reunión de líderes de la organización 5. Levantamiento de información 6. Descriptivo de cargos 7. Formato de evaluación de desempeño 8. Calificación de evaluación de desempeño 	<p>Aplicando la rueda de la Evaluación de Desempeño, se ha asignado una puntuación del 0 al 10 a cada uno de los aspectos que componen la rueda, siendo 0 el nivel más bajo cuando no se dispone y 10 el nivel más alto, con lo cual se ha evidenciado aquellas áreas que requieren nuestra intervención.</p>

Nota. Detalle de la Rueda de Desempeño. Fuente: Elaboración propia (2022)

A continuación, detallamos el informe de los resultados obtenidos en la fase de diagnóstico:

Tabla 4

Resultados de la Rueda de Desempeño

AREA EXPLORADA	PUNTUACIÓN ASIGNADA (SITUACIÓN ACTUAL)	PUNTUACIÓN ASIGNADA (SITUACIÓN DESEADA)
Organigrama	8	10
Segmentación de cargos	0	10
Definición de competencias	4	10
Reunión con los líderes de la organización	2	10
Levantamiento de la información	9	10
Descriptivo de cargo	3	10
Formato de evaluación de desempeño	5	10
Calificación de evaluación de desempeño	1	10

Nota. Detalle de los resultados de la Rueda de Desempeño en la fase de diagnóstico. Fuente:

Elaboración propia (2022)

Resultados Obtenidos en la Fase de Diagnóstico.

Una vez realizado el diagnóstico se logró identificar lo siguiente:

1. El Organigrama requiere actualización de los nuevos cargos en Blenastor C.A.
2. La Segmentación de Cargos en la organización no se encuentra claramente identificada.
3. No existe un modelo de competencias específicas para cada cargo.

4. No se ha socializado anteriormente con los líderes de la organización las competencias generales y no se ha determinado las competencias específicas siendo necesaria una reunión, con el fin de que exista sinergia.
5. Existe apertura por parte de la organización para el levantamiento de información de cargos.
6. La organización no cuenta con descriptivos de cargo, se maneja con profesigramas.
7. Existe una evaluación de desempeño con competencias genéricas.
8. No existe una calificación para dicha evaluación.

Las áreas para mejorar son:

- **Segmentación de cargos**

Uno de los aspectos que identificamos y que no está funcionando bien, es que no existe una adecuada segmentación de cargos, por ello, se miden las mismas competencias genéricas para todos, sin que exista objetividad al momento de evaluar. Por ejemplo: no se evalúa la competencia de liderazgo para los mandos medios ni los cargos gerenciales.

- **Definición de competencias**

Otro de los aspectos a mejorar es la falta de competencias específicas de acuerdo con las necesidades de cada cargo, dificultando que los colaboradores puedan cumplir eficientemente las tareas asignadas en su área.

- **Reunión con los líderes de la organización**

Los líderes no conocen las competencias genéricas y específicas que deben tener sus colaboradores, lo que genera desalineación de la cultura organizacional.

- **Descriptivo de cargo**

Se ha detectado que la empresa no dispone de descriptivos de cargo, sino de profesigramas que no detallan las funciones del cargo de forma completa y

adecuada, por lo tanto, el colaborador desconoce que competencias, conocimientos y habilidades requiere para su desempeño.

- **Calificación de evaluación de desempeño.**

En la actualidad, no existe un manual que guie al equipo de Talento Humano para cuantificar los resultados de la evaluación de desempeño.

Figura 9

Rueda de la Evaluación de Desempeño



Nota. La figura 9 muestra la situación en la que se encuentra la organización en cada una de las áreas de exploración. Elaboración propia (2022)

Generación de Opciones.

Una vez diagnosticada la situación actual de la organización, se realizó una lista de posibles opciones que requieren nuestra intervención.

Para la generación de alternativas, se ha utilizado la técnica creativa de Walt Disney, dicha técnica cuenta con 3 salas: sala del soñador, sala del crítico y sala realista, que serán detalladas a continuación:

3.2.2.2 Técnica de Walt Disney.

Sala del soñador: Se visualiza como es el proyecto, se genera ideas y opciones.

Responde a la pregunta ¿Qué cosas se pueden hacer?

- Diseñar la evaluación de desempeño por competencias
- Determinar competencias por segmentación de cargos
- Segmentar los grupos de colaboradores por el tipo de función que realizan
- Cubrir las necesidades de la organización
- Elaborar los descriptivos de cargo
- Apoyar a los distintos subsistemas de Talento Humano a través de las competencias determinadas
- Contribuir a la estrategia de la organización

Sala del crítico: Busca posibles obstáculos. Responde a las preguntas ¿Qué problema se podría encontrar en el proceso? ¿Qué podría fallar?

- Coordinación de horarios para las entrevistas
- Inasistencia de los entrevistados
- Problemas de conexión
- Veracidad de la información
- Información incompleta

Sala Realista: Definir la realidad. Responde a las preguntas: ¿Cuál es la situación en la que se encuentra la organización? ¿Cuenta con toda la información necesaria? ¿Qué recursos se necesitará para avanzar con el proyecto?

- Existe apertura/facilidades por parte de la organización
- Contamos con la información necesaria
- Organigrama por actualizar
- Apertura para entrevistas con personal de la organización

- No existen perfiles de cargo, únicamente profesiogramas

Resultados Obtenidos en la Fase de Opciones.

Figura 10

Técnica de Walt Disney



Nota. La figura 10 muestra el desarrollo de la Técnica de Walt Disney con el detalle de cada sala. Elaboración propia (2022)

Las técnicas aplicadas nos permitieron de forma dinámica conocer la situación actual de la organización y las diferentes opciones que se pueden analizar para la solución de la problemática identificada en Blenastor C.A

3.3 Capítulo 3. Herramientas del Coaching para la gestión de personas: Diseño del plan de acción mediante la aplicación de la metodología “Six Thinking Hats”

3.3.1 *Diseño del Plan de Acción*

Avanzando con el proyecto, se ejecutó la última fase del modelo GROW, aplicando diferentes herramientas y metodologías creativas.

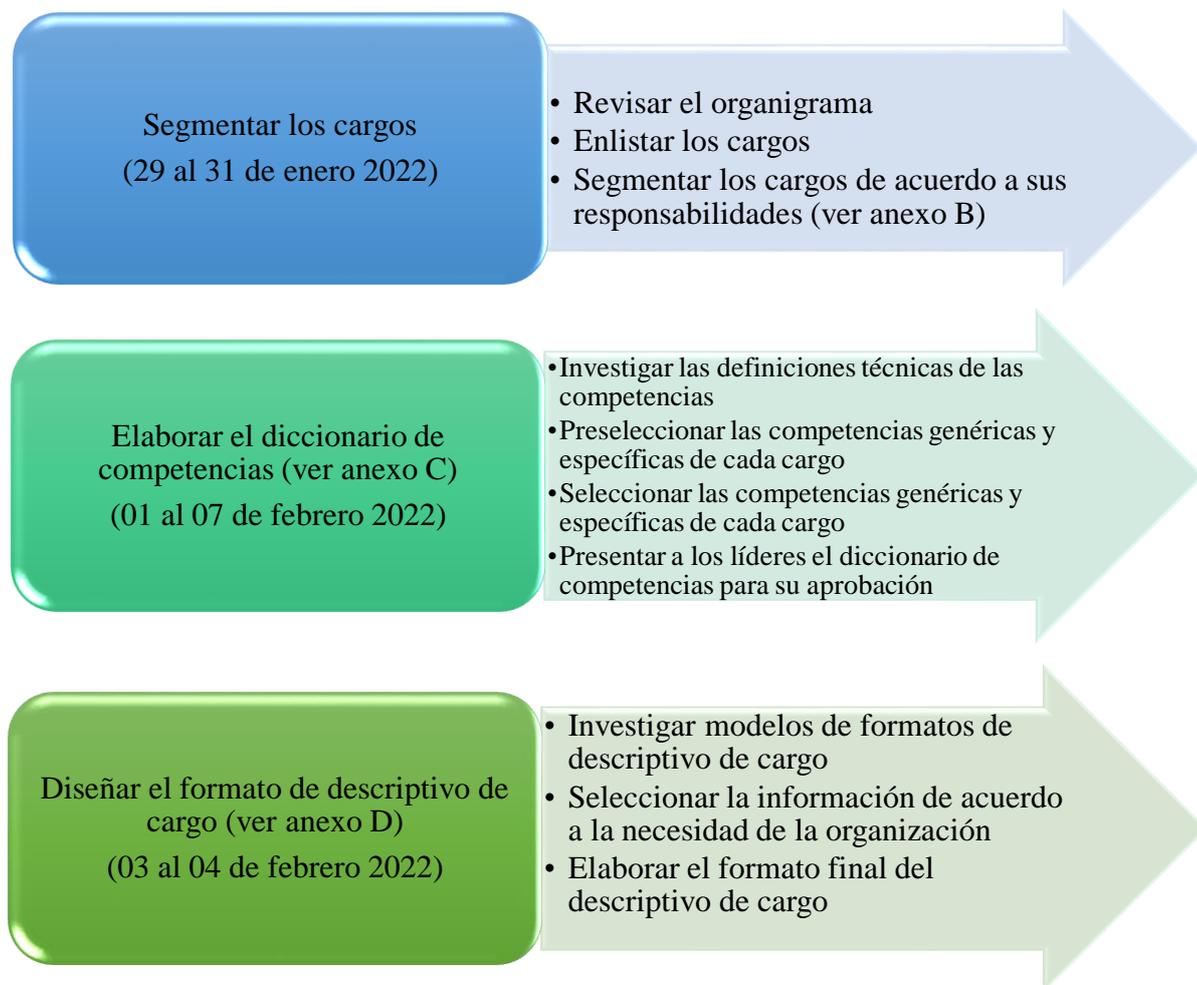
Después de haber generado diferentes alternativas de acción, se priorizó y se planificó las que se van a llevar a cabo, elaborando una hoja de ruta con el fin de poner por escrito el “compromiso con el cambio”, mediante las siguientes preguntas:

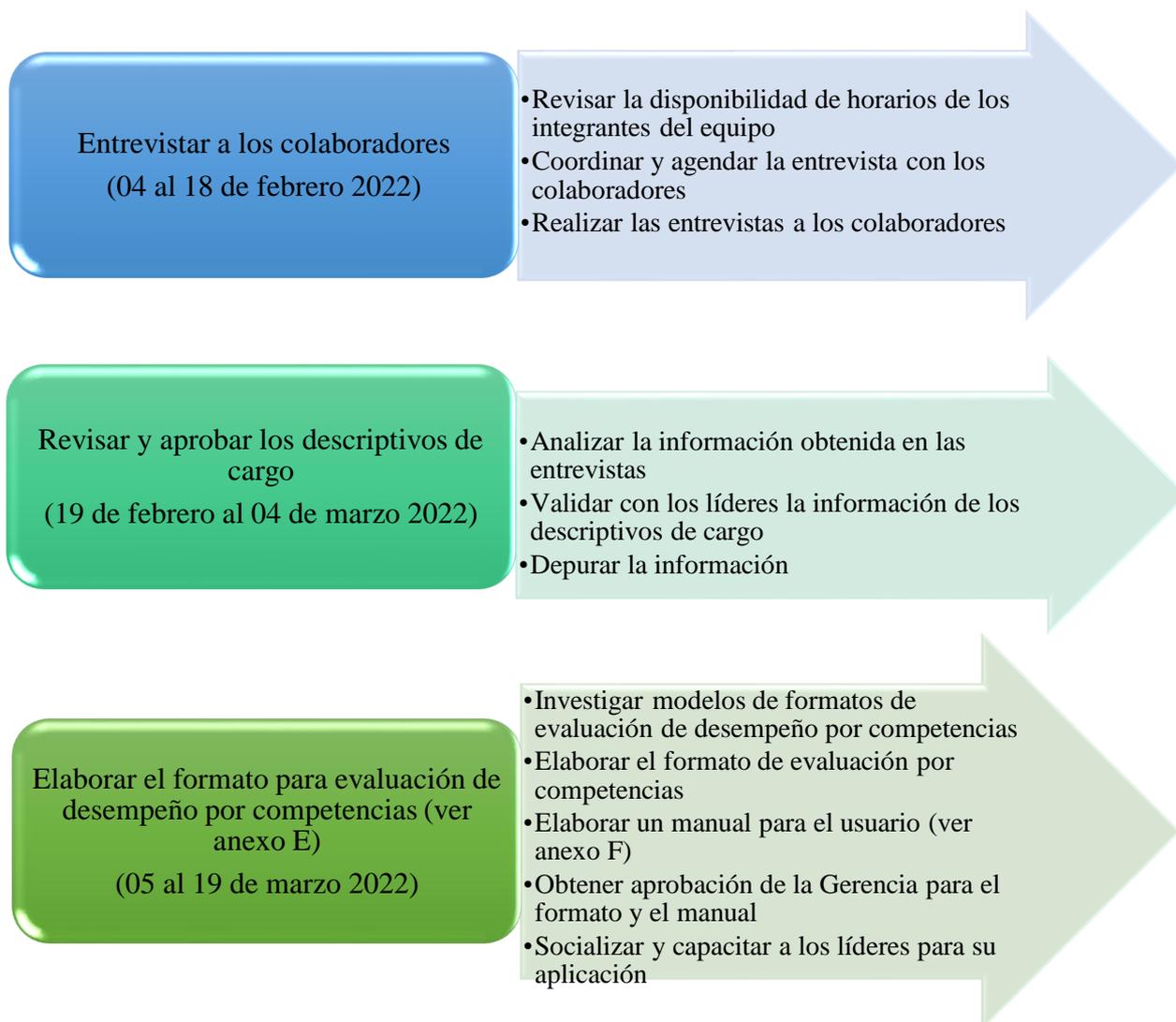
- ¿Cuál va a ser el primer paso a dar?
- ¿Cómo sabremos que estas acciones nos acercarán a nuestro objetivo?
- ¿En qué momento llevaremos a cabo cada una de las diferentes acciones? ¿Cuál será la fecha de inicio y fin?
- ¿Qué compromisos deseamos poner sobre la mesa de cara a nuestra próxima reunión?

Para lo cual existen las siguientes herramientas:

- Realización de preguntas poderosas entre los miembros de nuestro equipo.
- Técnica Metaplan
- Técnica “Six Thinking Hats”

A continuación, se describe las acciones que el equipo ha acordado llevar a cabo durante las próximas semanas, con el fin de diseñar el modelo de evaluación del desempeño por competencias para Blenastor C.A.:

Figura 11*Plan de Acción*



Nota. En la figura 11 muestra las actividades a realizar para el desarrollo del proyecto.

Fuente: Elaboración propia (2022)

Cabe mencionar que todas las integrantes del grupo participarán de manera activa en la ejecución del Plan de Acción y el nivel de compromiso del equipo será de 10/10.

3.3.1.1 Metodología “Six Thinking Hats”.

Para el desarrollo del Plan de Acción, se empleó la técnica de los “Seis sombreros para pensar”, su aplicación se basa en seis tipos de pensamiento representados por sombreros de diferentes colores. Durante las sesiones de coaching grupales, los participantes deben utilizar al mismo tiempo un solo sombrero del color designado por quien lidera la reunión,

con el fin de que se reflexione al unísono, lo que permite obtener conclusiones y alcanzar acuerdos colectivos más rápidamente. (Blanco, 2021)

Secuencia de Pensamientos y Preguntas:

Tabla 5

Six Thinking Hats - Introducción

Tipo de Sombrero	Tipo de Pensamiento	Preguntas para cada tipo de pensamiento o sombrero:
	<p>Inicio de la reunión: uno de los miembros del equipo, informa al resto de participantes acerca del tema a tratar y va dando paso al resto de pensamientos.</p> <p>En este caso, el tema a tratar durante la reunión de equipo será el diseño del plan de acción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué motivó el diseño del Modelo de Evaluación del Desempeño para Blenastor C.A.? • ¿Qué acciones concretas contribuirán para alcanzar el objetivo planteado? • ¿Cuál será el beneficio de la implementación del objetivo?

Nota. En la tabla 5 explica los lineamientos para la aplicación de la técnica Six Thinking

Hats. Fuente: Elaboración propia (2022)

Tabla 6*Sombrero Blanco*

Tipo de Sombrero	Tipo de Pensamiento	Preguntas para cada tipo de pensamiento o sombrero:
	Neutral	<p>¿Qué información se ha obtenido del diagnóstico realizado? ¿En qué situación se encuentra la organización?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organigrama desactualizado • No cuenta con segmentación de cargos • No cuenta con competencias específicas • Los líderes no conocen las competencias • Existe apertura de la organización para el levantamiento de la información • No existe descriptivo de funciones • Resistencia al cambio de algunos colaboradores. • Existe evaluación de desempeño con competencias genéricas • No existe un manual para calificación y tabulación de la evaluación • Limitaciones de comunicación

Nota. En la tabla 6 se detalla el desarrollo del Sombrero Blanco. Fuente: Elaboración propia (2022)

Tabla 7*Sombrero Amarillo*

Tipo de Sombrero	Tipo de Pensamiento	Preguntas para cada tipo de pensamiento o sombrero:
	Positividad	<p>¿Qué parte positiva se identifica para cada opción del modelo GROW?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Segmentar al grupo de colaboradores de acuerdo a las funciones que desempeñan • Determinar competencias por segmentación de cargos • Diseño del formato de descriptivos de cargo • Reunión con líderes para socializar el proyecto • Determinación de las competencias con los líderes • Planificación de las entrevistas para los descriptivos de cargo

Nota. En la tabla 6 detalla el desarrollo del Sombrero Amarillo. Fuente: Elaboración propia

(2022)

Tabla 8*Sombrero Negro*

Tipo de Sombrero	Tipo de Pensamiento	Preguntas para cada tipo de pensamiento o sombrero:
	Precaución y Cautela	<p>¿Qué cosas podría fallar y no salir como se prevé? ¿Qué obstáculos se pueden encontrar?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inasistencia de los entrevistados • Problemas de conexión • Veracidad de la información • Dificultad para coordinar horarios de las entrevistas • No cumplir con el tiempo establecido en las entrevistas de los descriptivos de cargo • Escasa información por parte del entrevistado

Nota. En la tabla 8 detalla el desarrollo del Sombrero Negro. Fuente: Elaboración propia

(2022)

Tabla 9*Sombrero Rojo*

Tipo de Sombrero	Tipo de Pensamiento	Preguntas para cada tipo de pensamiento o sombrero:
	Intuición	<p>¿Qué sentimientos se generan al poner en marcha estas acciones?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Positivismo • Entusiasmo • Motivación • Desafío • Ánimo • Felicidad • Preocupación

Nota. En la tabla 9 detalla el desarrollo del Sombrero Rojo. Fuente: Elaboración propia

(2022)

Tabla 10*Sombrero Verde*

Tipo de Sombrero	Tipo de Pensamiento	Preguntas para cada tipo de pensamiento o sombrero:
	Creatividad	<p>¿Qué otras acciones se podrán incluir en el plan de acción?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar espacios para desarrollar sinergia en el equipo • Aplicar la evaluación de desempeño • Desarrollar el software para Talento Humano • Realizar una evaluación de 360 • Realizar talleres de entrenamiento e integración • Premiar a los mejores evaluados • Diseñar un modelo integral de competencias • Identificar los altos potenciales • Elaborar planes de desarrollo de carrera • Reunirse con los equipos completos • Valoración de cargos • Analizar la carga laboral de cada puesto de trabajo • Segmentar los cargos de Blenastor C.A. de acuerdo a sus responsabilidades • Elaborar el diccionario de competencias genéricas y específicas • Diseñar el formato de descriptivo de cargo, que se utilizará para el levantamiento de la información • Planificar las entrevistas a los colaboradores • Entrevistar a los colaboradores de Blenastor C.A. • Elaborar el formato para la evaluación de desempeño por competencias

Nota. En la tabla 10 detalla el desarrollo del Sombrero Verde. Fuente: Elaboración propia

(2022)

Tabla 11*Sombrero Azul*

Tipo de Sombrero	Tipo de Pensamiento	Preguntas para cada tipo de pensamiento o sombrero:
	<p>Controla el resto de los pensamientos, hace un resumen de los principales aspectos acordados, y cierra la sesión.</p>	<p>Actualmente la organización cuenta con profesiogramas, diccionario de competencias genéricas, no dispone de descriptivos de cargo, ni evaluación de desempeño integral, por lo tanto, existe la necesidad de diseñar un modelo de evaluación de desempeño por competencias para Blenastor C.A. cuyo propósito es el mejoramiento continuo de los procesos internos del área de talento humano, que contribuyen al logro de los objetivos estratégicos de la organización, ante lo cual se aplicará las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Segmentar los cargos de Blenastor C.A. de acuerdo a sus responsabilidades • Elaborar el diccionario de competencias genéricas y específicas • Diseñar el formato de descriptivo de cargo. • Planificar las entrevistas a los colaboradores • Entrevistar a los colaboradores para obtener la información de sus funciones y responsabilidades • Revisar y aprobar los descriptivos de cargo con los líderes de cada área • Elaborar el formato para la evaluación de desempeño por competencias • Finalmente, la implementación del modelo de evaluación de desempeño por competencias permitirá establecer los planes de mejora y desarrollo de carrera, apoyar a la toma de decisiones, identificar necesidades de capacitación y gestión adecuada del recurso humano.

Nota. En la tabla 10 detalla el desarrollo del Sombrero Azul. Fuente: Elaboración propia

(2022)

Estas prácticas creativas han permitido considerar los diferentes puntos de vista para la solución de los problemas identificados, con los aportes de los integrantes del equipo mediante la aplicación de cada tipo de pensamiento.

3.4 Capítulo 4. Metodologías Ágiles aplicadas a Talento Humano

“Ser ágil es tener la capacidad de crear y responder al cambio para obtener beneficios en un ambiente de negocio cambiante. Significa ser flexible, adaptarse al cambio”. (tiThink, 2018)

Para continuar con el desarrollo de este proyecto es importante implementar metodologías ágiles, debido a que en la actualidad se pueden utilizar en cualquier campo o industria que necesite cambios y fomente el trabajo colaborativo; uno de los procesos del área de Talento Humano que requiere mejora es el modelo de evaluación de desempeño.

El objetivo de implementar una metodología ágil en el desarrollo de este proyecto, es satisfacer al cliente (equipo de Talento Humano) y usuario (todos los colaboradores) que buscan resultados efectivos y en un menor tiempo, así como a su equipo directivo para una adecuada toma de decisiones.

Otra de las características de las metodologías ágiles es la creación de valor coherente y focalizado, en nuestro proyecto el aporte será a través de los siguientes beneficios que la organización podrá implementar luego de obtener los resultados de la evaluación de desempeño aplicada a sus colaboradores, estas podrían ser: elaboración de planes de capacitación y desarrollo, identificación de colaboradores con alto desempeño, toma de decisiones para desvinculaciones, promociones, reconocimiento, incremento salarial y mejora de beneficios de acuerdo al análisis de la organización.

Cabe indicar, que la participación integral de los stakeholders (directivos, líderes, equipo de talento humano, colaboradores) en este cambio es importante para que se conozca la visión, el propósito compartido y el involucramiento en el proceso.

Por lo tanto, si no se logra alcanzar el objetivo de este proyecto, no se generará cambios ni mejoras en la gestión del Talento Humano.

3.5 Capítulo 5. Metodología Design Thinking: Mapa de Empatía

La metodología agile de Design Thinking tiene como propósito el propulsar un cambio en la cultura organizacional, hacer que la organización tenga en su ADN el diseño centrado en las personas y que se trabaje de forma más creativa y colaborativa. (Blázquez, 2014)

3.5.1 *Deseabilidad, Factibilidad y Viabilidad del proyecto*

El equipo de Talento Humano de Blenastor C.A. ha identificado la necesidad de modificar las competencias genéricas, ya que las mismas evaluaban a todos los niveles jerárquicos sin considerar sus funciones y responsabilidades. La herramienta actual es de extensa aplicación, no ha sido socializada adecuadamente con líderes y evaluados, no cuenta con competencias específicas por cargo, lo que genera un deseo de mejora del proceso de evaluación de desempeño, siendo viable la implementación del proyecto mencionado, ya que no requiere una inversión económica significativa.

El usuario final desea tener una evaluación de desempeño objetiva de acuerdo a las metas establecidas, que le permitan recibir una retroalimentación para identificar las oportunidades de mejora en sus funciones, responsabilidades y habilidades blandas.

3.5.2 *Herramienta Etnográfica*

El método seleccionado para empatizar es la **entrevista**, porque permite conocer a detalle la información y experiencia de los ocupantes de cada cargo de Blenastor C.A., a través de varias preguntas abiertas y cerradas, que forman parte del formato de descriptivo de cargo. Además, brinda la facilidad de organizar con los colaboradores su disponibilidad de horarios para el levantamiento de información.

Las 44 entrevistas fueron distribuidas de forma equitativa entre todas las integrantes del equipo, mismas que se llevaron a cabo de manera individual.

Figura 12*Plan de Investigación*

Plan de Investigación		
Qué método <i>técnica etnográfica para empatizar</i> <div style="border: 1px solid #00aaff; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Entrevista</div>	En dónde <i>Lugar del relevamiento</i> <div style="border: 1px solid #00aaff; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Bienastor C.A.</div>	Materiales <input checked="" type="checkbox"/> Computador <input checked="" type="checkbox"/> Plantillas
A quién <i>Perfil(es) de personas/usuari@s</i> <div style="border: 1px solid #00aaff; border-radius: 10px; padding: 10px; text-align: center;"> Una persona por cargo de toda la organización. En total se realizaron 44 entrevistas. </div>	Cuándo <i>Horario del relevamiento</i> <div style="border: 1px solid #00aaff; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Del 14 al 25 de febrero en horario laborable</div>	
	Notas <div style="border: 1px solid #00aaff; border-radius: 10px; padding: 10px;"> Se realizó el levantamiento de información de los descriptivos de cargo, para el diseño del modelo de evaluación de desempeño por competencias. </div>	
	Responsable: Equipo 1: Bienastor C.A.	

Nota. La figura 12 detalla cómo se llevará a cabo el Plan de Investigación. Fuente:

Elaboración propia (2022)

3.5.3 Mapa de Empatía

Se seleccionó el Mapa de Empatía porque nos permite describir los 6 aspectos relacionados a los sentimientos del equipo de Talento Humano de Blenastor C.A., detallados a continuación:

Figura 13

Mapa de Empatía - Equipo de Talento Humano

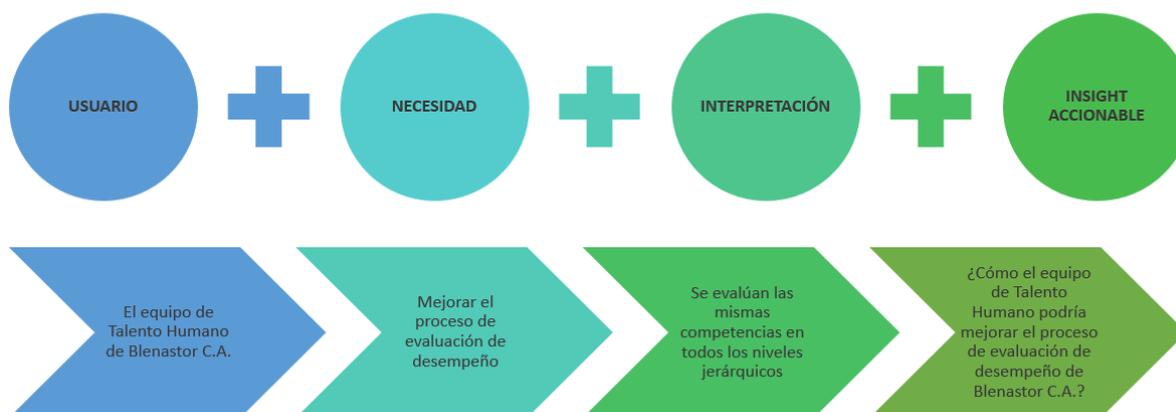


Nota. La figura 13 detalla las necesidades y deseos del Equipo de Talento Humano de Blenastor C.A. Fuente: Elaboración propia (2022)

Con la información obtenida del Mapa de Empatía aplicado al Equipo de Talento Humano se define el insight accionable como se muestra a continuación:

Figura 14

Insight Accionable



Nota. La figura 14 detalla el insight accionable resultante de la interpretación del usuario.

Fuente: Elaboración propia (2022)

Luego de comprender y empatizar las necesidades del equipo de Talento Humano de Blenastor C.A se obtuvo una visión integral para determinar el insight accionable mencionado en la figura 14.

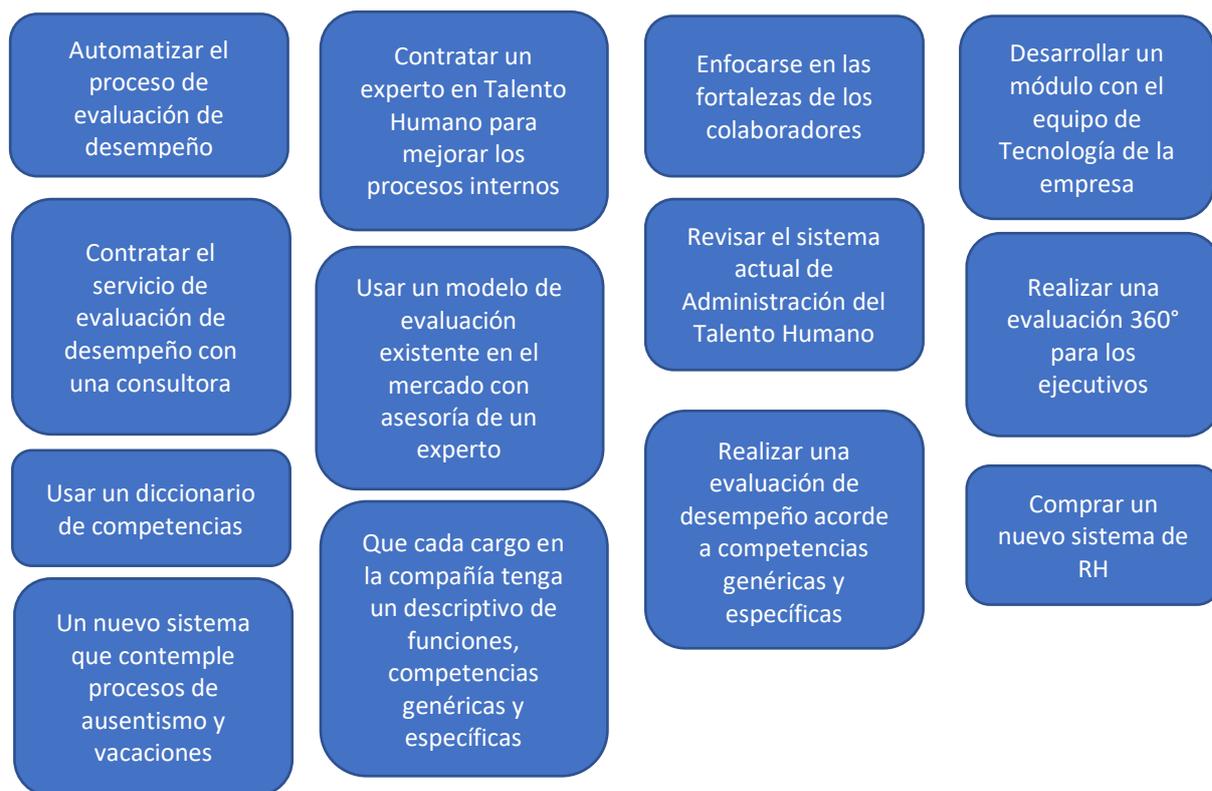
3.6 Capítulo 6. Herramientas para Idear, Prototipar y Testear

Una vez recolectada la información necesaria en la etapa de definición, se continuará con la aplicación de las siguientes fases: idear, prototipar y testear; las cuales responderán a la búsqueda de entendimiento del usuario y la generación de creatividad para avanzar en las mejores alternativas de solución.

3.6.1 Generación de ideas: Brainwriting

La herramienta seleccionada para el desarrollo de ideas es Brainwriting porque permite que cada miembro del equipo escriba ideas de forma independiente, para luego compartirlas con el resto del equipo.

Es una técnica que fomenta el trabajo en equipo y la creatividad. Esta técnica permite analizar como mejorará el proceso de evaluación de desempeño de los colaboradores de Blenastor C.A.

Figura 15*Brainwriting*

Nota. La figura 15 detalla la lluvia de ideas generada a través del Brainwriting. Fuente:

Elaboración propia (2022)

Figura 16*Selección de Ideas*

Nota. La figura 16 detalla la idea seleccionada con 3 votos a favor, fue el diseño de modelo de evaluación de desempeño por competencias (color amarillo). Fuente: Elaboración propia (2022)

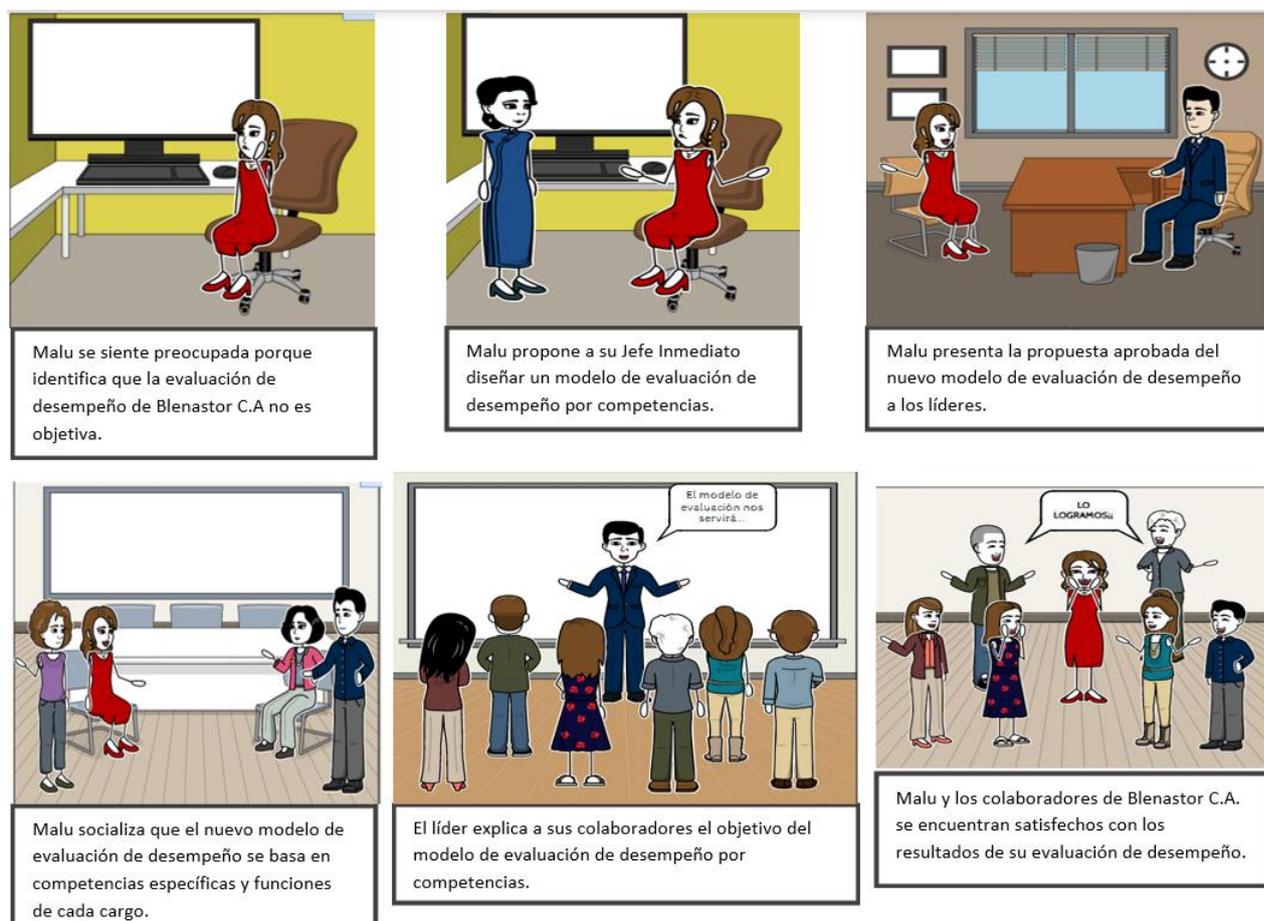
3.6.2 Prototipo: Storyboard

El prototipo que se utilizará es el storyboard porque nos permite trasladar las ideas al papel, a través de un dibujo secuencial y sencillo, se explicará cómo funcionará la solución al problema de la evaluación de desempeño de los colaboradores de Blenastor C. A.

Este prototipo permite facilitar el entendimiento y favorece la evolución de su implementación con un lenguaje común.

Figura 17

Storyboard



Nota. La figura 17 detalla la propuesta de prototipo para presentar el nuevo modelo de evaluación de desempeño. Fuente: Elaboración propia (2022)

3.6.3 Acciones de Testeo

La fase de testeo es aquella en la que se realizan las pruebas del producto para identificar errores o ajustes. Para continuar con el desarrollo de este proyecto se realizará una reunión para presentar el modelo de evaluación de desempeño por competencias para cada segmento de cargos a los líderes de Blenastor C. A., con el objetivo de que se determine si la herramienta satisface las necesidades para conocer el desempeño de sus colaboradores e identificar sus fortalezas y oportunidades de mejora.

Además, si los líderes generan sugerencias o cambios, se realizará los ajustes necesarios hasta que la herramienta alcance las expectativas requeridas.

3.7 Capítulo 7. Impacto financiero y laboral de la transformación digital

Blenastor C.A. actualmente realiza su proceso de evaluación de desempeño de forma general para todos los cargos, sin identificar competencias específicas, lo que dificulta el aprovechamiento de las habilidades y competencias para un desarrollo adecuado de los colaboradores. Es importante recalcar que este proyecto generará un aporte a la consecución de los objetivos organizacionales.

Por lo tanto, el área de Talento Humano de Blenastor C.A. necesita identificar los recursos financieros que se van a requerir para el desarrollo del proyecto y definir un presupuesto para la implementación del modelo de evaluación del desempeño por competencias para sus colaboradores.

3.7.1 Presupuesto del diseño del modelo de evaluación de desempeño

3.7.1.1 Costo total remuneración mensual del Analista de Talento Humano.

Tabla 12

Remuneración mensual y beneficios

REMUNERACIÓN MENSUAL ANALISTA DE TALENTO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
Sueldo	\$750,00
Fondos de reserva	\$62,48
Aporte patronal 11,15%	\$83,63
Proporcional décimo tercer sueldo	\$62,50
Proporcional décimo cuarto sueldo	\$35,42
Proporcional vacaciones	\$31,25
BENEFICIOS EMPRESARIALES	
Seguro vehicular	\$8,33
Seguro de vida	\$1,06
Seguro médico	\$10,92
Alimentación	\$84,00
Total remuneración	\$1.129,58

Nota. La tabla 12 muestra el detalle de la remuneración mensual y beneficios. Fuente:

Elaboración propia (Blenastor, Rol de pagos, 2022)

Para este proyecto se ha considerado la remuneración mensual de la Analista de Talento Humano y Desarrollo Organizacional, quien será la persona responsable de la ejecución del mismo; además del sueldo, se tomaron en cuenta los beneficios de ley y los otorgados por la organización. Este proyecto está planificado para ejecutarse en 3 meses: febrero, marzo y abril del 2022.

Tabla 13

Valor hora Analista de Talento Humano y Desarrollo Organizacional

DETALLE	CÁLCULO	VALOR	OBSERVACIÓN
Valor mensual	\$1.129,58		Remuneración mensual del Analista TH y DO
Valor hora	\$1.129,58/240	\$4,71	8 horas diarias * 30 días = 240 horas
Valor hora-mes	\$ 4,71 * 44	\$207,24	11 horas semanales * 4 semanas al mes = 44

Nota. La tabla 13 muestra los cálculos del valor por hora de la Analista de Talento Humano y Desarrollo Organizacional (\$4,71) invertido en el proyecto y el número de horas ejecutadas al mes (44 horas). Fuente: Elaboración propia (2022)

3.7.1.2 Costos para el Desarrollo del Proyecto.

Tabla 14

Costos Desarrollo del Proyecto

DESARROLLO DEL PROYECTO			
DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	OBSERVACIÓN
Valor hora (3 meses)	\$207,24	\$621,72	\$207,24 valor hora/mes laboradas * 3 meses
Entrevistas	\$4,71*44	\$207,24	44 cargos/ 1 hora por cargo
Reuniones con líderes	\$4,71*6	\$28,26	6 horas: aprobación de proyecto, determinación de competencias
Total desarrollo del proyecto		\$857,22	

Nota. La tabla 14 muestra el presupuesto para el desarrollo del proyecto. Fuente: Elaboración propia (2022)

Para identificar el problema de la organización y las posibles soluciones se aplicó la herramienta de metodologías ágiles para la generación de ideas “Brainwriting”. Además, para

la aprobación del proyecto se presentó un prototipo “Storyboard” para el cliente con el que se explicó de forma gráfica la solución al problema de la evaluación de desempeño.

Blenastor C.A. tiene una nómina de 115 colaboradores, distribuidos en 44 cargos de los cuales se escogió una persona por cada uno de ellos para realizar entrevistas de 1 hora con la finalidad de conocer sus funciones, responsabilidades y empatizar con el usuario; así mismo, se llevó a cabo las reuniones con los líderes donde se expuso el proyecto y se determinaron las competencias generales y específicas para cada cargo.

3.7.1.3 Costo para Socialización y Capacitación del Modelo de Evaluación de Desempeño.

Una vez diseñado el modelo de evaluación del desempeño y aprobado por la Gerencia Financiera de Blenastor C.A., la Analista de Talento Humano y Desarrollo Organizacional procederá a realizar la socialización de la herramienta a través de capacitaciones tanto a líderes como al equipo de colaboradores.

Los costos relacionados a esta fase se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 15

Costos para Socialización y Capacitación

SOCIALIZACIÓN Y CAPACITACIÓN			
DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	OBSERVACIÓN
Capacitación a líderes de equipos	\$4,71*4	\$18,84	4 horas capacitación del uso de la herramienta
Capacitación a equipos	\$4,71*10	\$47,10	10 horas capacitación del uso de la herramienta
Break	\$2*115	\$230,00	115 colaboradores * \$ 2 c/break
Impresión de material para capacitación	\$1*200	\$200,00	200 Folletos
Taller adaptación al cambio	\$200*15	\$3.000,00	15 Líderes (16 horas)
Total socialización y capacitación		\$3.495,94	

Nota. La tabla 15 muestra el detalle del presupuesto para la socialización y capacitación del proyecto. Fuente: Elaboración propia (2022)

3.7.1.4 Costo para Employer Branding (Interno).

Tabla 16

Costo Employer Branding

EMPLOYER BRANDING			
DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	OBSERVACIÓN
Servicios profesionales diseño gráfico	\$500,00	\$500,00	Contratación del servicio
Impresión de material	\$300,00	\$300,00	Banners, flyers, habladores y rompe velocidades
Implementación campaña – horas	\$4,71*6	\$28,26	6 horas en Brandear la organización
Total employer branding		\$828,26	

Nota. La tabla 16 muestra el detalle del presupuesto para el Employer Branding durante el proceso de socialización. Fuente: Elaboración propia (2022)

Para la implementación del proyecto se prevé la contratación del servicio de diseño gráfico, así como la impresión de material necesario para la campaña de expectativa, desarrollo y finalización del proyecto. Adicionalmente se ha considerado las horas de trabajo de la Analista de Talento Humano y Desarrollo Organizacional quien será la encargada de brandear la organización y finalmente se contratará los servicios de un facilitador para el desarrollo del Taller de Adaptación al Cambio, dirigido a los 15 líderes con una duración de 2 días.

El presupuesto total estimado para el desarrollo de este proyecto es de **\$5.181,42**.

NOTA: Debido a la naturaleza y al alcance del proyecto, el diseño no requiere de una inversión en los siguientes componentes:

- Innovación/Tecnología
- Big Data y análisis (parte de la innovación tecnológica)
- Software de gestión ERP's

- Trabajo remoto

Sin embargo, en un futuro con la implementación de la evaluación de desempeño por competencias y análisis de resultados, la organización considerará la aplicación de los componentes antes mencionados en función de sus necesidades.

3.8 Capítulo 8. Contratación laboral, transformación digital y gobernanza corporativa

La contratación laboral se relaciona con los nuevos cambios y necesidades que se presentan a raíz de la transformación digital, generando una nueva cultura y estructura organizacional, modelos de negocio y prácticas internas.

La transformación digital significa reorganizar todas las dinámicas en las organizaciones, incluyendo el desarrollo de las capacidades de los colaboradores para adaptar las necesidades del mundo presente y futuro.

Desde esta perspectiva, se considera los siguientes aspectos:

3.8.1 *Habilidades Digitales*

Para el diseño del modelo de evaluación de desempeño se requiere desarrollar las siguientes habilidades y competencias digitales en los responsables y usuarios del proceso dentro de la organización.

- Talento Humano (responsable):

1. Gestión de datos: obtener información de la herramienta para analizar los resultados generados.

2. Comunicación digital: para informar de manera eficiente a las áreas y a los colaboradores, es importante utilizar herramientas que permitan a la organización interactuar y mantener flujos de información constantes a través de soportes digitales como:

- Correo institucional
- Mensajería instantánea interna

- Whatsapp de las áreas
3. Protección de datos digitales: para mantener la privacidad de los datos, evitar amenazas y riesgos digitales; resguardando la información de la evaluación de desempeño de los colaboradores.

- Los líderes de Blenastor C.A. (usuario):
 1. Manejo de paquete Office: a través de una reunión con el jefe inmediato se realizará la evaluación de desempeño en formato Excel, dónde se establecerá objetivos, seguimiento y el feedback final de evaluación.

3.8.2 Liderazgo Digital

La participación de los líderes de Blenastor C.A. fue importante en el proceso de levantamiento de información de los descriptivos de cargo y la identificación de competencias genéricas y específicas por segmentación de cargos, para el diseño del nuevo modelo de evaluación de desempeño por competencias.

Con el objetivo de compartir la visión de cambio del proceso y el impacto en los colaboradores, los líderes requerirán:

Figura 18*Liderazgo Digital*

Nota. La figura 18 detalla las cualidades que requiere un líder digital. Elaboración propia

(2022)

3.8.3 *Contratos de Trabajo*

Blenastor C.A., actualmente cuenta con 115 colaboradores bajo contrato indefinido y 1 colaborador por honorarios profesionales; sin embargo, con la implementación del nuevo modelo de evaluación de desempeño por competencias se requerirá las siguientes contrataciones:

- Community Manager: contrato de honorarios profesionales por un mes para el diseño y desarrollo de las campañas de comunicación.
- Facilitador para el taller de adaptación al cambio: contrato de servicios profesionales para 15 líderes.

A continuación, se detalla cómo se relacionan los siguientes aspectos con el proyecto:

3.8.4 *Gestión de cambio*

A través del nuevo modelo de evaluación de desempeño se aportará a la estrategia de la organización mejorando los resultados de las diferentes áreas, por consiguiente, generará un cambio de la cultura organizacional, para ello se ha planteado realizarlo mediante:

- Gestores de Cambio: se designará una persona clave e influyente por cada área, que contribuya con el despliegue de las nuevas propuestas de la organización derivadas de los resultados de la evaluación de desempeño por competencias, reduciendo la resistencia al cambio.
- Promover la transparencia durante el proceso, a través de la medición de competencias específicas establecidas por la segmentación de cargos y la definición de métricas para la valoración de los objetivos.

3.8.5 *Gobernanza corporativa*

En la actualidad Blenastor C. A., dispone de Reglamento Interno de Trabajo, Reglamento Interno de Higiene y Seguridad, además de varios manuales en algunas áreas, los cuales no cuentan con una especificación de la gestión de la evaluación de desempeño.

A partir del desarrollo de este proyecto, se propone:

- Modificar e incorporar en el Reglamento Interno de Trabajo, un capítulo para el proceso de evaluación de desempeño que norme la obligatoriedad de la participación una vez al año y sanciones en caso de incumplimiento.
- Implementar una política de evaluación de desempeño que controle el proceso y defina las acciones a tomar de acuerdo con la calificación obtenida por los colaboradores.

Esto permitirá moldear la cultura organizacional y disciplina en el cumplimiento del proceso de evaluación de desempeño.

3.9 Capítulo 9. Indicadores para cuantificar el retorno sobre la inversión del talento humano

En la actualidad, el área de gestión del talento humano está atravesando una transformación dentro de las organizaciones, que contempla nuevos métodos de reclutamiento, liderazgo digital, retención, evaluación de desempeño, digitalización y automatización, otros beneficios para los colaboradores considerando nuevos estilos de vida y modalidades de trabajo.

Estos cambios requieren de una inversión en los diferentes procesos para la implementación de nuevas herramientas, desarrollo de habilidades, nuevos tipos de contratos, que deben ser medibles y cuantificables por la organización para identificar los beneficios económicos que generaría esta inversión.

Con este objetivo, se plantea el cálculo de los siguientes indicadores:

3.9.1 *Rentabilidad promedio de cada colaborador*

Considerando que los colaboradores son el recurso más importante de la organización y que su participación impacta en los resultados, es necesario cuantificar la rentabilidad promedio que genera cada uno, de la siguiente manera:

$$\text{HCVA} = \frac{\text{Ingresos} - \text{Costo total de personal}}{\text{Números de colaboradores equivalentes (FTE)}}$$

Números de colaboradores equivalentes (FTE)

Tabla 17*Valor Añadido del Capital Humano*

	2021	2022
Ventas	\$ 6.540.123,00	\$6.867.129,15
Costo Total de Personal	\$ 1.698.136,00	\$1.698.136,00
Fórmula HCVA =	$\frac{\$6.540.123,00 - \$1.698.136,00}{115}$	$\frac{\$6.867.129,15 - \$1.698.136,00}{115}$
HCVA =	\$ 42.104,23	\$ 44.947,77

Nota. La tabla 17 muestra los datos para el cálculo del Valor Añadido del Capital Humano para los años 2021 y 2022. Fuente: Elaboración propia (Blenastor, Información Financiera, 2022)

Año 2021

Para obtener el costo total del personal del 2021, se contabilizó lo siguiente:

Tabla 18*Costo del personal 2021*

Costo del Personal Anual	
Detalle	Valores
Sueldo (Fijo - Variable)	\$ 1.222.800,00
Beneficios de Ley	\$ 391.296,00
Seguro médico y de vida	\$ 16.560,00
Alimentación	\$ 60.480,00
Uniformes	\$ 7.000,00
TOTAL	\$ 1.698.136,00

Nota. La tabla 18 muestra los datos anuales de costo del personal del año 2021. Fuente: Elaboración propia (Blenastor, Rol de pagos, 2022)

El valor de los ingresos anuales se obtuvo de la información financiera proporcionada por Blenastor C.A y fue de: \$6.540.123,00

El número total de colaboradores contratados a tiempo completo (FTE) es de 115, no existen contratos de colaboradores en jornada parcial permanente.

El valor añadido del Capital Humano fue de: **\$42.104,23**

Año 2022

El costo total del personal del 2022 se mantiene, ya que la nómina será la misma y no existirá incremento salarial debido a que los sueldos que se pagan en Blenastor C.A superan los salarios mínimos sectoriales determinados por el Ministerio de Trabajo.

Tabla 19

Costo del personal 2022

Costo del Personal Anual	
Detalle	Valores
Sueldo (Fijo - Variable)	\$ 1.222.800,00
Beneficios de Ley	\$ 391.296,00
Seguro médico y de vida	\$ 16.560,00
Alimentación	\$ 60.480,00
Uniformes	\$ 7.000,00
TOTAL	\$ 1.698.136,00

Nota. La tabla 19 muestra los datos anuales de costo del personal del año 2022. Fuente:

Elaboración propia (Blenastor, Información Financiera, 2022)

Se analizó los ingresos anuales de Blenastor C.A, de los años 2019-2020-2021 y 2022 con el objetivo de determinar el porcentaje de crecimiento o decrecimiento de estos.

Tabla 20

Fluctuación de los ingresos anuales de Blenastor C.A

Año	2019	2020	2021	2022
Venta	5.980.260,00	5.689.953,00	6.540.123,00	6.867.129,15
%Crecimiento/Decrecimiento	N/A	-5%	15%	5%

Nota. La tabla 20 muestra el porcentaje de crecimiento-decrecimiento de los ingresos anuales de Blenastor C.A. Fuente: Elaboración propia (Blenastor, Información Financiera, 2022)

El año 2020 fue atípico debido a la emergencia sanitaria originada por el virus SARSCOV-2 con relación al año 2019, por lo que existió un decrecimiento en los ingresos del 5%

En el año 2021 se identifica que los ingresos crecieron 15%, la tendencia indica que para el 2022 podría crecer 5%.

Se estima que en el año 2022 se incrementarán los ingresos en 5% frente a los obtenidos en el año 2021, a través de la implementación del nuevo modelo de evaluación de desempeño, ya que se establecerán los objetivos para cada colaborador relacionados con las funciones de cada cargo y los planes de acción derivados de los resultados de la aplicación del modelo. Con esta información la organización podrá definir lo siguiente:

- Fortalezas y Oportunidades de Mejora
- Planes de Capacitación
- Mejora de Beneficios
- Planes de Retención
- Planes de Carrera

Todo esto tendrá un impacto positivo en el desempeño y la contribución de cada colaborador para la consecución de los objetivos organizacionales.

En este año se mantendrán las mismas condiciones contractuales de los 115 colaboradores de Blenastor C.A.

El valor añadido del Capital Humano fue de: **\$44.497,77**

Por lo tanto, el porcentaje de diferencia del HCVA comparativo entre el año 2021 y la proyección del año 2022 es de 6,75%.

3.9.2 Retorno de la Inversión en Capital Humano (ROICH)

$$\text{ROICH} = \frac{\text{Ingresos} + \text{costo total de personal}}{\text{Costo total de personal}}$$

Costo total de personal

Se realizó la relación entre las inversiones en capital humano y los ingresos de la organización de los años 2021 y 2022 detallados en la siguiente tabla:

Tabla 21

Retorno sobre la inversión de Capital Humano

	2021	2022
Ventas 2021	\$ 6.540.123,00	\$ 6.867.129,15
Costo Total de Personal	\$ 1.698.136,00	\$ 1.698.136,00
ROICH =	$\frac{\$ 6.540.123,00 + \$1.698.136,00}{\$ 1.698.136,00}$	$\frac{\$ 6.867.129,15 + \$1.698.136,00}{\$ 1.698.136,00}$
ROICH =	$\frac{\$ 8.238.259,00}{\$ 1.698.136,00} = 4,85$	$\frac{\$ 8.565.265,15}{\$ 1.698.136,00} = 5,04$

Nota. La tabla 21 muestra el retorno sobre la inversión para los 2021 y 2022. Fuente:

Elaboración propia (Blenastor, Información Financiera, 2022)

Por cada dólar invertido en el año 2021, se obtuvo un retorno de inversión de \$4,85.

Para el año 2022 se considera el incremento del 5% en los ingresos de Blenastor C.A generando un retorno de la inversión el capital humano de \$5,04 apalancado por los beneficios de la implementación de la evaluación de desempeño por competencias antes mencionados.

3.9.3 Retorno de la Inversión de Colaboradores – Individual

$$\text{ROI} = \frac{\text{Resultados (esperado o desempeñado)}}{\text{Costo total del colaborador + inversión en desarrollo}}$$

Costo total del colaborador + inversión en desarrollo

Se ejecutó la relación entre las inversiones individuales en el capital humano y los ingresos de la organización de los años 2021 y 2022 considerando los siguientes datos:

Tabla 22

Valor individual de los colaboradores

Detalle	Ingresos	No. Colaborador	Valor por Colaborador
Resultados desempeñados 2021	\$ 6.540.123,00	115	\$ 56.870,63
Resultados esperados 2022	\$ 6.867.129,15	115	\$ 59.714,17
Costo total del colaborador	\$ 1.698.136,00	115	\$ 14.766,40
Inversión en desarrollo	\$ 5.181,42	115	\$ 45,06

Nota. La tabla 22 muestra los valores individuales de los colaboradores. Fuente: Elaboración propia (Blenastor, Información Financiera, 2022)

Se ha obtenido el valor individual al dividir el resultado desempeñado 2021 para la plantilla de colaboradores existente, de igual manera se efectuó con el resultado esperado 2022 y la estimación del 5% de incremento.

El costo total individual se obtuvo al dividir el costo total de la nómina para el número de colaboradores (115).

Tabla 23

Resultados individuales por colaborador año 2021 y 2022

<p>Resultado Desempeñado 2021:</p> $\frac{\$ 56.870,64}{\$ 14.766,40 + \$45,06} = 3,84$	<p>Resultados Esperado 2022:</p> $\frac{\$ 59.714,17}{\$ 14.766,40 + \$45,06} = 4,03$
--	--

Nota. La tabla 23 muestra los resultados por cada dólar invertido en los años 2021 y 2022.

Fuente: Elaboración propia (2022)

Por cada dólar invertido en el año 2021, se obtuvo un retorno de inversión individual de \$3,84 y para el 2022 se estima un retorno de \$4,03; de igual manera apalancado por los

beneficios de la implementación de la evaluación de desempeño por competencias que busca contar con un capital humano idóneo que posea las habilidades y competencias adecuadas de acuerdo con cada cargo.

4. CONCLUSIONES

- El Equipo de Talento Humano de Blenastor C.A. identificó la necesidad de evaluar objetivamente a sus colaboradores, por lo cual, se desarrolló el presente proyecto diseñando una herramienta de evaluación de desempeño, basada en las funciones y las competencias de cada cargo, que, a través del análisis de los resultados, la organización podrá elaborar planes de acción de acuerdo a la categorización obtenida de los colaboradores en el proceso de evaluación.
- La segmentación de cargos permitió establecer 5 grupos: Gerenciales, Mandos Medios, Comerciales, Administrativos y Operativos, con la finalidad de identificar las competencias generales y específicas, las cuales fueron determinadas de acuerdo con la estrategia de la organización y a las responsabilidades de cada cargo. Para seleccionar las competencias se utilizó el diccionario de Martha Alles.
- El descriptivo de cargo es una herramienta fundamental para el área de Talento Humano que detalla las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo. El levantamiento de información se realizó a través de entrevistas individuales a los colaboradores, considerando una persona por cada cargo dentro de la organización.
- En el nuevo modelo de evaluación de desempeño para Blenastor C.A. se consideró las competencias genéricas y específicas, así como los objetivos relacionados directamente con las funciones principales de cada cargo, lo que impactará de manera positiva en los resultados de la organización. Con este cambio se logrará una herramienta de evaluación objetiva relacionada con las habilidades y objetivos asociados al desempeño ideal para cada cargo e identificar las brechas de desarrollo que se requieren resolver dentro de las áreas para garantizar las personas adecuadas en cada puesto de trabajo.

- Este proyecto nos permitió conocer a profundidad el diseño de un modelo de evaluación de desempeño, partiendo por identificar la necesidad de los stakeholders de la organización, proponiendo una evaluación por competencias y finalizando con la entrega de un manual que guíe al área de Talento Humano de Blenastor C.A, para la aplicación de la herramienta e interpretación de los resultados.
- Logramos conocer y aplicar una nueva metodología de aprendizaje Project Based Learning, basada en la resolución de problemas reales, mediante el desarrollo de este proyecto.
- La información desarrollada será un referente para futuros proyectos con metodologías PBL aplicadas a la gestión del talento humano, basadas en experiencias reales y prácticas.
- Una de las limitaciones que se presentó para el desarrollo del presente proyecto fue la coordinación de las agendas de algunos colaboradores para las entrevistas, debido a la naturaleza de sus actividades como por ejemplo con el equipo comercial.
- Otra limitación a la que nos enfrentamos, fue la definición de métricas para las calificaciones de cada objetivo en los ejemplos desarrollados, debido al tipo de funciones y responsabilidades, por ejemplo, la toma de decisiones en cargos ejecutivos; de igual forma esta limitación podría presentarse con los líderes de algunas áreas al establecer métricas para los miembros del equipo.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M.A. (2009). *Diccionario de Competencias La Trilogía*. Ediciones Gránica S.A.

Blanco, O. (2021). *La creatividad y su aplicación en los procesos de coaching organizacional*. EIG Business School.

<https://eig.brightspace.com/d21/le/content/99586/viewContent/611781/View>

Blázquez, M. S. (2014). *Design Thinking*. AlfaOmega Esic.

Blenastor. (2021). *Cultura Organizacional*.

Blenastor. (2022). *Información Financiera*.

Blenastor. (Febrero de 2022). *Rol de pagos*.

Cumplido, M. (2016, 01 de abril). *Por qué es importante la descripción de puestos de trabajo*. Blog Yunbit.

<https://www.yunbitsoftware.com/blog/2016/04/01/por-que-es-importante-la-descripcion-de-puestos/>

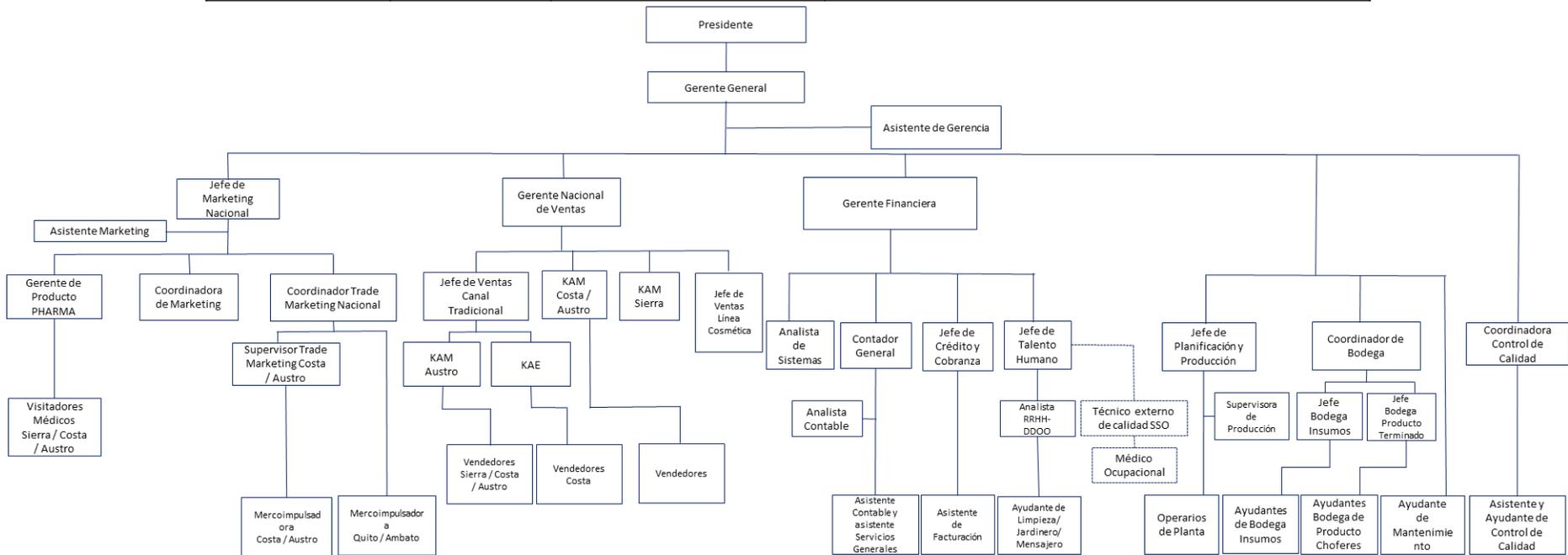
tiThink. (2018). *Metodologías ágiles ¿qué son y para qué sirven?*.

<https://www.tithink.com/es/2018/10/16/metodologias-agiles-que-son-y-para-que-sirven/>

6. ANEXOS

6.1 Anexo A: Organigrama de Blenastor C.A.

		CÓDIGO BA-RG-RS-06.06	Página 1/1	REG – Dirección
		Organigrama General Blenastor C.A		
FECHA VIGENCIA: 01/01/2021	VERSIÓN N° 6	PROXIMA REVISIÓN: 01/01/2022	REEMPLAZA A: BA-RG-RS-06.05 Organigrama General Blenastor C.A Versión N° 05	



REALIZADO: Técnico SSO Fecha: 01/04/2022	REVISADO: Diego Herrera Representante de la Dirección Fecha: : 01/04/2022	APROBADO: Agustín Fernández Gerente General Fecha: : 01/04/2022	REQUISITOS: ISO 9001:2015 – 4.1 OHSAS 18001:2007 – 4.1 ISO 14001:2015 – 4.1
---	---	---	---

6.2 Anexo B: Segmentación de cargos de Blenastor C.A

 SEGMENTACIÓN DE CARGOS						
N°	CARGOS	CARGOS OPERATIVOS	CARGOS ADMINISTRATIVOS	CARGOS COMERCIALES	MANDOS MEDIOS	CARGOS GERENCIALES
1	Mercoimpulsadoras	X				
2	Asistente de Servicios Generales	X				
3	Ayudante de limpieza	X				
4	Jardinero	X				
5	Mensajero	X				
6	Ayudantes de Bodega	X				
7	Choferes	X				
8	Ayudante de Mantenimiento	X				
9	Operarios de Planta	X				
10	Asistente de Gerencia General	X				
11	Asistente de Marketing		X			
12	Analista de Sistemas		X			
13	Analista contable		X			
14	Asistente Contable		X			
15	Asistente de Facturación		X			
16	Analista de Talento Humano y Desarrollo Organizacional		X			
17	Analista de Control de Calidad		X			
18	Asistente de Control de Calidad		X			
19	Coordinadora de Marketing		X			
20	Visitadora a Odontólogos			X		
21	KAM Costa			X		
22	KAM Sierra			X		
23	Vendedores			X		
24	Vendedores Jr			X		
25	Supervisor de Trademarketing				X	
26	KAM Austro				X	
27	Líder Canal Tradicional Costa				X	
28	Jefe de Ventas de Canal Tradicional				X	
29	Gerente de Producto Pharma				X	
30	Coordinadora de Trade Marketing				X	
31	Contador General				X	
32	Jefe de Crédito y Cobranza				X	
33	Jefe de Talento Humano				X	
34	Supervisor de Producción				X	
35	Jefe de Bodega Insumos				X	
36	Jefe de Bodega de Producto terminado				X	
37	Coordinadora de Control de Calidad				X	
38	Coordinador Mantenimiento				X	
39	Jefe de Marketing Nacional				X	
40	Jefe de Planificación y Producción				X	
41	Coordinador de Bodega				X	
42	Gerente General					X
43	Gerente Nacional de Ventas					X
44	Gerencia Financiera					X

6.3 Anexo C: Diccionario de competencias



DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Segmentación de competencias	Competencias	Definiciones
Competencias Genéricas	Proactividad	Pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.
	Orientación y Comunicación al Cliente	Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades, transmitiendo en forma clara y oportuna la información requerida.
Competencias Gerenciales	Liderazgo EJ	Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, generar compromiso, enfrentar con éxito los desafíos de la organización y lograr un clima laboral armónico.
	Influencia y Negociación	Capacidad para persuadir a otras personas utilizando argumentos sólidos y honestos, a través de estrategias creativas que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos mediante la aplicación del concepto ganar-ganar, contemplando los objetivos organizacionales.
	Visión Estratégica	Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno estableciendo su impacto, así como dirigir el área a cargo, enfocado en un sistema integral para lograr los objetivos y las metas de la estrategia corporativa.
Competencias Mandos Medios	Liderazgo	Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, generar compromiso, enfrentar con éxito los desafíos de la organización y lograr un clima laboral armónico.
	Capacidad de Planificación y Organización	Determinar eficazmente metas y prioridades en sus actividades, especificar acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos; incluye el seguimiento, verificación y el control del proceso para aplicar las medidas correctivas.
	Análisis de Datos	Capacidad para comprender una situación o una base de datos, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones, establecer prioridades para actuar y definir conclusiones precisas.

(Alles, 2009)

Segmentación de competencias	Competencias	Definiciones
Competencias Comerciales	Influencia y Negociación	Capacidad para persuadir a otras personas utilizando argumentos sólidos y honestos, a través de estrategias creativas que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos mediante la aplicación del concepto ganar-ganar, contemplando los objetivos organizacionales.
	Orientación a los Resultados con Calidad	Capacidad para orientar los comportamientos propios y de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados manteniendo altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización.
	Análisis de Datos	Capacidad para comprender una situación o una base de datos, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones, establecer prioridades para actuar y definir conclusiones precisas.
Competencias Administrativas	Capacidad de Planificación y Organización	Determinar eficazmente metas y prioridades en sus actividades, especificar acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos; incluye el seguimiento, verificación y el control del proceso para aplicar las medidas correctivas.
	Orientación a los Resultados con Calidad	Capacidad para orientar los comportamientos propios y de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados manteniendo altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización.
	Flexibilidad y Adaptación	Capacidad para trabajar con eficacia y de manera analítica en situaciones variadas y/o inusuales, con personas o grupos diversos. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias y promover dichos cambios en su ámbito de actuación.
Competencias Operativas	Flexibilidad y Adaptación	Capacidad para trabajar con eficacia y de manera analítica en situaciones variadas y/o inusuales, con personas o grupos diversos. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias y promover dichos cambios en su ámbito de actuación.
	Trabajo en Equipo	Capacidad para colaborar con los demás con el propósito de alcanzar en conjunto la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos del grupo.
	Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Implica adhesión a los valores de la organización.

(Alles, 2009)

6.4 Anexo D: Descriptivo de Cargo

Jefe de Planificación y Producción

 DESCRIPTIVO DE CARGO

NOMBRE DEL CARGO	
JEFE DE PLANIFICACIÓN Y PRODUCCIÓN	
MISIÓN DEL CARGO	
Garantizar la disponibilidad de insumos para la elaboración de productos y el suministro de la demanda comercial.	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Ciudad	Quito
Departamento	Producción
Area	Producción
Reporta a	Gerente General
Horas regulares trabajadas:	40 horas semanales
Tipo de Contrato	
Eventual <input type="checkbox"/>	Indefinido <input checked="" type="checkbox"/>
Pasante <input type="checkbox"/>	

FUNCIONES	
GENERALES	ESPECIFICAS
Planificar la Producción	* Dar seguimiento al inventario. * Mapear de forecast de venta. * Realizar el balanceo de líneas.
Planificar el Abastecimiento	* Colocar órdenes de compra. * Mapear de Leadtime de abastecimiento.
Manejar el Head Count	* Desarrollar habilidades blandas y técnicas. * Ejecutar asuntos administrativos como: permisos, citas médicas, horas extras, vacaciones, entre otros. * Realizar balanceo de líneas.
Desarrollar el Mejoramiento Continuo	* Dar seguimiento de rendimiento de procesos. * Realizar el cumplimiento de atributos de calidad. * Desarrollar la metodologías leanmanufacturing.

PERFIL DEL CARGO	
FORMACIÓN ACADÉMICA	
Área de Especialidad	Ingeniería Industrial, Ingeniería Química, Químico Farmacéutico o afines.
Nivel de Estudios:	
Bachiller <input type="checkbox"/>	En curso <input type="checkbox"/> Incompleto <input type="checkbox"/> Finalizado <input type="checkbox"/>
Tercer Nivel <input checked="" type="checkbox"/>	En curso <input type="checkbox"/> Incompleto <input type="checkbox"/> Finalizado <input checked="" type="checkbox"/>
Cuarto Nivel <input type="checkbox"/>	En curso <input type="checkbox"/> Incompleto <input type="checkbox"/> Finalizado <input type="checkbox"/>

CONOCIMIENTOS BÁSICOS REQUERIDOS PARA EL CARGO	
* Excel avanzado * Conocimiento ERP * Explosión de materiales * Conocimiento en cadena de suministro * BPM	
COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS GENÉRICAS	
PROACTIVIDAD	Pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.
ORIENTACIÓN Y COMUNICACIÓN AL CLIENTE	Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades, transmitiendo en forma clara y oportuna la información requerida.
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS : MANDOS MEDIOS	
LIDERAZGO	Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, generar compromiso, enfrentar con éxito los desafíos de la organización y lograr un clima laboral armónico.
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Determinar eficazmente metas y prioridades en sus actividades, especificar acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos; incluye el seguimiento, verificación y el control del proceso para aplicar las medidas correctivas.
ANÁLISIS DE DATOS	Capacidad para comprender una situación o una base de datos, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones, establecer prioridades para actuar y definir conclusiones precisas.
EXPERIENCIA LABORAL	
Años de experiencia en el cargo	Mínimo 2 años
Detalle: * Manejo de personal y procesos	

ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
¿Se trata de un puesto con supervisión?	
Intensa <input type="checkbox"/>	Moderada <input type="checkbox"/>
Escasa <input checked="" type="checkbox"/>	
Explique su respuesta: Es un cargo de gestión.	
¿Este puesto implica responsabilidades de supervisión (es decir, de contratación, despidos, evaluaciones de desempeño, etc.)?	
Sí <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
En caso afirmativo, liste los puestos que responden ante este puesto en forma directa o indirecta (es decir, tres asistentes, cuatro operativos, etc.): 1 Supervisor y 28 Operarios de Producción.	
¿Este puesto implica el acceso a información confidencial?	
Sí <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
En caso afirmativo, explique: Nómina y Fórmulas.	
Indique el grado de autonomía que la posición tiene para la toma de decisiones:	
Alto <input checked="" type="checkbox"/>	Medio <input type="checkbox"/>
Bajo <input type="checkbox"/>	
Indique el nivel de impacto de la posición sobre los resultados del negocio:	
Alto <input checked="" type="checkbox"/>	Medio <input type="checkbox"/>
Bajo <input type="checkbox"/>	

Elaborado por:	Revisado por:
María de Lourdes Castellanos Paz y Miño	Yanara Eugenia Sosa Sosa
Analista de Talento Humano y Desarrollo Organizacional	Gerente Financiera
Aprobado por:	
Diego Gustavo Herrera Valencia	
Jefe de Talento Humano	
Última fecha de actualización: 02/03/2022	

Gerente de Producto Pharma

 DESCRIPTIVO DE CARGO

NOMBRE DEL CARGO	
GERENTE DE PRODUCTO PHARMA	
MISIÓN DEL CARGO	
Desarrollar e implementar estrategias de posicionamiento de las marcas de la línea especializada.	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Ciudad	Quito
Departamento	Marketing
Area	Marketing
Reporta a	Jefatura Nacional de Marketing
Horas regulares trabajadas:	40 horas semanales
Tipo de Contrato	
Eventual <input type="checkbox"/>	Indefinido <input checked="" type="checkbox"/>
	Pasante <input type="checkbox"/>

FUNCIONES	
GENERALES	ESPECIFICAS
Desarrollar el Plan de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> * Crear campañas de posicionamiento de cada producto. * Desarrollar estrategias de comunicación por canal (consumidor final, profesional de la salud y puntos de venta). * Realizar estudios de mercado y análisis de precio de la competencia. * Analizar y desarrollar nuevos productos.
Implementar las estrategias en los diferentes canales de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> * Comunicar y posicionar a la marca para el consumidor final en medios: masivos, escritos, digitales y puntos de venta. * Comunicar y posicionar al profesional: visita médica, eventos de fidelización, material promocional en consultorios, charlas y congresos odontológicos. * Posicionar en puntos de venta: material promocional, capacitación e implementación de promociones por cliente. * Desarrollar material promocional.
Capacitar y supervisar al equipo de visita médica	<ul style="list-style-type: none"> * Dar acompañamiento en el trabajo de campo. * Capacitar en productos y en material promocional. * Desarrollar y manejar reportería.

PERFIL DEL CARGO	
FORMACIÓN ACADÉMICA	
Área de Especialidad	Marketing, Administración de Empresas, Ingeniería Comercial.
Nivel de Estudios:	
Bachiller <input type="checkbox"/>	En curso <input type="checkbox"/> Incompleto <input type="checkbox"/> Finalizado <input type="checkbox"/>
Tercer Nivel <input checked="" type="checkbox"/>	En curso <input type="checkbox"/> Incompleto <input type="checkbox"/> Finalizado <input checked="" type="checkbox"/>
Cuarto Nivel <input type="checkbox"/>	En curso <input type="checkbox"/> Incompleto <input type="checkbox"/> Finalizado <input type="checkbox"/>

CONOCIMIENTOS BÁSICOS REQUERIDOS PARA EL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> * Manejo de equipo (Capital humano) * Análisis estratégico. * Excel intermedio. * Inglés intermedio. * Conocimiento en ventas y comercial. * Conocimiento de visita médica. 	
COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS GENÉRICAS	
PROACTIVIDAD	Pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.
ORIENTACIÓN Y COMUNICACIÓN AL CLIENTE	Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades, transmitiendo en forma clara y oportuna la información requerida.
COMPETENCIAS ESPECIFICAS: MANDOS MEDIOS	
LIDERAZGO EJ	Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, generar compromiso, enfrentar con éxito los desafíos de la organización y lograr un clima laboral armónico.
INFLUENCIA Y NEGOCIACIÓN	Capacidad para persuadir a otras personas utilizando argumentos sólidos y honestos, a través de estrategias creativas que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos mediante la aplicación del concepto ganar-ganar, contemplando los objetivos organizacionales.
VISIÓN ESTRATÉGICA	Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno estableciendo su impacto, así como dirigir el área a cargo, enfocado en un sistema integral para lograr los objetivos y las metas de la estrategia corporativa.
EXPERIENCIA LABORAL	
Años de experiencia en el cargo	Mínimo 2 años
Detalle: <ul style="list-style-type: none"> * Recomendable conocimiento de ventas y comercial. * Funciones de visita y gerencia de producto. * Manejo de personal indispensable. 	

ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
¿Se trata de un puesto con supervisión?	
Intensa <input type="checkbox"/>	Moderada <input checked="" type="checkbox"/>
Escasa <input type="checkbox"/>	
Explique su respuesta: Responsable 100% del equipo de visita médica.	
¿Este puesto implica responsabilidades de supervisión (es decir, de contratación, despidos, evaluaciones de desempeño, etc.)?	
Sí <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
En caso afirmativo, liste los puestos que responden ante este puesto en forma directa o indirecta (es decir, tres asistentes, cuatro operativos, etc.): 09 Visitadores a Odontólogos.	
¿Este puesto implica el acceso a información confidencial?	
Sí <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
En caso afirmativo, explique: Formulación de productos, costos de productos, estrategias de marcas y de la corporación.	
Indique el grado de autonomía que la posición tiene para la toma de decisiones:	
Alto <input checked="" type="checkbox"/>	Medio <input type="checkbox"/>
Bajo <input type="checkbox"/>	
Indique el nivel de impacto de la posición sobre los resultados del negocio:	
Alto <input checked="" type="checkbox"/>	Medio <input type="checkbox"/>
Bajo <input type="checkbox"/>	

Elaborado por:	Revisado por:
María de Lourdes Castellanos Paz y Miño	Aida Peñaherrera
Analista de Talento Humano y Desarrollo Organizacional	Jefe Nacional de Marketing
Aprobado por:	
Diego Gustavo Herrera Valencia	
Jefe de Talento Humano	
Última fecha de actualización: 15/02/2022	

Gerente Nacional de Ventas

 DESCRIPTIVO DE CARGO
--

NOMBRE DEL CARGO	
GERENTE NACIONAL DE VENTAS	
MISIÓN DEL CARGO	
Garantizar el cumplimiento del presupuesto de ventas y de cobranzas.	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Ciudad	Guayaquil
Departamento	Comercial
Area	Comercial
Reporta a	Gerente General
Horas regulares trabajadas:	40 horas semanales
Tipo de Contrato	
Eventual <input type="checkbox"/>	Indefinido <input checked="" type="checkbox"/>
	Pasante <input type="checkbox"/>

FUNCIONES	
GENERALES	ESPECIFICAS
Garantizar el cumplimiento del presupuesto de ventas	<ul style="list-style-type: none"> * Seguimiento a los KPIs semanales con la fuerza de ventas. (Ventas y cobranza) * Elaborar plan anual con la estrategia de desarrollo para cada cliente y canal de ventas. * Aprobar y planificar promociones al portafolio por cliente y canal de ventas, para generar la rotación adecuada. * Asegurar los días de inventario por cliente.
Gestionar el cumplimiento del presupuesto de cobranzas	<ul style="list-style-type: none"> * Supervisar la apertura de clientes adecuados para minimizar riesgos de incobrables.
Buscar oportunidades de nuevos clientes y canales de venta	<ul style="list-style-type: none"> * Realizar salidas a campo constantes o regulares para buscar oportunidades de crecimiento, ya sea incursionando en nuevos canales o desarrollando los actuales.
Liderar y guiar al equipo de fuerza de ventas nacional	<ul style="list-style-type: none"> * Dar el acompañamiento al equipo de ventas en los clientes requeridos. * Capacitar al equipo en los campos que se encuentren oportunidades.

PERFIL DEL CARGO	
FORMACIÓN ACADÉMICA	
Área de Especialidad	Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Marketing o afines.
Nivel de Estudios:	
Bachiller <input type="checkbox"/>	En curso <input type="checkbox"/> Incompleto <input type="checkbox"/> Finalizado <input type="checkbox"/>
Tercer Nivel <input checked="" type="checkbox"/>	En curso <input type="checkbox"/> Incompleto <input type="checkbox"/> Finalizado <input checked="" type="checkbox"/>
Cuarto Nivel <input checked="" type="checkbox"/>	En curso <input type="checkbox"/> Incompleto <input type="checkbox"/> Finalizado <input checked="" type="checkbox"/>

CONOCIMIENTOS BÁSICOS REQUERIDOS PARA EL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> * Matemáticas y estadística * Análisis de información * Conocimiento avanzado de las herramientas de Microsoft Office * Iso 9001:2015 (Elaboración de procesos) * Trabajo bajo presión 	
COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS GENÉRICAS	
PROACTIVIDAD	Pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.
ORIENTACIÓN Y COMUNICACIÓN AL CLIENTE	Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades, transmitiendo en forma clara y oportuna la información requerida.
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS: GERENCIALES	
LIDERAZGO EJ	Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, generar compromiso, enfrentar con éxito los desafíos de la organización y lograr un clima laboral armónico.
INFLUENCIA Y NEGOCIACIÓN	Capacidad para persuadir a otras personas utilizando argumentos sólidos y honestos, a través de estrategias creativas que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos mediante la aplicación del concepto ganar-ganar, contemplando los objetivos organizacionales.
VISIÓN ESTRATÉGICA	Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno estableciendo su impacto, así como dirigir el área a cargo, enfocado en un sistema integral para lograr los objetivos y las metas de la estrategia corporativa.
EXPERIENCIA LABORAL	
Años de experiencia en el cargo	Mínimo 3 a 5 años
Detalle: <ul style="list-style-type: none"> * Experiencia en jefaturas de ventas. * Indispensable experiencia en consumo masivo. * Indispensable experiencia en el manejo de canal moderno y tradicional. 	

ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
<p>¿Se trata de un puesto con supervisión?</p> <p>Intensa <input type="checkbox"/> Moderada <input checked="" type="checkbox"/> Escasa <input type="checkbox"/></p> <p>Explique su respuesta: Se esperan resultados, este cargo tiene la responsabilidad más grande de la empresa debido a que se maneja con el presupuesto general y reporta a la gerencia general.</p>	
<p>¿Este puesto implica responsabilidades de supervisión (es decir, de contratación, despidos, evaluaciones de desempeño, etc.)?</p> <p>Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>En caso afirmativo, liste los puestos que responden ante este puesto en forma directa o indirecta (es decir, tres asistentes, cuatro operativos, etc.): 2 ejecutivos de cuentas claves, 1 jefe de ventas nacional de canal tradicional, 2 Jefes de ventas regionales, 6 vendedores, 7 vendedores jr.</p>	
<p>¿Este puesto implica el acceso a información confidencial?</p> <p>Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>En caso afirmativo, explique: Costos, estrategias de clientes, lanzamiento de productos.</p>	
<p>Indique el grado de autonomía que la posición tiene para la toma de decisiones:</p> <p>Alto <input checked="" type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/></p>	
<p>Indique el nivel de impacto de la posición sobre los resultados del negocio:</p> <p>Alto <input checked="" type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/></p>	

Elaborado por:	Revisado por:
María de Lourdes Castellanos Paz y Miño	Yanara Eugenia Sosa Sosa
Analista de Talento Humano y Desarrollo Organizacional	Gerente Financiera
Aprobado por:	
Diego Gustavo Herrera Valencia	
Jefe de Talento Humano	
Última fecha de actualización: 02/03/2022	

6.5 Anexo E: Evaluación de Desempeño

Jefe de Planificación y producción

 Evaluación de Desempeño			
Datos Generales			
Nombres y Apellidos del Evaluado	Camila Silva	Cargo	Jefe de Planificación y Producción
Cédula de Identidad	1234567890	Ciudad	Quito
Departamento	Producción	Área	Producción
Jefe Inmediato	David Peñaherrera	Cargo	Gerente General
Período de Evaluación	Enero - Octubre 2022	Tiempo en el cargo	2 años

Objetivo de la Evaluación	Conocer el nivel de desempeño del evaluado a través del cumplimiento de objetivos y competencias del cargo, con el fin de establecer planes de acción que permitan alcanzar un mayor desarrollo profesional y optimizar su contribución a la organización.		
Escala de Calificación			
1	2	3	4
Insuficiente	Regular	Bueno	Excelente

Competencias Genéricas		Calificación
Proactividad	Pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.	4
Orientación y comunicación al cliente	Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades, transmitiendo en forma clara y oportuna la información requerida.	4
TOTAL		4,0

Competencias Específicas		Calificación
Liderazgo	Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, generar compromiso, enfrentar con éxito los desafíos de la organización y lograr un clima laboral armónico.	4
Planificación y Organización	Determinar eficazmente metas y prioridades en sus actividades, especificar acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos; incluye el seguimiento, verificación y el control del proceso para aplicar las medidas correctivas.	4
Análisis de datos	Capacidad para comprender una situación o una base de datos, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones, establecer prioridades para actuar y definir conclusiones precisas.	4
TOTAL		4,0

PROMEDIO TOTAL COMPETENCIAS	4,0
------------------------------------	-----

Objetivos		
Objetivo	Detalle	Calificación
Automatizar el área de empaque	Automatizar en 30% el área de empaque al finalizar el 2022.	3
Incrementar el % del indicador de eficiencia OEE.	Alcanzar el 65% en el indicador de eficiencia OEE, incremento de la demanda comercial.	4
TOTAL		3,5

PUNTAJE FINAL COMPETENCIAS Y OBJETIVOS	3,8
---	-----

Fortalezas		
Capacidades con las que cuenta una persona y que potencian su desempeño en la organización.		
*Liderazgo		
Oportunidades de Mejora		
Aspectos que pueden ser desarrollados para mejorar su desempeño en la organización.		
* Equilibrio vida - trabajo		
Plan de Acción		
Indique las acciones de apoyo que se llevarán a cabo para mejorar el desempeño del colaborador. Aplica a puntajes menores a 3.		
Actividad	Detalle	Fecha de cumplimiento

Compromisos del Evaluado		
Me comprometo a mejorar el equilibrio entre mi trabajo y mi vida.		
Compromisos del Evaluador		
Darle soporte en la implementación de los proyectos que tenga a cargo.		

Nombre del Colaborador	Camila Silva
Nombre del Jefe Inmediato	David Peñaherrera
Nombre del Responsable de Área	David Peñaherrera
Fecha de Evaluación	oct-22

NOTA: La información proporcionada en este formulario es ficticia y para fines académicos.

Gerente de Producto Pharma

 Evaluación de Desempeño			
Datos Generales			
Nombres y Apellidos del Evaluado	Mayra Díaz	Cargo	Gerente de Producto Pharma
Cédula de Identidad	1234567891	Ciudad	Quito
Departamento	Marketing	Área	Línea Pharma
Jefe Inmediato	Daniela Pérez	Cargo	Gerente Financiera
Período de Evaluación	Enero - Octubre 2022	Tiempo en el cargo	4 años

Objetivo de la Evaluación	Conocer el nivel de desempeño del evaluado a través del cumplimiento de objetivos y competencias del cargo, con el fin de establecer planes de acción que permitan alcanzar un mayor desarrollo profesional y optimizar su contribución a la organización.		
Escala de Calificación			
1	2	3	4
Insuficiente	Regular	Bueno	Excelente

Competencias Genéricas		Calificación
Proactividad	Pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.	4
Orientación y comunicación al cliente	Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades, transmitiendo en forma clara y oportuna la información requerida.	3
TOTAL		3,5

Competencias Específicas		Calificación
Liderazgo	Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, generar compromiso, enfrentar con éxito los desafíos de la organización y lograr un clima laboral armónico.	4
Planificación y Organización	Determinar eficazmente metas y prioridades en sus actividades, especificar acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos; incluye el seguimiento, verificación y el control del proceso para aplicar las medidas correctivas.	2
Análisis de datos	Capacidad para comprender una situación o una base de datos, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones, establecer prioridades para actuar y definir conclusiones precisas.	3
TOTAL		3,0

PROMEDIO TOTAL COMPETENCIAS	3,3
------------------------------------	-----

Objetivos		
Objetivo	Detalle	Calificación
*Incrementar ventas en un promedio anual del 15%	*Ampliar cobertura odontológica en un 10%.	3
	*Participar trimestralmente en cursos y congresos odontológicos.	4
Incrementar el portafolio de productos	*Desarrollar un nuevo producto para la dentición en el año	2
TOTAL		3

PUNTAJE FINAL COMPETENCIAS Y OBJETIVOS	3,1
---	-----

Fortalezas		
Capacidades con las que cuenta una persona y que potencian su desempeño en la organización.		
* Empática * Líder eficiente * Proactiva		
Oportunidades de Mejora		
Aspectos que pueden ser desarrollados para mejorar su desempeño en la organización.		
* Organización en manejo de documentación.		
Plan de Acción		
Indique las acciones de apoyo que se llevarán a cabo para mejorar el desempeño del colaborador. Aplica a puntajes menores a 3.		
Actividad	Detalle	Fecha de cumplimiento

Compromisos del Evaluado		
Me comprometo a mejorar mi organización en cuanto a la documentación que la empresa requiere.		
Me comprometo a dar el 200% de mi esfuerzo y trabajo.		
Compromisos del Evaluador		
Me comprometo a capacitarte en temas referentes a organización para mejorar nuestra gestión como departamento.		

Nombre del Colaborador	Mayra Díaz
Nombre del Jefe Inmediato	Daniela Pérez
Nombre del Responsable de Área	Luis Suárez

Fecha de Evaluación	oct-22
----------------------------	--------

NOTA: La información proporcionada en este formulario es ficticia y para fines académicos.

EJEMPLO DE MÉTRICA DE OBJETIVOS	
* Incrementar ventas en un promedio anual del 15%	
% Ventas	Calificación
Más del 10%	4
9% - 10%	3
5% - 8%	2
0 - 4%	1

Gerente Nacional de Ventas

 Blenastor[®] C.A. Evaluación de Desempeño			
Datos Generales			
Nombres y Apellidos del Evaluado	Rafael Sandoval	Cargo	Gerente Nacional de Ventas
Cédula de Identidad	1234567892	Ciudad	Quito
Departamento	Comercial	Área	Comercial
Jefe Inmediato	David Peñaherrera	Cargo	Gerente General
Período de Evaluación	Enero - Octubre 2022	Tiempo en el cargo	5 años

Objetivo de la Evaluación	Conocer el nivel de desempeño del evaluado a través del cumplimiento de objetivos y competencias del cargo, con el fin de establecer planes de acción que permitan alcanzar un mayor desarrollo profesional y optimizar su contribución a la organización.		
Escala de Calificación			
1	2	3	4
Insuficiente	Regular	Bueno	Excelente

Competencias Genéricas		Calificación
Proactividad	Pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.	2
Orientación y comunicación al cliente	Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades, transmitiendo en forma clara y oportuna la información requerida.	4
TOTAL		3,0

Competencias Específicas		Calificación
Liderazgo	Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, generar compromiso, enfrentar con éxito los desafíos de la organización y lograr un clima laboral armónico.	3
Influencia y Negociación	Capacidad para persuadir a otras personas utilizando argumentos sólidos y honestos, a través de estrategias creativas que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos mediante la aplicación del concepto ganar-ganar, contemplando los objetivos organizacionales.	2
Visión Estratégica	Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno estableciendo su impacto, así como dirigir el área a cargo, enfocado en un sistema integral para lograr los objetivos y las metas de la estrategia corporativa.	4
TOTAL		3,0

PROMEDIO TOTAL COMPETENCIAS	3,0
------------------------------------	-----

Objetivos		
Objetivo	Detalle	Calificación
*Incrementar ventas en el sector privado en un 15% anual.	*Incrementar clientes de cobertura en zonas no desarrolladas como la costa y el austro.	3
Consolidar nuevos mercados latinoamericanos.	*Consolidar convenio con Bolivia.	2
TOTAL		2,5

PUNTAJE FINAL COMPETENCIAS Y OBJETIVOS	2,8
---	-----

Fortalezas		
Capacidades con las que cuenta una persona y que potencian su desempeño en la organización.		
* Análisis de Datos		
* Comunicación clara y efectiva con el cliente interno y externo.		
Oportunidades de Mejora		
Aspectos que pueden ser desarrollados para mejorar su desempeño en la organización.		
* Mejorar la proactividad		
* Mejorar la organización y planificación		
Plan de Acción		
Indique las acciones de apoyo que se llevarán a cabo para mejorar el desempeño del colaborador. Aplica a puntajes menores a 3.		
Actividad	Detalle	Fecha de cumplimiento
Elaborar un cronograma de actividades de negociación	Mantener una planificación por cliente y dar seguimiento al cumplimiento de actividades semanal.	ene-23

Compromisos del Evaluado
Me comprometo a trabajar en mi planificación y organización de tiempo y actividades.
Me comprometo a cumplir los objetivos planteados de la organización.
Compromisos del Evaluador
Me comprometo a darte el seguimiento necesario para que avances de acuerdo a las metas propuestas.

Nombre del Colaborador	Rafael Sandoval
Nombre del Jefe Inmediato	David Peñaherrera
Nombre del Responsable de Área	David Peñaherrera

Fecha de Evaluación	oct-22
----------------------------	--------

NOTA: La información proporcionada en este formulario es ficticia y para fines académicos.

EJEMPLO DE MÉTRICA DE OBJETIVOS	
*Incrementar ventas en el sector privado en un 15% anual.	
% de Ventas	Calificación
Más del 15%	4
14% - 15%	3
8% - 13%	2
0 - 7%	1

6.6 Anexo F: Manual de Evaluación de Desempeño por Competencias



MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Abril 2022

1. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Conocer el nivel de desempeño del evaluado a través del cumplimiento de objetivos y competencias del cargo, con el fin de establecer planes de acción que permitan alcanzar un mayor desarrollo profesional y optimizar su contribución a la organización.

2. ESTRUCTURA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS Y FACTORES DE CALIFICACIÓN

a) Información Global

Se detalla los datos generales mencionados en la siguiente tabla:

Datos Generales			
Nombres y Apellidos del Evaluado		Cargo	
Cédula de Identidad		Ciudad	
Departamento		Área	
Jefe Inmediato		Cargo	
Período de Evaluación		Tiempo en el cargo	

b) Escala de Calificación

Considerar la siguiente escala de calificación para cada uno de los objetivos, competencias generales y específicas que el líder evaluará a cada colaborador.

Escala de Calificación			
1	2	3	4
Insuficiente	Regular	Bueno	Excelente

CALIFICACIÓN	PERFIL DEL COLABORADOR
4	<p>Muy buen rendimiento: El colaborador ha entregado un valor significativo adicional en comparación con las expectativas.</p> <p>Para determinar esto, reflexione sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Se cumplieron los objetivos por encima de las expectativas? - ¿El desempeño del colaborador proporciona una contribución / impacto significativo a los resultados del negocio? - ¿El rendimiento general (considere todas las actividades que ha realizado el colaborador en el periodo evaluado) fue muy bueno y superó los resultados establecidos? - ¿El colaborador es reconocido por otros en la organización por su alto nivel de profesionalismo?

3	<p>Fuerte desempeño: el colaborador ha cumplido las expectativas y ha logrado resultados sólidos para la organización.</p> <p>Para determinar esto, reflexione sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Se cumplieron los objetivos? - ¿El resultado aportó una contribución considerable al negocio? - ¿Fue el desempeño general consistente y en línea con las expectativas?
2	<p>Rendimiento en construcción: el colaborador estaba cerca de cumplir con las expectativas; sin embargo, se requiere esfuerzo adicional para alcanzarlas.</p> <p>Para determinar esto, reflexione sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Se cumplieron parcialmente los objetivos o estaban casi terminados? - ¿Tiene el colaborador experiencia y el conjunto de habilidades para cumplir con los requisitos básicos del trabajo, pero el rendimiento no está al nivel requerido? <p>Si las respuestas fueron negativas, considere lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Discutir el problema con Talento Humano. • Elaborar el plan de acción y revisar a los 90 días con el Líder Responsable y Talento Humano para la toma de decisiones.
1	<p>Mejora Urgente: No se lograron los resultados acordados.</p> <p>Para determinar esto, reflexione sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Se cumplieron algunos de los objetivos individuales? - ¿Cumple su rendimiento, los requisitos básicos del trabajo? - ¿Es el colaborador adecuado para el cargo actual, por ejemplo: nivel de habilidad, competencias, ¿entre otras? <p>Si las respuestas fueron negativas, considere lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Discutir el problema con Talento Humano. • Elaborar un Plan de acción a corto plazo (máximo 30 días) y revisión con el Líder Responsable y Talento Humano para la toma de decisiones.

c) Competencias

Se ha considerado los siguientes grupos de competencias, las genéricas afines a toda la organización y las específicas de acuerdo con la segmentación de cargos detalladas a continuación:

Competencias Genéricas

Competencia	Descripción
Proactividad	Pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.
Orientación y comunicación al cliente	Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades, transmitiendo en forma clara y oportuna la información requerida.

Competencias Gerenciales

Competencia	Descripción
Liderazgo Ejecutivo	Capacidad para dirigir al equipo de trabajo del que dependen otros equipos, y comunicar la visión de la organización. Implica ser un líder de líderes, al crear un clima de energía y compromiso junto con un fuerte deseo de guiar a los demás, acompañando su gestión con entusiasmo.
Influencia y Negociación	Capacidad para persuadir a otras personas utilizando argumentos sólidos y honestos, a través de estrategias creativas que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos mediante la aplicación del concepto ganar-ganar, contemplando los objetivos organizacionales.
Visión Estratégica	Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno estableciendo su impacto, así como dirigir el área a cargo, enfocado en un sistema integral para lograr los objetivos y las metas de la estrategia corporativa.

Competencias Mandos Medios

Competencia	Descripción
Liderazgo	Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, generar compromiso, enfrentar con éxito los desafíos de la organización y lograr un clima laboral armónico.
Capacidad de Planificación y Organización	Determinar eficazmente metas y prioridades en sus actividades, especificar acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos; incluye el seguimiento, verificación y el control del proceso para aplicar las medidas correctivas.
Análisis de datos	Capacidad para comprender una situación o una base de datos, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones, establecer prioridades para actuar y definir conclusiones precisas.

Competencias Comerciales

Competencia	Descripción
Influencia y Negociación	Capacidad para persuadir a otras personas utilizando argumentos sólidos y honestos, a través de estrategias creativas que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos mediante la aplicación del concepto ganar-ganar, contemplando los objetivos organizacionales.
Orientación a los resultados con calidad	Capacidad para orientar los comportamientos propios y de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados manteniendo altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización.
Análisis de datos	Capacidad para comprender una situación o una base de datos, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones, establecer prioridades para actuar y definir conclusiones precisas.

Competencias Administrativas

Competencia	Descripción
Capacidad de Planificación y Organización	Determinar eficazmente metas y prioridades en sus actividades, especificar acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos; incluye el seguimiento, verificación y el control del proceso para aplicar las medidas correctivas.
Orientación a los resultados con calidad	Capacidad para orientar los comportamientos propios y de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados manteniendo altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización.
Flexibilidad y Adaptación	Capacidad para trabajar con eficacia y de manera analítica en situaciones variadas y/o inusuales, con personas o grupos diversos. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias y promover dichos cambios en su ámbito de actuación.

Competencias Operativas

Competencia	Descripción
Flexibilidad y Adaptación	Capacidad para trabajar con eficacia y de manera analítica en situaciones variadas y/o inusuales, con personas o grupos diversos. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias y promover dichos cambios en su ámbito de actuación.
Trabajo en Equipo	Capacidad para colaborar con los demás con el propósito de alcanzar en conjunto la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos del grupo.
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Implica adhesión a los valores de la organización.

d) Sección de Objetivos

Objetivo: en este apartado se deberá colocar un nombre general al objetivo, por ejemplo: incrementar ventas, reducir rotación, entre otras.

Detalle: en este campo describa ampliamente el objetivo que asignará al colaborador, mencionando con claridad la métrica que se utilizará para evaluar el resultado.

Calificación: asigne una valoración de acuerdo con la escala detallada en el numeral 2 de este manual.

Objetivo	Detalle	Calificación
Ej: Incremento de ventas	Ej: Incrementar 20% de la venta en el canal Farma frente a los resultados del año anterior	3

e) Análisis de Desempeño

Complete los siguientes campos relacionados con las características encontradas en el colaborador y genere un Plan de Acción que se llevará a cabo en caso de ser necesario.

Fortalezas		
Capacidades con las que cuenta una persona y que potencian su desempeño en la organización.		
Oportunidades de Mejora		
Aspectos que pueden ser desarrollados para mejorar su desempeño en la organización.		
Plan de Acción		
Indique las acciones de apoyo que se llevarán a cabo para mejorar el desempeño del colaborador.		
Actividad	Detalle	Fecha de cumplimiento
Ej: Capacitación	Ej: Taller de excel intermedio, 36 horas	Ej: Hasta el 31/05/2022

f) Compromisos

Para finalizar, registre los acuerdos del colaborador y del evaluador para la mejora del desempeño del colaborador.

Compromisos del Evaluado	
Describir los acuerdos del colaborador para mejorar su desempeño	
Compromisos del Evaluador	
Describir los acuerdos del evaluador para acompañar la mejora del desempeño de su colaborador	

g) Responsables y fecha de evaluación

Nombre del Colaborador:	
Nombre del Jefe Inmediato:	
Nombre del Responsable de Área:	
Fecha de Evaluación:	

3. CALIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN

Para obtener el puntaje final de cada colaborador se procederá como se indica en el siguiente ejemplo:

Competencias Genéricas	Calificación
A	4
B	3
Promedio	3,5
Competencias Específicas	Calificación
A	4
B	3
C	4
Promedio	3,6

Objetivos:	Calificación
A	2
B	3
C	3
D	4
Promedio	3

Total promedio competencias	3,55
------------------------------------	-------------

Calificación Final	Calificación
Competencias	3,55
Objetivos	3
Puntaje Final (Promedio)	3,3

El puntaje final obtenido por el colaborador lo ubicará en la siguiente categoría de desempeño:

RANGO DE PUNTOS**CATEGORIA**

4.0

A = Excelente

3.0 – 3.9

B = Muy Bueno

2.0 – 2.9

C = Bueno

< 2.0

D = Deficiente

CATEGORIA	DEFINICIÓN	POSIBLES ACCIONES
A	Excelente	*Revisar beneficios especiales *Felicitación en medios digitales de la organización *Asignar nuevos retos *Formar parte del equipo de mentores de la organización *Revisar el incremento salarial de acuerdo al análisis de la organización
B	Muy Bueno	*Diseñar el plan de capacitación personalizado *Revisar el incremento salarial de acuerdo con el análisis de la organización
C	Bueno	*Evaluar si la persona está ubicada en el cargo correcto a sus habilidades y competencias *Elaborar un plan de acción y revisar los resultados en 90 días
D	Deficiente	*Evaluar la permanencia en la organización y otorgar 30 días para cumplir el plan de acción establecido

4. TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

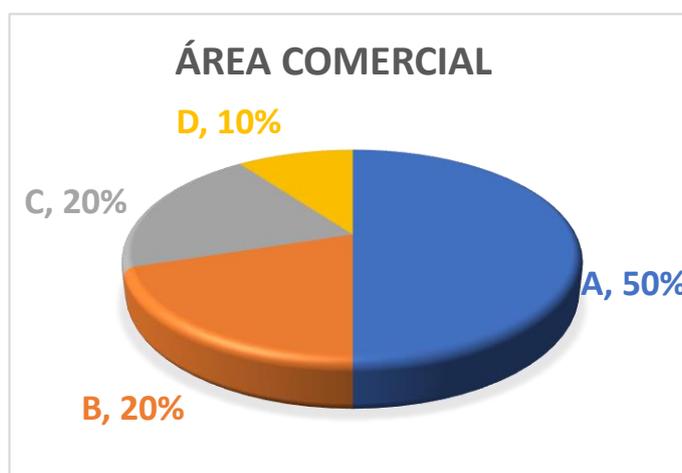
Una vez que los líderes han culminado las evaluaciones, se procederá con la tabulación de resultados para realizar el análisis global y por área; que posteriormente se presentará a los líderes de la organización para la toma de decisiones.

Se efectuará una relación porcentual, tomando en cuenta el número de colaboradores por cada categoría que se presentará en gráficos circular por área.

Para obtener la calificación final de la organización se procederá de la misma manera, cuantificando el total de colaboradores de la organización por categoría.

Ejemplo de presentación de resultados por área:

CATEGORÍAS	PORCENTAJE
A	50%
B	20%
C	20%
D	10%



5. NORMAS

1. Serán sujetos de evaluación de desempeño todos los colaboradores de BLENASTOR C.A. que hayan cumplido mínimo seis meses en la organización, a excepción de los siguientes cargos:
 - Asistente de Servicios Generales
 - Ayudante de limpieza
 - Jardinero
 - Operarios de Planta
2. La evaluación de desempeño se llevará a cabo una vez al año.
3. El responsable de Talento Humano enviará los formularios del modelo de evaluación de desempeño por correo electrónico a los líderes que tengan personal a cargo, quienes deberán devolverlas completamente diligenciadas de acuerdo con el cronograma establecido.
4. Mediante una reunión entre el líder y el colaborador se establecerán los objetivos de común acuerdo que se ejecutarán en el período de evaluación.
5. El cumplimiento de los objetivos se revisará mensualmente con la finalidad de realizar los ajustes que se requieran.
6. Para el diligenciamiento final de los formularios, el líder deberá reunirse con cada colaborador en una sesión de retroalimentación. Se sugiere coordinar las agendas, escoger, un lugar tranquilo y evitar interrupciones. Empiece mencionando los aspectos positivos, reconociendo fortalezas, felicitando por el trabajo realizado, asesore a su colaborador para disminuir las brechas y mejorar el desempeño.
7. Para que sea representativa la calificación del desempeño de cada colaborador, la

relación del líder con el colaborador debe haberse mantenido por lo menos durante dos meses. En caso de que el colaborador haya cambiado de líder o área, el anterior deberá realizar la evaluación parcial y entregarla al nuevo líder para que este a su vez continúe con el proceso de evaluación de desempeño hasta el cierre anual.

8. El formulario lleno se archivará en la carpeta electrónica de Talento Humano.

6. CRONOGRAMA

CRONOGRAMA		
N°	ACTIVIDAD	FECHA DE EJECUCIÓN
1	Enviar el formulario de evaluación de desempeño por competencias a los líderes	Hasta la segunda semana de enero
2	Definir objetivos por cargo	Tercera y cuarta semana de enero
3	Ejecutar el seguimiento trimestral de objetivos	El último día hábil de cada trimestre.
4	Realizar las reuniones de retroalimentación con sus equipos de trabajo	Octubre
5	Tabular y presentar resultados	Noviembre

7. OTRAS DISPOSICIONES

Las situaciones no previstas en el presente Manual serán resueltas por el Departamento de Talento Humano.

6.7 Anexo G: Cronograma del Proyecto

ACTIVIDADES	26 de enero	2 de febrero	9 de febrero	16 de febrero	23 de febrero	2 de marzo	16 de marzo	23 de marzo	30 de marzo	6 de abril	18 de abril	30 de abril
ASIGNATURA PBL # 1 Herramientas de coaching para la gestión de personas												
Asignatura PBL # 1 – Entregable 1												
Asignatura PBL # 1 – Entregable 2												
Asignatura PBL # 1 – Entregable 3												
ASIGNATURA PBL # 2 Metodologías ágiles aplicadas a RRHH												
Asignatura PBL # 2 – Entregable 1												
Asignatura PBL# 2 – Entregable 2												
Asignatura PBL # 2 – Entregable 3												
ASIGNATURA PBL # 3 Impacto financiero y laboral de la transformación digital												
Asignatura PBL # 3 – Entregable 1												
Asignatura PBL# 3 – Entregable 2												
Asignatura PBL# 3 – Entregable 3												
Ajustes del proyecto de titulación												
Revisión y correcciones del proyecto de titulación												
Sustentación del proyecto												