

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

Maestría en Administración de Empresas

**Diseño del proceso de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño del personal del departamento de talento humano de la empresa Fast Telecommunication Service Solution, ubicada en la ciudad de Quito**

Sixto Javier Espinoza Tandazo

Tutora: Mariana Lima Bandeira

Quito, 2023

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 4.0 Internacional

	<p>Reconocimiento de créditos de la obra</p> <p>No comercial</p> <p>Sin obras derivadas</p>	
---	---	---

Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia



## **Cláusula de cesión de derecho de publicación**

Yo, Sixto Javier Espinoza Tandazo, autor del trabajo intitulado “Diseño del proceso de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño del personal del departamento de talento humano de la empresa Fast Telecommunication Service Solution, ubicada en la ciudad de Quito”, mediante el presente documento dejo constancia de que esta obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor /a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

21 de marzo de 2023

Firma: \_\_\_\_\_



## Resumen

La presente tesis tiene como objetivo el diseño de un sistema de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño del personal para la empresa Fast Telecommunication Service Solutions, acorde a los objetivos y requerimientos actuales de la organización, para promover un desempeño más satisfactorio en las actividades. El levantamiento de datos fue realizado en dos componentes: se identificó el desempeño entre los empleados, buscando conocer su percepción sobre las dificultades encontradas en relación con sus funciones en el puesto de trabajo; de la misma manera, se relacionó este resultado con el perfil del puesto determinado en los profesiogramas. Se realizó la evaluación del desempeño a 20 colaboradores entre jefes, analistas y técnicos de un total de 26 personas que conforman la empresa FTS SA, dichas evaluaciones fueron realizadas el 7 de octubre del 2022, en las cuales, 3 colaboradores obtuvieron calificación deficiente, 14 colaboradores obtuvieron calificación regular y 3 colaboradores obtuvieron calificación bueno. A partir de este resultado se pudo elaborar una propuesta para el rediseño del sistema de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño del personal de la empresa investigada.

Palabras clave: colaboradores, selección, profesiogramas, perfil del puesto, desempeño empresarial



Su gran afecto, dedicación, amor e incondicionalidad fueron detonantes de mi felicidad acompañadas de esfuerzo, ganas de velar y buscar lo mejor para mí, es la razón que me haya levantado de mis caídas y me impulse a seguir siempre adelante. Agradezco y dedico con todo mi respeto, consideración y amor a mis mamás Enmita, Kokita y mi esposa Pao esta tesis, porque mis logros son sus logros.



## **Agradecimientos**

Gracias Dios por la vida de mi madre y tía, agradezco a Enmita y Kokita todo el esfuerzo, apoyo y motivación en todos los momentos de mi vida.

Gracias a mi esposa Pao por confiar y apoyarme en conseguir mis metas con amor, paciencia y dedicación.

Quiero agradecer a la Universidad Andina Simón Bolívar, compañeros y profesores por permitirme concluir con una etapa importante en mi vida profesional.

Un agradecimiento distinguido a mi profe Mariana Lima Bandeira quien ha sido mi guía y apoyo para continuar y finalizar esta tesis, mi inmenso afecto y gratitud.



## Tabla de contenidos

Figuras y tablas .....	13
Introducción.....	15
Capítulo primero: Marco teórico .....	19
1. El reclutamiento y la selección del personal .....	19
2. La gestión de los procesos del reclutamiento y selección .....	21
3. Selección del personal .....	25
4. Seguimiento laboral.....	27
5. Desempeño organizacional.....	29
6. Evaluación del desempeño .....	29
Capítulo segundo: Diseño metodológico.....	33
1. Descripción de la empresa.....	33
1.1 Historia .....	33
2. Estrategia organizacional.....	34
2.1 Estructura jerárquica.....	34
Capítulo tercero: Descripción y análisis de resultados.....	49
1. Profesiograma.....	49
2. Brecha.....	49
3. Datos demográficos .....	49
4. Análisis de la empresa .....	51
Capítulo cuarto: Análisis y descripción de la propuesta.....	79
1. Propuesta .....	79
1.1 Proceso de reclutamiento y selección del personal .....	81
1.2 Proceso de capacitación y evaluación del desempeño.....	82
Conclusiones y recomendaciones.....	85
Obras citadas.....	87
Anexos.....	91
Anexo 1: Modelo profesiograma.....	91
Anexo 2. Modelo evaluación del desempeño.....	94



## Figuras y tablas

Figura 1. Cuadro esquemático reclutamiento, selección y evaluación del desempeño de personal.....	28
Figura 2. Estructura jerárquica, organigrama FTS SA. ....	35
Figura 3. Ropa de trabajo y protección.....	40
Figura 4. Datos del personal evaluado.....	42
Figura 5. Detalle de evaluación de competencias.....	43
Figura 6. Clasificación de los empleados por área de trabajo .....	50
Figura 7. Formación de los colaboradores .....	50
Figura 8. Personal FTS SA evaluado: 20 colaboradores .....	78
Figura 9. Propuesta diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa FTS S.A.....	82
Figura 10. Propuesta proceso de capacitación y evaluación del desempeño para colaboradores de la empresa FTS SA.....	83
Figura 11. Modelo profesiograma FTS SA .....	93
Figura 12. Modelo de evaluación del desempeño FTS S.A. ....	97
Tabla 1 Reclutamiento interno ventajas y desventajas.....	23
Tabla 2 Reclutamiento externo ventajas y desventajas .....	24
Tabla 3 Datos identificación: Profesiograma .....	38
Tabla 4 Actividades del puesto: Profesiograma .....	39
Tabla 5 Perfil del cargo .....	40
Tabla 6 Salud ocupacional.....	41
Tabla 7 Calificación y ponderación porcentual.....	46
Tabla 8 Ponderación calificación final colaborador.....	46
Tabla 9 Resultado evaluación del desempeño Jefe O&M.....	51
Tabla 10 Resultado evaluación del desempeño Analista 1 de O&M .....	53
Tabla 11 Resultado evaluación del desempeño Analista 2 de O&M .....	54
Tabla 12 Resultado comparativo evaluación del desempeño Técnicos de O&M.....	56
Tabla 13 Resultado evaluación del desempeño Jefe Financiero y Nómina .....	57
Tabla 14 Resultado comparativo evaluación del desempeño Analistas Financieros .....	60

Tabla 15 Resultado comparativo evaluación del desempeño Analistas de Nómina .....	62
Tabla 16 Resultado evaluación del desempeño Jefe de Proyectos .....	65
Tabla 17 Resultado comparativo evaluación del desempeño Analistas de Proyectos ...	66
Tabla 18 Resultado evaluación del desempeño Técnicos de Proyectos .....	68
Tabla 19 Resultado evaluación del desempeño Jefe de Negocios.....	70
Tabla 20 Resultado comparativo evaluación del desempeño Analistas de Marketing...	71
Tabla 21 Resultado evaluación del desempeño Analista 1 de Ventas.....	74
Tabla 22 Resultado evaluación del desempeño Analista 2 de Ventas.....	75
Tabla 23 Resultados consolidados evaluación del desempeño FTS S.A. ....	77

## Introducción

El mundo laboral de hoy ha sufrido una serie de cambios debido al apareamiento de la pandemia, lo que provocó una afectación de la economía global desde el más modesto negocio hasta la gran empresa. La falta de empleo y negocios ha hecho que la oferta laboral sea cada vez más competitiva, para lo cual se ha visto indispensable contar con un sistema de reclutamiento y selección acorde a las nuevas necesidades, en donde ha imperado el teletrabajo, para ello las empresas han optado por realizar estas actividades de forma online. Realizar actividades de forma remota ha sido favorable para unos y para otros significó el cese de sus actividades laborales quedando en el mundo del desempleo.

El reclutamiento y selección del personal debe ser llevado de forma responsable, y profesional no por una simple simpatía o beneficio personal ya que se debe cumplir con los objetivos planteados por la empresa para contratar colaboradores que aporten y desempeñen sus funciones de la mejor manera y a satisfacción. Es importante que los colaboradores que ocupan los cargos deben estar plenamente capacitados y en sus áreas de conocimiento.

La falta de un adecuado sistema de reclutamiento y selección del personal puede afectar a los procesos organizacionales de la empresa tanto en desperdicio de tiempo, dinero y recursos al no disponer de colaboradores que no cumplan de forma correcta sus funciones. Luego de las indagaciones y análisis pertinentes se detallan a continuación los puntos más relevantes para determinar y comprender la problemática objeto de estudio en este documento:

- Falta de un proceso definido de reclutamiento y selección de personal, lo cual ha causado un desempeño laboral deficiente en las diferentes áreas de la empresa.
- Falta de personal calificado y capacitado en áreas determinantes para la empresa y su giro de negocio.
- Falta de compromiso y productividad laboral de los colaboradores de la empresa ante las distintas actividades durante la ejecución de proyectos.
- Falta de capacitación del personal para un adecuado desenvolvimiento de los colaboradores en sus actividades cotidianas.

- Falta de conocimiento y experiencia del área de Recursos Humanos al momento de realizar tareas de reclutamiento, selección y contratación del personal.

En el plan original no se tenía contemplada la pandemia, misma que ha logrado una afectación en la economía global y un cambio sustancial en la búsqueda de trabajo, forma de trabajar y métodos de pago, los cuales tuvieron que ser re planteados y establecidos gracias a este evento inesperado. La pandemia causó despidos de personal y en algunos casos hasta el cierre de empresas o negocios, además del precario manejo de la salud pública que se constituyó como un problema crónico para la población y sus necesidades para realizar labores físicas de trabajo, lo cual afecto el orden socio económico del país (Burbano y De la Torre 2020, 69-80). Actualmente el teletrabajo ha tomado la iniciativa frente al trabajo presencial, teniendo en cuenta sus excepciones, de tal manera que se han desarrollado herramientas tecnológicas para llevar a cabo el trabajo de forma remota en atención a la necesidad de una nueva adaptación en el mundo laboral (Chauca 2020).

Adicionalmente, se replantearon los objetivos específicos de tal forma a establecer las etapas metodológicas coherentes con el objetivo general.

Considerando lo expuesto se ajustó el objetivo general y objetivos específicos a lo siguiente:

### **Objetivo general**

Diseñar un sistema de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño del personal para la empresa Fast Telecommunication Service Solutions, con el fin de mejorar su desempeño empresarial considerando el contexto de pospandemia.

### **Objetivos específicos**

- Fundamentar de forma teórica el sistema de reclutamiento y sus implicaciones en el desempeño del personal en la empresa.
- Realizar una evaluación del desempeño laboral de la empresa FTS S.A y determinar el aporte de sus colaboradores en la ejecución de proyectos.
- Relacionar el resultado de la evaluación del desempeño de la empresa FTS S.A con el perfil del puesto determinado en los profesiogramas.

- Diseñar un sistema de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño del personal, que ayude a una contratación acertada e idónea de personal calificado y competente para desempeñar las funciones que la empresa lo requiera.

Este estudio se realiza, entonces, en la empresa Fast Telecommunication Service Solutions (FTS S.A), del sector de tecnología y que inició operaciones en marzo del 2016. Desde su fundación afrontó y atendió los constantes requerimientos y necesidades de sus clientes, brindando soluciones en el menor tiempo posible con disponibilidad 24/7.

El sector tecnológico requiere contar con personal calificado, que contribuya con la empresa a volverse más atractiva en el mercado y posicionarse como una de las mejores en el ámbito nacional. Por tanto, es necesario que internamente se tenga un adecuado manejo del proceso de reclutamiento, selección y preparación de su personal.

Generalmente, en las micro, pequeñas y medianas empresas, la poca capacitación y experiencia del personal, refleja un desconocimiento en el manejo de la gestión del talento humano. Además, el tamaño de la empresa y su flujo de trabajo muchas veces son percibidos como relativamente sencillo. Sin embargo, el ambiente competitivo demanda que desde el inicio de las actividades los empresarios proyecten la empresa de una forma profesional, es por ello que se ve necesario el actualizar y a la vez diseñar un nuevo proceso de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño del personal que aporte para un correcto y adecuado desempeño de sus colaboradores con el fin de mejorar la motivación y orientación de sus actividades frente a los clientes (Salinas y Malpartida 2020).

Esta tesis se estructura en cuatro capítulos, detallados de la siguiente manera:

El primer capítulo presenta un marco teórico, en el cual se describen los fundamentos teóricos que sustentan este estudio. Se desarrolla conceptualmente los temas de evaluación del desempeño, reclutamiento y selección de personal.

El segundo capítulo evidencia la metodología que describe el objeto de estudio, la recolección de datos y el modelo de usado para el diseño del sistema propuesto.

El tercer capítulo corresponde a la descripción y análisis de los resultados y, en consecuencia, el desarrollo de la propuesta práctica.

El cuarto capítulo presenta la propuesta técnica y un conjunto de conclusiones considerando los levantamientos realizados para futuras investigaciones, para ello, se llevó a cabo un levantamiento previo del proceso, mediante la implementación de

instrumentos de investigación según el perfil del área; en donde, se verificó la falta de compromiso, productividad laboral, conocimiento y experiencia de los colaboradores en varios procesos críticos de la empresa.

Al finalizar el análisis de los resultados obtenidos, se propuso el diseñar un sistema de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño del personal, que ayude a una contratación acertada e idónea de personal calificado y competente para desempeñar las funciones que la empresa lo requiera.

## Capítulo primero

### Marco teórico

#### 1. El reclutamiento y la selección del personal

La necesidad de encontrar personal idóneo y competente define al reclutamiento como un proceso que se lleva a cabo para atraer a un conjunto de potenciales candidatos con la finalidad de cubrir un puesto de trabajo con un perfil específico.

Saavedra (2019, 7) establece que el reclutamiento es el proceso cuyo objetivo principal es conseguir los mejores candidatos posibles, que cumplan con la experiencia, capacidades y cualidades necesarias de acuerdo al perfil requerido para que puedan ocupar una determinada vacante dentro de la empresa.

El proceso de reclutamiento inicia con la solicitud de búsqueda según su necesidad dentro de la organización, ya sea de forma interna o externa, este proceso finaliza una vez recibidas las solicitudes de los posibles candidatos para continuar con el proceso de selección.

A diferencia del reclutamiento, el proceso de selección evalúa las cualidades de los potenciales candidatos a través de entrevistas cuyo objetivo es escoger el candidato que encaje en el puesto a cubrir, por tanto, podemos definir a la selección como un proceso el cual elige a la persona apta que mejor responde a las necesidades y requerimientos.

La importancia de realizar la selección del personal correcto, radica en escoger una persona calificada con un nivel alto de experiencia y capacitación, que beneficie a la empresa obteniendo ventajas competitivas tales como:

- Personal eficiente y eficaz que genere mayor productividad.
- Reducir el tiempo de adaptación del personal nuevo.
- Personal satisfecho con su puesto de trabajo.
- Ahorro en capacitación del personal nuevo.
- Representación y permanencia en la empresa.
- Fortalecimiento de la cultura organizacional.
- Generación de un clima laboral adecuado para sus colaboradores.
- Correcta distribución de funciones para un mejor desempeño y cumplimiento de las tareas asignadas.

El llevar de una manera adecuada los procesos de reclutamiento y selección de personal, determinará el éxito de la oferta laboral, convirtiendo la gestión del departamento de Talento Humano una parte fundamental de la empresa. Hoy en día se ha dificultado de cierta manera llegar a elegir de forma acertada al mejor candidato debido a los cambios que ha sufrido el mercado laboral, cometiendo errores cada vez más frecuentes en el desarrollo de estos procesos (Oliveros 2017).

La urgencia de cubrir un puesto donde no se ha definido debidamente el perfil puede resultar una elección apresurada y nada ventajosa para la empresa que va desde la contratación de un personal carente de experiencia a un personal sobre calificado. Por otro lado, el no dar la oportunidad al personal interno de la empresa es una equivocación ya que se desaprovecha un empleado que conoce muy bien el giro de negocio de la empresa cuya ventaja se traduce en tiempo y dinero, por otro lado, hoy en día agencias de empleos o las mismas redes sociales, sirven como captación de potenciales candidatos para realizar un reclutamiento externo acorde a la demanda de la empresa (Saavedra 2019).

Las consecuencias sobre un reclutamiento y selección mal realizado pueden afectar a la rentabilidad de la empresa, pudiendo también afectar de forma negativa la confianza del personal lo cual puede desencadenar en: pérdida de productividad, ambiente laboral inmanejable, inestabilidad del personal y por ende la imagen de la empresa ante sus clientes y proveedores. Es importante disponer de un plan de reclutamiento y selección de personal propios de la empresa que se adapten a cada puesto y perfil e irlo mejorando y actualizando constantemente conforme las nuevas formas o métodos de reclutamiento y selección actuales (Veintimilla y Velásquez 2017).

Un inconveniente que se presenta al momento de llevar a cabo el reclutamiento, es el captar la atención de personal eficaz pese a la actual dinámica de reclutamiento, esto es, redes sociales y herramientas digitales que ayudan no solo a encontrar sino también a conocer los candidatos previo a ser reclutados (Salinas y Malpartida 2020).

El acuerdo a un análisis realizado por el autor, actualmente los costos asociados a los procesos de reclutamiento y selección de personal teniendo en cuenta la promoción del puesto, el costo de los servicios de la vacante, entrevistas, capacitación del nuevo personal y tiempo que tome cubrir la vacante, puede significar un costo a la empresa desde un 300 % a 400 % del salario básico actual.

## **2. La gestión de los procesos del reclutamiento y selección**

La gestión que corresponde al proceso de reclutamiento y selección de personal, se basa en un procedimiento específico, el cual consiste en calificar y evaluar los perfiles de los diferentes aspirantes o candidatos según el requerimiento del área que solicita la contratación; para ello es importante definir las etapas que conforman dicho procedimiento (Martínez y Vargas 2019):

### **Planificación**

El proceso de planificación consiste en un análisis de oferta y demanda en donde se recopila toda la información posible del cargo, tareas específicas, aptitudes, experiencia, conocimientos y responsabilidades que ayuden con el diseño del potencial candidato.

### **Preparación**

Esta etapa se basa en la cultura organizacional de la empresa, en donde se investiga la estructura que permitirá conocer a detalle las condiciones de trabajo y sobretodo los cargos de trabajo para tener una idea más clara y precisa de la oferta y demanda del puesto. La estrategia adoptada debe garantizar una correcta selección del personal, tomando en cuenta que se requiere del apoyo de la Jefatura o Gerencia del área para cumplir con el objetivo que satisfaga y cubra la necesidad de contratar un personal competente y con la experiencia requerida que aporte en beneficio del grupo.

### **Reclutamiento**

En el proceso de reclutamiento existen varios pasos, los cuales llevan a conseguir al mejor candidato para ocupar un puesto. Por medio de la selección del personal, la empresa determina los posibles candidatos quienes deben cumplir con los requisitos y perfiles profesionales acorde a la demanda del cargo, dichos candidatos deben demostrar habilidades, aptitudes y actitudes que demuestren un desempeño laboral eficiente que lleve al éxito de la organización.

Por su parte Matute y Bojorque (2021, 41-8) consideran importante la inserción laboral de personas con capacidades especiales en áreas y puestos específicos que según el tipo de discapacidad la empresa brinde todas las facilidades realizando las adecuaciones necesarias para que la persona con discapacidad pueda desempeñar sus funciones en un ambiente acorde a sus capacidades físicas.

Por otro lado, en el proceso de atraer candidatos idóneos para ocupar un puesto, estos pueden ser internos o externos, en donde la organización busca y selecciona las mejores alternativas con los mejores perfiles según el requerimiento. (Chiavenato 2011)

Las actividades de reclutamiento y selección en la Organización deben tener un proceso estandarizado acompañado de pasos definidos cuyo objetivo debe ser el contratar personal altamente calificado que sume para los intereses de la empresa, cuyo éxito se traduce en un ahorro de recursos mas no en un gasto. El reclutamiento puede ser interno o externo según (Chiavenato 2011).

De acuerdo con Torres, Godoy y Gallardo (2018), el reclutamiento interno se centra en buscar y proveer de personal propio de la empresa con el fin de optimizar tiempo del proceso y ahorrar costos, ya que la empresa aprovecha lo invertido en dicho personal referente a temas de capacitación, por otro lado, el reclutamiento externo, da la posibilidad a personal externo a la empresa de presentarse a la convocatoria, lo cual permite manejar más opciones para encontrar y elegir al mejor candidato que ocupe la vacante.

### **Reclutamiento interno**

El reclutamiento interno llama a los colaboradores actuales de la Organización a aplicar en los diferentes puestos disponibles, ya sea para promocionarse a cargos más altos o cambiarse a áreas según sus capacidades con el fin de mejorar tanto profesional como económicamente. En este tipo de reclutamiento, la Organización da preferencia a sus colaboradores internos que demuestren competencia, capacidad, conocimiento y experiencia para así ofrecer oportunidades de subir en la escala profesional.

Sin embargo, Rivera (2019, 58-71) manifiesta que el reclutamiento es interno cuando, la empresa da prioridad en la promoción de sus propios colaboradores ya sea con cambios administrativos temporales o definitivos. El objetivo de realizar un reclutamiento interno es aprovechar los conocimientos que el colaborador tiene acerca del giro de negocio y manejo de la empresa, además se beneficia de una persona a quien la empresa ya capacito, formó e invirtió de acuerdo con sus necesidades. El reclutamiento interno provoca efectos positivos y de motivación que impulsa al colaborador a desempeñar sus nuevas funciones de forma que la organización se vea beneficiada mejorando así de forma adicional el clima laboral del grupo en general.

El reclutamiento interno también presenta desventajas. La Tabla 1 sintetiza algunos de los beneficios y desventajas de esta modalidad de reclutamiento para una empresa. Esta síntesis fue elaborada sobre la base de (Rivera 2019).

Tabla 1  
**Reclutamiento interno ventajas y desventajas**

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
Motivar y fomentar el desarrollo profesional de los colaboradores de la misma Organización generando una competencia sana.	Favorece a la rutina y la costumbre de sus colaboradores en no ser creativos e innovadores.
Fomentar la fidelidad de los colaboradores al brindarles oportunidades de promociones para su crecimiento profesional.	No se realiza una renovación de personal en puestos estratégicos que ayuden a mejorar el desempeño de la Organización.
Aprovechar las capacidades y habilidades de los colaboradores basándose en la experiencia y conocimiento del manejo de la empresa y su giro de negocio.	Impedir el ingreso de personal fresco, con ideas innovadoras con más experiencia y conocimiento.
El proceso de selección se vuelve ágil y rápido, ya que se conoce al candidato.	Puede generar malestar o algún tipo de frustración en colaboradores que no fueron tomados en cuenta para el proceso.

Fuente y elaboración propias

Actualmente, vivimos en una atmósfera de constante cambio, en el cual, tanto las empresas como los colaboradores deben adaptarse al mercado laboral, con el fin de mantenerse y posicionar su organización, para ello buscan en sus colaboradores eficiencia y eficacia en el manejo de los proyectos con el objetivo de conseguir una rentabilidad que permita no solo mantenerse en el medio, sino que buscan también el ser competitivos para captar más clientes. Hoy en día es importante contar con personal experimentado, calificado y competente que comparta la misión, visión y objetivos de la empresa lo cual facilitará cumplir y alcanzar las metas que la organización se proponga, en este sentido, la propuesta del autor se enfoca en diseñar un sistema de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño del personal que ayude a identificar el personal idóneo que se alinee con la empresa.

### **Reclutamiento externo**

El reclutamiento externo debe ser llevado de forma precisa, eficiente y eficaz con el fin de atraer candidatos potenciales con las habilidades necesarias para que puedan desempeñarse de la mejor manera en las funciones que el puesto lo requiera.

En el reclutamiento externo, la organización realiza las gestiones necesarias mediante técnicas de reclutamiento que atraigan candidatos del mercado laboral desempleados o no y nuevas experiencias en beneficio de la empresa, cuyo objetivo es ayudar al buen y correcto desenvolvimiento de la misma consiguiendo el ingreso de nuevo

personal con diferentes criterios que aporten con soluciones eficientes inmediatas a la organización, fortaleciendo el grupo y generando oportunidades de crecimiento y promoción de acuerdo a sus capacidades y condiciones (Rivera 2019).

En este sentido el autor llama a una innovación profesional en la Organización cuya meta es la mejora continua en sus procesos con personal altamente calificado y con la experiencia necesaria para desarrollar sus funciones de tal manera que la empresa crezca en material humano y económico frente a los requerimientos de los clientes.

Según Chiavenato (2011, 133-7), el reclutamiento interno y externo tiene el objetivo de servir como base para realizar reclutamientos exitosos además de fortalecer y ayudar en la formación y constante actualización de colaboradores con talentos únicos que sumen para conseguir las metas planteadas por la organización. Como en la modalidad anterior, el reclutamiento externo presenta ventajas y desventajas, que están sistematizadas en la Tabla 2.

Tabla 2  
**Reclutamiento externo ventajas y desventajas**

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
Renovar el material humano de la Organización, gente con experiencia que contribuya con ideas innovadoras y habilidades en beneficio de la empresa.	Promueve un ambiente de miedo hacia las nuevas contrataciones, afectando la motivación de los actuales colaboradores.
Mejorar el capital intelectual, gente con destrezas y capaces de promover el buen clima laboral renovando la cultura organizacional de la organización.	Se ve comprometida la fidelidad de los actuales colaboradores al ofrecer nuevas oportunidades a gente externa.
Gente nueva que ayude a incentivar buenas prácticas laborales e interactúe con el fin de enriquecer el material humano.	En comparación con la promoción interna, el reclutamiento externo puede significar un costo adicional o diferente de acuerdo al perfil del contratado.

Fuente y elaboración propias

En el reclutamiento externo el curriculum vitae adquiere una gran importancia y peso para la selección del personal, ya que es donde se detalla la experiencia profesional, formación académica, habilidades, competencias y referencias personales.

El éxito del proceso se da mientras más acertado sea el reclutamiento y la selección del personal, además este proceso también depende de la buena o mala reputación que tenga la empresa, de la ubicación geográfica y prestaciones atractivas que llame la atención de potenciales candidatos que quieran formar parte de la misma.

### 3. Selección del personal

Una vez realizado el proceso de reclutamiento, entre el grupo de solicitantes, se siguen pasos específicos, en donde los candidatos pasan un filtro llamado selección en el cual aquellas personas que cumplen el perfil del puesto son llamadas a continuar el proceso para escoger el candidato más adecuado según sus competencias (Mondy y Noe 2005, 162). Este proceso de selección de personal inicia al momento que el aspirante identifica la oferta de acuerdo con su perfil y aplica al trabajo o empleo, este proceso finaliza cuando la organización se decide por el aspirante que cumplió con los requerimientos de contratación.

El objetivo de la selección es contar en su nómina con colaboradores de alta experiencia y competentes que generen excelentes beneficios para la organización. En este punto interviene la selección por competencias, en donde su meta es encontrar y escoger el mejor candidato puntuado de acuerdo al perfil requerido, para ello se aplican técnicas tales como pruebas de conocimientos y destrezas, test psicológicos y entrevistas (Amorós 2007).

Durante el proceso de selección, es importante conocer aspectos y rasgos de personalidad además de valores laborales cuyas características define las facetas de la personalidad del aspirante, otro punto a investigar corresponde a la edad del candidato en donde se valida su trayectoria y experiencia laboral con el fin de distribuir de forma acertada las funciones del cargo, así como su disponibilidad y compromiso ante la demanda que pueda existir en el trabajo (Brouwer y Veldkamp 2018).

Durante el proceso de selección, la Organización a partir del currículum y respaldos que el solicitante envía, se comprueba el detalle de funciones de cada experiencia laboral, los certificados de experiencia laboral con el cargo en mención y respaldos de formación académica.

El colaborador que se incorpore al puesto requerido por la organización ya sea interno o externo va a tener acceso a información sensible y de carácter confidencial, es aquí donde interviene la norma ISO-27001, la cual es la encargada de proteger y velar por el buen uso y manejo de dicha información y evitar riesgos que atenten contra la organización.

Con el fin de fomentar la responsabilidad en seguridad de la información, la empresa debe asegurar que la persona contratada debe cumplir con todos los requisitos de ley y estar habilitado en su totalidad para desempeñar el cargo de forma íntegra,

verificando desde sus antecedentes, hoja de vida, hasta sus certificaciones laborales previas.

Por otro lado, la norma ISO 9001 2008 en su apartado 6.2 y la nueva ISO 9001 2015 en su apartado 7.2, trata sobre los recursos humanos en una organización, en donde el ofrecer un producto de calidad implica satisfacer al cliente de manera eficaz; por tanto, se considera la calidad del recurso humano según su competencia en base a cuatro aspectos: educación, formación, habilidades y experiencia. El reclutar a un personal competente asegura el éxito del puesto ya que el trabajador se ajusta completamente al perfil que describe el puesto de trabajo.

Después de la pandemia, el mercado laboral llegó a tener una sobredemanda de búsqueda de empleo, es por ello que, al momento de realizar la selección de personal, en algunas ocasiones se torna difícil escoger los potenciales candidatos, sobre todo al comparar la parte educativa y la formación profesional se encuentra personal sobre calificado o con falta de experiencia y capacitación necesaria para los puestos de trabajo requeridos. De acuerdo con la capacitación y experiencia profesional que el candidato demuestre, las posibilidades de conseguir un trabajo o ganar un concurso de méritos y oposición aumentan (Acosta, García y Acosta 2018).

Las opciones para realizar un reclutamiento y selección de personal de acuerdo a la necesidad de cada organización se han ido ajustando conforme el paso del tiempo y sobretodo las circunstancias de un mundo cambiante, han obligado a evolucionar e innovar las formas tradicionales. Actualmente las técnicas de selección utilizan medios tecnológicos regidos por las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación), ha impulsado a las organizaciones a hacer uso de las redes sociales e interactuar de esta manera de forma, activa, moderna y ágil en los procesos de reclutamiento y selección de personal, con el fin de detectar y conseguir los mejores candidatos para cubrir la vacante. Una de las técnicas utilizadas por la mayoría de las empresas es la prueba de conocimientos, en donde el candidato demuestre sus conocimientos, experiencia y destrezas que el puesto lo requiere y que justifique el paso al proceso de entrevistas (Salinas y Malpartida 2020).

En base a la experiencia del autor y en referencia a (Alva et al. 2017), es necesario verificar y dar seguimiento a los candidatos seleccionados hasta su incorporación en la empresa, por tanto, el proceso continuo de la siguiente manera:

### **La ejecución de la selección de candidatos**

Una vez que se conozca los resultados de las pruebas de conocimientos aplicadas a los candidatos, se procede con la selección del personal que pasa a la fase de entrevistas. Previamente las organizaciones validan los respaldos del nivel de educación y experiencia requerida para el cargo, además de la trayectoria laboral mediante comprobaciones de certificados de trabajos anteriores.

Posterior a las entrevistas de los candidatos, se procede con la selección y publicación del ganador en base a la calificación del comité evaluador.

### **Verificación y control del personal seleccionado**

El objetivo en este proceso es el conocer y evaluar el desempeño del colaborador luego de su incorporación al grupo de trabajo, a partir de un análisis de los resultados obtenidos en su periodo de prueba. Para que el colaborador se regularice de forma permanente en el cargo, este debe obtener una calificación sobre al 80 % teniendo como tope el 100 %.

### **Incorporación laboral del colaborador**

El resultado de este proceso es la incorporación definitiva del colaborador, el cual ha demostrado capacidad, habilidad y conocimiento del puesto de trabajo, gozando ya de todos los beneficios que la organización ofrece a sus colaboradores. De forma periódica la organización evalúa a su personal con el fin de conocer sus falencias o fortalecer sus conocimientos en beneficio de la organización.

## **4. Seguimiento laboral**

En ocasiones, los colaboradores nuevos se relajan luego de conseguir un trabajo, es por ello que las organizaciones realizan un seguimiento constante de su personal en donde se revisa la adaptación, compromiso, responsabilidad y desempeño del trabajador en su nuevo puesto, aunque, existen factores psicológicos, sociales y hasta económicos que influyen en el colaborador los cuales pueden aumentar o restar su rendimiento en el trabajo. Se considera importante realizar un adecuado control y seguimiento basándose en la observación de la persona y en información subjetiva con el fin de evitar algún tipo de inadaptación del colaborador lo cual puede repercutir en su eficiencia, eficacia y nivel de productividad que afecte a los intereses de la empresa (Salinas y Malpartida 2020). El autor considera que, al dar un buen seguimiento laboral, la organización puede detectar y

conocer las fortalezas de sus colaboradores y transformarlas en ventajas competitivas que ayuden en la mejora continua para los objetivos e intereses de la empresa.

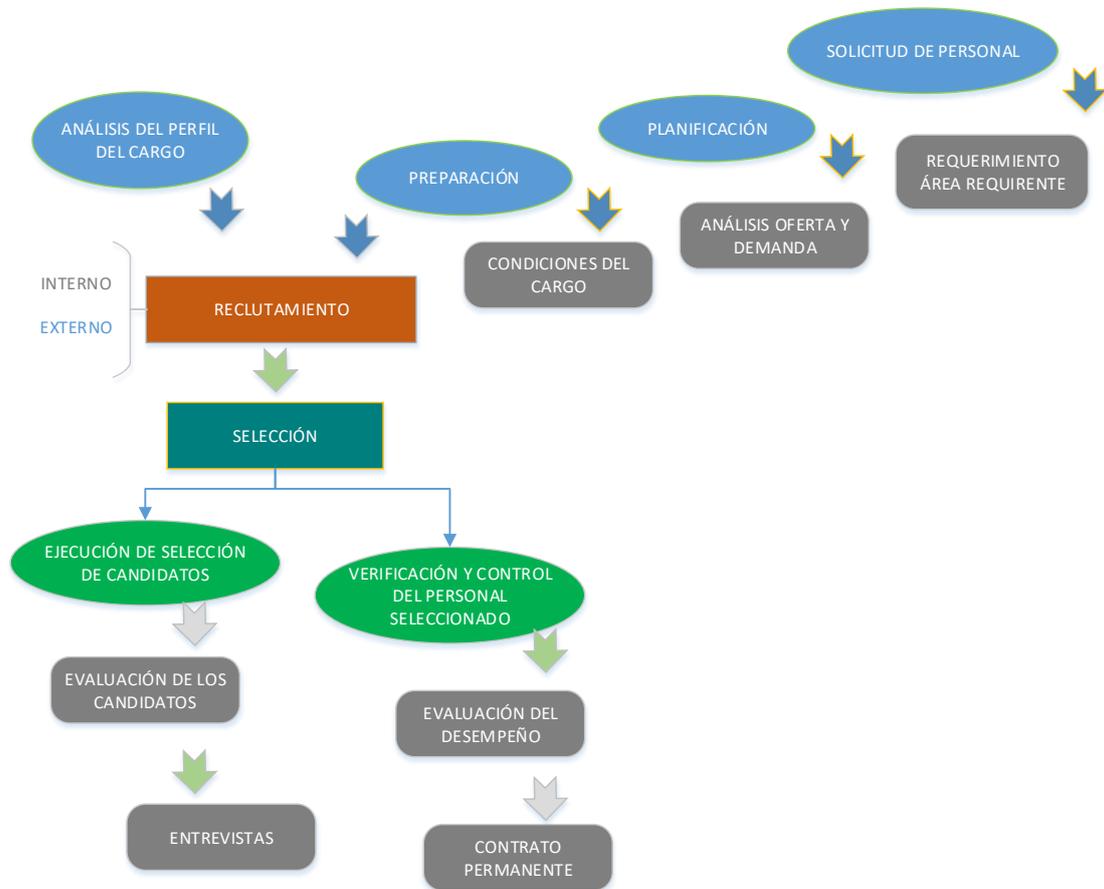


Figura 1. Cuadro esquemático reclutamiento, selección y evaluación del desempeño de personal Fuente y elaboración propias (2022)

El autor considera importante que el proceso de reclutamiento y selección de personal en una empresa, debe ser ordenado, es por ello que, en la figura 1 se muestra el proceso de forma esquemática, en donde, se inicia el flujo a partir de una solicitud de personal por el del área requirente al área de Talento Humano, quienes realizan el análisis de oferta y demanda y condiciones del cargo de acuerdo al mercado laboral actual. En el análisis del perfil del cargo se determina si el reclutamiento puede ser interno o externo según la necesidad del puesto, posterior, se continua con la selección de los candidatos que demuestren condiciones y aptitudes que satisfagan las exigencias de la empresa. Durante la selección, los candidatos son evaluados mediante test de conocimientos y entrevistas que validen su experiencia y destreza para el cargo, una vez escogido el candidato ganador, es importante realizar la evaluación del desempeño en el tiempo de

prueba determinado con el objetivo de conocer y ponderar al colaborador para su continuidad.

## **5. Desempeño organizacional**

El implementar nuevas estrategias organizacionales se ha vuelto cada vez más necesario en las organizaciones con el fin de atraer clientes y ser más competitivos en el mercado, la importancia de disponer de personal eficiente y eficaz se mide a través de constantes evaluaciones del desempeño, en donde el objetivo es fortalecer la cultura organizacional de la empresa (Melo 2018).

Es claro que un clima organizacional armónico, influye significativamente en el estado emocional de cada colaborador, provocando un desempeño laboral eficaz, acompañado de motivación, compromiso y satisfacción durante la ejecución de sus tareas (Díaz y Spencer 2020). Mejorar el desempeño laboral, implica tomar acciones desde distintos ámbitos: individual y organizacional. El desempeño es influenciado por algunas variables, tales como capacitación continua en temas de interés del personal, también estratégicos de la organización, incentivos económicos o beneficios diversificados de acuerdo a las necesidades personales, una evaluación integral de las competencias adquiridas y de las lagunas, entre otros, todo esto con el fin de alcanzar niveles óptimos de desempeño que se transformen en productividad desarrollando habilidades y destrezas en los colaboradores con el fin de satisfacer las necesidades y requerimientos de la empresa y sus clientes en un mundo cambiante y globalizado.

Por lo expuesto, podemos definir al desempeño laboral como la habilidad para realizar tareas de calidad con menos esfuerzo y en el menor tiempo posible, de tal manera que contribuya al beneficio e intereses de la empresa. El desempeño organizacional se mide mediante el cumplimiento de indicadores de gestión que evidencien mejoras en el rendimiento del personal a través de planes de acción definidos que evalúen constantemente conocimiento y destrezas el desarrollo y ejecución de los diferentes proyectos que se manejen en la organización (Olivera, Leyva y Napán 2021).

## **6. Evaluación del desempeño**

“La evaluación que realizan los directivos de la empresa y los resultados que se obtengan, son indispensables para la toma de decisiones sobre las circunstancias laborales

del talento humano, con el fin de mejorar el rendimiento del personal y fortalecer sus capacidades”. Una correcta evaluación del desempeño permite desarrollar al talento humano y mejorar el rendimiento, también nos da a conocer criterios que ayudan a validar los sistemas de selección (Gan y Berbel 2007).

La evaluación del desempeño muestra de forma sistemática el desenvolvimiento de una persona en su cargo y ayuda a determinar su potencial en el presente y como aprovecharlo en un futuro (Chiavenato 2011). Este desempeño es calificado como situacional, debido a que el mismo puede variar de una persona a otra, considerando que el comportamiento es propio de cada individuo, existen factores determinantes que pueden influir en el esfuerzo que esté dispuesto a hacer en una relación costo beneficio, tomando en cuenta también las habilidades y capacidades del colaborador (Chiavenato 2011).

Para Reis (2007), este proceso es una herramienta de gestión importante en la medida que forma parte del proceso administrativo, cuya finalidad es dar seguimiento y evaluar al personal en el cumplimiento y desempeño en relación a las metas y objetivos organizacionales. El proceso consta de varios puntos que son:

**Identificación:** “se empieza con establecer las áreas del trabajo, posteriormente serán analizadas por los directivos en base al rendimiento de las personas. De tal manera que el rendimiento es consecuencia de los resultados organizacionales” (Gan y Berbel 2007).

**Medición:** es el punto central de la evaluación donde los directivos deben establecer estándares de calificación para una adecuada evaluación (Gan y Berbel 2007).

**Gestión:** siendo el punto esencial para la evaluación, los directivos informan sobre los rendimientos de cada persona, con el fin de que logren mejorar y alcancen su potencial en cada una de sus actividades para lograr resultados positivos a mediano y largo plazo (Gan y Berbel 2007).

La evaluación del desempeño ayuda a detectar problemas tanto desde las actividades, supervisión e integración del personal en su puesto de trabajo, por otro lado, la evaluación del desempeño también ayuda a detectar el potencial de los colaboradores para aprovechar en beneficio de la empresa, además que sirve para mejorar la política de Talento Humano al ser un concepto dinámico imprescindible dentro de las actividades administrativas (Chiavenato 2011).

Los Factores que afectan el desempeño en el puesto dependen del valor de las recompensas, así como también de la percepción de que las recompensas satisfacen el

esfuerzo individual, es por ello, que la empresa debe garantizar que exista un clima laboral con un ambiente en armonía, respeto y confianza entre los colaboradores, una evaluación del desempeño adecuada ayuda a empoderar responsabilidades que definan metas, que desarrollen estilos participativos e innovadores enfocado a la mejora continua de las personas, también es importante, el generar expectativas de aprendizaje para un desarrollo profesional y personal, transformando así la evaluación del desempeño en un proceso que brinde oportunidades de crecimiento y un verdadero plan de carrera dentro de la empresa (Chiavenato 2011).



## **Capítulo segundo**

### **Diseño metodológico**

#### **1. Descripción de la empresa**

##### **1.1 Historia**

Nuestra empresa nace en Sangolquí-Ecuador en el año 2016, con el nombre de FAST TELECOMMUNICATIONS SERVICE SOLUTIONS S.A. con el objeto de emprender y dar soluciones de Ingeniería en el área de las Telecomunicaciones en el mercado ecuatoriano. En consecuencia, nuestra empresa tiene 6 años prestando servicios a nivel nacional en el desarrollo de proyectos de instalación y mantenimiento en áreas tales como Transmisiones, Energía y Cableado estructurado tanto en Operadoras Celulares como en Constructoras.

Nuestro objetivo principal es la satisfacción de sus clientes para lo cual la empresa se preocupa de disponer de proveedores calificados y competentes, acompañados de la tecnología y logística apropiada que nos permita estar a la vanguardia y preocupados siempre de la mejora continua de nuestros procesos.

Desde sus inicios la empresa se enfocó en garantizar la satisfacción de sus clientes respecto de los servicios que brinda acorde a la demanda y exigencias del mercado. Está entre uno de los objetivos estratégicos incrementar la situación financiera, mejorar el desempeño individual y organizacional.

Los socios fundadores de la empresa FTS se caracterizaron por tener un elevado nivel de profesionalismo y experiencia en todas las áreas del negocio, en su inicio tuvieron que cumplir tareas operativas, administrativas y directivas. Conforme la empresa se fue expandiendo en el mercado empresarial, FTS, vio necesario reclutar personal que desempeñe las labores operativas desde técnicos, ingenieros y obreros; ya que, el crecimiento fue desordenado y apresurado, al igual que el proceso de reclutamiento del personal que estuvo fuera de los parámetros sistemáticos y ordenados.

##### **Misión**

Somos una empresa prestadora de servicios en telecomunicaciones a través de asesorías, mantenimiento, instalación y soporte técnico personalizado, ágil, dinámico,

brindando seguridad respaldando a nuestros clientes con un servicio que cumpla con los más altos estándares de calidad, convirtiéndonos en más que su aliado, su socio.

### **Visión**

Ser una empresa líder en el país, convirtiéndonos en la mejor alternativa para la oferta de servicios de telecomunicaciones con soluciones innovadoras e integrales a los precios más competitivos del mercado, contribuyendo a elevar el nivel de vida de la sociedad.

## **2. Estrategia organizacional**

El objetivo de la empresa está orientado al crecimiento en el mercado de las telecomunicaciones, donde su intención es ser competitiva y reconocida en el ámbito empresarial. Al ser una empresa que brinda servicios tecnológicos, debe mantenerse a la vanguardia en conocimientos y aplicaciones destinadas al campo de trabajo, para dar cumplimiento a este objetivo, se desarrollaron las siguientes estrategias:

- Realizar instalaciones eficientes bajo el marco de calidad que requiere nuestro cliente, aportando así la mejora continua en la comunicación móvil.
- Posicionarnos en un corto plazo como una empresa sólida capaz de solventar las necesidades en el área de las telecomunicaciones.
- Convertirnos en un referente en los servicios de valor agregado y ubicarnos como pioneros de instalación, supervisión y mantenimiento en servicios de telecomunicaciones a nivel nacional.
- Ofrecer servicios con costos competitivos manteniendo altos estándares de calidad y garantía.

### **2.1 Estructura jerárquica**

La empresa cuenta con una estructura jerárquica en la cual se precisa la posición y función de cada uno de los colaboradores en sus diferentes áreas de trabajo, para la empresa es clave la coordinación y comunicación tanto interna como externa hacia nuestros clientes.

A continuación, se indica el organigrama de funciones de la empresa FTS SA:

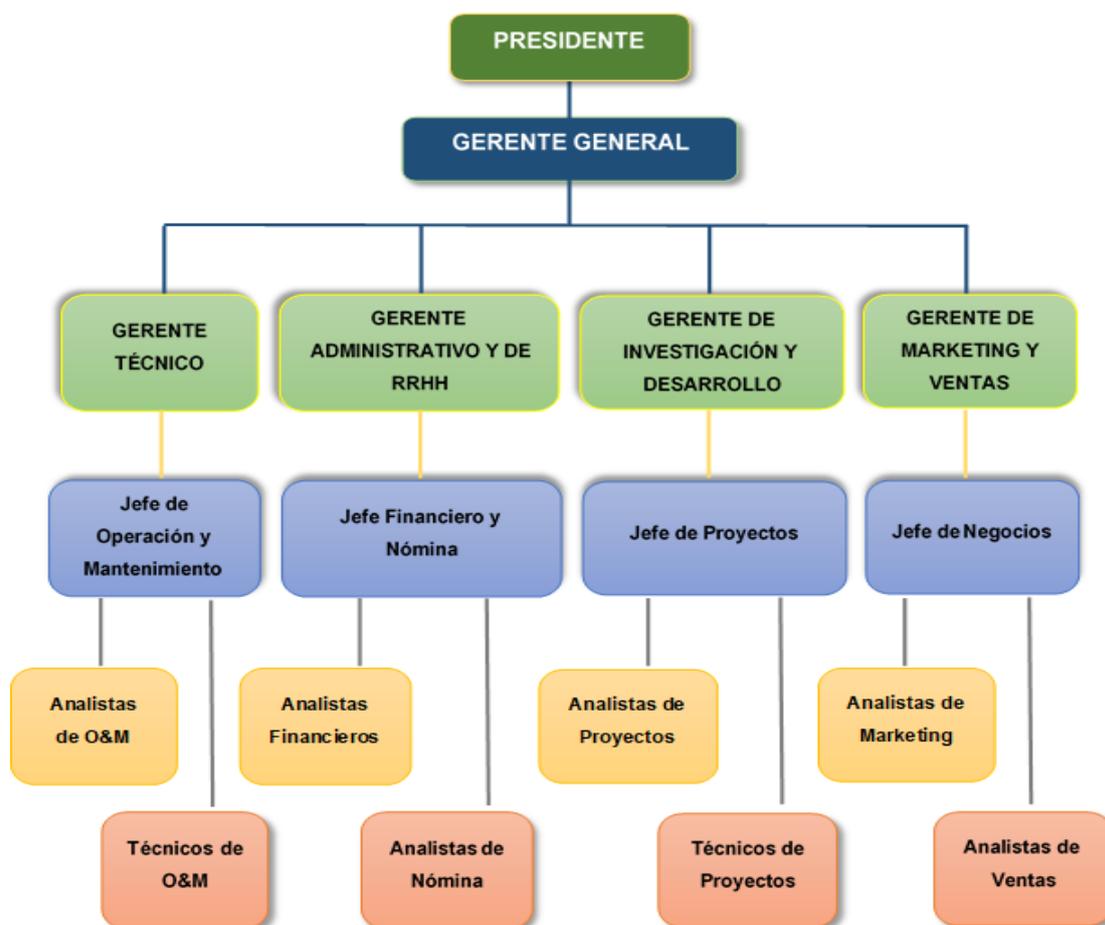


Figura 2. Estructura jerárquica, organigrama FTS SA.  
Fuente y elaboración propias (2022)

Según las características de la empresa, se ha considerado el desarrollar un organigrama de tipo funcional que ayude a tener una visión amplia y clara de las funciones que debe desempeñar cada área, haciendo más sencillo el detectar que capacitación necesita el personal.

La descripción de puestos se realiza de acuerdo a las áreas establecidas según el giro de negocio de la empresa, el primer nivel lo conforma el Presidente y Gerente General, quienes son los dueños de la empresa y están encargados de velar por los intereses de la compañía, buscar y concretar oportunidades de negocio para luego designar a sus Gerentes de área la dirección y ejecución de los proyectos según el requerimiento.

El segundo nivel tiene como responsables a los Gerentes de cada área, quienes son los encargados de coordinar y supervisar los proyectos en ejecución.

El tercer nivel corresponde a la Jefatura de O&M, Jefatura Financiera y Nómina, Jefatura de Proyectos y Jefatura de Negocios quienes se encargan de trabajar en conjunto

y de forma coordinada para la presentación de ofertas y posterior ejecución de los trabajos, en donde las jefaturas técnicas son las responsables de velar y controlar el correcto cumplimiento de las tareas asignadas.

El cuarto nivel corresponde a la parte operativa de la empresa, los analistas y técnicos encargados de llevar a cabo desde la ejecución y soporte tanto en campo como en oficina de todas las actividades y tareas de los diferentes proyectos hasta el velar del bienestar del personal.

Es fundamental que las cabezas de la organización promuevan o incentiven en el recurso humano la misión y visión de la empresa para así poder generar el espíritu de cuerpo con el cumplimiento de estándares y sobrepasar objetivos propuestos generando extras en los servicios que se pueden ofrecer, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Determinación del perfil profesional requerido para cada puesto de trabajo
- Reclutamiento acertado del personal, en base a la demanda
- Determinación de planes de carrera del personal

## **2.1 El estudio de campo**

La presente tesis es de carácter descriptivo y se enfoca a la empresa Fast Telecommunications Service Solutions S.A. (FTS), busca diseñar un sistema de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño del personal, con el fin de mejorar su desempeño empresarial considerando el contexto de pos pandemia, en primera instancia nos enfocamos en realizar una evaluación del desempeño a los colaboradores utilizando metodologías de investigación debido a la naturaleza del problema, posterior a esto, es importante realizar un comparativo con los profesiogramas correspondientes a cada puesto de trabajo, donde el objetivo es entender la realidad del comportamiento y actitudes de los colaboradores y así verificar de forma minuciosa el detalle de las características de la problemática, acoplado esta metodología vamos a lograr de primera mano identificar las falencias más importantes de la empresa y con ello elaborar un diseño acorde a las necesidades empresariales.

La investigación es de tipo mixta, puesto que se basa en los enfoques cualitativo que nos permita identificar de forma clara las competencias en todos los cargos de acuerdo a los perfiles profesionales descritos en los profesiogramas y cuantitativo donde su objetivo es realizar una investigación sistemática para explicar los hallazgos

encontrados en la recopilación de datos para luego analizar la medición de este levantamiento.

### **Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación es en su naturaleza experimental, debido a que, al someter a una evaluación del desempeño a los colaboradores de la empresa, se pretende determinar las características y condiciones de acuerdo a la manipulación de las variables objeto de la evaluación y así conocer los efectos o reacciones que resultan de este estudio (Alonso, García, García, Gil y Ríos 2021). Para el desarrollo del presente estudio se realiza una equiparación de la evaluación del desempeño realizado con los profesiogramas según el perfil correspondiente a cada puesto de trabajo.

Si bien definimos en macro el tipo de investigación objeto de este trabajo, para poder desarrollarlo adecuadamente, como metodología de investigación se utilizan varios tipos de investigación que corresponden a las etapas de evolución del presente proyecto.

El primer tipo de investigación es el Descriptivo, ya que “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Describen situaciones, eventos o hechos, recolectando datos sobre una serie de cuestiones y se efectúan mediciones sobre ellas, buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”. Estos estudios presentan correlaciones muy incipientes o poco elaboradas (Cortés 2004). Como se especifica en nuestro documento el tipo descriptivo se utilizó en la etapa del desarrollo del problema y sus objetivos, así como; en la elaboración de profesiograma, que para nuestros fines determina el perfil profesional que cada puesto de trabajo según el diagrama ocupacional de la empresa requiere. Además de ser la guía para el paso posterior del análisis.

Subsecuentemente, procedemos a regirnos mediante el método cualitativo, que se ajusta a nuestro enfoque cuyos datos son de carácter descriptivo (Taylor y Bogdan 1986,20).

En nuestro trabajo se ajusta al desarrollo de lo que llamamos la evaluación de desempeño, que nace de la necesidad de analizar a cada personaje y cargo de la empresa en base a evaluación de competencias del colaborador, es decir, se evalúa conductas, aptitudes, actitudes, destrezas, pensamiento analítico, calidad de trabajo y capacidades que se enfrenta en las labores diarias y que en muchas de las ocasiones el colaborador debe dar una solución rápida y acertada ante los diferentes requerimientos o reclamos de

los clientes. Las evaluaciones fueron diseñadas para determinar e identificar las habilidades propias del colaborador, las cuales se comparan con los profesiogramas, los cuales fueron contruidos según el propósito principal del puesto de acuerdo a las actividades que debe desempeñar el colaborador tomando en cuenta su formación, experiencia y capacitación requerida conforme el perfil del cargo, descrito previamente en el profesiograma que nos brindan características específicas en base a experiencia previa y en base a cubrir los objetivos empresariales.

Si bien las variables que se proponen en la evaluación de desempeño son de carácter interpretativo en primera instancia, deben ser cuantificadas, lo que nos lleva a la aplicación de la investigación cuantitativa, donde se ponderan los criterios cualitativos con el fin de obtener resultados concretos de cada puesto de trabajo, y; una vez hecho el análisis individual se podrá obtener el resultado global, el estado de la empresa de donde obtendremos nuestras conclusiones y recomendaciones, y más allá de ello la estrategia posterior a seguir de la empresa.

Para entender la realidad de la operatividad de cada puesto de trabajo, se ve la necesidad de establecer una estrategia para brindar el seguimiento adecuado para el cumplimiento de las necesidades que la empresa necesita. Conforme la estructura jerárquica de FTS SA, se construyó profesiogramas de acuerdo al cargo y perfil que se requiere para desempeñar de forma correcta y eficiente las funciones en cada departamento. El profesiograma (Ver modelo en el Anexo 1) está estructurado de la siguiente manera:

#### **Datos de identificación**

Describe de forma clara y precisa el puesto de trabajo, el proceso o área correspondiente, el número de ocupantes o colaboradores, en ausencia el reemplazo del colaborador, el jefe directo y la gerencia a la cual pertenece. De tener personal a cargo se completa la información con la cantidad exacta. Por ejemplo:

Tabla 3

#### **Datos identificación: Profesiograma**

<b>Puesto de Trabajo: Código Puesto: ADM-XX</b>	
<b>Proceso:</b>	
<b>Número ocupantes:</b>	<b>En ausencia le reemplaza:</b>
<b>Jefe Directo:</b>	<b>Reportes Directos:</b>
<b>Personal bajo Responsabilidad: N/A</b>	

Fuente y elaboración propias

### Propósito principal del puesto

Describe e identifica de manera clara y concisa la función principal del cargo, es importante detallar su actividad específica.

### Actividades del puesto

Describe a detalle el proceso productivo que se desempeña en el puesto de trabajo, se define cada una de las tareas y actividades que el colaborador debe realizar a diario tomando en cuenta las categorías: Operación, Revisión, Decisión o Generación Documental. Por ejemplo:

Tabla 4  
Actividades del puesto: Profesiograma

Actividad	Operación	Revisión	Decisión	Generación
				
1)				
2)				
3)				

Fuente y elaboración propias

### Útiles, herramientas o máquinas de trabajo utilizados

De acuerdo al perfil del cargo, se completa la información de equipos, materiales o herramientas que el colaborador requiere para cumplir con las tareas propias de su trabajo.

### Horario de trabajo

Conforme el perfil y las actividades que el colaborador desempeña en la empresa, se establece el horario laboral tomando en cuenta horas complementarias y suplementarias.

### Relaciones primarias del cargo

Es importante especificar la relación del cargo con el cliente interno o externo y la relación de trabajo para un adecuado seguimiento y control en sus actividades.

### Perfil del cargo / competencias

En esta sección se debe definir de forma precisa el grado de educación mínima que se requiere para el cargo y la formación académica necesaria en pregrado o posgrado. Es importante detallar la capacitación y conocimientos técnicos que el colaborador debe cumplir, además de las habilidades, competencias y experiencia que el puesto exige con el objetivo de disponer de personal calificado. Por ejemplo:

Tabla 5  
**Perfil del cargo**

<b>1.1 Educación:</b> Definir el grado de educación mínima requerida para el cargo	
Primaria Secundaria <input type="checkbox"/>	Intermedia Universitaria
<b>Título:</b>	
<b>Posgrado:</b>	
<b>1.2 Formación- Capacitación Conocimientos Técnicos y/o de Calidad:</b> (Detallar los conocimientos específicos requeridos para la gestión)	
<b>1.3 Habilidades - Competencias exigidas por el Puesto de Trabajo</b>	
o Liderazgo	<input type="checkbox"/>
o Comunicación	X
o Organización Trabajo en Equipo	X
o Ética Profesional	X
o Capacidad resolutive de problemas	X
o Responsabilidad	X
o Honradez	X
o Trabajo bajo presión	X
<b>1.4 Experiencia laboral</b>	
<b>Dimensión</b>	<b>Detalle</b>
Tiempo de experiencia	
Especificidad de la experiencia	
<b>1.5 Otras características</b>	
<b>Característica</b>	<b>Detalle</b>
Manejo de programas informáticos	
Manejo de equipos de oficina	
Disponibilidad de tiempo	

Fuente y elaboración propias

### **Ropa de trabajo y protección**

Se detalla las condiciones en las cuales el colaborador desempeña sus funciones de acuerdo al perfil del cargo, así como también la ropa de trabajo de oficina o campo. Por ejemplo:

<b>Ropa de Trabajo y Protección</b>
Silla ergonómica, soportes de mouse pad, mouse ergonómico, pausas activas.

Figura 3. Ropa de trabajo y protección  
Fuente y elaboración propias

### **Salud ocupacional**

En esta sección se escoge las exigencias psicofisiológicas de acuerdo al puesto de trabajo, es decir, según los riesgos a los cuales el colaborador se expone en el día a día, se

establece las aptitudes mínimas exigibles. Por otro lado, los exámenes y valoraciones medicas ocupacionales son requisitos primordiales previo al ingreso, durante su estancia en la empresa y a su posterior salida. Por ejemplo:

Tabla 6  
Salud ocupacional

EXIGENCIAS PSICOFISIOLÓGICAS DEL PUESTO DE TRABAJO							
APTITUDES	MÍNIMAS	MUY	BUE	MED	INSUFI	DÉF	OBSERVA
		1	2	3	4	5	
SALUD GENERAL							
APTITUD A PERMANECER							
EQUILIBRIO							
FACILIDAD DE MOVIMIENTO							
FACILIDAD DE MOVIMIENTO							
FACILIDAD DE MOVIMIENTO							
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS							
EXIGENCIAS VISUALES							
EXIGENCIAS AUDITIVAS							
EXIGENCIAS TÁCTILES							
DESTREZA MANUAL							
APARATO DIGESTIVO							
APARATO RESPIRATORIO							
APARATO CIRCULATORIO							
APARATO URINARIO							
PIEL Y MUCOSAS							
MEMORIA							
ATENCIÓN							
RESISTENCIA A LA MONOTONÍA							

Fuente y elaboración propias

## 2.2 Instrumento de investigación

En el presente trabajo se busca determinar si el personal actual de la empresa cumple con las necesidades operativas, administrativas y sociales que se requieren para alcanzar la misión, visión y los objetivos de la empresa, para ello, se diseña el instrumento de investigación llamado evaluación del desempeño. Este instrumento tiene como finalidad calificar en diferentes instancias a los colaboradores que pertenezcan a la empresa; los parámetros que se tomarán en cuenta han sido seleccionados para cumplir las categorías comportamentales, sociales y técnicas de cada perfil, ponderando las competencias para obtener de manera cuantitativa los resultados. Conociendo los resultados de las evaluaciones del desempeño por, podemos analizar el estado actual de la empresa en cuanto a personal y proponer un cambio en el proceso. Para la elaboración

del formato, el autor se basó en información recopilada de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT EP).

Con el fin de realizar la evaluación a todos los colaboradores de la empresa (Ver Modelo en el Anexo 2 ) y de acuerdo a la estructura jerárquica de FTS SA, se construyó un documento que evalúe y determine las competencias de acuerdo al cargo y perfil, donde el objetivo es conocer el desenvolvimiento del colaborador en su puesto de trabajo, ayudar a desarrollar y potenciar sus habilidades e incrementar la eficiencia y eficacia de los colaboradores por medio de actividades que motiven y mejoren el desempeño laboral en beneficio de la empresa.

El resultado cuantificable de la evaluación individual del desempeño sirve para determinar si es apto o no una persona en el puesto actual y por ende tomar una decisión de cambio, mejora o reposicionamiento del personal, así como de llamado de atención, promoción o incentivo. Con esta misma herramienta haciendo una evaluación corporativa se determinan la existencia o no falencias en los diferentes departamentos y en consecuencia el estatus profesional de la empresa.

La evaluación del desempeño se conforma por los siguientes puntos:

#### **Datos del evaluado**

Se describe los datos principales del colaborador desde el código de empleado, nombres completos, cargo específico, gerencia y jefatura a la cual pertenece, datos de identidad; de la misma manera los datos del jefe inmediato quien realiza la evaluación, por ejemplo:

DATOS DEL EVALUADO	
Código:	Cédula:
Nombres:	Provincia:
Cargo:	Grupo de trabajo:
Gerencia de Área:	
Jefatura:	
DATOS DEL EVALUADOR	
Nombre:	Cédula:
Cargo:	Código Evaluador:

Figura 4. Datos del personal evaluado

Fuente: Referencia CNT EP (2022)

Elaboración propia (2022)

## Detalle de evaluación de competencias

Este punto pretende evaluar y conocer del colaborador su desempeño, actitud, aptitud y rendimiento frente a las actividades que desarrolla, se considera muy importante ponderar las siguientes competencias, por ejemplo:

DETALLE DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS				
GRUPO	COMPETENCIAS	BRECHA CALIFICACION NIVEL DE DESARROLLO		
CORPORATIVA	ENFOQUE A RESULTADOS	%	%	EN DESARROLLO
CORPORATIVA	INTEGRIDAD	%	%	DESARROLLADA
CORPORATIVA	COMUNICACION	%	%	DESARROLLO BÁSICO
CORPORATIVA	ORIENTACION AL SERVICIO	%	%	DESARROLLO BÁSICO
CORPORATIVA	TRABAJO EN EQUIPO	%	%	DESARROLLO BÁSICO
GRUPO OCUPACIONAL	PENSAMIENTO ANALÍTICO	%	%	DESARROLLO BÁSICO
GRUPO OCUPACIONAL	CALIDAD DE TRABAJO	%	%	DESARROLLO BÁSICO
ESPECÍFICAS	CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	%	%	DESARROLLO BÁSICO
ESPECÍFICAS	RAZONAMIENTO DEDUCTIVO	%	%	DESARROLLO BÁSICO
ESPECÍFICAS	CAPACIDAD DE GESTIÓN	%	%	EN DESARROLLO
PUNTUACIÓN FINAL		%		CALIFICACIÓN

Figura 5. Detalle de evaluación de competencias

Fuente: Referencia CNT EP (2022)

Elaboración propia (2022)

- **Enfoque a resultados**

**Descripción:** Es el porcentaje de cumplimiento de objetivos y metas de acuerdo a estándares de calidad definidos para conseguir niveles importantes de rendimiento que satisfagan la experiencia con el cliente conforme la estrategia de la empresa.

**Conductas observables:** Ejecuta o sugiere activamente mejoras importantes a los métodos de trabajo establecidos que promuevan un óptimo rendimiento del personal.

**Descripción:** Es el porcentaje de cumplimiento de objetivos y metas de acuerdo a estándares de calidad definidos para conseguir niveles importantes de rendimiento que satisfagan la experiencia con el cliente conforme la estrategia de la empresa.

**Conductas observables:** Trabaja de forma eficiente y eficaz con altos niveles de rendimiento, planifica sus actividades y tareas de forma correcta en base a procedimientos que ayuden a cumplir sus objetivos.

- **Integridad**

**Descripción:** Cumplir sus tareas de forma correcta y honesta, siendo claro y preciso en sus intenciones para que se lleve a cabo el trabajo sin inconvenientes.

**Conductas observables:** Reconoce, expresa y corrige de forma inmediata sus equivocaciones o aciertos en todo momento de forma apropiada en situaciones que el trabajo lo amerite.

**Conductas observables:** Es confidencial referente a información relacionada con la empresa o el cliente.

- **Comunicación**

**Descripción:** Capacidad de atender de forma efectiva ante dudas, consultas o reclamos, saber escuchar y dar opiniones acertadas ante conflictos.

**Conductas observables:** Expresa sugerencias de forma precisa ante el público en general demostrando seguridad y capacidad para comunicarse de forma adecuada.

**Conductas observables:** Verifica y se asegura que la información brindada fue recibida y comprendida en su totalidad y que el mensaje entregado es correcto y es justo lo que quiso expresar.

- **Orientación al servicio**

**Descripción:** Atender, entender y satisfacer los requerimientos de forma acertada, cumplimiento con las expectativas de los clientes internos o externos, asegurando una atención de primera y dando solución oportuna a las necesidades de los clientes.

**Conductas observables:** Conoce ampliamente los servicios que ofrece la empresa y demuestra capacidad para atender, solucionar y satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente.

**Conductas observables:** Trata de explicar de forma clara y precisa los productos y servicios que ofrece la empresa con el fin de exponer las ventajas adaptando las necesidades del cliente.

- **Trabajo en equipo**

**Descripción:** Es la habilidad de trabajar con diferentes tipos de personas, estableciendo metas en conjunto que ayuden a sobresalir como grupo, logrando un desempeño acorde a los requerimientos y objetivos que la empresa o el trabajo lo necesite.

**Conductas observables:** Se expresa con educación y respeto por el trabajo de sus compañeros demostrando buena actitud y predisposición al aprendizaje valorando el aporte de cada persona.

**Conductas observables:** Aporta activamente y colabora de forma correcta con su equipo de trabajo u otras áreas de la empresa.

- **Pensamiento analítico**

**Descripción:** Es la habilidad y capacidad de atender problemas o conflictos de forma acertada en el menor tiempo, identificando rápidamente y solucionando de raíz los inconvenientes con buen juicio de valor y con estrategias acordes a la situación.

**Conductas observables:** Comprende la problemática y emplea enfoques que ayuden para el análisis y posterior resolución del conflicto.

**Conductas observables:** Sugiere mejoras y opciones que ayuden a superar situaciones adversas o problemáticas en la empresa.

- **Calidad de trabajo**

**Descripción:** Excelencia en el trabajo a realizar, implica tener conocimiento en los temas del área en la que trabaja. Posee la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas operables.

**Conductas observables:** Destaca en su trabajo por sus resultados y entrega de informes o reportes de forma clara y precisa.

**Conductas observables:** Domina y aplica sus conocimientos en base a su experiencia en sus tareas y actividades encomendadas,

- **Capacidad de planificación y organización**

**Descripción:** Es la capacidad de trabajar de forma eficiente y eficaz en las diferentes tareas o proyectos, identificando las prioridades, acciones y recursos necesarios para desempeñar y cumplir de forma correcta sus actividades según lo requerido.

**Conductas observables:** Es eficiente y organizado con su tiempo para atender diferentes proyectos a la vez.

**Conductas observables:** Establece y cumple con los objetivos trazados en el tiempo determinado.

- **Razonamiento deductivo**

**Descripción:** Es la habilidad de analizar, comprender y solucionar un determinado problema, identificando los puntos más importantes y resolviendo de forma sistemática y definitiva las diferentes situaciones.

**Conductas observables:** Analiza la situación en partes, la entiende y da solución a la misma.

**Conductas observables:** Compara situaciones anteriores, analiza y da una pronta solución del problema.

- **Capacidad de gestión**

**Descripción:** Es la capacidad, habilidad de gestión y coordinación de tareas y actividades a su cargo de forma eficiente y eficaz consiguiendo que las cosas fluyan de forma rápida y correcta según lo planificado.

**Conductas observables:** Es proactivo y atento en el desarrollo de las tareas encomendadas y da un correcto seguimiento.

**Conductas observables:** Demuestra capacidad de gestión ante cualquier eventualidad sin afectar el resultado final de los trabajos.

Se definió la escala de calificación de la evaluación del desempeño en relación con los compromisos laborales cuyos intervalos se asignan un valor porcentual tomando en cuenta lo siguiente (Gil, Junca, Mendez y Meneses 2010):

Tabla 7  
**Calificación y ponderación porcentual**

CALIFICACION COMPETENCIAS	PONDERACIÓN PORCENTUAL
SIEMPRE	90 – 100%
CASI SIEMPRE	80 – 89,99%
REGULAR	50 – 79,99 %

Fuente y elaboración propias

Finalmente, el resultado de la calificación de la evaluación del desempeño se la expresa de la siguiente manera:

Tabla 8  
**Ponderación calificación final colaborador**

CALIFICACIÓN FINAL COLABORADOR	PONDERACIÓN PORCENTUAL
EXCELENTE	90 – 100%
BUENO	80 – 89,99%
REGULAR	50 – 79,99 %

Fuente y elaboración propias

### **2.3 Recolección de datos**

La evaluación del desempeño aplicada a 20 empleados (Jefes, Analistas y Técnicos) de la empresa Fast Telecommunications Service Solutions S.A., consta de 10 puntos cuyo enfoque se basa en escala de calificaciones (Montejo 2001) cuyo objetivo es obtener una apreciación sistemática del desenvolvimiento del colaborador en su puesto de trabajo y así estimular o juzgar sus cualidades (González 2017). Se realizó el 07 de octubre del 2022 en las instalaciones de la empresa por medio de la intranet, cada evaluador tuvo un tiempo de 20 minutos. Los resultados obtenidos se sistematizan por medio de tratamientos matemáticos y son revisados en conjunto con el evaluado con el fin de dar el *feedback* de su calificación.

Los datos que arrojen las evaluaciones del desempeño son comparados con los profesiogramas creados con el fin de validar sus competencias acordes a los perfiles de cada puesto de trabajo.



## **Capítulo tercero**

### **Descripción y análisis de resultados**

#### **1. Profesiograma**

Es un documento que detalla el perfil de exigencia de un puesto de trabajo, el cual describe los requerimientos y competencias precisos que el empleado debe cumplir para desempeñar de forma correcta y adecuada las tareas y funciones propias del cargo. El profesiograma identifica el propósito principal del puesto, además define las responsabilidades y actividades que el colaborador debe realizar en el día a día de sus labores en el ámbito de las técnicas de organización científica según el concepto que inicio y desarrolló Taylor con el fin de aprovechar al máximo el rendimiento del trabajador (López 2017).

El profesiograma elaborado cumple con características propias de acuerdo a la necesidad de la empresa, es decir se usa un estilo sencillo, conciso y claro, describiendo las tareas, actividades, responsabilidades y competencias específicas del puesto de trabajo, el documento define la metodología frente a la productividad requerida, tomando en cuenta herramientas o equipos necesarios para un acertado cumplimiento de las funciones según su horario de trabajo.

De acuerdo a la estructura jerárquica de la empresa, se diseñó 12 profesiogramas con los perfiles específicos correspondientes a cada puesto de trabajo.

#### **2. Brecha**

En este trabajo, la brecha es la diferencia entre el valor que requiere el empleador y el valor que realmente brinda el colaborador a su desempeño en la empresa.

#### **3. Datos demográficos**

En FTS laboran 26 personas, de los cuales 6 forman parte del personal gerencial y directivo representado por el 23 %, mientras 20 se encuentran en el área operativa representando por el 77%. Ya que la estructura organizacional de la empresa es horizontal

podemos ver que existen 4 departamentos que hacen de FTS una empresa funcional, en donde cada departamento es manejado por un gerente del cual se desprende cada jefatura y sus subalternos; debido a la naturaleza de la empresa se requiere mayor cantidad de personal técnico que administrativo.

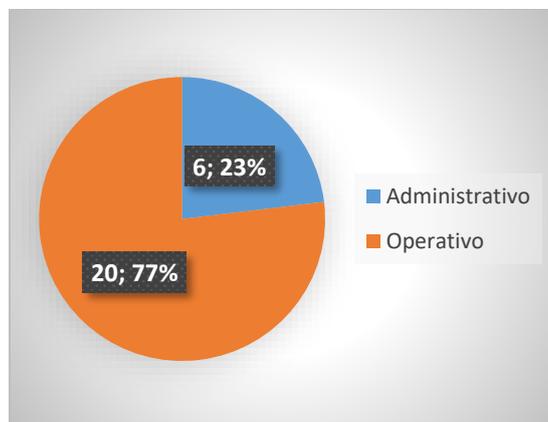


Figura 6. Clasificación de los empleados por área de trabajo  
Fuente y elaboración propias (2022)

De 26 colaboradores que confirman FTS, el Presidente, Gerente General y sus 4 Gerentes de área tienen formación de cuarto nivel (23%), quienes se encuentran preparados para dirigir sus departamentos y han sido los artífices en la identificación de los problemas y a la vez han sido los impulsores para que de la empresa vuelva a surgir tomando decisiones importantes y definitivas que provocaron la ejecución del presente estudio. 16 colaboradores (62%) tienen formación de tercer nivel, quienes a pesar de tener un título en especialidades técnicas o administrativas, en su mayoría no cumplieron con la suficiente experiencia y conocimiento en temas de campo, dirección, manejo de personal o proyectos, capacidades que son determinantes para llevar de forma correcta el departamento; finalmente los 4 bachilleres (15%) a pesar de ser una calificación mínima de escolaridad, no cumplen con la experiencia requerida, ya que deben tener conocimiento de trabajos en campo y sobre todo una actitud de aprendizaje.

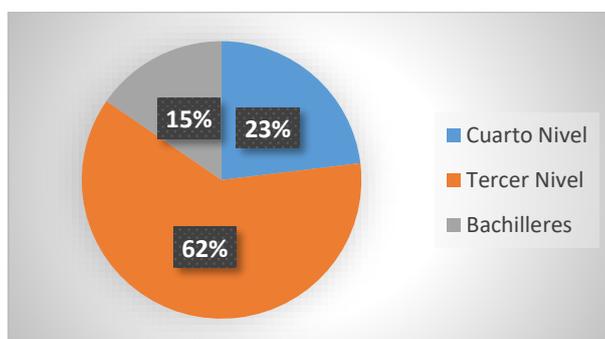


Figura 7. Formación de los colaboradores  
Fuente y elaboración propias (2022)

#### 4. Análisis de la empresa

Sobre este factor se busca evaluar las competencias de los 20 empleados conformados por jefes, analistas y técnicos que actualmente laboran en FTS. Luego de realizar las evaluaciones del desempeño se obtuvo los siguientes resultados:

##### Gerencia Técnica

##### Análisis evaluación del desempeño Jefe de Operación y Mantenimiento

Tabla 9  
Resultado evaluación del desempeño Jefe O&M

JEFE DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO		
COMPETENCIAS	BRECHA	CALIFICACIÓN
ENFOQUE A RESULTADOS	30,00%	70,00%
INTEGRIDAD	0,00%	100,00%
COMUNICACION	30,00%	70,00%
ORIENTACION AL SERVICIO	12,50%	87,50%
TRABAJO EN EQUIPO	30,00%	70,00%
PENSAMIENTO ANALÍTICO	25,00%	75,00%
CALIDAD DE TRABAJO	12,50%	87,50%
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	30,00%	70,00%
RAZONAMIENTO DEDUCTIVO	12,50%	87,50%
CAPACIDAD DE GESTIÓN	25,00%	75,00%
<b>TOTAL</b>		<b>79,25%</b>

Fuente y elaboración propias

El resultado de la calificación de la evaluación de competencias del Jefe de O&M es del 79,25%, corresponde a Regular. El porcentaje mínimo de desempeño aceptable del colaborador es del 85% y la brecha máxima aceptada es del 12,5 %.

Los puntos principales de evaluación de este colaborador son:

**1. Enfoque a resultados:** la brecha que brinda este colaborador en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 2 del profesiograma se encuentra específicamente en el *propósito principal del puesto*, identificando los objetivos puntuales que se le solicita al colaborador.

**2. Comunicación:** la brecha que brinda este colaborador en este punto es del 25%, que comparado con el numeral 7.3 del profesiograma se encuentra específicamente en

*habilidades y competencias exigidas por el puesto*, estrictamente necesarias para cumplir a cabalidad su función, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos del puesto.

**3. Trabajo en equipo:** la brecha que brinda este colaborador en este punto es del 25%, que comparado con el numeral 7.3 del profesiograma se encuentra específicamente en *Habilidades y Competencias exigidas por el puesto*, estrictamente necesarias para cumplir a cabalidad su función, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos del puesto.

**4. Capacidad de planificación y organización:** la brecha que brinda este colaborador en este punto es del 25%, que comparado con el numeral 3 del profesiograma se encuentra específicamente en *actividades del puesto*, estrictamente necesario en el proceso productivo que desempeña en el puesto de trabajo, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos encomendados.

**5. Pensamiento analítico:** la brecha que brinda este colaborador en este punto es del 25%, que comparado con el numeral 7.3 del profesiograma se encuentra específicamente en *habilidades y competencias exigidas por el puesto*, estrictamente necesarias para cumplir a cabalidad su función, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos del puesto.

**6. Capacidad de gestión:** la brecha que brinda este colaborador en este punto es del 25%, que comparado con el numeral 3 del profesiograma se encuentra específicamente en *actividades del puesto*, estrictamente necesario en el proceso productivo que desempeña en el puesto de trabajo, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos encomendados.

### **Análisis de resultados**

El evaluado, no cumple con las competencias suficientes para desempeñar sus funciones como Jefe de O&M. Al no tener una formación técnica y no tener la experiencia requerida, dificulta el poder cumplir con sus actividades de forma correcta y tomando en cuenta que el cargo solicita su presencia en horarios 24/7 debido a la naturaleza de la Operación y Mantenimiento, el colaborador no está en la capacidad de liderar a su grupo de trabajo. Conforme la calificación obtenida, se sugiere el cambio del colaborador por una persona que cumpla el perfil y experiencia requerido para el puesto.

## Analista 1 de Operación y Mantenimiento

Tabla 10  
Resultado evaluación del desempeño Analista 1 de O&M

ANALISTA 1 OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO		
COMPETENCIAS	BRECHA	CALIFICACIÓN
ENFOQUE A RESULTADOS	12,50%	87,50%
INTEGRIDAD	0,00%	100,00%
COMUNICACION	12,50%	87,50%
ORIENTACION AL SERVICIO	12,50%	87,50%
TRABAJO EN EQUIPO	12,50%	87,50%
PENSAMIENTO ANALÍTICO	12,50%	87,50%
CALIDAD DE TRABAJO	12,50%	87,50%
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	12,50%	87,50%
RAZONAMIENTO DEDUCTIVO	12,50%	87,50%
CAPACIDAD DE GESTIÓN	25,00%	75,00%
<b>TOTAL</b>		<b>87,50%</b>

Fuente y elaboración propias

El resultado de la calificación de la evaluación de competencias del Analista 1 de O&M es del 87,5 %, corresponde a Bueno. El porcentaje mínimo de desempeño aceptable del colaborador es del 85 % y la brecha máxima aceptada es del 12,5 %; en este caso el colaborador presenta un único punto de que no alcanza el porcentaje requerido, el cual es:

**1. Capacidad de gestión:** la brecha que brinda este colaborador en este punto es del 25%, que comparado con el numeral 3 del profesiograma se encuentra específicamente en *actividades del puesto*, estrictamente necesario en el proceso productivo que desempeña en el puesto de trabajo, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos encomendados.

### Análisis de resultados

El evaluado cumple con las competencias suficientes para desempeñar sus funciones como Analista 1 de O&M, posee formación técnica además de habilidades, actitudes y aptitudes requeridas para desempeñar el cargo, sin embargo, la capacidad de gestión: es la capacidad, habilidad de gestión y coordinación de tareas y actividades a su cargo de forma eficiente y eficaz consiguiendo que las cosas fluyan de forma rápida y

correcta según lo planificado, se sugiere que el colaborador se capacite en temas de optimización y organización de manejo de recursos para que pueda contar con las herramientas que le ayuden a mejorar su desempeño. Conforme la calificación obtenida se sugiere su continuidad porque cumple el perfil y experiencia requerido para el puesto.

### Analista 2 de Operación y Mantenimiento

Tabla 11  
Resultado evaluación del desempeño Analista 2 de O&M

ANALISTA 2 OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO		
COMPETENCIAS	BRECHA	CALIFICACIÓN
ENFOQUE A RESULTADOS	30,00%	70,00%
INTEGRIDAD	0,00%	100,00%
COMUNICACION	30,00%	70,00%
ORIENTACION AL SERVICIO	12,50%	87,50%
TRABAJO EN EQUIPO	30,00%	70,00%
PENSAMIENTO ANALÍTICO	25,00%	75,00%
CALIDAD DE TRABAJO	12,50%	87,50%
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	30,00%	70,00%
RAZONAMIENTO DEDUCTIVO	12,50%	87,50%
CAPACIDAD DE GESTIÓN	25,00%	75,00%
	<b>TOTAL</b>	<b>79,25%</b>

Fuente y elaboración propias

El resultado de la calificación de la evaluación de competencias del Analista 2 de O&M es del 79,25 %, corresponde a Regular. El porcentaje mínimo de desempeño aceptable del colaborador es del 85% y la brecha máxima aceptada es del 12,5 %.

Los puntos principales de evaluación de este colaborador son:

**1. Enfoque a resultados:** la brecha que brinda este colaborador en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 2 del profesiograma se encuentra específicamente en el *propósito principal del puesto*, identificando los objetivos puntuales que se le solicita al colaborador.

**2. Comunicación:** la brecha que brinda este colaborador en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 7.3 del profesiograma se encuentra específicamente en *habilidades y competencias exigidas por el puesto*, estrictamente necesarias para cumplir a cabalidad su función, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos del puesto.

**3. Trabajo en equipo:** la brecha que brinda este colaborador en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 7.3 del profesiograma se encuentra específicamente en *habilidades y competencias exigidas por el puesto*, estrictamente necesarias para cumplir a cabalidad su función, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos del puesto.

**4. Capacidad de planificación y organización:** la brecha que brinda este colaborador en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 3 del profesiograma se encuentra específicamente en *actividades del puesto*, estrictamente necesario en el proceso productivo que desempeña en el puesto de trabajo, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos encomendados.

**5. Pensamiento analítico:** la brecha que brinda este colaborador en este punto es del 25%, que comparado con el numeral 7.3 del profesiograma se encuentra específicamente en *habilidades y competencias exigidas por el puesto*, estrictamente necesarias para cumplir a cabalidad su función, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos del puesto.

**6. Capacidad de gestión:** la brecha que brinda este colaborador en este punto es del 25 %, que comparado con el numeral 3 del profesiograma se encuentra específicamente en *actividades del puesto*, estrictamente necesario en el proceso productivo que desempeña en el puesto de trabajo, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos encomendados.

### **Análisis de resultados**

El evaluado, no cumple con las competencias suficientes para desempeñar sus funciones como Analista 2 de O&M. Al no tener la experiencia requerida, dificulta el poder cumplir con sus actividades de forma correcta y tomando en cuenta que el cargo solicita su presencia en horarios 24/7 debido a la naturaleza de la Operación y Mantenimiento, el colaborador no está en la capacidad de ejecutar de forma eficiente su trabajo. Conforme la calificación obtenida se sugiere el cambio del colaborador por una persona que cumpla el perfil, experiencia y capacidades requeridas para el puesto.

## Técnicos de Operación y Mantenimiento

Tabla 12  
Resultado comparativo evaluación del desempeño Técnicos de O&M

Técnico 1 operación y mantenimiento			Técnico 2 operación y mantenimiento		
Competencias	Brecha	Calificación	Competencias	Brecha	Calificación
Enfoque a resultados	25,00%	75,00%	Enfoque a resultados	25,00%	75,00%
Integridad	0,00%	100,00%	Integridad	0,00%	100,00%
Comunicación	30,00%	70,00%	Comunicación	30,00%	70,00%
Orientación al servicio	12,50%	87,50%	Orientación al servicio	12,50%	87,50%
Trabajo en equipo	30,00%	70,00%		30,00%	70,00%
Pensamiento analítico	30,00%	70,00%	Pensamiento analítico	30,00%	70,00%
Calidad de trabajo	12,50%	87,50%	Calidad de trabajo	12,50%	87,50%
Capacidad de planificación y organización	30,00%	70,00%	Capacidad de planificación y organización	30,00%	70,00%
Razonamiento deductivo	12,50%	87,50%	Razonamiento deductivo	12,50%	87,50%
Capacidad de gestión	30,00%	70,00%	Capacidad de gestión	30,00%	70,00%
	<b>TOTAL</b>	<b>78,75%</b>		<b>TOTAL</b>	<b>78,75%</b>

Fuente y elaboración propias

El resultado de la calificación de la evaluación de competencias del Técnicos de O&M es del 78,75 %, corresponde a Regular. El porcentaje mínimo de desempeño aceptable del colaborador es del 85 % y la brecha máxima aceptada es del 12,5 %.

Los puntos principales de evaluación de los colaboradores son:

**1. Enfoque a resultados:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 25%, que comparado con el numeral 2 del profesiograma se encuentra específicamente en el *propósito principal del puesto*, identificando los objetivos puntuales que se le solicita al colaborador.

**2. Comunicación:** la brecha que brinda este colaborador en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 7.3 del profesiograma se encuentra específicamente en *habilidades y competencias exigidas por el puesto*, estrictamente necesarias para cumplir a cabalidad su función, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos del puesto.

**3. Trabajo en equipo:** la brecha que brinda este colaborador en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 7.3 del profesiograma se encuentra específicamente en *habilidades y competencias exigidas por el puesto*, estrictamente necesarias para cumplir a cabalidad su función, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos del puesto.

**4. Capacidad de planificación y organización:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 3 del profesiograma se encuentra específicamente en *actividades del puesto*, estrictamente necesario en el proceso productivo que desempeña en el puesto de trabajo, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos encomendados.

**5. Pensamiento analítico:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 7.3 del profesiograma se encuentra específicamente en *habilidades y competencias exigidas por el puesto*, estrictamente necesarias para cumplir a cabalidad su función, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos del puesto.

**6. Capacidad de gestión:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 3 del profesiograma se encuentra específicamente en *actividades del puesto*, estrictamente necesario en el proceso productivo que desempeña en el puesto de trabajo, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos encomendados.

### **Análisis de resultados**

Los técnicos evaluados, no cumplen con las competencias suficientes para desempeñar sus funciones como Técnicos de O&M. Al no tener la suficiente formación técnica conforme el perfil y no tener la experiencia requerida, dificulta el poder cumplir con sus actividades de forma correcta y tomando en cuenta que el cargo solicita su presencia en horarios 24/7 debido a la naturaleza de la Operación y Mantenimiento, el colaborador no está en la capacidad de ejecutar sus funciones de forma correcta. Conforme la calificación obtenida se sugiere el cambio de los colaboradores por personas que cumplan el perfil y experiencia requerido para el puesto.

## **Gerencia Administrativa y de Recursos Humanos**

### **Análisis evaluación del desempeño Jefe Financiero y Nómina**

Tabla 13

#### **Resultado evaluación del desempeño Jefe Financiero y Nómina**

<b>JEFE FINANCIERO Y NÓMINA</b>		
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>BRECHA</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
Enfoque a resultados	30,00%	70,00%
Integridad	0,00%	100,00%
Comunicación	30,00%	70,00%

Orientación al servicio	30,00%	70,00%
Trabajo en equipo	30,00%	70,00%
Pensamiento analítico	25,00%	75,00%
Calidad de trabajo	30,00%	70,00%
Capacidad de planificación y organización	30,00%	70,00%
Razonamiento deductivo	25,00%	75,00%
Capacidad de gestión	25,00%	75,00%
<b>TOTAL</b>		<b>74,50%</b>

Fuente y elaboración propias

El resultado de la calificación de la evaluación de competencias del Jefe Financiero y Nómina es del 74,5 %, corresponde a Regular. El porcentaje mínimo de desempeño aceptable del colaborador es del 83,25 % y la brecha máxima aceptada es del 12,5%.

Los puntos principales de evaluación del colaborador son:

**1. Enfoque a resultados:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 2 del profesiograma se encuentra específicamente en el *propósito principal del puesto*, identificando los objetivos puntuales que se le solicita al colaborador.

**2. Comunicación:** la brecha que brinda este colaborador en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 7.3 del profesiograma se encuentra específicamente en *habilidades y competencias exigidas por el puesto*, estrictamente necesarias para cumplir a cabalidad su función, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos del puesto.

**3. Orientación al servicio:** la brecha que brindan el colaborador en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 2 del profesiograma se encuentra específicamente en el *propósito principal del puesto*, identificando los objetivos puntuales que se le solicita al colaborador.

**4. Trabajo en equipo:** la brecha que brinda este colaborador en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 7.3 del profesiograma se encuentra específicamente en *habilidades y competencias exigidas por el puesto*, estrictamente necesarias para cumplir a cabalidad su función, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos del puesto.

**5. Pensamiento analítico:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 7.3 del profesiograma se encuentra específicamente en *habilidades y competencias exigidas por el puesto*, estrictamente

necesarias para cumplir a cabalidad su función, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos del puesto.

**6. Calidad de trabajo:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 3 del profesiograma se encuentra específicamente en *actividades del puesto*, estrictamente necesario en el proceso productivo que desempeña en el puesto de trabajo, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos encomendados.

**7. Capacidad de planificación y organización:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 3 del profesiograma se encuentra específicamente en *actividades del puesto*, estrictamente necesario en el proceso productivo que desempeña en el puesto de trabajo, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos encomendados.

**8. Razonamiento deductivo:** la brecha que brinda este colaborador en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 7.3 del profesiograma se encuentra específicamente en *habilidades y competencias exigidas por el puesto*, estrictamente necesarias para cumplir a cabalidad su función, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos del puesto.

**9. Capacidad de gestión:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 3 del profesiograma se encuentra específicamente en *actividades del puesto*, estrictamente necesario en el proceso productivo que desempeña en el puesto de trabajo, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos encomendados.

### **Análisis de resultados**

El evaluado, no cumple con las competencias suficientes para desempeñar sus funciones como Jefe Financiero y Nómina. Al no tener la formación y experiencia requerida, dificulta el poder cumplir con sus actividades de forma correcta y tomando en cuenta que el cargo solicita de amplio conocimiento en temas financieros y de Recursos Humanos, el colaborador no está en la capacidad de liderar o ser apoyo de su grupo de trabajo. Conforme la calificación obtenida se sugiere el cambio del colaborador por una persona que cumpla el perfil y experiencia requerido para el puesto.

## Analistas financieros

Tabla 14  
Resultado comparativo evaluación del desempeño Analistas Financieros

Analista 1 financiero			Analista 2 financiero		
Competencias	Brecha	Calificación	Competencias	Brecha	Calificación
Enfoque a resultados	30,00%	70,00%	Enfoque a resultados	40,00%	60,00%
Integridad	0,00%	100,00%	Integridad	30,00%	70,00%
Comunicación	30,00%	70,00%	Comunicación	30,00%	70,00%
Orientación al servicio	30,00%	70,00%	Orientación al servicio	30,00%	70,00%
Trabajo en equipo	30,00%	70,00%	Trabajo en equipo	30,00%	70,00%
Pensamiento analítico	25,00%	75,00%	Pensamiento analítico	25,00%	75,00%
Calidad de trabajo	30,00%	70,00%	Calidad de trabajo	30,00%	70,00%
Capacidad de planificación y organización	30,00%	70,00%	Capacidad de planificación y organización	30,00%	70,00%
Razonamiento deductivo	25,00%	75,00%	Razonamiento deductivo	30,00%	70,00%
Capacidad de gestión	25,00%	75,00%	Capacidad de gestión	40,00%	60,00%
	<b>TOTAL</b>	<b>74,50%</b>		<b>TOTAL</b>	<b>68,50%</b>

Fuente y elaboración propias

El resultado de la calificación de la evaluación de competencias de los Analistas Financieros es del 74,5 % y 68,5 %, corresponde a Regular. El porcentaje mínimo de desempeño aceptable del colaborador es del 83,25 %. y la brecha máxima aceptada es del 12,5 %.

Los puntos principales de las evaluaciones de los colaboradores son:

**1. Enfoque a resultados:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 30 % y 40%, respectivamente, que comparado con el numeral 2 del profesiograma se encuentra específicamente en el *propósito principal del puesto*, identificando los objetivos puntuales y esenciales que se le solicita a los colaboradores.

**2. Integridad:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 0 % y 30 % (se considera crítico en esta competencia debido a las responsabilidades que tiene el puesto) respectivamente, que comparado con el numeral 7.3 del profesiograma se encuentra específicamente en *habilidades y competencias exigidas por el puesto*, estrictamente necesarias para cumplir a cabalidad su función, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos del puesto.

**3. Comunicación:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 7.3 del profesiograma se encuentra específicamente

en *habilidades y competencias exigidas por el puesto*, estrictamente necesarias para cumplir a cabalidad su función, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos del puesto.

**4. Orientación al servicio:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 2 del profesiograma se encuentra específicamente en el *propósito principal del puesto*, identificando los objetivos puntuales que se le solicita al colaborador.

**5. Trabajo en equipo:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 7.3 del profesiograma se encuentra específicamente en *habilidades y competencias exigidas por el puesto*, estrictamente necesarias para cumplir a cabalidad su función, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos del puesto.

**6. Pensamiento analítico:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 7.3 del profesiograma se encuentra específicamente en *habilidades y competencias exigidas por el puesto*, estrictamente necesarias para cumplir a cabalidad su función, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos del puesto.

**7. Calidad de trabajo:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 3 del profesiograma se encuentra específicamente en *actividades del puesto*, estrictamente necesario en el proceso productivo que desempeña en el puesto de trabajo, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos encomendados.

**8. Capacidad de planificación y organización:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 3 del profesiograma se encuentra específicamente en *actividades del puesto*, estrictamente necesario en el proceso productivo que desempeña en el puesto de trabajo, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos encomendados.

**9. Razonamiento deductivo:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 7.3 del profesiograma se encuentra específicamente en *habilidades y competencias exigidas por el puesto*, estrictamente necesarias para cumplir a cabalidad su función, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos del puesto.

**10. Capacidad de gestión:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 3 del profesiograma se encuentra

específicamente en *actividades del puesto*, estrictamente necesario en el proceso productivo que desempeña en el puesto de trabajo, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos encomendados.

### Análisis de resultados

Los evaluados, no cumplen con las competencias suficientes para desempeñar sus funciones como Analistas Financiero, siendo este puesto de vital importancia para el buen manejo económico de la empresa, ya que son puestos de extrema confianza se requiere total integridad y calidad en sus labores. Al no tener la formación y experiencia requerida, dificulta el poder cumplir con sus actividades de forma correcta y tomando en cuenta que el cargo solicita de amplio conocimiento en temas financieros, los colaboradores no presentan capacidades que aporten al grupo de trabajo. Conforme la calificación obtenida se sugiere el cambio de los colaboradores por personas que cumplan el perfil y experiencia requerido para el puesto.

### Analistas de Nómina

Tabla 15  
Resultado comparativo evaluación del desempeño Analistas de Nómina

Analista 1 nomina			Analista 2 nomina		
Competencias	Brecha	Calificación	Competencias	Brecha	Calificación
Enfoque a resultados	30,00%	70,00%	Enfoque a resultados	30,00%	70,00%
Integridad	30,00%	70,00%	Integridad	0,00%	100,00%
Comunicación	30,00%	70,00%	Comunicación	30,00%	70,00%
Orientación al servicio	30,00%	70,00%	Orientación al servicio	30,00%	70,00%
Trabajo en equipo	30,00%	70,00%	Trabajo en equipo	30,00%	70,00%
Pensamiento analítico	25,00%	75,00%	Pensamiento analítico	25,00%	75,00%
Calidad de trabajo	30,00%	70,00%	Calidad de trabajo	30,00%	70,00%
Capacidad de planificación y organización	30,00%	70,00%	Capacidad de planificación y organización	30,00%	70,00%
Razonamiento deductivo	30,00%	70,00%	Razonamiento deductivo	30,00%	70,00%
Capacidad de gestión	40,00%	60,00%	Capacidad de gestión	40,00%	60,00%
	<b>TOTAL</b>	<b>69,50%</b>		<b>TOTAL</b>	<b>72,50%</b>

Fuente y elaboración propias

El resultado de la calificación de la evaluación de competencias de los Analistas de Nómina es del 69,5 % y 72,50 %, corresponde a Regular. El porcentaje mínimo de

desempeño aceptable del colaborador es del 83,25% y la brecha máxima aceptada es del 12,5%.

Los puntos principales de las evaluaciones de los colaboradores son:

**1. Enfoque a resultados:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 2 del profesiograma se encuentra específicamente en el *propósito principal del puesto*, identificando los objetivos puntuales y esenciales que se le solicita a los colaboradores.

**2. Integridad:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 30 % (se considera crítico en esta competencia debido a las responsabilidades que tiene el puesto) y 0 %, respectivamente, que comparado con el numeral 7.3 del profesiograma se encuentra específicamente en *habilidades y competencias exigidas por el puesto*, estrictamente necesarias para cumplir a cabalidad su función, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos del puesto.

**3. Comunicación:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 7.3 del profesiograma se encuentra específicamente en *habilidades y competencias exigidas por el puesto*, estrictamente necesarias para cumplir a cabalidad su función, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos del puesto.

**4. Orientación al servicio:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 2 del profesiograma se encuentra específicamente en el *propósito principal del puesto*, identificando los objetivos puntuales que se le solicita al colaborador.

**5. Trabajo en equipo:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 7.3 del profesiograma se encuentra específicamente en *habilidades y competencias exigidas por el puesto*, estrictamente necesarias para cumplir a cabalidad su función, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos del puesto.

**6. Pensamiento analítico:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 25 %, que comparado con el numeral 7.3 del profesiograma se encuentra específicamente en *habilidades y competencias exigidas por el puesto*, estrictamente necesarias para cumplir a cabalidad su función, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos del puesto.

**7. Calidad de trabajo:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 3 del profesiograma se encuentra

específicamente en *actividades del puesto*, estrictamente necesario en el proceso productivo que desempeña en el puesto de trabajo, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos encomendados.

**8. Capacidad de planificación y organización:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 3 del profesiograma se encuentra específicamente en *actividades del puesto*, estrictamente necesario en el proceso productivo que desempeña en el puesto de trabajo, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos encomendados.

**9. Razonamiento deductivo:** la brecha que brinda este colaborador en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 7.3 del profesiograma se encuentra específicamente en *habilidades y competencias exigidas por el puesto*, estrictamente necesarias para cumplir a cabalidad su función, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos del puesto.

**10. Capacidad de gestión:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 3 del profesiograma se encuentra específicamente en *actividades del puesto*, estrictamente necesario en el proceso productivo que desempeña en el puesto de trabajo, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos encomendados.

### **Análisis de resultados**

Los evaluados, no cumplen con las competencias suficientes para desempeñar sus funciones como Analistas de Nómina, siendo este puesto de vital importancia para el correcto reclutamiento y selección del personal, puesto que son los proveedores del recurso humano para la empresa y se requiere total integridad y calidad en sus labores ya que se pueden entorpecer los productivos. Al no tener la formación y experiencia requerida, dificulta el poder cumplir con sus actividades de forma correcta y tomando en cuenta que el cargo solicita de amplio conocimiento en temas de recursos humanos, los colaboradores no presentan capacidades que aporten al grupo de trabajo. Conforme la calificación obtenida se sugiere el cambio de los colaboradores por personas que cumplan el perfil y experiencia requerido para el puesto.

## Gerencia de Investigación y Desarrollo

### Jefe de Proyectos

Tabla 16

#### Resultado evaluación del desempeño Jefe de Proyectos

Jefe de proyectos		
Competencias	Brecha	Calificación
Enfoque a resultados	12,50%	87,50%
Integridad	0,00%	100,00%
Comunicación	30,00%	70,00%
Orientación al servicio	30,00%	70,00%
Trabajo en equipo	30,00%	70,00%
Pensamiento analítico	25,00%	75,00%
Calidad de trabajo	30,00%	70,00%
Capacidad de planificación y organización	30,00%	70,00%
Razonamiento deductivo	25,00%	75,00%
Capacidad de gestión	12,50%	87,50%
	<b>TOTAL</b>	<b>77,50%</b>

Fuente y elaboración propias

El resultado de la calificación de la evaluación de competencias del Jefe Proyectos es del 77,5 %, corresponde a Regular. El porcentaje mínimo de desempeño aceptable del colaborador es del 85 % y la brecha máxima aceptada es del 12,5 %.

El punto principal de evaluación del colaborador es:

**1. Comunicación:** la brecha que brinda este colaborador en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 7.3 del profesiograma se encuentra específicamente en *habilidades y competencias exigidas por el puesto*, estrictamente necesarias para cumplir a cabalidad su función, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos del puesto.

**2. Orientación al servicio:** la brecha que brindan el colaborador en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 2 del profesiograma se encuentra específicamente en el *propósito principal del puesto*, identificando los objetivos puntuales que se le solicita al colaborador.

**3. Trabajo en equipo:** la brecha que brinda este colaborador en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 7.3 del profesiograma se encuentra específicamente en *habilidades y competencias exigidas por el puesto*, estrictamente necesarias para cumplir a cabalidad su función, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos del puesto.

**4. Pensamiento analítico:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 25%, que comparado con el numeral 7.3 del profesiograma se encuentra específicamente en *habilidades y competencias exigidas por el puesto*, estrictamente necesarias para cumplir a cabalidad su función, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos del puesto.

**5. Calidad de trabajo:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 3 del profesiograma se encuentra específicamente en *actividades del puesto*, estrictamente necesario en el proceso productivo que desempeña en el puesto de trabajo, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos encomendados.

**6. Capacidad de planificación y organización:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 3 del profesiograma se encuentra específicamente en *actividades del puesto*, estrictamente necesario en el proceso productivo que desempeña en el puesto de trabajo, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos encomendados.

**7. Razonamiento deductivo:** la brecha que brinda este colaborador en este punto es del 25%, que comparado con el numeral 7.3 del profesiograma se encuentra específicamente en *habilidades y competencias exigidas por el puesto*, estrictamente necesarias para cumplir a cabalidad su función, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos del puesto.

### Analistas de Proyectos

Tabla 17

#### Resultado comparativo evaluación del desempeño Analistas de Proyectos

Analista 1 de proyectos			Analista 2 de proyectos		
Competencias	Brecha	Calificación	Competencias	Brecha	Calificación
Enfoque a resultados	12,50%	87,50%	Enfoque a resultados	12,50%	87,50%
Integridad	0,00%	100,00%	Integridad	0,00%	100,00%
Comunicación	30,00%	70,00%	Comunicación	30,00%	70,00%
Orientación al servicio	30,00%	70,00%	Orientación al servicio	30,00%	70,00%
Trabajo en equipo	30,00%	70,00%	Trabajo en equipo	30,00%	70,00%
Pensamiento analítico	25,00%	75,00%	Pensamiento analítico	25,00%	75,00%
Calidad de trabajo	30,00%	70,00%	Calidad de trabajo	30,00%	70,00%
Capacidad de planificación y organización	30,00%	70,00%	Capacidad de planificación y organización	30,00%	70,00%

Razonamiento deductivo	25,00%	75,00%	Razonamiento deductivo	25,00%	75,00%
Capacidad de gestión	25,00%	75,00%	Capacidad de gestión	12,50%	87,50%
<b>TOTAL</b>		<b>76,25%</b>	<b>TOTAL</b>		<b>77,50%</b>

Fuente y elaboración propias

El resultado de la calificación de la evaluación de competencias de los Analistas de Proyectos es del 76,25 % y 77,50 %, respectivamente, corresponde a Regular. El porcentaje mínimo de desempeño aceptable del colaborador es del 85% y la brecha máxima aceptada es del 12,5%.

Los puntos principales de las evaluaciones de los colaboradores son:

1. **Comunicación:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 7.3 del profesigramas se encuentra específicamente en *habilidades y competencias exigidas por el puesto*, estrictamente necesarias para cumplir a cabalidad su función, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos del puesto.

2. **Orientación al servicio:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 2 del profesigramas se encuentra específicamente en el *propósito principal del puesto*, identificando los objetivos puntuales que se le solicita al colaborador.

3. **Trabajo en equipo:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 7.3 del profesigramas se encuentra específicamente en *habilidades y competencias exigidas por el puesto*, estrictamente necesarias para cumplir a cabalidad su función, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos del puesto.

4. **Pensamiento analítico:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 25%, que comparado con el numeral 7.3 del profesigramas se encuentra específicamente en *habilidades y competencias exigidas por el puesto*, estrictamente necesarias para cumplir a cabalidad su función, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos del puesto.

5. **Calidad de trabajo:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 3 del profesigramas se encuentra específicamente en *actividades del puesto*, estrictamente necesario en el proceso productivo que desempeña en el puesto de trabajo, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos encomendados.

**6. Capacidad de planificación y organización:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 3 del profesiograma se encuentra específicamente en *actividades del puesto*, estrictamente necesario en el proceso productivo que desempeña en el puesto de trabajo, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos encomendados.

**9. Razonamiento deductivo:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 25%, que comparado con el numeral 7.3 del profesiograma se encuentra específicamente en *habilidades y competencias exigidas por el puesto*, estrictamente necesarias para cumplir a cabalidad su función, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos del puesto.

**10. Capacidad de gestión:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 25% y del 12,5% (límite aceptable), que comparado con el numeral 3 del profesiograma se encuentra específicamente en *actividades del puesto*, estrictamente necesario en el proceso productivo que desempeña en el puesto de trabajo, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos encomendados.

### **Análisis de resultados**

Los evaluados, no cumplen con las competencias suficientes para desempeñar sus funciones como Analistas de Proyectos, siendo este puesto de vital importancia para el buen manejo de la parte técnica de la empresa, ya que son puestos que ejecutan y dan soluciones técnicas en los diferentes proyectos de la empresa. Al no tener la formación y experiencia requerida, dificulta el poder cumplir con sus actividades de forma correcta y tomando en cuenta que el cargo solicita de amplio conocimiento en temas técnicos, los colaboradores no presentan capacidades que aporten al grupo de trabajo. Conforme la calificación obtenida se sugiere el cambio de los colaboradores por personas que cumplan el perfil y experiencia requerido para el puesto.

### **Técnicos de Proyectos**

Tabla 18

#### **Resultado evaluación del desempeño Técnicos de Proyectos**

<b>Técnico 1 de proyectos</b>			<b>Técnico 2 de proyectos</b>		
<b>Competencias</b>	<b>Brecha</b>	<b>Calificación</b>	<b>Competencias</b>	<b>Brecha</b>	<b>Calificación</b>
Enfoque a resultados	12,50%	87,50%	Enfoque a resultados	12,50%	87,50%
Integridad	0,00%	100,00%	Integridad	0,00%	100,00%
Comunicación	30,00%	70,00%	Comunicación	30,00%	70,00%

Orientación al servicio	30,00%	70,00%	Orientación al servicio	30,00%	70,00%
Trabajo en equipo	30,00%	70,00%	Trabajo en equipo	12,50%	87,50%
Pensamiento analítico	25,00%	75,00%	Pensamiento analítico	25,00%	75,00%
Calidad de trabajo	30,00%	70,00%	Calidad de trabajo	30,00%	70,00%
Capacidad de planificación y organización	30,00%	70,00%	Capacidad de planificación y organización	30,00%	70,00%
Razonamiento deductivo	25,00%	75,00%	Razonamiento deductivo	25,00%	75,00%
Capacidad de gestión	12,50%	87,50%	Capacidad de gestión	12,50%	87,50%
<b>TOTAL</b>		<b>77,50%</b>	<b>TOTAL</b>		<b>79,25%</b>

Fuente y elaboración propias

El resultado de la calificación de la evaluación de competencias de los Técnicos de Proyectos es del 77,5 % y 79,25 %, respectivamente, corresponde a Regular. El porcentaje mínimo de desempeño aceptable del colaborador es del 85 % y la brecha máxima aceptada es del 12,5 %.

Los puntos principales de las evaluaciones de los colaboradores son:

**1. Comunicación:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 7.3 del profesiograma se encuentra específicamente en *habilidades y competencias exigidas por el puesto*, estrictamente necesarias para cumplir a cabalidad su función, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos del puesto.

**2. Orientación al servicio:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 2 del profesiograma se encuentra específicamente en el *propósito principal del puesto*, identificando los objetivos puntuales que se le solicita al colaborador.

**3. Trabajo en equipo:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 30 % y 12,5 % (límite aceptable) respectivamente, que comparado con el numeral 7.3 del profesiograma se encuentra específicamente en *habilidades y competencias exigidas por el puesto*, estrictamente necesarias para cumplir a cabalidad su función, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos del puesto.

**4. Pensamiento analítico:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 25%, que comparado con el numeral 7.3 del profesiograma se encuentra específicamente en *habilidades y competencias exigidas por el puesto*, estrictamente necesarias para cumplir a cabalidad su función, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos del puesto.

**5. Calidad de trabajo:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 3 del profesiograma se encuentra específicamente en *actividades del puesto*, estrictamente necesario en el proceso productivo que desempeña en el puesto de trabajo, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos encomendados.

**6. Capacidad de planificación y organización:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 3 del profesiograma se encuentra específicamente en *actividades del puesto*, estrictamente necesario en el proceso productivo que desempeña en el puesto de trabajo, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos encomendados.

**7. Razonamiento deductivo:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 25%, que comparado con el numeral 7.3 del profesiograma se encuentra específicamente en *habilidades y competencias exigidas por el puesto*, estrictamente necesarias para cumplir a cabalidad su función, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos del puesto.

## Gerencia de Marketing y Ventas

### Jefe de Negocios

Tabla 19

#### Resultado evaluación del desempeño Jefe de Negocios

Jefe de negocios		
Competencias	Brecha	Calificación
Enfoque a resultados	12,50%	87,50%
Integridad	0,00%	100,00%
Comunicación	12,50%	87,50%
Orientación al servicio	12,50%	87,50%
Trabajo en equipo	12,50%	87,50%
Pensamiento analítico	25,00%	75,00%
Calidad de trabajo	12,50%	87,50%
Capacidad de planificación y organización	12,50%	87,50%
Razonamiento deductivo	25,00%	75,00%
Capacidad de gestión	25,00%	75,00%
	<b>TOTAL</b>	<b>85,00%</b>

Fuente y elaboración propias

El resultado de la calificación de la evaluación de competencias del Jefe de Negocios es del 85 %, corresponde a Bueno. El porcentaje mínimo de desempeño aceptable del colaborador es del 83,25 % y la brecha máxima aceptada es del 12,5 %.

Los puntos principales de evaluación del colaborador son:

**1. Pensamiento analítico:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 25 %, que comparado con el numeral 7.3 del profesiograma se encuentra específicamente en *habilidades y Competencias exigidas por el puesto*, estrictamente necesarias para cumplir a cabalidad su función, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos del puesto.

**2. Razonamiento deductivo:** la brecha que brinda este colaborador en este punto es del 25 %, que comparado con el numeral 7.3 del profesiograma se encuentra específicamente en *habilidades y competencias exigidas por el puesto*, estrictamente necesarias para cumplir a cabalidad su función, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos del puesto.

**3. Capacidad de gestión:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 25 %, que comparado con el numeral 3 del profesiograma se encuentra específicamente en *actividades del puesto*, estrictamente necesario en el proceso productivo que desempeña en el puesto de trabajo, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos encomendados.

### Análisis de resultados

El evaluado cumple satisfactoriamente con las competencias suficientes para desempeñar sus funciones como Jefe de Negocios. El colaborador posee la capacidad y experiencia requerida para cumplir con sus actividades de forma correcta y eficiente. Conforme la calificación obtenida se sugiere la continuidad del colaborador y se tome en cuenta la mejora de los puntos indicados con el fin de aprovechar en su totalidad las competencias del colaborador.

### Analistas de Marketing

Tabla 20

#### Resultado comparativo evaluación del desempeño Analistas de Marketing

Analista 1 de marketing			Analista 2 de marketing		
Competencias	Brecha	Calificación	Competencias	Brecha	Calificación
Enfoque a resultados	12,50%	87,50%	Enfoque a resultados	30,00%	70,00%
Integridad	0,00%	100,00%	Integridad	30,00%	70,00%

Comunicación	30,00%	70,00%	Comunicación	30,00%	70,00%
Orientación al servicio	30,00%	70,00%	Orientación al servicio	30,00%	70,00%
Trabajo en equipo	30,00%	70,00%	Trabajo en equipo	30,00%	70,00%
Pensamiento analítico	25,00%	75,00%	Pensamiento analítico	25,00%	75,00%
Calidad de trabajo	30,00%	70,00%	Calidad de trabajo	30,00%	70,00%
Capacidad de planificación y organización	30,00%	70,00%	Capacidad de planificación y organización	30,00%	70,00%
Razonamiento deductivo	25,00%	75,00%	Razonamiento deductivo	30,00%	70,00%
Capacidad de gestión	12,50%	87,50%	Capacidad de gestión	40,00%	60,00%
<b>TOTAL</b>		<b>77,50%</b>	<b>TOTAL</b>		<b>69,50%</b>

Fuente y elaboración propias

El resultado de la calificación de la evaluación de competencias de los Analistas de Marketing es del 77,5 % y 69,50 %, corresponde a Regular. El porcentaje mínimo de desempeño aceptable del colaborador es del 83,25 % y la brecha máxima aceptada es del 12,5 %.

Los puntos principales de las evaluaciones de los colaboradores son:

**1. Enfoque a resultados:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 12,5% (límite aceptable Analista 1) y del 30 % (Analista 2, se considera crítico en esta competencia debido a las responsabilidades que tiene el puesto), que comparado con el numeral 2 del profesiograma se encuentra específicamente en el *propósito principal del puesto*, identificando los objetivos puntuales y esenciales que se le solicita a los colaboradores.

**2. Integridad:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 0% y 30 % (Analista 2, se considera crítico en esta competencia debido a las responsabilidades que tiene el puesto) respectivamente, que comparado con el numeral 7.3 del profesiograma se encuentra específicamente en *habilidades y competencias exigidas por el puesto*, estrictamente necesarias para cumplir a cabalidad su función, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos del puesto.

**3. Comunicación:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 7.3 del profesiograma se encuentra específicamente en *habilidades y competencias exigidas por el puesto*, estrictamente necesarias para cumplir a cabalidad su función, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos del puesto.

**4. Orientación al servicio:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 2 del profesiograma se encuentra

específicamente en el *propósito principal del puesto*, identificando los objetivos puntuales que se le solicita al colaborador.

**5. Trabajo en equipo:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 7.3 del profesiograma se encuentra específicamente en *habilidades y competencias exigidas por el puesto*, estrictamente necesarias para cumplir a cabalidad su función, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos del puesto.

**6. Pensamiento analítico:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 25%, que comparado con el numeral 7.3 del profesiograma se encuentra específicamente en *habilidades y competencias exigidas por el puesto*, estrictamente necesarias para cumplir a cabalidad su función, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos del puesto.

**7. Calidad de trabajo:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 3 del profesiograma se encuentra específicamente en *actividades del puesto*, estrictamente necesario en el proceso productivo que desempeña en el puesto de trabajo, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos encomendados.

**8. Capacidad de planificación y organización:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 3 del profesiograma se encuentra específicamente en *actividades del puesto*, estrictamente necesario en el proceso productivo que desempeña en el puesto de trabajo, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos encomendados.

**9. Razonamiento deductivo:** la brecha que brinda este colaborador en este punto es del 25% y 30 %, respectivamente, que comparado con el numeral 7.3 del profesiograma se encuentra específicamente en *habilidades y competencias exigidas por el puesto*, estrictamente necesarias para cumplir a cabalidad su función, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos del puesto.

**10. Capacidad de gestión:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 12,5% (Analista 1, límite permitido) y 40% (Analista 2, se considera crítico en esta competencia debido a las responsabilidades que tiene el puesto), que comparado con el numeral 3 del profesiograma se encuentra específicamente en *actividades del puesto*, estrictamente necesario en el proceso productivo que desempeña en el puesto de trabajo, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos encomendados.

### Análisis de resultados

Los evaluados no cumplen con las competencias suficientes para desempeñar sus funciones como Analistas de Marketing. Al no tener la experiencia requerida, dificulta el poder cumplir con sus actividades de forma correcta, el colaborador no está en la capacidad de ejecutar de forma eficiente su trabajo. Conforme la calificación obtenida se sugiere el cambio de los colaboradores por personas que cumplan el perfil, experiencia y capacidades requeridas para el puesto.

### Analista 1 de Ventas

Tabla 21  
Resultado evaluación del desempeño Analista 1 de Ventas

Analista 1 de ventas		
Competencias	Brecha	Calificación
Enfoque a resultados	12,50%	87,50%
Integridad	0,00%	100,00%
Comunicación	12,50%	87,50%
Orientación al servicio	12,50%	87,50%
Trabajo en equipo	12,50%	87,50%
Pensamiento analítico	25,00%	75,00%
Calidad de trabajo	12,50%	87,50%
Capacidad de planificación y organización	12,50%	87,50%
Razonamiento deductivo	25,00%	75,00%
Capacidad de gestión	25,00%	75,00%
	<b>Total</b>	<b>85,00%</b>

Fuente y elaboración propias

El resultado de la calificación de la evaluación de competencias del Analista 1 de Ventas es del 85 %, corresponde a Bueno. El porcentaje mínimo de desempeño aceptable del colaborador es del 83,25 % y la brecha máxima aceptada es del 12,5 %.

Los puntos principales de evaluación del colaborador son:

**1. Razonamiento deductivo:** la brecha que brinda este colaborador en este punto es del 25 %, que comparado con el numeral 7.3 del profesiograma se encuentra específicamente en *habilidades y competencias exigidas por el puesto*, estrictamente necesarias para cumplir a cabalidad su función, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos del puesto.

**2. Capacidad de gestión:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 25 %, que comparado con el numeral 3 del profesiograma se encuentra

específicamente en *actividades del puesto*, estrictamente necesario en el proceso productivo que desempeña en el puesto de trabajo, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos encomendados.

### **Análisis de resultados**

El evaluado cumple satisfactoriamente con las competencias suficientes para desempeñar sus funciones como Analista 1 de Ventas. El colaborador posee la capacidad y experiencia requerida para cumplir con sus actividades de forma correcta y eficiente. Conforme la calificación obtenida se sugiere la continuidad del colaborador y se tome en cuenta la mejora de los puntos indicados con el fin de aprovechar en su totalidad las competencias del colaborador.

### **Analista 2 de Ventas**

Tabla 22  
**Resultado evaluación del desempeño Analista 2 de Ventas**

<b>Analista 2 de ventas</b>		
<b>Competencias</b>	<b>Brecha</b>	<b>Calificación</b>
Enfoque a resultados	12,50%	87,50%
Integridad	0,00%	100,00%
Comunicación	30,00%	70,00%
Orientación al servicio	30,00%	70,00%
Trabajo en equipo	12,50%	87,50%
Pensamiento analítico	25,00%	75,00%
Calidad de trabajo	30,00%	70,00%
Capacidad de planificación y organización	30,00%	70,00%
Razonamiento deductivo	25,00%	75,00%
Capacidad de gestión	12,50%	87,50%
	<b>Total</b>	<b>79,25%</b>

Fuente y elaboración propias

El resultado de la calificación de la evaluación de competencias del Analista 2 de Ventas es del 79,25 %, corresponde a Regular. El porcentaje mínimo de desempeño aceptable del colaborador es del 83,25 % y la brecha máxima aceptada es del 12,5 %.

Los puntos principales de las evaluaciones de los colaboradores son:

1. **Comunicación:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 7.3 del profesiograma se encuentra específicamente en *habilidades y competencias exigidas por el puesto*, estrictamente necesarias para

cumplir a cabalidad su función, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos del puesto.

**2. Orientación al servicio:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 2 del profesigramas se encuentra específicamente en el *propósito principal del puesto*, identificando los objetivos puntuales que se le solicita al colaborador.

**3. Pensamiento analítico:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 25%, que comparado con el numeral 7.3 del profesigramas se encuentra específicamente en *habilidades y Competencias exigidas por el puesto*, estrictamente necesarias para cumplir a cabalidad su función, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos del puesto.

**4. Calidad de trabajo:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 3 del profesigramas se encuentra específicamente en *actividades del puesto*, estrictamente necesario en el proceso productivo que desempeña en el puesto de trabajo, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos encomendados.

**5. Capacidad de planificación y organización:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 30 %, que comparado con el numeral 3 del profesigramas se encuentra específicamente en *actividades del puesto*, estrictamente necesario en el proceso productivo que desempeña en el puesto de trabajo, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos encomendados.

**9. Razonamiento deductivo:** la brecha que brindan los colaboradores en este punto es del 25%, que comparado con el numeral 7.3 del profesigramas se encuentra específicamente en *habilidades y competencias exigidas por el puesto*, estrictamente necesarias para cumplir a cabalidad su función, si carece de una de estas no va a cumplir los objetivos del puesto.

### **Análisis de resultados**

El evaluado no cumple con las competencias suficientes para desempeñar sus funciones como Analista 2 de Ventas. Al no tener la experiencia requerida, dificulta el poder cumplir con sus actividades de forma correcta, el colaborador no está en la capacidad de ejecutar de forma eficiente su trabajo. Conforme la calificación obtenida se sugiere el cambio del colaborador por una persona que cumpla el perfil, experiencia y capacidades requeridas para el puesto.

A continuación, se muestran los resultados consolidados de la empresa de un total de 20 colaboradores evaluados:

Tabla 23  
Resultados consolidados evaluación del desempeño FTS S.A.

Puestos evaluados	Calificación	Resultado
Jefe de operación y mantenimiento	79,25%	Regular
Analista 1 operación y mantenimiento	87,50%	Bueno
Analista 2 operación y mantenimiento	79,25%	Regular
Técnico 1 operación y mantenimiento	78,75%	Regular
Técnico 2 operación y mantenimiento	79,75%	Regular
Jefe financiero y nómina	74,50%	Regular
Analista 1 financiero	74,50%	Regular
Analista 2 financiero	68,50%	Regular
Analista 1 nómina	69,50%	Regular
Analista 2 nómina	72,50%	Regular
Jefe de proyectos	77,50%	Regular
Analista 1 de proyectos	76,25%	Regular
Analista 2 de proyectos	77,50%	Regular
Técnico 1 de proyectos	77,50%	Regular
Técnico 2 de proyectos	79,25%	Regular
Jefe de negocios	85,00%	Bueno
Analista 1 de marketing	77,50%	Regular
Analista 2 de marketing	69,50%	Regular
Analista 1 de ventas	85,00%	Bueno
Analista 2 de ventas	79,25%	Regular

Fuente y elaboración propias

Como podemos observar en la tabla 23, los resultados consolidados de las evaluaciones del desempeño realizadas en cada puesto de trabajo de la empresa excepto las gerencias expresan que, de un universo de 20 colaboradores, el 85 % obtuvieron una calificación regular que corresponde a 17 personas, este resultado evidencia cargos deficientes tanto en jefaturas como analistas y técnicos. Por otro lado 3 personas obtuvieron una calificación bueno, correspondiente al 15 % del universo evaluado, siendo los únicos aptos para continuar en sus labores actuales en la empresa. Finalmente, ningún colaborador (0%) pudo alcanzar una calificación excelente, lo cual hace notorio la falta de personal competente y por ende un incorrecto desempeño de cada perfil de trabajo de acuerdo a los profesiogramas.

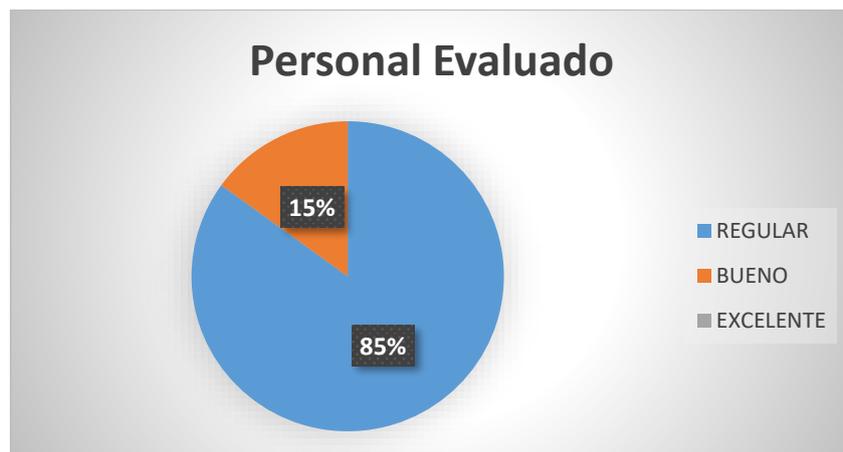


Figura 8. Personal FTS SA evaluado: 20 colaboradores  
Fuente y elaboración propias (2022)

## **Capítulo cuarto**

### **Análisis y descripción de la propuesta**

#### **1. Propuesta**

En el capítulo anterior, se desarrolló un documento llamado profesiograma, que identifica, describe y precisa de forma clara el propósito principal de cada puesto de trabajo, así como las actividades que se desempeñan en el mismo. Por otro lado, se desarrolló una evaluación del desempeño que se enfocó en calificar y determinar las competencias, actitudes y aptitudes de cada colaborador.

Ambos documentos son las herramientas requeridas para plasmar la propuesta de este proyecto. En base al análisis de los resultados obtenidos en la comparativa realizada, se evidenció que actualmente la empresa FTS S.A. en su mayoría no cuenta con colaboradores calificados que desempeñen sus funciones de forma eficiente, afectando la productividad e imagen de la empresa; todo esto provocado por el deficiente proceso de contratación, que más allá de un proceso, era una simple contratación de personas referidas o recomendadas, lo cual hace evidente la falta de preparación y ética profesional de las personas encargadas del reclutamiento y selección del personal.

El retraso de ciertos procesos internos y externos tales como pagos de sueldos, horas extras, provisión de suministros y el no cobro a tiempo a clientes por el incumplimiento o no conformidad en la ejecución de los proyectos, afectando el flujo de caja, por ende, la solvencia de la empresa, lo cual puede provocar la falta de pago a proveedores derivando de esta manera en la paralización de la empresa.

En consecuencia, se ha podido evidenciar las falencias que tiene la empresa con el desempeño de sus colaboradores actuales, a continuación, se detalla los puestos que se sugiere se realice un cambio para un nuevo reclutamiento y selección de personal:

- Jefe de Operación y Mantenimiento
- Analista 2 Operación y Mantenimiento
- Técnico 1 Operación y Mantenimiento
- Técnico 2 Operación y Mantenimiento
- Jefe Financiero y Nómina

- Analista 1 Financiero
- Analista 2 Financiero
- Analista 1 Nómina
- Analista 2 Nómina
- Jefe de Proyectos
- Analista 1 de Proyectos
- Analista 2 de Proyectos
- Técnico 1 de Proyectos
- Técnico 2 de Proyectos
- Analista 1 de Marketing
- Analista 2 de Marketing
- Analista 2 de Ventas

Los nuevos colaboradores deben tener una evaluación del desempeño a los 3 meses de haber ingresado en la empresa, con el objetivo de conocer sus destrezas y evaluar su continuidad.

Para las 3 personas que obtuvieron un porcentaje igual o superior al 85%, se sugiere se realice capacitaciones con el fin de cubrir sus brechas y ayudar a desarrollar sus capacidades, los perfiles son:

- Analista 1 de Operación y Mantenimiento
- Jefe de Negocios
- Analista 1 de Ventas

Es importante mantener un plan de capacitaciones anuales para fortalecer los puntos débiles de los colaboradores que continúan en la empresa luego de esta evaluación y así mejorar la productividad de la empresa.

La empresa FTS SA, al momento de realizar el reclutamiento y selección de personal no cuenta con un proceso definido y adecuado, es por ello que, se vio la necesidad de construir instrumentos que permitan detectar y comparar las deficiencias y elaborar una propuesta con el objetivo de re diseñar y corregir el proceso.

Analizando los resultados obtenidos en el capítulo anterior, se pudo evidenciar que el departamento de Recursos Humanos tiene que elaborar 2 procesos para alcanzar los objetivos empresariales respecto de su personal.

El primer proceso que se definirá es el reclutamiento puesto que, se pudo observar que existen perfiles o profesionales en la empresa que deben ser desvinculados; el segundo proceso corresponde a capacitación y evaluación continua del personal que cumple con la calificación aceptable para permanecer en la empresa.

### **1.1 Proceso de reclutamiento y selección del personal**

De acuerdo al análisis realizado y conforme lo antes expuesto, se propone implementar un nuevo proceso de reclutamiento y selección de personal, el cual inicia cuando el departamento de Nómina bajo la Jefatura Financiera y de RRHH recibe la requisición de personal por parte del jefe del área correspondiente, posterior se realiza la difusión de la vacante en los diferentes medios digitales o escritos que faciliten el reclutamiento y selección del personal mediante la recopilación y recepción de carpetas de los aspirantes, en donde se lleva a cabo un análisis del perfil del candidato y preselección en base a los profesiogramas propuestos para cada cargo.

A continuación, se realiza el llamado de los candidatos preseleccionados quienes únicamente han cumplido con el perfil requerido en la fase anterior para rendir una evaluación de conocimientos, en donde se establece como puntaje mínimo 12 puntos sobre un total de 20 preguntas. Las personas que aprobaron la evaluación pasan a una instancia de verificación de sus documentos y referencias personales previo a ser contactadas y agendadas para la fase de entrevistas por los Gerentes de las áreas requirentes. Luego de conocer los resultados de los candidatos se procede a contactar al candidato mejor puntuado como ganador del proceso para su contratación y posterior incorporación del colaborador a las labores de la empresa. A continuación, se detalla el flujo del proceso:

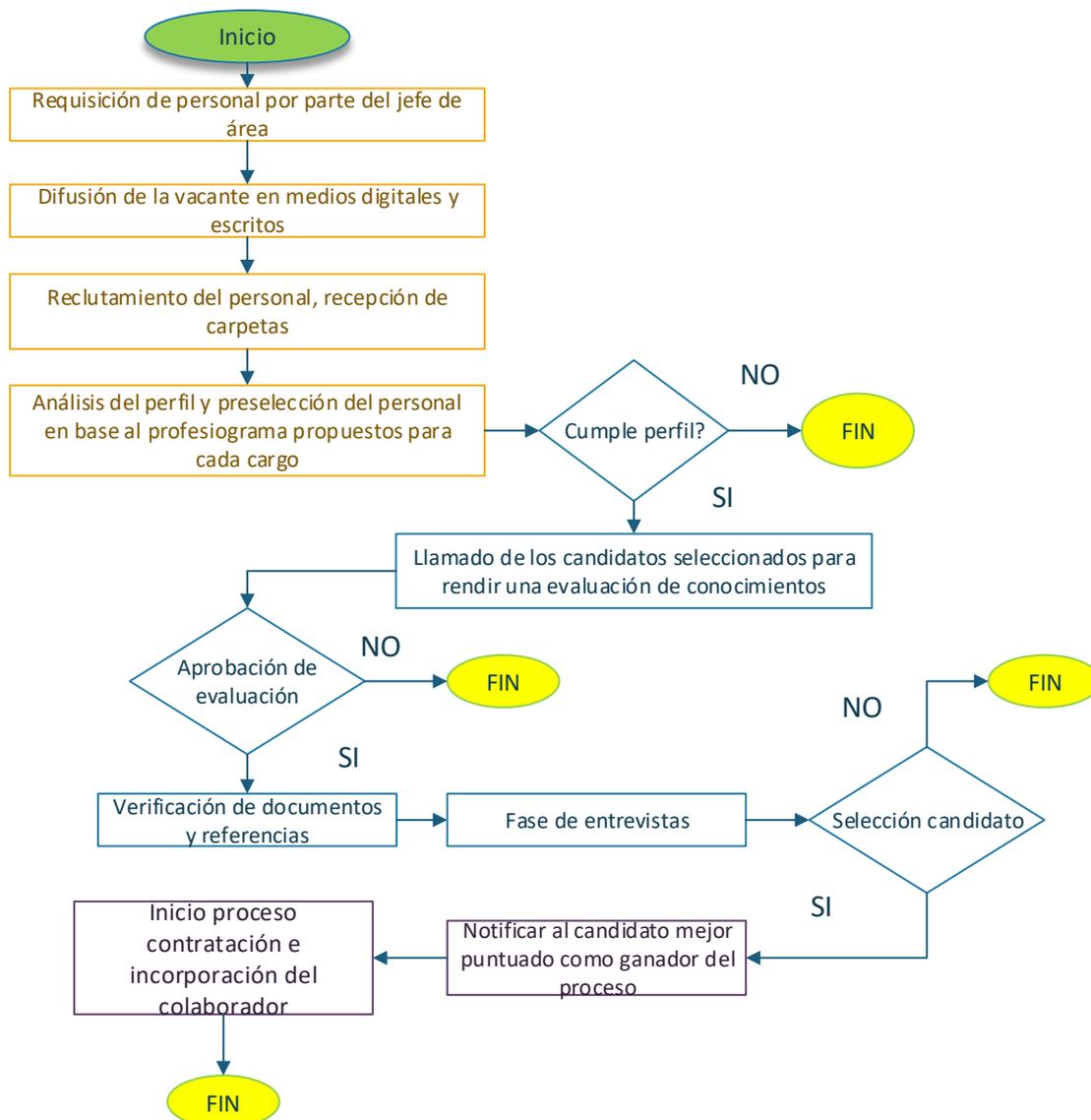


Figura 9. Propuesta diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa FTS S.A.

Fuente y elaboración propias (2022)

## 1.2 Proceso de capacitación y evaluación del desempeño

Es importante que la empresa FTS SA cuente con un proceso definido de capacitación de los colaboradores con el fin de alcanzar la mejora continua en todos los procesos de la empresa, es por ello que, se propone un plan de capacitación y evaluación del desempeño anual. Es importante que cada año se establezca un plan de capacitación en donde se fortalezcan los conocimientos del personal durante el primer semestre, al finalizar las mismas, el personal deberá aprobar el/los cursos impartidos y firmar un convenio de devengación en donde el colaborador debe replicar los conocimientos adquiridos con el resto de colaboradores, en el caso que se el colaborador no apruebe la

capacitación, la misma será descontada de su rol el mes siguiente; al finalizar el año se propone realizar una evaluación del desempeño en donde se verifique y valide las competencias, actitudes y aptitudes de cada colaborador. Cabe resaltar que, si el o los colaboradores que no obtengan el puntaje requerido, serán desvinculados de la empresa, ya que el objetivo de estas evaluaciones es mantener un personal altamente calificado y apto para desempeñar las funciones requeridas por la empresa y por ende su continuidad en la misma.

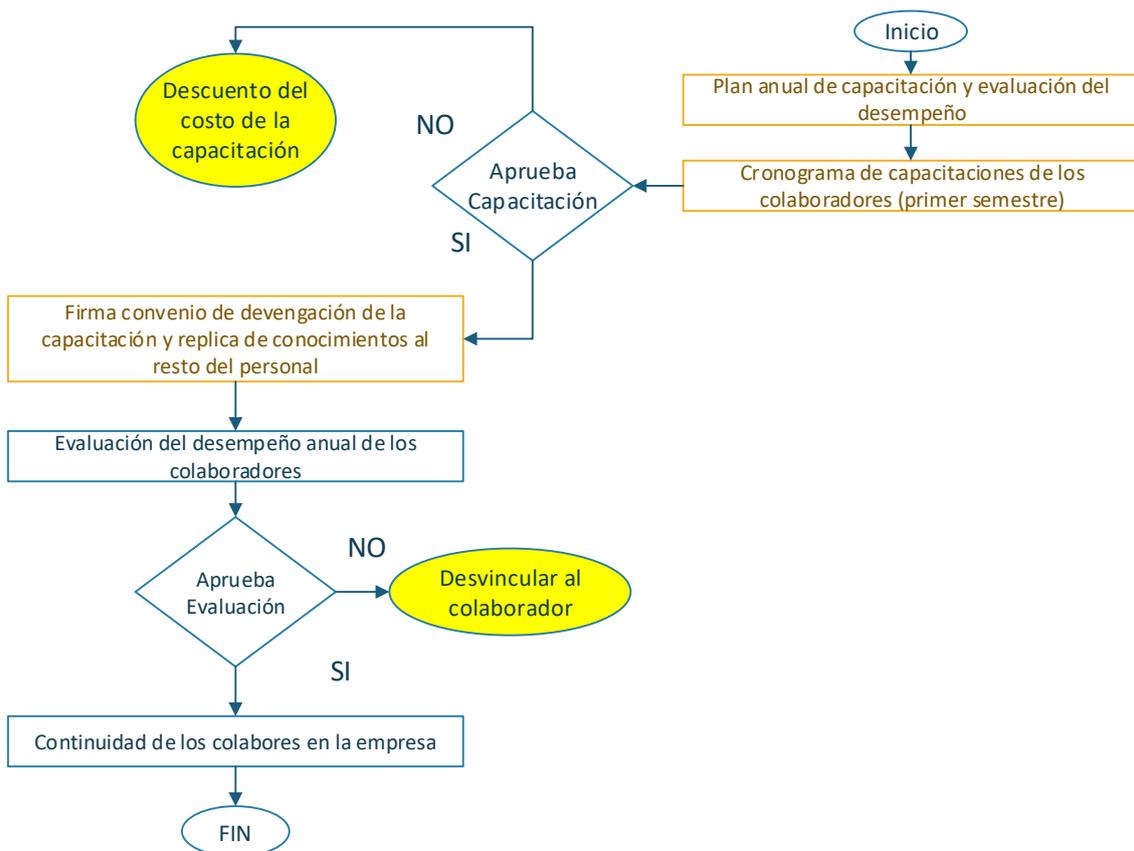


Figura 10. Propuesta proceso de capacitación y evaluación del desempeño para colaboradores de la empresa FTS SA.

Fuente y elaboración propias (2022)



## Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

En los últimos años la empresa FTS SA, ha venido presentando ciertos inconvenientes en la ejecución y manejo de sus proyectos, ocasionando el retraso de ciertos procesos internos los cuales afectan directamente el flujo económico de la empresa; por ello, la alta gerencia realizó un levantamiento general de con el fin de detectar los puntos críticos, siendo uno de ellos el proceso de Recursos Humanos, en el cual se enfoca este trabajo, siendo el objetivo principal el diseñar un sistema de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño del personal para la empresa Fast Telecommunication Service Solutions, con el fin de mejorar su desempeño empresarial considerando el contexto de pos pandemia.

Para poder cumplir el objetivo, se llevó a cabo un levantamiento previo del proceso, mediante la implementación de instrumentos de investigación estos son: evaluación del desempeño y profesiogramas según el perfil del área; en donde, se verificó la falta de compromiso y productividad laboral de los colaboradores de la empresa ante las distintas actividades durante la ejecución de proyectos, además, se evidencio la falta de conocimiento y experiencia del área de Recursos Humanos al momento de realizar tareas de reclutamiento, selección y contratación del personal.

Se fundamentó de forma teórica el sistema de reclutamiento y sus implicaciones en el desempeño del personal en la empresa, con el fin de dar a conocer la importancia de contar con un proceso de reclutamiento acorde a las necesidades de la organización, para ello, se realizó la evaluación del desempeño laboral de cada cargo de la empresa FTS S.A, para ello, se relacionó el resultado de la evaluación del desempeño de la empresa FTS S.A con el perfil del puesto determinado en los profesiogramas, cuyo objetivo fue rediseñar y corregir el proceso.

Como resultado del levantamiento realizado, basándose en los instrumentos propuestos: evaluación del desempeño y profesiogramas, se evidenció que, del universo de 26 colaboradores que conforman la empresa, el 85% (17 colaboradores) debe ser desvinculado debido a que, no se ajustan a los requerimientos. Por otro lado, el 15% (3 colaboradores), logró obtener la calificación requerida para continuar en sus labores, sin

embargo, deben regirse al proceso de capacitaciones y evaluaciones continuas para mejorar su rendimiento.

Se propuso un proceso de capacitación al personal que presente la necesidad de mejorar sus capacidades y habilidades para beneficio de la empresa, ya que el autor considera que una empresa que no cuente con un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal, puede presentar deficiencias en la parte operativa y por ende en la parte económica, es por ello, que la empresa debe disponer de personal capacitado y apto que agregue valor a cada actividad que la empresa desempeñe.

Luego del análisis de los resultados obtenidos, se propuso el diseñar un sistema de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño del personal, que ayude a una contratación acertada e idónea de personal calificado y competente para desempeñar las funciones que la empresa lo requiera.

## **Recomendaciones**

Luego del levantamiento realizado en la empresa FTS SA y después de analiza los resultados se recomienda la desvinculación de 17 colaboradores de la empresa FTS debido a que, no se ajustan a los requerimientos y perfiles del cargo, e iniciar de forma inmediata el proceso de reclutamiento propuesto. Adicionalmente, se recomienda el proceso de capacitación y evaluación continua de los siguientes cargos: Analista 1 de Operación y Mantenimiento, Jefe de Negocios y Analista 1 de Ventas.

Con el fin de conseguir una solidez empresarial, se recomienda realizar evaluaciones del desempeño a toda la empresa de forma anual, con el fin de detectar a tiempo falencias que afecten a la organización en su desempeño empresarial.

Es importante que el personal de nómina realice un reclutamiento estricto usando a los profesiogramas según el perfil del cargo en base a formación y experiencia, validando con documentación certificada de trabajos anteriores.

Finalmente, el autor ve necesario recomendar que el personal nuevo sea puesto en observación a modo de prueba durante 3 meses y luego ser evaluado para confirmar o no su continuidad en la empresa.

## Obras citadas

- Alva, Kenedy, Lorenzo Escot, José Andrés Fernández Cornejo, y Juan Ignacio Cáceres Ruiz. 2017. “Intermediarios del mercado de trabajo y eficacia de los métodos de búsqueda de empleo durante la crisis económica”. *Revista Cuadernos de Relaciones Laborales* 35(2): 415-42. doi: <http://dx.doi.org/10.5209/CRLA.56770>.
- Acosta, Byron, Verónica García, y Miguel Acosta. 2018. “Perfiles de difícil contratación y necesidades de capacitación: una visión de las empresas de reclutamiento”. *Revista Gestão e Desenvolvimento* 15 (2): 4-18. doi: <https://doi.org/10.25112/rgd.v15i2.1350>.
- Alonso Serrano, Atenea, Lorena García Sanz, Irene León Rodrigo, Elisa García Gordo, Belén Gil Álvaro, y Lea Ríos Brea. 2021. “Métodos de investigación de enfoque experimental. Perú”. *Postgradoune*. Accedido 5 de julio. <http://www.postgradoune.edu.pe/pdf/documentos-academicos/ciencias-de-la-educacion/10.pdf>.
- Brouwer, Arnold, y Bernard Veldkamp. 2018. “How age affects the relation between personality facets and work values of business and private bankers”. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* 34 (3): 181-93. doi: <https://dx.doi.org/10.5093/jwop2018a20>.
- Burbano, Felipe, y Carlos De la Torre. 2020. “The pushback against populism: why Ecuador's referendums backfired”. *Journal of Democracy* 31 (2): 69-80. doi:10.1353/jod.2020.0022.
- Chiavenato, Idalberto. 2011. “Evaluación del Desempeño”. En *Administración de Recursos Humanos*, editado por Interamericana, 201-26. México: McGraw-Hill. [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf).
- Chiavenato, Idalberto. 2011. “Reclutamiento interno y externo”. En *Administración de Recursos Humanos*, editado por Interamericana, 133-7. México: McGraw-Hill. [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf).
- Chauca, Roberto. 2020. “La covid-19 en Ecuador: fragilidad política y precariedad de la salud pública”. *Revista Testemunhos covid -19*. 28 (2) 1-5: doi <https://www.scielo.br/j/hcsm/a/Mt4Y7Ykrnwt5x7tzKdZHDYG/?format=pdf>.

- Díaz Cabello, Omar Yovanni, y Julian Spencer García Apac. 2020. “El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de la empresa servicios generales ESIEL SAC. Huánuco”. Tesis de pregrado, Universidad Católica de los Ángeles, Lima.  
[http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/19347/DIVISION\\_TRABAJO\\_DIAZ\\_CABELLO\\_OMAR\\_YOVANNI.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/19347/DIVISION_TRABAJO_DIAZ_CABELLO_OMAR_YOVANNI.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Gan, Federico, y Gaspar Berbel. 2007. *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC Editorial.
- González Ariza, Angel León. 2017. *Métodos de compensación basados en competencias*. Colombia: Universidad del Norte. <https://doi.org/10.2307/j.ctt1w6tf57.7>.
- Gil, Adriana, Jhon Jairo Junca, Miguel Mendez, y Edwin Meneses. 2010. Evaluación del desempeño. Colombia: Escuela Superior de Administración Pública ESAP. <https://es.scribd.com/doc/29939697/EVALUACION-DE-DESEMPENO>.
- López Enríquez, Iván. 2017 “Profesiograma, herramienta proactiva para prevenir riesgos laborales en la aviación militar”. En *Congreso Prevencionar 2017*, editado por Fourmarketing 360, 349. Madrid.
- Melo Zamata, Roxana. 2018. “Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo del área de seguridad, guardianía y limpieza de la UNA Puno 2017”. Tesis de pregrado, Universidad Nacional del Altiplano, Puno. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/7952>.
- Martínez Reinoso, Olga Lidia, y Tania Vargas Fernández. 2019. “Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local”. *Revista Cooperativismo y desarrollo* 7(2): 1-18. doi: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2310-340X2019000200225&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2019000200225&lng=es&tlng=es).
- Montejo, Anna Pérez. 2001. “Evaluación del desempeño laboral. Gestión”, *Revista Academia* 2(9): 1-5. doi: <https://www.academia.edu/download/38543984/50-51-2.pdf>.
- Matute Pinos, Karina, y Rodolfo Bojorque Chasi. 2021. “Apoyo a los subsistemas de talento humano, selección y reclutamiento a partir de un sistema experto. Caso de estudio”. *Revista Ingenius* (26): 41-8. doi: <https://doi.org/10.17163/ings.n26.2021.04>.

- Olivera, Yuliana, Laura Leyva, y Ana Napán. 2021. "Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores". *Revista Científica de la UCSA* 8(2): 3-12. doi: <https://dx.doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.02.003>.
- Oliveros, Betzaida. 2017. "Cultura del trabajo y gestion de recursos humanos en Venezuela". *Revista Científica Ciencias Humanas* 13 (37): 73-90. doi: <https://www.redalyc.org/pdf/709/70952383005.pdf>.
- Rivera Garcia, Luis Miguel. 2019. "Reclutamiento y selección del personal empresarial". *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación En Ciencias Administrativas, Económicas Y Contables).. Polo De Capacitación, Investigación Y Publicación (POCAIP)* 4 (12): 58-71. doi: <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i12.65>.
- Reis, Paulo. 2007. *Evaluación de desempeño*. Madrid: Verlag Dashöfer Editorial.
- Saavedra Chávez, Edwin. 2019. "Reclutamiento de personal y productividad de una empresa de servicios de tercerización, Magdalena 2018". Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo, Lima. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/38805>.
- Salinas Rodríguez, José María, y Jorge Nelson Malpartida Gutiérrez. 2020. "Evolución del proceso de reclutamiento de personal en las empresas latinoamericanas". *Revista de Investigación Científica y Tecnológica Ipha Centauri* 1 (1): 2-19. doi: <https://doi.org/10.47422/ac.v1i3.17>.
- Torres Flores, Dagoberto, Bleidy Godoy González, y Nadeska Gallardo Lichaá. 2018. "Procesos de reclutamiento y selección en organizaciones de salud: Caso Villavicencio - Colombia". *Revista Desarrollo Gerencial* 11(1): 30-78. doi:10.17081/dege.11.1.3380.
- Veintimilla Ruíz, Jirma Elizabeth, y Pablo Andrés Velasquez. 2017. "Modelos de reclutamiento y selcción de personal para el área comercial de Instituciones financieras". *Revista Redipe* 6 (3): 172-93. doi: <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/217>.



## Anexos

### Anexo 1: Modelo profesiograma

	<b>MANUAL</b>	Código: M-RRH-620-02
	<b>PROFESIOGRAMA</b>	Fecha: 03 de Febrero del 2022
		Revisión: 01
		Página: 1 de 3

#### 1. Datos de Identificación

<b>Puesto de Trabajo:</b>		<b>Código Puesto: ADM-XX</b>	
<b>Proceso:</b>			
<b>Número ocupantes:</b>		<b>En ausencia le reemplaza:</b>	
<b>Jefe Directo:</b>		<b>Reportes Directos:</b>	
<b>Personal bajo Responsabilidad: N/A</b>			

#### 2. Propósito Principal del Puesto (En esta sección se debe identificar de manera concisa la razón de ser del cargo)

--

#### 3. Actividades del Puesto (Descripción del proceso productivo que se desempeña en el puesto de trabajo) (Definir una a una las actividades que se realiza de manera diaria, semanal, mensual o esporádica, indicando con una X. Identificar las esenciales y las secundarias)

Actividad	Operación	Revisión	Decisión	Generación (documentos)
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1)				
2)				
3)				

#### Actividades generales (a cumplir por todo empleado)

Actividad	Frecuentes	Ocasional	Esporádica
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1)			
2)			
3)			

Revisado por: ANALISTA DE NÓMINA	Aprobado por: GERENTE ADMINISTRATIVO Y DE RRHH
-------------------------------------	---

	<b>MANUAL</b>	Código: M-RHH-620-02
	<b>PROFESIOGRAMA</b>	Fecha: 03 de Febrero del 2022
		Revisión: 01
		Página: 2 de 3

**4. Útiles, herramientas o maquinaria de trabajo utilizados.**

--

**5. Horario de Trabajo**

--

**6. Relaciones primarias del cargo** (Indicar las relaciones que el cargo mantiene con personas u organizaciones dentro y fuera de la empresa y la razón de las mismas)

--	--

**7. Perfil del cargo / Competencias**

<b>7.1 Educación: Definir el grado de educación mínima requerida para el cargo</b>	
<b>Primaria</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Secundaria</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Intermedia</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Universitaria</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Título :</b>	
<b>Posgrado :</b>	
<b>7.2 Formación- Capacitación Conocimientos Técnicos y/o de Calidad: (Detallar los conocimientos específicos requeridos para la gestión)</b>	
<b>7.3 Habilidades - Competencias exigidas por el Puesto de Trabajo</b>	
o Liderazgo	<input type="checkbox"/>
o Comunicación	X
o Organización Trabajo en Equipo	X
o Ética Profesional	X
o Capacidad resolutive de problemas	X
o Responsabilidad	X
o Honradéz	X
o Trabajo bajo presión	X
<b>7.4 Experiencia laboral</b>	
<b>Dimensión</b>	<b>Detalle</b>
Tiempo de experiencia	
Especificidad de la experiencia	
<b>7.5 Otras características</b>	
<b>Característica</b>	<b>Detalle</b>
Manejo de programas informáticos	
Manejo de equipos de oficina	
Disponibilidad de tiempo	
<i>Revisado por:</i> ANALISTA DE NÓMINA	<i>Aprobado por:</i> GERENTE ADMINISTRATIVO Y DE RRHH

	<b>MANUAL</b>	Código: M-RRH-620-02
	<b>PROFESIOGRAMA</b>	Fecha: 03 de Febrero del 2022
		Revisión: 01
		Página: 3 de 3

## 8. Ropa de Trabajo y Protección

Silla ergonómica, soportes de mouse pad, mouse ergonómico, pausas activas.

## 9. Salud Ocupacional

EXIGENCIAS PSICOFISIOLÓGICAS DEL PUESTO DE TRABAJO						
APTITUDES MÍNIMAS EXIGIBLES	MUY BUENA	BUENA	MEDIA	INSUFICIENTE	DÉFICIT	OBSERVACIONES
	1	2	3	4	5	
SALUD GENERAL						
APTITUD A PERMANECER SENTADO						
EQUILIBRIO						
FACILIDAD DE MOVIMIENTO SOBRE EL TRONCO						
FACILIDAD DE MOVIMIENTO SOBRE MIEMBRO SUPERIOR						
FACILIDAD DE MOVIMIENTO SOBRE MIEMBROS INFERIORES						
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS REQUERIDOS						
EXIGENCIAS VISUALES						
EXIGENCIAS AUDITIVAS						
EXIGENCIAS TÁCTILES						
DESTREZA MANUAL						
APARATO DIGESTIVO						
APARATO RESPIRATORIO						
APARATO CIRCULATORIO						
APARATO URINARIO						
PIEL Y MUCOSAS						
MEMORIA						
ATENCIÓN						
RESISTENCIA A LA MONOTONÍA						

EXAMENES Y VALORACIONES MEDICAS OCUPACIONALES	
PRE-OCUPACIONALES	
PERIÓDICOS	
REINTEGRO	
ESPECIALES	
SALIDA	

CONTRAINDICACIONES MEDICAS	
ABSOLUTAS	
RELATIVAS	

Firma empleado

Firma Jefe Directo

Nombre: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Revisado por: ANALISTA DE NÓMINA	Aprobado por: GERENTE ADMINISTRATIVO Y DE RRHH
-------------------------------------	---

Figura 11. Modelo profesiograma FTS SA  
Fuente y elaboración propias (2022)

## Anexo 2. Modelo evaluación del desempeño.



FAST TELECOMMUNICATIONS SERVICE SOLUTIONS S.A.

PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 20XX

### CARGO A EVALUAR

|

FECHA DE EVALUACION: DD/MM/AA

DATOS DEL EVALUADO	
Código:	Cédula:
Nombres:	Provincia:
Cargo:	Grupo de trabajo:
Gerencia de Área:	
Jefatura:	
DATOS DEL EVALUADOR	
Nombre:	Cédula:
Cargo:	Código Evaluador:

### DETALLE DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

GRUPO	COMPETENCIAS	BRECHA CALIFICACION NIVEL DE DESARROLLO		
CORPORATIVA	ENFOQUE A RESULTADOS	%	%	EN DESARROLLO
CORPORATIVA	INTEGRIDAD	%	%	DESARROLLADA
CORPORATIVA	COMUNICACION	%	%	DESARROLLO BÁSICO
CORPORATIVA	ORIENTACION AL SERVICIO	%	%	DESARROLLO BÁSICO
CORPORATIVA	TRABAJO EN EQUIPO	%	%	DESARROLLO BÁSICO
GRUPO OCUPACIONAL	PENSAMIENTO ANALÍTICO	%	%	DESARROLLO BÁSICO
GRUPO OCUPACIONAL	CALIDAD DE TRABAJO	%	%	DESARROLLO BÁSICO
ESPECÍFICAS	CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	%	%	DESARROLLO BÁSICO
ESPECÍFICAS	RAZONAMIENTO DEDUCTIVO	%	%	DESARROLLO BÁSICO
ESPECÍFICAS	CAPACIDAD DE GESTIÓN	%	%	EN DESARROLLO
PUNTUACIÓN FINAL			%	CALIFICACIÓN

## RANKING DE CONDUCTAS

COMPETENCIAS	DESCRIPCIÓN	CONDUCTAS OBSERVABLES	CALIFICACIÓN PORCENTUAL
ENFOQUE A RESULTADOS	Es el porcentaje de cumplimiento de objetivos y metas de acuerdo a estándares de calidad definidos para conseguir niveles importantes de rendimiento que satisfagan la experiencia con el cliente conforme la estrategia de la empresa.	Ejecuta o sugiere activamente mejoras importantes a los métodos de trabajo establecidos que promuevan un óptimo rendimiento del personal.	SIEMPRE %
ENFOQUE A RESULTADOS	Es el porcentaje de cumplimiento de objetivos y metas de acuerdo a estándares de calidad definidos para conseguir niveles importantes de rendimiento que satisfagan la experiencia con el cliente conforme la estrategia de la empresa.	Trabaja de forma eficiente y eficaz con altos niveles de rendimiento, planifica sus actividades y tareas de forma correcta en base a procedimientos que ayuden a cumplir sus objetivos.	
INTEGRIDAD	Cumplir sus tareas de forma correcta y honesta, siendo claro y preciso en sus intenciones para que se lleve a cabo el trabajo sin inconvenientes.	Reconoce, expresa y corrige de forma inmediata sus equivocaciones o aciertos en todo momento de forma apropiada en situaciones que el trabajo lo amerite.	
INTEGRIDAD	Obrar con rectitud y honestidad en conformidad con lo que se dice y se considera importante, comunicando las intenciones e ideas de manera abierta y directa.	Es confidencial referente a información relacionada con la empresa o el cliente.	
COMUNICACIÓN	Capacidad de atender de forma efectiva ante dudas, consultas o reclamos, saber escuchar y dar opiniones acertadas ante conflictos.	Expresa sugerencias de forma precisa ante el público en general demostrando seguridad y capacidad para comunicarse de forma adecuada.	
COMUNICACIÓN	Capacidad de atender de forma efectiva ante dudas, consultas o reclamos, saber escuchar y dar opiniones acertadas ante conflictos.	Verifica y se asegura que la información brindada fue recibida y comprendida en su totalidad y que el mensaje entregado es correcto y es justo lo que quiso expresar.	
ORIENTACION AL SERVICIO	Atender, entender y satisfacer los requerimientos de forma acertada, cumpliendo con las expectativas de los clientes internos o externos, asegurando una atención de primera y dando solución oportuna a las necesidades de los clientes.	Conoce ampliamente los servicios que ofrece la empresa y demuestra capacidad para atender, solucionar y satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente.	
ORIENTACION AL SERVICIO	Atender, entender y satisfacer los requerimientos de forma acertada, cumpliendo con las expectativas de los clientes internos o externos, asegurando una atención de primera y dando solución oportuna a las necesidades de los clientes.	Trata de explicar de forma clara y precisa los productos y servicios que ofrece la empresa con el fin de exponer las ventajas adaptando las necesidades del cliente.	

TRABAJO EN EQUIPO	Es la habilidad de trabajar con diferentes tipos de personas, estableciendo metas en conjunto que ayuden a sobresalir como grupo, logrando un desempeño acorde a los requerimientos y objetivos que la empresa o el trabajo lo necesite.	Se expresa con educación y respeto por el trabajo de sus compañeros demostrando buena actitud y predisposición al aprendizaje valorando el aporte de cada persona.
TRABAJO EN EQUIPO	Es la habilidad de trabajar con diferentes tipos de personas, estableciendo metas en conjunto que ayuden a sobresalir como grupo, logrando un desempeño acorde a los requerimientos y objetivos que la empresa o el trabajo lo necesite.	Aporta activamente y colabora de forma correcta con su equipo de trabajo u otras áreas de la empresa.

COMPETENCIAS	DESCRIPCIÓN	CONDUCTAS OBSERVABLES	CALIFICACIÓN	PORCENTUAL
PENSAMIENTO ANALÍTICO	Es habilidad y capacidad de atender problemas o conflictos de forma acertada en el menor tiempo, identificando rápidamente y solucionando de raíz los inconvenientes con buen juicio de valor y con estrategias acordes a la situación.	Comprende la problemática y emplea enfoques que ayuden para el análisis y posterior resolución del conflicto.		
PENSAMIENTO ANALÍTICO	Es habilidad y capacidad de atender problemas o conflictos de forma acertada en el menor tiempo, identificando rápidamente y solucionando de raíz los inconvenientes con buen juicio de valor y con estrategias acordes a la situación.	Sugiere mejoras y opciones que ayuden a superar situaciones adversas o problemáticas en la empresa.		
CALIDAD DE TRABAJO	Capacidad, experiencia y conocimiento en el trabajo a cumplir en las diferentes áreas de la empresa con habilidades que ayuden a solventar dificultades operativas.	Destaca en su trabajo por sus resultados y entrega de informes o reportes de forma clara y precisa.		
CALIDAD DE TRABAJO	Capacidad, experiencia y conocimiento en el trabajo a cumplir en las diferentes áreas de la empresa con habilidades que ayuden a solventar dificultades operativas.	Domina y aplica sus conocimientos en base a su experiencia en sus tareas y actividades		
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Es la capacidad de trabajar de forma eficiente y eficaz en las diferentes tareas o proyectos, identificando las prioridades, acciones y recursos necesarios para desempeñar y cumplir de forma correcta sus actividades según lo requerido.	Es eficiente y organizado con su tiempo para atender diferentes proyectos a la vez.		

CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Es la capacidad de trabajar de forma eficiente y eficaz en las diferentes tareas o proyectos, identificando las prioridades, acciones y recursos necesarios para desempeñar y cumplir de forma correcta sus actividades según lo requerido.	Establece y cumple con los objetivos trazados en el tiempo determinado.		
RAZONAMIENTO DEDUCTIVO	Es la habilidad de analizar, comprender y solucionar un determinado problema, identificando los puntos más importantes y resolviendo de forma sistemática y definitiva las diferentes situaciones.	Analiza la situación en partes, la entiende y da solución a la misma.		
RAZONAMIENTO DEDUCTIVO	Es la habilidad de analizar, comprender y solucionar un determinado problema, identificando los puntos más importantes y resolviendo de forma sistemática y definitiva las diferentes situaciones.	Compara situaciones anteriores, analiza y da una pronta solución del problema.		
COMPETENCIAS	DESCRIPCIÓN	CONDUCTAS OBSERVABLES	CALIFICACIÓN	PORCENTUAL
CAPACIDAD DE GESTIÓN	Es la capacidad, habilidad de gestión y coordinación de tareas y actividades a su cargo de forma eficiente y eficaz consiguiendo que las cosas fluyan de forma rápida y correcta según lo planificado.	Es proactivo y atento en el desarrollo de las tareas encomendadas y da un correcto seguimiento.		
CAPACIDAD DE GESTIÓN	Es la capacidad, habilidad de gestión y coordinación de tareas y actividades a su cargo de forma eficiente y eficaz consiguiendo que las cosas fluyan de forma rápida y correcta según lo planificado.	Demuestra capacidad de gestión ante cualquier eventualidad sin afectar el resultado final de los trabajos.		
PUNTOS ADICIONALES				
SISO	INOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA	RESPONSABILIDAD SOCIAL	TOTAL PUNTOS ADICIONALES +	
0%	0%	0%	0%	
* Máximo hasta (4) <del>cuatro</del> <del>puntos</del> <del>adicionales</del>				
RESULTADOS OBTENIDOS POR EL EVALUADO				
RESUMEN	% PORCENTAJE		PONDERACIÓN	
COMPETENCIAS	%		%	
PUNTOS ADICIONALES	0%		0%	
PUNTUACIÓN CUANTITATIVA			%	
EQUIVALENCIA			REGULAR / BUENO / EXCELENTE	

OBSERVACIONES/ ACUERDOS

Figura 12. Modelo de evaluación del desempeño FTS S.A.  
Fuente: Referencia CNT EP  
Elaboración propia (2022)