



Universidad Nacional

Facultad de Ciencias Sociales

Escuela de Administración

Maestría en Administración de Empresas con Énfasis en Recursos Humanos

Curso: Consultoría y Asesoría Empresarial

Informe Final del Proyecto de Consultoría Empresarial titulado:

“Sistema de evaluación del desempeño de la empresa Grupo Guillén Miranda basado en el enfoque de gestión por competencias y sustentado en indicadores de gestión”

Sustentantes del Equipo Consultor:

Calivá Aguilar Eric

Córdoba Conejo Adrián

Navarro Zamora Christian

Responsable académico:

MSc. David Venegas Quesada

Campus Omar Dengo

Heredia (noviembre, 2020)

Tabla de contenidos

1.	Descripción del proyecto de consultoría empresarial.....	1
2.	Justificación del proyecto de consultoría empresarial.....	5
3.	Objetivos del proyecto de consultoría empresarial.....	12
3.1.	Objetivo general	12
3.2.	Objetivos específicos.....	12
4.	Productos específicos esperados del proyecto de consultoría empresarial.....	13
5.	Referencia empresarial o sectorial.....	13
	Misión.....	13
	Objetivos	14
	Principios empresariales.....	14
	Estructura.....	15
6.	Descripción de las actividades y tareas realizadas, métodos y técnicas	17
	• Primeros contactos con el cliente	17
	• Diagnóstico preliminar de los problemas.....	18
	• Planificación del cometido	18
	• Propuestas de tareas al cliente.....	19
	Calivá Aguilar, Erick.....	20
	Córdoba Conejo, Adrián.....	20
	Navarro Zamora, Christian	20
	• Preparación del contrato de consultoría	21
	Fase No. 2: Diagnóstico	22
	• Análisis del problema afrontado	22
	• Análisis del objetivo u objetivos por alcanzarse	27

•Preparación de toda la información necesaria para decidir cómo se debe orientar el trabajo para la solución del problema.....	27
•Información de los resultados al cliente.....	28
Fase No. 3: Elaboración del plan de acción	29
Fase No. 4: Aplicación del plan de acción	29
Fase No. 5: Terminación	31
7. Calendario de actividades o cronograma.....	31
8. Beneficiarios previstos	32
9. Recursos humanos	33
Calivá Aguilar, Erick.....	33
Córdoba Conejo, Adrián	34
Navarro Zamora, Christian.....	35
Toma de decisiones	35
10. Recursos materiales y financieros.....	35
11. Cálculo de los costos de ejecución y elaboración del presupuesto.....	36
Costo de personal	37
12. Presentación de la propuesta de mejora	40
13. Estrategia de ejecución de la propuesta de mejora	41
14. Discusión de resultados.....	41
15. Referencias bibliográficas.....	46
16. Anexos	48

Índice de tablas

Tabla 1:Diferencias entre competencias blandas y competencias duras.	4
Tabla 2: Matriz de relación, política de calidad y objetivos empresariales	15
Tabla 3: Técnicas de evaluación del desempeño	23
Tabla 4: Estrategia de detección de problema y mejora sugerida.....	25
Tabla 5: Cuantificación de horas laboradas por el grupo consultor.....	37
Tabla 6: Cuantificación de gastos en Internet.....	386
Tabla 7: Presupuesto total de la consultoría	397

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1: Organigrama del Grupo Guillén Miranda.....	15
---	----

1. Descripción del proyecto de consultoría empresarial

El proyecto de Consultoría Empresarial tiene su origen en el curso Consultoría y Asesoría Empresarial, el cual es el curso final de la Maestría en Administración de Recursos Humanos impartida por la Escuela de Administración (EDA) de la Universidad Nacional (UNA).

El objetivo académico del curso de Consultoría y Asesoría Empresarial es el diseño y la ejecución de un proyecto de consultoría y asesoría empresarial en una empresa o institución seleccionada por el grupo de estudiantes (equipo consultor). Por lo tanto, surge la necesidad de seleccionar a una empresa o institución donde llevarlo a cabo.

El equipo consultor seleccionó a la empresa Grupo Guillén Miranda (GGM) como su organización-cliente, siendo una empresa familiar de la cual se hablará con mayores detalles más adelante en otro de los apartados de este informe. Sin embargo, se debe señalar que su fundador es el señor Agustín Guillén Elizondo, quien dejó la compañía en manos de sus hijos para que ellos tomaran las riendas de la empresa.

De esta manera, con el afán de conocer y mejorar el desempeño del grupo y teniendo como finalidad el saber si se está llevando a buen puerto la empresa, ésta contrató una asesoría especializada en empresas familiares con el fin de tener herramientas de gestión y saber si las áreas de negocio responden a la estructura, a las necesidades y a los objetivos empresariales.

Como parte de los resultados de la asesoría, se obtiene información más precisa y se recomienda una mejora integral de procesos. No obstante, la consultoría también aconsejó crear un departamento de recursos humanos, por lo tanto, la empresa se avocó a conseguir una asesoría en talento humano. En ese sentido, se elaboró una herramienta de evaluación del desempeño, la cual no brindó el resultado esperado. Por ello, al empaparse del tema de talento humano, el Grupo Guillén Miranda considera importante mejorar la herramienta de evaluación del desempeño.

De esta forma, ante dicha situación, el grupo consultor se acercó a la organización con la disposición de ayudar en su necesidad de fortalecer las áreas de talento humano y administrativa, generando la herramienta de evaluación del desempeño requerida e incluyendo y definiendo

competencias blandas, buscando también definir indicadores de gestión que le ayuden a medir y controlar la gestión del talento humano y el logro de objetivos.

Bajo esta línea de acontecimientos, el presente proyecto pretende fortalecer el manual de puestos, incluyendo competencias blandas, y actualizar las competencias duras, con el objetivo de mejorar la evaluación del desempeño del Área Administrativa del Grupo Guillén Miranda, generando una metodología basada en competencias e indicadores de gestión.

Otro aspecto que trabajará el grupo consultor es la medición del desempeño. Además, determinará la motivación de los trabajadores, lo cual le permitirá, al Grupo Guillén Miranda, desarrollar estrategias de motivación para obtener un óptimo desempeño de los colaboradores. Asimismo, elaborar indicadores de gestión con el fin de potenciar la productividad, permitiendo a la empresa conocer si un colaborador motivado es eficiente en el cumplimiento de sus labores, dando como resultado una herramienta de evaluación justa y objetiva.

Para mejorar la herramienta de evaluación del desempeño en relación con las competencias, se debe conocer el aporte de cada puesto de trabajo en lo referente al logro de los objetivos, las necesidades, las aptitudes, las brechas técnicas y las habilidades blandas con el fin de maximizar los recursos de la empresa.

Por otra parte, la evaluación de desempeño por competencias resulta ser un proceso habitual, pues se practica de manera frecuente en lapsos establecidos, debido a que se puede realizar en forma anual, semestral o trimestral o con un periodo de tiempo determinado a conveniencia, con la finalidad principal de medir el desempeño de los integrantes de la organización según las competencias propias de su puesto de trabajo.

Según Capuano (2004), la evaluación de desempeño tiene los siguientes objetivos:

- La detección de necesidades de capacitación.
- El descubrimiento de personas claves.
- El descubrimiento de competencias del evaluado.
- La ubicación de cada persona en su puesto adecuado y desarrollo de ésta.
- La retroalimentación para una autoevaluación de rendimiento.

- La toma de decisiones sobre salarios (p. 141).

Consecuentemente, se debe tomar en cuenta que la evaluación por competencias pretende hacer una valoración del personal de manera eficiente e integral. Lo anterior se asocia con el mundo cambiante donde vivimos y con la diversificación en las formas en que se ejecutan las labores, se efectúan procesos y se gerencia, lo cual requiere y exige de los trabajadores un mayor nivel de competencias y habilidades.

Por la anterior razón, el equipo consultor generó un manual descriptivo de puestos agregando la variable de las competencias, para lo cual se debe incluir, en el manual descriptivo de puestos, un listado de las distintas competencias que resultan vitales para el desarrollo de cada uno de los puestos con que cuenta la empresa, debido a que el proyecto se basará en el área administrativa. No obstante, en términos generales, los manuales de puestos orientados a competencias deben adaptarse a conocimientos, habilidades y conductas observables que requiere la organización según su estrategia de negocio.

Igualmente, los perfiles de puesto por competencias superan a los tradicionales perfiles de puestos al ser más incisivos, ya que no solamente hacen una pura y simple descripción del puesto, sino que buscan mejorar su categorización, volviéndolo más ajustado a las necesidades de la empresa.

El perfil por competencias dependerá fundamentalmente de la función desarrollada en el puesto de trabajo en cuestión, así como de la estrategia y de la cultura empresarial, debiendo adecuar los perfiles de competencias en concordancia con los objetivos de la organización.

Por tal razón, el modelo por desarrollar debe ser flexible y adaptable a cualquier cambio significativo ocurrido o por ocurrir, pretendiendo fortalecer el manual de puestos con competencias generales que permean a toda la organización y después señalar competencias específicas para cada uno de los puestos. De esta manera, el manual será capaz de describir actitudes que se necesitan en toda la organización, pero también esas habilidades específicas que pretende potenciar la gestión según el puesto.

Aunado a lo anterior, se procura que las competencias que se dispongan para cada uno de los puestos sean concisas, fiables y válidas para predecir el éxito en la actividad a desarrollar, lo que será todo un reto.

En ese sentido, las modificaciones en los perfiles de puestos, los cuales están estructurados según la norma de calidad ISO 9001, tendrán un ajuste en las competencias duras que concentran los conocimientos y las capacidades necesarios de acuerdo con la complejidad técnica y de gestión, así como con el nivel de responsabilidad del puesto.

En adición y manteniendo la estructura indicada, se agregarán, a los perfiles, las competencias “soft” o blandas, constituyendo las conductas o comportamientos requeridos para alcanzar un desempeño óptimo en el puesto. La siguiente tabla representa los diferentes perfiles (*hard* y *soft*) para una mejor comprensión de lo expuesto:

Tabla 1: Diferencias entre competencias blandas y competencias duras

PERFIL DE APTITUDES (perfil <i>hard</i>)	PERFIL DE ACTITUDES (perfil <i>soft</i>)
Se concentra en los requisitos técnicos demandados por el puesto de trabajo.	Centrado en detectar comportamientos relevantes ligados a un desempeño óptimo dentro del entorno organizativo.
Funciones del cargo	Gestión de equipos
Formación académica	Orientación al logro

Fuente: Toapanta (2014), p. 12.

En consecuencia, los perfiles se constituirán por competencias duras y suaves, pues se tomarán en cuenta tanto las aptitudes, como las actitudes por mostrar según el puesto por desempeñar. Entonces, el perfil de aptitudes responde a conocimientos y habilidades, lo cual facilita la medición

de tales competencias. Sin embargo, por el otro lado, se tienen las actitudes, las cuales son rasgos de la personalidad, valores y motivos que son la clave de los comportamientos.

Ahora bien, para medir las competencias, la evaluación del desempeño deberá tomarlas en cuenta. Aunado a ello, la evaluación arrojará detalles de la motivación del personal, lo cual permite conocer la relación existente entre las competencias y la motivación. Asimismo, se medirán los indicadores de gestión que se adaptarán a las necesidades de la empresa, por lo tanto, la empresa tendrá la información necesaria para saber cómo mantener a su personal motivado y tendrá claridad del efecto que esto tiene en la empresa.

Se generarán indicadores de gestión ajustados a los objetivos que servirán para medir el desempeño del grupo. Esta coyuntura vuelve el trabajo interesante y retador, pues se debe hacer un análisis de cada uno de los puestos para determinar las habilidades duras y blandas que ocupa y permitiendo traer a la palestra el plus de la motivación y su relación con las competencias.

2. Justificación del proyecto de consultoría empresarial

Con la llegada a la Gerencia General de la señora Beatriz Guillén Miranda y de su hermano Allan Guillén Miranda, este nuevo cuerpo gerencial se hace unas preguntas de alto interés para la empresa: ¿Tiene la empresa el personal necesario para alcanzar sus objetivos? ¿Se tiene exceso de personal?, o bien, por el contrario: ¿Hay faltante de personal? Aunado a ello, surge también el cuestionamiento: ¿Están logrando los trabajadores sus metas y objetivos organizacionales según su puesto de trabajo?

Habiendo considerado los cuestionamientos surgidos de la alta gerencia del Grupo Guillén Miranda y en derivación de ellos, es posible resaltar que la administración de empresas consiste en los procesos de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos de la organización con el fin de lograr los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2006). Por esta razón, se genera valor al indicar que la aplicación de los elementos esenciales y primordiales de la administración permiten dar atención a los cuestionamientos consignados.

Esta consultoría se enfoca en el tema de control por el desconocimiento poseído por el Grupo Guillén Miranda sobre el nivel de productividad de cada puesto de trabajo y la administración de

ellos en relación con los procesos de gestión de la empresa; por ende, es pertinente que, mediante el control, se eviten y se prevengan desvíos no deseados de comportamientos o acciones no aceptadas para la organización, con el fin de alcanzar los objetivos planteados, lo cual se puede efectuar mediante la evaluación del desempeño.

Empero, es posible que se observe que el área de talento humano ejerce el control social, buscando un sistema automático de regulación para mantener un grado de funcionamiento adecuado para la organización (Chiavenato, 2006).

El control cuenta con 4 fases, las cuales son: establecer estándares, observar el desempeño, comparar el desempeño con el estándar establecido y realizar una acción correctiva (Chiavenato, 2006). Por lo tanto, el control, dentro de la gestión administrativa, permite definir patrones de desempeño, monitorear el desempeño, comparar el desempeño, emprender acción correctiva dentro de la organización y establecer estándares de medición de logros y objetivos de la productividad organizacional (Chiavenato, 2006).

También, se puede intuir que la finalidad del proceso de control administrativo es asegurar que los resultados de planear, organizar y dirigir se acerquen lo más posible a lo planteado originalmente, permitiendo tomar decisión para realizar los ajustes correspondientes. En adición, los objetivos planeados por la organización se alcanzan mediante la productividad de los colaboradores, la cual se entiende, según Martínez (1995), como la relación existente entre cantidad de la producción y los recursos utilizados para alcanzarlo en un tiempo determinado.

Para Chiavenato (2000), el desempeño consiste en las acciones o en los comportamientos que poseen los colaboradores y son importantes para el logro de los objetivos de la organización, siendo un buen desempeño laboral una fortaleza para la organización.

Por otro lado, para Torres (2010), conocer el desempeño de los colaboradores es fundamental, pues éste indicará si la selección y el entrenamiento son los adecuados para asegurar la correcta eficacia en la ejecución de las actividades de los colaboradores, y de ser necesario, tomar decisiones estratégicas conforme al negocio.

En consecuencia, el control del desempeño es de suma trascendencia dentro de los procesos administrativos de cualquier organización, dado que permite, según Chiavenato (2000), generar e implementar mejoras en el desempeño, apoya a la toma de decisiones para ascensos, reubicación o salidas organizacionales, permite generar políticas y/o programas de compensación y ayuda a determinar si existe la necesidad de capacitación.

Para Chiavenato (2007), la evaluación es un proceso que permite juzgar y brindar un valor a la excelencia y las cualidades de una persona. Representa la apreciación sistemática de cómo cada colaborador desempeña sus labores dentro de su puesto.

Además, para el indicado autor, existen varios beneficios de la evaluación del desempeño, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

- Evaluar el desempeño y comportamiento de los colaboradores en forma objetiva.
- Proporcionar medidas para detectar bajo desempeño y brindar mejoras a éste.
- Brindar un lineamiento del comportamiento esperado y las expectativas de su función.
- Brindar realimentación oportuna sobre sus puntos fuertes y de mejora.
- Evalúa el potencial del talento humano de cada colaborador.

Dado lo anterior, para el Grupo Guillén Miranda, es de suma importancia contar con una evaluación del desempeño objetiva y eficiente que le permita obtener los beneficios para la organización, sus gerentes y sus colaboradores. Por lo tanto, con el fin de generar una evaluación del desempeño, existen varios métodos tradicionales según Chiavenato (2007):

Escala gráfica de calificación

En este método, las calificaciones se hacen en cuadros sucesivos o en escala continua, brindando mayor peso a las características que se consideran más importantes, y se puede solicitar al evaluador brindar justificación de sus calificaciones.

Elección forzada

Se realiza mediante una descripción del desempeño del colaborador, y el evaluador debe seleccionar una categoría que se acerque lo más posible a la realidad.

Evaluación escrita

Permite mayor flexibilidad brindando al evaluador espacios para describir los aspectos fuertes y débiles del colaborador, pero es difícil comparar los textos escritos por el mismo evaluador o por varios.

Los métodos de evaluación moderna, según Chiavenato (2007), buscan contar con una evaluación lo más objetiva posible donde se busca encontrar los índices de medición con el alcanzado por un colaborador en el puesto de trabajo. Para ello, podemos encontrar los siguientes métodos.

- Método de evaluación participativa por objetivos (EPPO)

Consiste en una participación proactiva del colaborador y del líder. Es democrática, participativa, incluyente y motivadora, donde busca establecer los objetivos y estar en constante control y realimentación conforme al avance de los mismos.

- Evaluación de 360°

Es una evaluación circular en la que todos participan, incluyendo al superior, pares, subordinados, clientes internos y externos, y hasta proveedores, si giran en torno del evaluado, participan.

- Método de evaluación basado en competencias

Antes de indagar sobre la evaluación por competencias, se debe comprender que una competencia es, según Alles (2009), el conjunto de características de personalidad, el cual genera un comportamiento que permite la obtención de un nivel de desempeño exitoso en un puesto de

trabajo. Por ende, la evaluación del desempeño por competencias consiste en la medición objetiva del desempeño utilizando las competencias organizacionales previamente establecidas.

Según Alles (2009), para poder realizar la evaluación con base en el enfoque de gestión por competencias, se puede de realizar conforme a diversas herramientas en forma:

- Evaluación vertical.
- Evaluación de 360°.
- Evaluación de 180°.
- Diagnósticos circulares.
- Fichas de evaluación, aplicables a mediciones específicas o como apoyo a las cuatro anteriores.

En el caso de Grupo Guillén Miranda, se considera que se puede iniciar por medio de la evaluación vertical, dado que, actualmente, no se cuenta con un sistema de evaluación. Por lo tanto, la implementación de ésta será un cambio cultural, y debe realizar un proceso continuo para generar madurez en el proceso de evaluación del desempeño basado en el enfoque de gestión por competencias para poder avanzar en las otras herramientas de evaluación.

La evaluación del desempeño laboral es fundamental para cualquier organización, pues facilita conocer los resultados del trabajo de cada uno de sus empleados (Pérez 2009), permitiendo conocer el aporte individual del colaborador a la organización y facilitando la toma de decisiones efectiva a la alta gerencia conforme a su personal.

En razón de lo indicado, el Grupo Guillén Miranda considera la evaluación del desempeño basado en la gestión por competencias como una necesidad imperativa, por lo cual surge el proyecto para suplir la necesidad de la empresa de robustecer el sistema de evaluación del desempeño y conocer el rendimiento de sus colaboradores.

Por otra parte, en atención a lo detallado, el presente proyecto resulta fundamental para la empresa por la necesidad que tiene de mejorar en forma balanceada. Este grupo empresarial tiene una alta orientación por cumplir con los más altos estándares de calidad, razón por la cual el tener mejoras sustanciales en el manejo del personal no es solo un deseo, sino una necesidad.

De esta manera, la empresa busca tener un desarrollo hacia los clientes, lo cual ha comprendido mediante políticas internas que sustentan su misión. Por lo tanto, el velar por sus colaboradores fortalece la calidad que presta en sus servicios, generando valor agregado y fomentando así la innovación. Empero, el presente proyecto reviste ese sentido de necesidad y urgencia imperante.

Por tal razón, la mejora en los manuales de puestos, con el fin de que se incluyan las competencias con que los trabajadores deben contar para desempeñar sus funciones, permitirá tener un personal que se ajuste a las necesidades de la empresa. Ello permite una mejora sustancial en el desarrollo de las funciones, pues, al tener esas competencias genéricas y específicas por puesto, ocasionará una orientación a los objetivos empresariales.

Al mismo tiempo, esto se complementa de maravilla con la mejora que se propondrá en la evaluación de personal, incluyendo el tema de las competencias, lo cual origina un valor agregado: proveer información valiosa para la empresa y para cada jefatura de área, ya que puede, mediante una evaluación equilibrada, saber no solamente si el trabajador está cumpliendo con los estándares de la empresa, sino que si tiene las competencias adecuadas para ejecutar su puesto con maestría.

Lo anterior también promueve una cultura donde la empresa puede crear herramientas para que los trabajadores puedan adquirir y desarrollar las competencias necesarias y afines al puesto. A esto, se suma el hecho de poder identificar la motivación de cada empleado, lo cual otorga una ventaja innovadora, pues permitirá tener a los trabajadores atentos, incentivados y dispuestos a mejorar su desempeño con el fin de continuar en ese estado placentero de crecimiento y logro de objetivos.

Este cúmulo de mejoras favorece la implementación de indicadores, los cuales tienen como objetivo la medición del desempeño por áreas de trabajo, y permite conocer si un trabajador tiene las competencias necesarias para llenar un puesto y se encuentra motivado, siendo eficaz en lograr los objetivos de su área de trabajo.

Bajo esta línea, el proyecto resulta fundamental para la empresa, pues se espera que, aplicando estas mejoras en su estructura, pueda verse reflejado en los resultados empresariales. Por tal razón, es esperable que dichos cambios muestren una mejora notable en la empresa no solamente logrando empleados que se ajusten más a sus puestos, motivados y alineados a los objetivos de cada área de

trabajo, con el objetivo final de que estas mejoras se noten en los servicios prestados por la empresa y sus metas financieras.

Consecuentemente, las gestiones por emprender tienen total apertura por parte del grupo empresarial, ya que se busca que tengan un efecto potenciador en el desempeño laboral y sus resultados, por lo cual se justifica el proyecto por realizar. En esa misma línea de pensamiento, se debe agregar que, antes de realizar esta consultoría, la empresa estaba en un proceso de cambio al tener modificaciones en su grupo gerencial, el cual ahora es liderado por la señora Beatriz Guillén Miranda y su hermano el señor Allan Guillén Miranda.

Debido al interés del grupo gerencial de conocer el desempeño de cada uno de los trabajadores, se tiene conciencia de que tales modificaciones influyen positivamente en la producción de los trabajadores. Esto proyecta una mejora en la calidad y cantidad de la producción esperada. En ese sentido, el grupo empresarial buscó, como se explicó líneas atrás, asesorarse con el fin de mejorar las condiciones generales de la empresa.

En virtud de las señaladas asesorías, el grupo gerencial considera conveniente la modificación del manual de puestos empresarial, con el objeto de incluir las competencias como un elemento innovador y diferenciador. Aunado a ello, se toma en cuenta una mejora sustancial en la evaluación laboral de los colaboradores al tener reportes de que la evaluación aplicada no llenaba sus expectativas y era considerada por sus trabajadores como “injusta”.

De esta manera, se encontró un complemento ideal con los indicadores de gestión por áreas de trabajo, generando, así para los líderes de la empresa, una visión amplia de la organización, pero, a la vez, específica, pues les da la oportunidad de saber si los trabajadores cuentan con las competencias correspondientes al puesto y cumplen su trabajo con un alto grado de capacidad técnica.

Al respecto, este grupo, ante el conocimiento de la necesidad empresarial de realizar las mejoras referidas, propone la creación de un sistema de evaluación del desempeño, con la inclusión de las competencias, las cuales se integran en acompañamiento con los jefes de las respectivas áreas de trabajo. Ello permite incorporar, al manual de puestos, las competencias precisas y las que más se

pueden ajustar a las necesidades de la empresa y de las funciones que se realizan en cada unidad de trabajo.

No obstante, más importante que eso, lo que motiva a este grupo de trabajo con el fin de realizar las gestiones requeridas por la compañía es buscar una mejora en el proyecto contemplado por la empresa, por ejemplo, no poner competencias genéricas únicamente, sino buscar esas competencias específicas al puesto, lo cual se ha buscado hacer con las jefaturas para incluirlas en el cambio.

El interés no es cumplir un proyecto universitario, sino el de generar bienestar mediante la aplicación de la teoría aprendida en el transcurso de la maestría. Representa el deseo de aplicar lo aprendido y llevar a la realidad las enseñanzas obtenidas a lo largo de los cursos recibidos.

3. Objetivos del proyecto de consultoría empresarial

3.1. Objetivo general

Desarrollar el sistema de evaluación del desempeño con el fin de medir el desempeño de los colaboradores en forma objetiva y justa mediante la aplicación de la metodología de gestión por competencias e indicadores de gestión.

3.2. Objetivos específicos

5.2.1. Actualizar y rediseñar la estructura de los perfiles de puestos.

5.2.2. Identificar las competencias genéricas de la empresa y las específicas de cada perfil de puesto.

5.2.3. Rediseñar la evaluación del desempeño basado en competencias incorporando el desarrollo de indicadores de gestión (KPI's) para cada perfil de puesto.

5.2.4. Determinar la relación entre la motivación y el desempeño estableciendo una correlación entre ambas las variables, lo cual permitirá la creación de una herramienta de gestión integral que ofrezca datos de cuánto influyen las competencias y el desempeño en la motivación

4. Productos específicos esperados del proyecto de consultoría empresarial

Los productos entregados por parte del equipo consultor a la organización-cliente (Grupo Guillén Miranda) son los siguientes:

- Manual de puestos actualizado.
- Herramienta de evaluación de desempeño para cada perfil de puesto.
- Instructivo para la evaluación del desempeño.
- Definición de competencias genéricas y específicas para cada perfil de puesto.
- Indicadores de gestión para cada perfil de puesto.
- Herramienta para medir el grado de motivación con respecto a las competencias genéricas.
- Lineamientos para la implementación organizacional de la evaluación del desempeño gestionado por competencias (videos promocionales, capacitaciones, etc.)

Con los productos entregados, se pretende robustecer el sistema de evaluación del desempeño, conocer el aporte de cada puesto de trabajo en el logro de objetivos e identificar las áreas de mejora para que la empresa pueda generar los planes de acción necesarios.

5. Referencia empresarial o sectorial

El Grupo Guillén Miranda (GGM), fundado por Agustín Guillén Elizondo en 1945, cuenta con 4 líneas de negocio, actualmente, con 45 años de historia en el mercado; al ser una organización familiar, en la actualidad, es administrada por dos de sus hijos: Beatriz y Allan Guillén Miranda. Posee más de 1.200 colaboradores, siendo una organización especializada en brindar seguridad física y electrónica para empresas del Sector Privado y del Sector Público. Cuenta con la siguiente misión y objetivos:

Misión

Somos el Grupo Empresarial especializado en seguridad física, electrónica, opciones financieras para personas y empresas, y comercialización de productos varios. Nuestras operaciones

reflejan el cumplimiento de estándares internacionales de calidad y seguridad de alto valor agregado e innovación.

Objetivos

- Crear una cultura de calidad basada en el sistema de gestión de calidad.
- Brindar un servicio técnico efectivo acorde con cada contrato o solicitud de servicio.
- Contar con el personal operativo ideal según las necesidades diarias.
- Mejorar la satisfacción del cliente.

Principios empresariales

Dentro de los principios empresariales del Grupo Guillén Miranda, se enmarcan en una política de calidad, en la cual se destacan los siguientes valores empresariales:

- **Íntegros:** somos personas que actuamos de manera correcta, siempre alineados con nuestros principios.
- **Honestos:** somos honestos en la forma de relacionarnos con nuestros equipos, clientes y proveedores, entre otros.
- **Responsables:** nos caracterizamos porque hacemos las cosas bien y a tiempo. Nuestro compromiso con la calidad lo evidenciamos en el cumplimiento del sistema de gestión y la legislación aplicable.
- **Enfocados:** mantenemos el enfoque en los resultados que establecemos y trabajamos intensamente para lograrlos.

La relación de los principios del Grupo Guillén Miranda en sus 4 áreas de negocio se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 2: Matriz de relación, política de calidad y objetivos empresariales

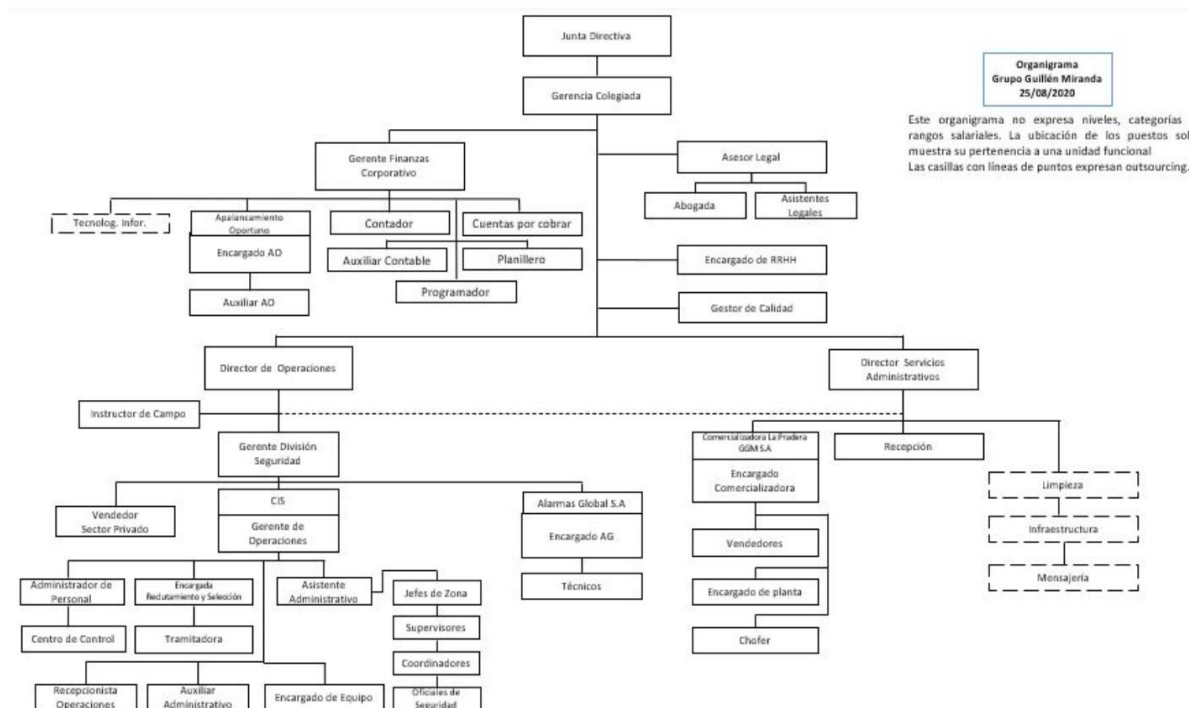
PRINCIPIO	ALARMAS GLOBAL	APALANCAMIENTO OPORTUNO	CONSORCIO	LA COMERCIALIZADORA
INTEGROS	Crear una cultura de calidad basado en el SG.	Crear una cultura de calidad basado en el SG.	Crear una cultura de calidad basada en el SG.	Crear una cultura de calidad basada en el SG.
HONESTOS	-	-	Brindar un servicio técnico efectivo acorde a cada contrato o solicitud de servicio	Administrar y controlar eficientemente el inventario
RESPONSABLES	Atención oportuna de averías	-	Contar con el personal operativo ideal según las necesidades diarias	Reducir la cantidad de salidas no conformes y quejas
ENFOCADOS	Mejorar la satisfacción de nuestros clientes	Garantizar satisfacción nuestros clientes.	Mejorar la satisfacción del cliente	Garantizar la satisfacción del cliente

Fuente: Grupo Guillén Miranda

Estructura

Al consultar al Grupo Guillén Miranda sobre su estructura, se facilita el organigrama aportado a continuación:

Ilustración 1: Organigrama del Grupo Guillén Miranda



Fuente: Grupo Guillén Miranda

En atención, al organigrama puesto en conocimiento, se debe señalar que se le recomendó, a la empresa, su actualización y mejora. No obstante, en el momento no se ha ofrecido una propuesta de organigrama, al estar el grupo consultor concentrado en el proceso de construcción de las herramientas requeridas.

También, se debe indicar que la consultoría se enfoca en el proceso de desempeño de la organización, dado que, en la actualidad, se desconoce cuál es el nivel de productividad individual de cada colaborador.

6. Descripción de las actividades y tareas realizadas, métodos y técnicas

El proceso de consultoría empresarial se desarrolló tomando como referencia el modelo de 5 fases de Milan Kubr: iniciación, diagnóstico, elaboración del plan de acción, aplicación del plan de acción y terminación.

Fase 1: Iniciación

En esta primera fase, y en concordancia con el modelo mencionado anteriormente; se realizaron las siguientes subfases:

- **Primeros contactos con el cliente**

Los primeros contactos se empiezan a dar con la empresa mediante la señora Beatriz Guillén Miranda y su hermano el señor Allan Guillén Miranda, pues, al tener el Lic. Calivá Aguilar gente conocida en la empresa, se entera de las necesidades del grupo comercial. Por lo tanto, el Lic. Calivá Aguilar procede a comunicarse con la señora Guillén Miranda con el fin de conocer, de primera mano, las necesidades de la empresa.

De esta manera, la señora Guillén Miranda, con mucha apertura, recibió al Lic. Calivá Aguilar en el mes de agosto y le comentó las necesidades de la empresa, refiriéndose al interés de realizar modificaciones en el proceso de evaluación del desempeño; para ello, se le propone realizar una gestión de competencias para dicho proceso, incluyendo competencias genéricas para la organización y específicas para el puesto e indicadores de gestión con el fin de medir la gestión de las áreas de trabajo a través del aporte de cada puesto de trabajo.

Debido a que la señora Guillén Miranda fue tan clara y precisa en sus necesidades, se omitió realizar un análisis de la situación de la empresa. No obstante, se revisan los manuales, así como las evaluaciones de personal para conocer su estado y proyectar las mejoras por realizar.

Después de ese primer contacto con la empresa por parte del Lic. Calivá Aguilar, se fijó una reunión con la señora Guillén Miranda y todo el grupo consultor con el fin de conocernos y que conociera las calidades y competencias de cada uno de los integrantes del grupo, con la finalidad de que la señora Guillén Miranda manifestara, ante el pleno del grupo, sus necesidades y poder platicar brevemente sobre ellas.

- **Diagnóstico preliminar de los problemas**

Como ha sido expresado, la empresa le manifestó al equipo consultor sus necesidades, por lo tanto, al dar oídos a tal propuesta y al revisar sus alcances, el grupo consultor consultó que lo requerido tiene un componente innovador, y debido a la apertura que tuvo el Grupo Empresarial en que se realizará la gestión, se procedió a gestionar lo solicitado.

- **Planificación del cometido**

La propuesta presentada consistió en la creación de un manual de puestos, actualizando los perfiles de puestos con competencias e indicadores de gestión, definiendo competencias generales para la organización y específicas para cada uno de los puestos de trabajo, y estableciendo indicadores de gestión para los puestos que así lo requieren.

Además, se propuso que, junto con las competencias, se desarrollaría una evaluación de personal donde se medirán las competencias y se determinaría un perfil de motivación de los trabajadores. Para llevarlo a efecto, se planteó una presentación del proyecto a las jefaturas de la empresa, para lo cual se agendó una fecha para la presentación del proyecto, coordinando las agendas de cada área con el fin de desarrollar la exposición de la propuesta.

Se debe indicar que la Gerencia del Grupo Guillén Miranda ha tenido tanta apertura con el proyecto, lo cual ha permitido entrevistar y reunirse con cada jefatura para ir revisando y actualizando los perfiles de puestos y realizando las mejoras pertinentes, así como ir incluyendo las competencias por áreas de trabajo.

En este caso, se planificó desde la segunda semana del mes de septiembre, con el fin de que el Lic. Calivá Aguilar pudiera asistir a la empresa o realizar reuniones virtuales para hablar con los jefes de cada una de las áreas para realizar dicho trabajo.

- **Propuestas de tareas al cliente**

Sección técnica:

Después de analizar las necesidades expresadas por la empresa, este grupo consultor considera conveniente elaborar una evaluación de desempeño por competencias para cada uno de los perfiles de puesto de la empresa, incluyendo en la evaluación los objetivos del puesto y los indicadores de gestión según el perfil de puesto. No obstante, con el fin de poder elaborar dichos instrumentos, se debe realizar una reestructuración del manual de puestos, incluyendo en éste las actitudes y aptitudes, aunado a los indicadores de gestión por puesto.

Sección relativa al personal:

Calivá Aguilar, Erick

Edad: 36 años

Características: proactivo, con alto nivel de rendimiento, esforzado, afable, responsable, con capacidad para tomar decisiones bajo presión y asertivo, ejecutivo, entre otras.

Córdoba Conejo, Adrián

Edad: 39

Características: mediador, analítico, responsable y capaz de trabajar en equipo, honesto y colaborador, entre otras.

Navarro Zamora, Christian

Edad: 32 años

Características: esforzado, detallista, proactivo, respetuoso, paciente, visionario, estratega, exigente, metódico y minucioso, entre otras.

Antecedentes de los consultores de empresas

Si bien es cierto, el grupo consultor no ha ejecutado, con anterioridad, otras consultorías en recursos humanos, se debe tomar en cuenta que es un grupo altamente preparado y con el deseo de desarrollar un trabajo de alto nivel. En consecuencia, la experiencia laboral del grupo consultor se desarrolla a continuación.

Calivá Aguilar, Erick

Experiencia laboral: cuenta con más de 9 años de experiencia en el Área de Recursos Humanos como encargado de subprocesos de capacitación y desarrollo de personal, evaluación del desempeño por competencias, reclutamiento y selección, inducción, bienestar laboral y salud ocupacional, además de brindar apoyo en temas de relaciones laborales, compensación y beneficios, desarrollo organizacional y tareas administrativas.

Córdoba Conejo, Adrián

Experiencia laboral: con 13 años de laborar en la Caja Costarricense de Seguro Social, tiene amplio conocimiento en el Área de Procedimientos Administrativos de Índole Disciplinario en todas sus variantes, además de los diferentes procesos de afiliación para el aseguramiento ante la seguridad social, amplio conocimiento en materia de subsidios del seguro de salud, otorgamiento de incapacidades y de las diferentes tipologías de pensiones administradas por la seguridad social.

Navarro Zamora, Christian

Experiencia laboral: con más de 8 años de experiencia laboral en el Área de Recursos Humanos, en nómina, inducción, gestión del desempeño por competencias, reclutamiento y selección, desvinculación, capacitación y demás procesos de talento humano.

De las condiciones financieras y de otra índole

En la presente temática, no se contemplan gastos para la empresa, pues lo pretendido es elaborar la herramienta, la cual es de creación intelectual del grupo consultor y no generará gastos a la empresa, con el objetivo de que sean satisfechas las necesidades expuestas por la empresa. Por esta razón, el proceso y sus resultados no generarán gastos asociados con la conformación de la herramienta, ni a la modificación del manual de puestos propuesto.

Por último, en atención a la propuesta de tareas al cliente, tal como se indicó, para llevar a cabo las propuestas, se agendaron entrevistas y mesas de trabajo con los jefes de las diferentes áreas para ir realizando, en forma conjunta, las mejoras en los perfiles de puesto y la inclusión de las competencias e indicadores de gestión, así como para ir conociendo cambios o mejoras en la evaluación sugeridas por las jefaturas.

Los documentos por elaborar son los siguientes:

- Manual de puestos: elaborado por el Lic. Calivá Aguilar.
- Competencias: elaborado por el Lic. Calivá Aguilar, el Lic. Navarro Zamora y el Lic. Córdoba Conejo.
- Indicadores: elaborado por el Lic. Calivá Aguilar y Lic. Navarro Zamora.
- Evaluación de personal y motivación: elaborado por el Lic. Calivá Aguilar, el Lic. Navarro Zamora y el Lic. Córdoba Conejo.

Las reuniones llevadas a cabo se realizaron por intermedio del Lic. Calivá Aguilar y las diferentes jefaturas, así como con el grupo gerencial para ir realizando las mejoras propuestas.

• **Preparación del contrato de consultoría**

En el presente caso, se ha dado un acuerdo verbal entre partes, que, para efectos legales, tiene el mismo valor que un contrato, toda vez que después de haber escuchado las necesidades de la empresa, se hace una propuesta en la cual se acogen las necesidades gerenciales y se hacen las mejoras correspondientes, las cuales, puestas en conocimiento del grupo empresarial, tuvieron amplia recepción de lo manifestado.

Así las cosas, en razón de la buena fe reinante entre las partes y siendo que un posible incumplimiento del grupo consultor no afecta económicamente al grupo empresarial, aunado a la apertura que ha tenido la empresa en recibirnos y en observar el proyecto concluido, no hay motivos suficientes que ameriten un contrato legal con todas las formalidades que ello representa, así como posibles responsabilidades, las cuales no corresponden a este tipo de proyectos de índole académico.

Fase No. 2: Diagnóstico

En esta segunda fase, y en concordancia con el modelo mencionado anteriormente; se realizaron las siguientes subfases:

- **Análisis del problema afrontado**

Según lo expuesto, al ser la herramienta de evaluación del desempeño, uno de los problemas surgidos de la asesoría de talento humano contratada, al contactar el Grupo Guillén Miranda, este grupo consultor escucha sus necesidades y propone la mejora en el sistema de evaluación del desempeño, incluyendo además competencias para cada uno de los puestos, complementándolo con la mejora de la evaluación del personal, así como con la implementación de indicadores de gestión que ayuden a mejorar la medición de las actividades por realizar.

Es claro que, al no tener la empresa estas herramientas que afectan su estructura, no pueden lograr una mejora sustancial en la gestión realizada. Sin embargo, con el cambio de mando en la gerencia general de la empresa, se da un nuevo enfoque en la forma de cómo lograr sus objetivos financieros, pues pasa de un enfoque más resultadista a una perspectiva direccionada a los medios, lo cual genera un interés mayor en los trabajadores.

Por lo anterior, existe una necesidad imperante de saber si la persona que está en un puesto tiene las competencias para cumplir con aquel en forma eficaz. Asimismo, se debe considerar si tiene el trabajador las aptitudes y actitudes necesarias, si es la persona que sabe el cómo realizar la gestión y es conocedor de los procesos, pero, además, si tiene el temple, la paciencia o el pensamiento analítico, lo cual necesario para realizar su función con mayor capacidad.

Es así como hay una necesidad expresa por parte de la empresa, con el fin de realizar una mejora direccionada a la evaluación de personal, la cual resulta ser una evaluación de noventa grados que tenía pocos ítems por evaluar. Por esta razón, al no lograr los trabajadores una evaluación positiva en uno o dos ítems, se tendrían resultados negativos, lo cual provoca insatisfacción entre los empleados.

Lo anterior provocó el malestar en los trabajadores, toda vez que muchos no lograron notas que fueran satisfactorias para ellos y acordes con el desempeño logrado en relación con las metas planteadas por parte de la organización, lo cual da al traste con la mejora en dicho apartado. Ahora bien, ante tal escenario y con el fin de entender más sobre las diferentes técnicas de evaluación de personal, se hace referencia a las diferentes técnicas de evaluación que acuñan Benítez y Quintana (2015), quienes señalan lo siguiente destacado en la tabla 3:

Tabla 3: Técnicas de evaluación del desempeño

Técnica	Descripción
Escalas gráficas	Evalúa el desempeño de las personas mediante factores previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada en el que las filas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas verticales, los grados de variación de tales factores seleccionados previamente para definir, en cada empleado, las cualidades que se intentan evaluar.
Lista de verificación	En este método, el evaluador (que suele ser el supervisor inmediato) no valora el desempeño como tal. Solo, lo registra a través de frases o palabras que describen las características y el rendimiento de cada empleado. Posteriormente, el departamento de personal asigna las puntuaciones correspondientes asignando los valores a cada concepto de la lista según lo pertinente del caso.
Elección forzada	Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de desempeño individual. En cada conjunto compuesto por varias frases, el evaluador debe elegir por fuerza solo una o dos, es decir, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. Los enunciados seleccionados luego se sopesan o califican; sin embargo, es de resaltar que dicha calificación generalmente es desconocida para el evaluador, por lo cual, en teoría, tiene menos probabilidad de favorecer a personas específicas.

Evaluación 360°	Cada trabajador es evaluado por las personas de su entorno, es decir, por cualquier individuo con el que mantenga cierta interacción o intercambio, incluyendo compañeros de trabajo, además del supervisor.
Incidentes críticos	En este método, el supervisor observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y negativos del desempeño de sus subordinados.
Autoevaluaciones	En este método, se utiliza la autoevaluación de los empleados como herramienta para facilitar su autodesarrollo y evitar las conductas defensivas presentadas con la aplicación de otros tipos de evaluación.
Administración por objetivos	Cada empleado y su jefe establecen conjuntamente logros de desempeño para el futuro.
Distribución forzosa	Técnica a través de la cual el evaluador ubica a sus empleados en diferentes clasificaciones, donde el parámetro puede ser el desempeño global o de acuerdo con indicadores particulares.

Fuente: Benítez y Quintana (2015), pp. 39 - 41

Así las cosas, a pesar de existir múltiples modalidades para evaluar el personal, ya que la solicitud de la empresa es la mejora en la evaluación, el grupo consultor realizó una evaluación de las diferentes modalidades, con el fin de ofrecer una solución integral a las necesidades empresariales.

Según lo manifestado, el grupo consultor ha aplicado técnicas como observación, revisión documental y entrevista con cada una de las jefaturas con el fin de profundizar en los problemas e ir desarrollando las herramientas adecuadas, con el objeto de formular las mejoras necesarias, de manera tal que se ajusten, en forma precisa, a los requerimientos del puesto, la unidad y la empresa.

En ese sentido, después de hacer una revisión documental, de realizar entrevistas y de la observación en la empresa, se detecta lo siguiente:

Tabla 4: Estrategia de detección de problema y mejora sugerida

Problema	Herramienta o método de detección	Mejora o recomendación
1. Se deben generar mejoras en el manual de puestos, ajustando los conocimientos técnicos para cada puesto perfiles.	Revisión del manual de puestos y entrevistas con los jefes de las diferentes áreas.	Adaptar el manual de puestos a las nuevas necesidades de la empresa, según cada uno de los puestos del área administrativa.
2. Necesidad de agregar, al manual de puestos, competencias genéricas para la empresa y por área de trabajo.	Solicitud de la Gerencia General, revisión del manual de puestos y entrevistas con los jefes de las diferentes áreas.	Creación de un marco de competencias adaptado a las necesidades de la empresa, en el cual se definan competencias genéricas, específicas y de liderazgo.
3. La conformación de una lista de competencias específicas que se ajusten a las necesidades de cada puesto y de cada unidad de trabajo.	Solicitud de la Gerencia General, revisión del manual de puestos y entrevistas con los jefes de las diferentes áreas.	Creación de un marco de competencias, adaptación del manual de puestos con el fin de incluir las competencias específicas, genéricas y de liderazgo por puesto.
4. El rediseño de la evaluación de personal, fundamentado en las competencias incorporadas.	Solicitud de la Gerencia General.	Creación de evaluación del desempeño en atención a los objetivos de cada uno de los puestos y por unidad de trabajo, que incluya una evaluación de las competencias genéricas y los indicadores.

5. El desarrollo de indicadores de gestión para cada perfil de puesto.	Solicitud de la Gerencia General, revisión de objetivos empresariales y del área, además de entrevistas con los jefes de las diferentes áreas.	Creación de los indicadores, los cuales también serán evaluados e incluidos en la herramienta de evaluación del personal.
6. La determinación de la motivación con el objeto de saber cómo provocar una mejora en el desempeño relacionado con las competencias genéricas.	Revisión de doctrina y entrevistas con los jefes de las diferentes áreas.	Generar una herramienta que generará cálculos para determinar cómo motivan las competencias al colaborador, con el objetivo de poder fortalecer sus competencias.

Fuente: Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

De esta manera, habiendo sido hecha la solicitud por parte de la empresa, el grupo consultor generó la propuesta de la modificación y mejora, rediseñando el manual de puestos, agregando las competencias blandas, incorporándose a la evaluación de desempeño. A ésta, también se le van a sumar indicadores de las distintas áreas de trabajo, complementando la evaluación con la variable de la motivación, con el fin de generar un potenciador de la gestión de personal dentro del grupo empresarial.

En ese sentido, la propuesta del grupo consultor ha tenido total aceptación y apertura. Por dicha razón, la empresa ha proveído los espacios para que se puedan desarrollar las herramientas de la forma más especializada y adaptada a las necesidades de cada área de trabajo. Ello se ha generado, en gran medida, por las entrevistas a las diferentes jefaturas y las reuniones con diferentes grupos operativos, con el objeto de que las herramientas por crear se ajusten a las necesidades del grupo comercial.

Por otra parte, se debe agregar que los costos asociados con la implementación de estas nuevas estrategias son mínimos o nulos, toda vez que el grupo consultor proveerá a la empresa los medios electrónicos suficientes para que se puedan aplicar las herramientas creadas con el fin de obtener los resultados de la evaluación por aplicar.

Tales resultados le permitirán a la empresa tomar mejores decisiones en cuanto a la administración de su personal. Al respecto, podrá saber si un trabajador tiene mejores aptitudes para desarrollar una función con mayor maestría.

Entonces, así es como se desarrolló el problema y la forma que el grupo consultor ha propuesto para afrontarlo, para lo cual ha tenido la total apertura de la gerencia empresarial para desarrollar los diferentes procesos ya ampliamente desarrollados.

•Análisis del objetivo u objetivos por alcanzarse

Como se ha dicho de manera amplia, el trabajo surge de la necesidad que tienen la empresa por tener una mejora sustancial en el Área de Recursos Humanos. Ya se ha dicho que la Gerencia General ha expuesto los problemas y necesidades, los cuales el grupo consultor ha revisado y analizado con el propósito de encontrar las mejores opciones que puedan llenar las expectativas del grupo empresarial.

De esta forma, se crea una herramienta con la que la empresa puede hacer una valoración más amplia de su personal no solamente revisando las capacidades del trabajador para realizar una tarea, sino que se basa en sus objetivos operativos, pasando por una revisión de las competencias, así como de los indicadores de gestión.

Por ende, con la creación de esta herramienta de evaluación, se engloban los objetivos específicos, los cuales representan la actualización y el rediseño de los perfiles de puestos, la identificación de competencias, la incorporación de indicadores por perfil de puesto según las necesidades del área de trabajo y la determinación de la motivación y el desempeño para mejorar la ejecución de las labores y las competencias que deben tener los colaboradores.

•Preparación de toda la información necesaria para decidir cómo se debe orientar el trabajo para la solución del problema

Tal como se ha venido desarrollando, el grupo consultor, mediante diferentes técnicas como la revisión documental, la entrevistas, la solicitud gerencial y la revisión documental, conformó una

propuesta, la cual proviene de una necesidad de la empresa, sin embargo, el grupo consultor la mejora y la adapta aún más a las necesidades de cada área de trabajo.

En consecuencia, la información se ha ido recopilando en devenir de la gestión, puesto que la solicitud del trabajo nace por parte de la empresa, haciendo una adaptación y mejora el grupo consultor al comprender las necesidades de la empresa y de cada área de trabajo, razón por la cual no hay un compilado de información que hayan decantado en una u otra orientación.

Sin embargo, si se han generado minutas de las diferentes entrevistas y visitas hechas a la empresa, fin de afinar la propuesta y el producto.

•Información de los resultados al cliente

En cuanto a la entrega de los resultados, se pretende entregar el siguiente material:

1. Marco de competencias.
2. Manual de puestos con cada uno de los perfiles en el cual se incluyen las competencias y los indicadores por evaluar para cada puesto.
3. Herramienta de evaluación de personal que engloba evaluación por objetivos de área de trabajo, competencias específicas, genéricas y medición de la motivación.
4. Junto con la evaluación por competencias se va a entregar un “manual del colaborador”, un “manual del líder” y un “manual del administrador” con el fin de que puedan utilizar la herramienta y poder sustraer de ella los resultados para poder obtener calificaciones de cada uno de los trabajadores según el perfil de puesto de trabajo.
5. Lineamientos para la implementación organizacional de la evaluación del desempeño gestionado por competencias (videos promocionales, capacitaciones, etc.)

Con la aplicación de la herramienta creada por el grupo consultor, la empresa obtendrá amplia información que le ayudará y le permitirá tomar mejores decisiones en cuanto a su personal, permitiéndole determinar si los colaboradores tienen las competencias ideales para el puesto, como ayudarle a desarrollarlas, así como saber cuánto influyen las competencias en la motivación y así

determinar si la organización debe seguir trabajando con algún colaborador para lograr un máximo rendimiento o, por lo contrario, desvincularlo de la organización.

Fase No. 3: Elaboración del plan de acción

Tal como se ha venido desarrollando, se ha dicho con suficiente claridad que la empresa es la que ha realizado la solicitud al grupo consultor de mejorar su evaluación de personal. Dicha propuesta venía aparejada con una mejora en el manual de puestos y que incluía la adición de competencias blandas e indicadores, tanto en el manual, como en la evaluación.

De esta manera es como ha existido, por parte del grupo empresarial, total apertura para la aplicación de las mejoras solicitadas, las cuales han tenido mejoras y adaptaciones por el grupo consultor.

De este modo, lo solicitado por la empresa, así como las mejoras y adaptaciones realizadas por el grupo consultor, son viables y aplicables en la organización. Al respecto, la empresa dispone no solo del material humano técnico especializado para aplicarlo, sino de las herramientas.

Se debe señalar que la empresa cuenta con un Área de Recursos Humanos con toda la capacidad técnica y operativa con el fin de poder gestionar la evaluación de personal que se está creando para la empresa, así el Grupo Guillén Miranda, cuenta con un encargado de recursos humanos, así las cosas, la empresa tiene un equipo técnico preparado para realizar los ajustes necesarios con el fin de poder aplicar la nueva herramienta de evaluación de personal que será proveída por el grupo consultor.

Fase No. 4: Aplicación del plan de acción

La propuesta de mejora por parte del grupo consultor incluye los siguientes aspectos:

- a) Un marco de competencias en el cual se definirán las competencias genéricas para la empresa y las competencias específicas para cada perfil de puesto.
- b) Un manual de puestos con cada uno de los perfiles, en el cual se incluyen las competencias consignadas según el perfil y puesto, y los indicadores por evaluar para cada puesto.

- c) La generación de una herramienta de evaluación de desempeño.
- d) La generación de una herramienta para evaluar la relación entre las competencias y la motivación.
- e) La conformación de un “manual del colaborador”, un “manual del líder” y un “manual del administrador” con el fin de que puedan utilizar la herramienta y poder sustraer de ella los resultados.
- f) Los lineamientos para la implementación organizacional de la evaluación del desempeño gestionado por competencias (videos promocionales, capacitaciones, etc.)

El grupo consultor propone las siguientes acciones para la ejecución de la propuesta de mejora, las cuales se realizarán en el mes de diciembre del 2020. Entre ellas, se realizará una presentación al Comité Ejecutivo para mostrar y explicar la herramienta de medición del desempeño y atender consultas.

Con el objetivo de que la herramienta sea asimilada, se le explicarán, al comité ejecutivo, los lineamientos de funcionamiento del sistema de gestión del desempeño. Se propone que sea incluido en el sistema de gestión del Grupo Guillén Miranda y se realicen los ajustes necesarios según lo requiera la empresa, lo cual debe ser en forma secuencial y se irá ajustando a las necesidades que vayan surgiendo en la empresa,

Asimismo, se propone un proceso de acompañamiento, el cual le permita a la empresa ir creciendo, comprendiendo y comprometiéndose con el sistema de evaluación, con el fin de tener una gestión más madura. Además, en la fecha indicada, se mostrará y se explicará el marco de competencias.

También, se ejecutará una evaluación a modo de muestra y se brindarán los espacios necesarios para realizar un acompañamiento en el uso de la herramienta, lo cual se ha provisto para que sea amigable para el uso de las jefaturas y de los colaboradores correspondientes. En forma adicional, se incluirán, en el sistema de gestión, los nuevos perfiles de puestos.

En el mes de enero del 2021, se debe iniciar con la aplicación del procedimiento de evaluación del desempeño según lo propuesto en el procedimiento.

Fase No. 5: Terminación

A este respecto y como se ha mencionado a la empresa, se le dará seguimiento para que aplique la herramienta, con el fin de que pueda obtener los resultados correspondientes, a pesar de que la herramienta se está elaborando en una forma que sea accesible y de un uso amigable con quien la utilice.

No obstante, se dará un acompañamiento a la empresa con el fin de solventar las dudas o inconvenientes con prontitud. Sin embargo, es necesario que se tome en cuenta que la herramienta se ha elaborado hombro a hombro con la empresa y los jefes de las diferentes áreas, los cuales han avalado las competencias por contemplar, así como los indicadores de gestión. Por lo tanto, en forma preliminar, la empresa sabe que, en relación con elementos y la información incluida en la herramienta, lo único que se va a socializar de manera más amplia es el uso y la aplicación de la misma.

Después de aplicado todo expuesto, este grupo consultor debe señalar que se encuentra sumamente agradecido con el Grupo Guillén Miranda por abrírnos las puertas y permitirnos elaborarles una herramienta ajustada a sus necesidades.

7. Calendario de actividades o cronograma

Meta	Actividades	Setiembre				Octubre				Noviembre			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Manual de Puestos	Propuesta rediseñar el formato del perfil de puesto	■											
	Reunión para Validación		■	■									
	Propuesta para actualizar perfil de puestos (competencias genéricas y específicas)			■	■								
Sistema de Evaluación de Competencias	Analizar misión, visión y Plan estratégico de la organización	■											
	Crear y presentar una propuesta de las competencias genéricas		■	■									
	Matriz de competencias												
	Reunión con la señora Beatriz Guillén Miranda		▲										
	Reunión con los Directores/Gerentes de área.			■	■	■	■						
	Marco de Competencias (competencias, definiciones, etc)							■	■	■			
	Herramienta de medición motivación-desempeño										■	■	
Modelo para determinar KPI's	Determinación de KPI's en conjunto con las organización				■	■	■						
	Construir el modelo de KPI's						■	■	■				
	Validación del modelo con la organización									▲			

Fuente: Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

8. Beneficiarios previstos

Este proyecto va dirigido especialmente al personal administrativo del Grupo Guillén Miranda, dado que, actualmente, el grupo implementa una herramienta de evaluación del desempeño que no es la más adecuada y presenta algunas deficiencias matemáticas, pues brinda resultados que no se ajustan a la realidad y desmotivan al personal.

Esta herramienta de evaluación del desempeño se ha venido aplicando durante el año 2020. A partir de su ejecución, se fue determinando que no es el instrumento más adecuado para realizar esta importantísima actividad; por lo tanto, el Grupo Guillén Miranda decidió cambiar la herramienta de evaluación del desempeño, incluyendo otras variantes que se deben medir para obtener un proceso más justo, transparente y eficaz.

La población beneficiada con este proyecto (personal administrativo de Grupo Guillén Mirada) está compuesta de la siguiente manera:

- El rango de edad va desde los 21 a los 65 años de edad.
- Hay 22 hombres y 17 mujeres.
- Hay 2 personas que pertenecen a la generación de los *baby boomers*.
- Hay 8 personas que pertenecen a la generación X.
- Hay 29 personas que pertenecen a la generación de los *millennials* o generación Y.
- No hay personas pertenecientes a la generación Z.

El personal administrativo se beneficiará directamente en el corto plazo, dado que la implementación de la nueva herramienta de evaluación del desempeño será aplicada a partir de enero del 2021.

Las personas que lideran equipos de trabajo también se verán beneficiadas con este proyecto, pues tendrán a disposición una herramienta de evaluación del desempeño más robusta que les permitirá guiar, de la mejor manera, las unidades de negocio a cargo teniendo mayor visibilidad de la eficiencia de cada proceso que los compone.

Asimismo, este proyecto va dirigido a la gerencia colegiada con el fin de brindarle un instrumento de gestión que le permita conocer el aporte de cada puesto de trabajo en el logro de los objetivos estratégicos, así como el avance en la gestión operativa y administrativa.

La Junta Directiva será un beneficiado indirecto, dado que las diferentes métricas generadas a partir de este proyecto de consultoría podrán ser utilizadas como insumos para aconsejar a la Gerencia colegiada y a los socios de Grupo Guillén Miranda.

El personal operativo será un beneficiado indirecto de este proyecto, puesto que, con una mejor medición del desempeño del personal administrativo y con la mejora continua que trae consigo, eventualmente, los procesos de trabajo serán más eficientes y tendrán un impacto muy positivo en las operaciones del Grupo Guillén Miranda.

Por último, beneficia a los estudiantes, debido a que se aplican los conocimientos adquiridos durante el programa de maestría y adquieren experiencia profesional a nivel de consultoría empresarial.

9. Recursos humanos

Para el desarrollo de este proyecto de consultoría, se cuenta con un equipo de 3 profesionales y 2 asesores, el cual está compuesto por los siguientes profesionales:

Calivá Aguilar, Erick

Edad: 36 años

Preparación académica: posee una Licenciatura en Administración de Empresas con Énfasis en Recursos Humanos, y ha finalizado los cursos de la Maestría con Especialización en el Área de Recursos Humanos.

Experiencia laboral: cuenta con más de 9 años de experiencia en el Área de Recursos Humanos como encargado de subprocesos de capacitación y desarrollo de personal, evaluación del

desempeño por competencias, reclutamiento y selección, inducción, bienestar laboral y salud ocupacional, además de brindar apoyo en temas de relaciones laborales, compensación y beneficios, desarrollo organizacional y tareas administrativas.

Funciones: coordinar las diferentes reuniones con las jefaturas de Grupo Guillén Miranda para actualizar los perfiles de puestos y definir en conjunto las competencias específicas e indicadores de gestión. Realizar la propuesta de las competencias genéricas de Grupo Guillén Miranda. Apoyar en la confección del manual de puestos.

Córdoba Conejo, Adrián

Edad: 39

Preparación académica: participación y aprovechamiento de los siguientes cursos: Procedimiento Administrativo; Hostigamiento y Acoso Sexual; Programación Nuevo Código Procesal Civil; Técnicas para la Redacción de Informes; Claves para Mejorar la Convivencia y Tener Éxito en la Vida; Curso-Taller Hostigamiento Sexual y Laboral; Elementos, Sujetos y Etapa Procesal del Procedimiento Administrativo Disciplinario; Jurisprudencia Reciente en el Procedimiento Administrativo Disciplinario en el Empleo Público; Manejo del Estrés en Ambientes Laborales; Perspectivas de la Reforma Procesal Laboral; Justicia Prompta y Cumplida; Seminario de Jurisprudencia Reciente en Procedimientos Disciplinarios y Taller "Estrategia y Oratoria Procesal". Además, cuenta con una Licenciatura en Derecho, además de una Maestría en Derecho con Énfasis en Derecho Laboral, y ha finalizado los cursos de la Maestría con Especialización en el Área de Recursos Humanos.

Experiencia laboral: tiene 13 años de laborar en la Caja Costarricense de Seguro Social y un amplio conocimiento en el Área de Procedimientos Administrativos de Índole Disciplinario en todas sus variantes, además de los diferentes procesos de afiliación para el aseguramiento ante la seguridad social, amplio conocimiento en materia de subsidios del seguro de salud, otorgamiento de incapacidades y de las diferentes tipologías de pensiones administrados por la seguridad social.

Funciones: elaboración del informe de consultoría, colaboración en la creación del cuadro para la evaluación del desempeño y medición de la motivación de los trabajadores.

Navarro Zamora, Christian

Edad: 32 años

Preparación académica: posee una Licenciatura en Administración de Empresas con Énfasis en Recursos Humanos, una segunda Licenciatura Administración de Empresas con Énfasis en Banca y Finanzas, y adicionalmente, ha finalizado los cursos de la Maestría con Especialización en el Área de Recursos Humanos.

Experiencia laboral: tiene más de 7 años de experiencia laboral en el Área de Recursos Humanos en lo referente a nómina, inducción, gestión del desempeño por competencias, reclutamiento y selección, desvinculación, capacitación y demás procesos de talento humano.

Funciones: apoyar en la creación de la matriz de competencias con el fin de generar la herramienta de valor agregado para la organización utilizando la metodología de evaluación por competencias. Apoyar con la creación de los siguientes documentos: marco de competencias, matriz de competencias, guía del usuario de la herramienta, guía del líder, guía del colaborador e informe de consultoría.

Toma de decisiones

Para el proceso de toma de decisiones, el equipo de consultoría cuenta con un sistema de diálogo abierto y negociación, mediante el cual se construyen las decisiones y los pasos por seguir del proyecto, así como la distribución de tareas, aprovechando, de esta manera, las capacidades de los miembros.

10. Recursos materiales y financieros

Durante el proceso de consultoría al Grupo Guillén Miranda, el grupo consultor cuenta con los siguientes recursos:

Recursos materiales:

- 5 computadoras *laptop*.
- 3 celulares inteligentes.

- Infraestructura física adecuada.
- Mobiliario de oficina.
- Impresora, escáner, fotocopidora.
- Material de oficina requerido para procesos administrativos.
- Internet / WiFi.
- Plataformas de comunicación como Zoom, Google Meet, WhatsApp.
- Licencias de Microsoft Office.
- Biblioteca virtual de la UNA.

Recursos técnicos:

- Se cuenta con la literatura correspondiente al tema en referencia de la consultoría.
- Acceso a plataformas de literatura.
- *Software* para procesar información.
- *Software* para la comunicación.

Recursos financieros:

- Para realizar este proyecto, no se establece o se define un presupuesto, dado que, al ser un proyecto de carácter académico, los integrantes del grupo consultor previamente han asumido la inversión por realizar como parte del acuerdo académico con la Universidad Nacional. Además, en razón de la promoción del teletrabajo por causa del Covid 19, ha permitido el ahorro de recursos económicos, pues las tecnologías de información y comunicación han facilitado la comunicación y la coordinación del trabajo por realizar.

11. Cálculo de los costos de ejecución y elaboración del presupuesto

Se debe señalar que el presente proyecto no ha generado gastos ni en la empresa, ni en el grupo consultor, adicionales al consumo de tiempo que ha utilizado el grupo en la elaboración de las herramientas y demás instrumentos solicitados por la empresa. Además, se ha requerido tiempo con el fin de entrevistar y coordinar con los jefes de las diferentes áreas de la empresa con el objeto escuchar sus necesidades y ajustar el documento.

No obstante, se cuantificarán los gastos en relación con el tiempo utilizado por cada uno de los profesionales que intervienen en el presente proceso, así como el tiempo requerido para entrevistar a cada uno de los trabajadores de la empresa y realizar las demás gestiones correspondientes.

Costo de personal

Para tasar el costo del proyecto de consultoría, se toma en cuenta el valor del tiempo de cada uno de los miembros del grupo consultor, procediéndose a cuantificar el tiempo sobre el salario base según la Lista de Salarios Mínimos emitida por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social para el año 2020, la cual entró a regir el 1 de enero del 2020.

Ahora bien, se debe tomar en cuenta que el salario mínimo tomado de la “Lista de Salarios Mínimos” emitida para el año 2020 por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, de un profesional con título universitario de licenciatura representa un monto mensual de ¢680.565,53 por jornada completa, lo cual equivale a ¢22 685,52 por día y a ¢2 835,69 por hora.

De esta manera, al cuantificar las horas utilizadas por el grupo consultor, se puede multiplicar por el valor de la hora de un profesional con grado académico de licenciatura por la cantidad de horas invertidas, lo cual se desarrolla en la tabla detallada a continuación.

Tabla 5: Cuantificación de horas laboradas por el grupo consultor

Nombre	Cantidad total de horas laboradas	Cuantificación salarial
Erick Calivá Aguilar	201	¢569 973,63
Adrián Córdoba Conejo	133	¢377 146,73
Christian Navarro Zamora	145,5	¢412 592,85
Total		¢1 359 713,22

Fuente: Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

Otro de los gastos cuantificables es el referente a Internet, pues la media de pago mensual en dicho servicio asciende a ¢31.635,66 por mes, el gasto por día es de ¢1.054,52 y tiene un resultado

de ¢43.93 la hora. Por lo tanto, se ajustó la tabla anterior a estos valores para obtener los resultados correspondientes:

Tabla 6: Cuantificación de gastos en Internet

Nombre	Cantidad total de horas laboradas	Gasto en servicios de Internet
Erick Calivá Aguilar	201	¢8 829,93
Adrián Córdoba Conejo	133	¢5 842,69
Christian Navarro Zamora	145,5	¢6 391,81
Total		¢21 064,43

Fuente: Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

Así las cosas, se están tasando horas hombre y gastos en Internet, pues los demás gastos no pueden ser cuantificables con exactitud, toda vez que cada equipo de computador, el *router*, el brillo de la pantalla o pantallas del computador pueden traer variaciones en el gasto de corriente eléctrica. Por lo tanto, no hay certeza del gasto real generado, además de que se está realizando el trabajo en nuestras casas de habitación, en donde se usan muchos más equipos y aparatos, de la misma manera sucede que otros servicios esenciales.

En virtud de lo expuesto, el presupuesto del proyecto de consultoría se compone de gastos fijos y variables. Sin embargo, en este caso, solo se contemplaron los gastos fijos, pues los variables se subsumen en los gastos tasados por costo de profesional, al ser incuantificables siendo que se ha trabajado en forma remota en las casas de habitación recogiendo esos gastos de luz o de agua un presunto salario o pago por ejecución de obra. Aunado a ello, al no haberse requerido ingresos para la ejecución de la consultoría, se desarrolla de la siguiente manera:

Tabla 7: Presupuesto total de la consultoría

Desglose	Descripción	Montón
Costo de profesionales	Monto por la cantidad de horas invertidas por el grupo consultor	¢1 359 713,22
Gastos de funcionamiento	Gastos en Internet	¢21 064,43
Subtotal		¢1 380 777,65
Imprevistos	5% de presupuesto para imprevistos	¢69 038,88
Total		¢1 449 816,5

Fuente: Elaboración propia de los investigadores para efectos del presente trabajo investigativo

Por ende, solo se están tasando las horas hombre y el uso de Internet, que es un cobro fijo para los tres miembros del grupo consultor. Por lo tanto, se puede indicar que el total de horas hombre corresponde al monto de ¢1 359 713,22, mientras por gastos en el uso de Internet relacionado con las horas de trabajo, se tiene un gasto total de ¢21 064,43 para un gran total de ¢1 380 777,65, a lo cual se le suma el 5% de presupuesto para imprevistos, el cual corresponde a un monto de ¢69 038,88, para un presupuesto total ¢1 449 816,5, siendo el valor total de proceso de ejecución de la consultoría.

Se debe agregar que, para la empresa, el escenario es de ganar- ganar, pues no está realizando un solo gasto, debido a que estos rubros señalados han sido asumidos en su totalidad por el grupo consultor. Además, como ya se ha indicado, el grupo consultor ha venido a desarrollar una herramienta que no era funcional para la empresa que, en algún momento, debía realizar una erogación para generar un nuevo proceso de evaluación.

De esta manera, el proceso no ha sido otra cosa más que óptimo para la empresa, pues, en el momento, no ha tenido que generar un solo gasto, recibiendo a cambio una herramienta accesible, de un alcance óptimo y ajustada a las necesidades de la empresa. Por esta razón, no ha escenarios desfavorables para la empresa.

12. Presentación de la propuesta de mejora

La propuesta de mejora consiste en la ejecución de los siguientes pasos y en la elaboración de las siguientes herramientas:

- a) Un marco de competencias, en el cual se definirán las competencias genéricas para la empresa y las competencias específicas para cada perfil de puesto.
- b) Manual de puestos con cada uno de los perfiles, en el cual se incluyen las competencias consignadas según el perfil y el puesto, y los indicadores por evaluar para cada puesto.
- c) Generación de una herramienta de evaluación de desempeño.
- d) Generación de una herramienta para evaluar la relación entre las competencias y la motivación.
- e) Conformación de un “manual del colaborador”, de un “manual del líder” y de un “manual del administrador”, con el fin de que puedan utilizar la herramienta y poder sustraer de ella los resultados.

La propuesta de mejora será presentada a la Gerencia General del Grupo Guillén Miranda con la ventaja de haber trabajado directamente con cada jefatura para ajustar la propuesta a las necesidades y a los requerimientos reales de la organización.

Se debe tener en cuenta que el proyecto, en su fase inicial, nace con la solicitud expresa de la empresa. Por tal razón y en virtud de las necesidades expresas, el grupo consultor hace una mejora a la propuesta, incluyendo la necesitada herramienta de evaluación de personal. Sin embargo, se suma la inserción y la evaluación de competencias, así como la inclusión de indicadores de gestión.

Ante este escenario, todas estas mejoras se socializaron en forma inmediata con el equipo gerencial de la empresa, el cual, con total apertura, acogió la propuesta. Aunado a ello, se ha venido trabajando de la mano con las distintas jefaturas del área administrativa de la empresa, por lo tanto, la empresa tiene un conocimiento amplio del trabajo que se ha venido realizando.

13. Estrategia de ejecución de la propuesta de mejora

El grupo consultor propone las siguientes acciones para la ejecución de la propuesta de mejora:

- Una presentación al Comité Ejecutivo para mostrar y explicar la nueva herramienta de medición del desempeño y atender las consultas que puedan surgir.
- Explicar, al Comité Ejecutivo, los lineamientos de funcionamiento del sistema de gestión del desempeño, el cual se propone que sea incluido en el sistema de gestión de Grupo Guillén Miranda y se realicen los ajustes necesarios según lo requiera la empresa.
- Mostrar y explicar el marco de competencias.
- Realizar una capacitación a las jefaturas sobre la aplicación de la herramienta de desempeño.
- Incluir, en el sistema de gestión, los nuevos perfiles de puestos.
- Mostrar y explicar la herramienta para medir la motivación y su relación con las competencias.
- Iniciar con la aplicación del procedimiento de evaluación del desempeño según lo propuesto en el procedimiento.

14. Discusión de resultados

Como se ha venido desarrollando, el proceso de consultoría inicia por solicitud de la empresa Grupo Guillén Miranda. Ahora bien, según lo desarrollado, la solicitud de la empresa fue la generación de una herramienta para medir el desempeño, sin embargo, se han actualizado y se rediseñaron los perfiles de puestos, agregando las competencias blandas e indicadores de gestión.

En adición a lo solicitado, fue generada una herramienta para evaluar el desempeño. En dicha herramienta, se evalúan no solamente los objetivos, sino las competencias y los indicadores de gestión por puesto, y se ha creado una herramienta que permite medir la influencia de las competencias en la motivación.

Ahora bien, es necesario cuestionarse por qué resulta de suma importancia esta consultoría. Primero, la empresa no tenía propiamente conformado un manual de puestos, sin embargo, en el momento, el manual de puestos contiene una descripción de las competencias, se hace un señalamiento de la importancia, así como un desarrollo por niveles de las actitudes que debe desarrollar un colaborador según el puesto, lo cual se verá reflejado en los perfiles.

Otra innovación que se da con la inclusión de indicadores positivos en las competencias, para poder conocer si el trabajador está ajustando su actuar a los indicadores o si por el contrario no tiene el desarrollo esperado, lo que hace que el supervisor pueda generar una retroalimentación más justa y certera.

Aunado a lo anterior, los perfiles de puestos se encuentran actualizados, incluyendo el puesto, su encargado y si tienen colaboradores a cargo, cuál es el propósito del puesto y sus responsabilidades, los requisitos técnicos y las competencias blandas, si debe tener experiencia e indicadores del puesto. De esta forma, el perfil permite tener una estructura bastante sólida en cuanto a las necesidades de la empresa, por tanto, se debe tomar en cuenta que, tanto las competencias, como los perfiles están alineados con la misión, los objetivos y los principios empresariales.

Realmente, el manual de puestos resulta ser la piedra angular de la organización. Ninguna empresa tendrá sus procesos depurados si no tienen un manual claro de puestos y que contenga la información necesaria para saber qué desea de sus colaboradores como empresa.

Por esta razón, el tener un manual de puestos y competencias no solo facilita la gestión empresarial, sino que afecta todos los procesos de la empresa, desde el reclutamiento y la selección, la inducción y la capacitación, hasta pasar por un manual de puestos bien constituido. Por lo tanto, los efectos serán evidentes en la empresa, pues se pasa de tener una estructura “débil” a una “fortalecida”, clara y con un norte correctamente establecido, debido a que el manual gesta las bases trascendentales de la organización.

Por otro lado, se debe resaltar que el proceso de creación del manual, así como las herramientas gestadas en atención a los intereses y necesidades de la empresa, bajo el proceso de escucha, le ha permitido al grupo consultor que, en razón de su *expertise*, se hayan generado herramientas que no solamente se ajusten a las políticas empresariales, sino a las necesidades reales de cada una de las áreas del grupo empresarial. Lo anterior provoca que la gestión efectuada se acople con los cometidos de las unidades, buscando una mejora en la productividad.

Por tal razón, la herramienta resulta tan necesaria y eficaz en su cometido, pues no solamente señala las cualidades de las personas según el puesto y sus capacidades, sino que, además, aporta indicadores que se deben cumplir por puestos. Ello brinda una perspectiva global de las necesidades del puesto, lo cual le genera, a la empresa, una cantidad de oportunidades de mejora.

Tal cual se ha dicho, la herramienta permite constituir con precisión los procesos como el de reclutamiento y selección, qué competencias requerimos de la persona, debe tener acaso, comunicación eficaz, estar orientado al servicio al cliente o capacidad de planificación y organización y en qué grado las debe tener.

Por otra parte, una vez realizado el proceso de selección, se puede determinar si la persona o grupo de personas contratadas necesitan inducción direccionada hacia ciertas habilidades, como orientar a un trabajador a que cumpla con los indicadores según el puesto. Éstos son elementos con los cuales la empresa no contaba, y con la herramienta elaborada por este grupo consultor, se abre tal conjunto de posibilidades.

De esta manera, la herramienta de evaluación realiza una valoración de los objetivos con los que debe cumplir el trabajador. Sin embargo, no se queda solo ahí, sino que hace una revisión de la gestión por competencias del colaborador al analizar el cumplimiento de los indicadores.

Dicho enfoque hace la herramienta sumamente fiable. No se queda solo con un aspecto de la gestión, sino que hace una evaluación global de la gestión. Además, la herramienta no intenta dar un resultado numérico, pues, si bien es cierto, arroja datos numéricos, los cuales producen valor a

la empresa y a los evaluadores, la herramienta brinda un criterio cualitativo al trabajador. Ello no lo pone en una posición de sentir que su esfuerzo laboral tal vez no fue “suficiente”, sino que le da una pauta sensata y que puede ser más digerible para el trabajador.

Asimismo, la herramienta posibilita que el trabajador se autoevalúe, pero le da la oportunidad al jefe del área de que le pueda indicar al trabajador cuál es la visión que tienen de su trabajo. Sin embargo, no se queda en una óptica subjetiva del pensamiento del evaluador o del evaluado, sino que analiza, en atención a los indicadores de desempeño preestablecidos por puesto, el saber si se están cumpliendo con las métricas requeridas.

La herramienta se vuelve en un activo de valor, pues genera una evaluación global del sujeto en escrutinio, lo cual le permite, al jefe del área, poder ejecutar un plan no solo de mejora, sino de crecimiento, determinando fortalezas o debilidades, proporcionando contenido de utilidad para saber, como empresa, cuál ruta seguir, con el fin de volver más eficaz su gestión o que personas generan valor y resultan “esenciales” para los procesos, en razón de sus competencias y del factor de cumplimiento de los indicadores.

Por consiguiente, fue generada una herramienta para la empresa donde se valora la motivación de los trabajadores en atención de las competencias, la cual nos puede indicar cuánto influyen las competencias en la motivación y en el desempeño del trabajador. Ello permite una gestión con vocación al trabajador, la cual brinda réditos a la empresa, pues nos puede señalar si una persona motivada mejora en el desarrollo de sus competencias y si una persona que tiene un buen desempeño se motiva con más facilidad.

Dicha información le permite a la empresa tener un plan integral de gestión no solamente dando interés a los objetivos, competencias e indicadores, sino desarrollando el tema de la motivación, lo cual permite saber cómo influye en la gestión del trabajador.

Es una valoración integral y holística de la gestión y del trabajador, pues se percibe, en forma multidimensional, accediendo la empresa a información que no tenía anteriormente, lo cual le permitirá tener un control preciso de su gestión y de cómo los colaboradores ejecutan sus funciones.

Dentro de las recomendaciones, se encuentra la aplicación de la herramienta, pues, como se ha mencionado con anterioridad, la periodicidad en la aplicación de este tipo de instrumentos resulta vital para tener conclusiones reales, especialmente, al desarrollar el tema de la motivación, la cual puede variar según la condición emocional del trabajador. Por esta razón, el practicar una evaluación en periodos cortos cuatrimestrales o semestrales genera información que proporciona un espectro más ajustado a la realidad, tomando en cuenta la maleabilidad de los sujetos.

Las aristas desarrolladas por las diferentes herramientas fabricadas por el grupo consultor a la empresa cliente permiten multiplicidad de utilidades, otorgando datos de gran valor que no hacen otra cosa más que proporcionar soluciones a los problemas que se pueden presentar y mejorando sustancialmente las múltiples gestiones administrativas que deba desempeñar la empresa. Por consiguiente, se considera que las herramientas elaboradas generan valor a la empresa.

En ese sentido, la consultoría resulta sumamente innovadora, pues incluye la gestión por competencias, la medición y la valoración de la motivación asociada con las mismas competencias. Dichos temas no solamente están en boga, sino que han demostrado, a través de los estudios científicos, que tienen gran impacto en la gestión de las empresas y en la productividad de los colaboradores.

15. Referencias bibliográficas

1. Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas*. - 6a ed.- Buenos Aires: Granica, págs. 34-43.
2. Benítez, M. y Quintana, N. (2015). *Técnicas para la evaluación organizacional y administrativa en la etapa de formulación de un proyecto*. Universidad San Buenaventura, Cali, Valle del Cauca, Colombia, págs. 39-41.
3. Capuano, A. (2004). “Evaluación de desempeño: desempeño por competencias Invenio”, vol. 7, núm. 13, Universidad del Centro Educativo Latinoamericano Rosario, Argentina. Pág. 141.
4. Chiavenato I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Quinta Edición. Santa Fé de Bogotá. Editorial McGraw-Hill Pág. 151-230
5. Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México DF: Mc Graw Hill, págs. 6-152.
6. Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos – El capital humano de las organizaciones*. Octava edición. México DF: Mc Graw Hill, págs. 74-93.
7. Martínez, C. (1995). “Del concepto de productividad en el Management clásico al concepto de eficacia en el Management contemporáneo”. *Innovar*, número 6, págs. 66-79.
8. Pérez, A. (2009). “Evaluación del Desempeño Laboral”. Recuperado el 11 de setiembre de 2020, en UPIICSA, desde el sitio web: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/45577377/Evaluacion_al_desempeno_laboral.pdf?1463074327=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEvaluacion_del_Desempeno_Laboral.pdf&Expires=1600401227&Signature=WYpChWWEeCn38hzb7~VCNnwmIDDHHqFcleCfw4nBJXDDYYfHtqLTLf9GHwIYwo7oiYkBv5B8JJh1H9Iumv7gyxs6qLyikS3UcSkVer8M5wWwvNqkfFfJrghRJUKOJmclxhb5iAUTO0M1L9YZd51Nt-YagQXsjDWj1fPnVY-

[gLegHMCP4AA3-UUeUY4IUIOm3Q9TikaJijXbrle41QXy2h819E2o--57b6~uOOoswRrbYyECbU~4bwOvGjDvMxznVWBT8OqOOMzZoSq8FpFtaFu5F7-QCrBsS5fXaTXBySe~pe6zttkPAeIaCjrxAQHmJs1GGQ9qsBzoDRijsIzmpA_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://leghmcp4aa3-uuEUY4IUIOm3Q9TikaJijXbrle41QXy2h819E2o--57b6~uOOoswRrbYyECbU~4bwOvGjDvMxznVWBT8OqOOMzZoSq8FpFtaFu5F7-QCrBsS5fXaTXBySe~pe6zttkPAeIaCjrxAQHmJs1GGQ9qsBzoDRijsIzmpA_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

9. Toapanta, M. (2014). “Estructuración de perfiles de cargo por competencias para mejorar el proceso de selección y disminuir la rotación de personal en las empresas clientes de Eficacia S.A.” Universidad Central del Ecuador. Ecuador, Quito, pág. 12.

10. Torres, J. I. (2010). “La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. de la Ciudad de Ambato en el año 2010”. Ambato - Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. Recuperado el 14 de setiembre de 2020, desde el sitio *web*: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>

16. Anexos

1. Bitácora de consultoría.

Inicio de clases 4 de setiembre del 2020

Bitácora de consultoría

Fecha: martes 8 de septiembre del 2020

- Actividad: reunión con la señora Beatriz Guillén Miranda, socia, dueña y gerente general de Grupo Guillén Miranda quien realiza una propuesta de aspectos a trabajar según las necesidades de la empresa. La propuesta realizada incluye una herramienta de evaluación del desempeño basada en competencias e indicadores de gestión para el personal administrativo de la empresa.
- Acuerdos: Se acuerda proceder con la propuesta planteada y aceptar al cliente empresa.

Fecha: del 9 a 18 de setiembre del 2020

- Actividad: Se realiza el anteproyecto basado en las necesidades del cliente empresa.
- Acuerdos: Incluir en el trabajo un apartado para correlacionar las competencias genéricas con la motivación para así establecer perfiles de motivación según la nota obtenida en la evaluación de las competencias genéricas; para que sea la base en la generación de acciones que permitan trabajar la cultura organizacional.

Fecha: miércoles 23 de setiembre del 2020

- Actividad: Reunión con el profesor Juan Diego Sánchez Sánchez para exponer y conocer como se debe proceder con el apartado de correlacionar la motivación y las competencias genéricas.
- Acuerdos: Se acuerda proceder según lo indicado por el señor Juan Diego Sánchez Sánchez.

Fecha: viernes 25 de setiembre del 2020

- Actividad: Reunión con la señora Beatriz Guillén Miranda para presentarle el proyecto a desarrollar y escuchar sus comentarios al respecto. Se solicita acceso al personal administrativo de Grupo Guillén Miranda para iniciar con la actualización de los perfiles de puesto.
- Acuerdos: Se acuerda realizar el proyecto según lo planteado por el grupo de trabajo y se brinda permiso para acceder al personal administrativo de Grupo Guillén Miranda.

Fecha: lunes 28 de setiembre del 2020

- Actividad: Presentación del proyecto de consultoría al comité ejecutivo de Grupo Guillén Miranda.
- Acuerdos: Confeccionar agenda de trabajo con cada una de las jefaturas de Grupo Guillén Miranda para actualizar los perfiles de puestos a su cargo.

Fecha: martes 29 de setiembre del 2020

- Actividad: Reunión con el Gerente de Operaciones; se actualiza el perfil del puesto de la Tramitador y se generan los indicadores de gestión más importantes y relevantes para el puesto.
- Acuerdos: Se actualiza el perfil del puesto de Tramitador y se definen sus indicadores de gestión. Se acuerda que revisará los perfiles a su cargo para agilizar el proceso de actualización del perfil y generación de indicadores de gestión.

Fecha: miércoles 30 de setiembre del 2020

- Actividad: Reunión con el Encargado de Alarmas Global para actualizar el perfil del puesto de Técnico de alarmas.
- Acuerdos: Se actualiza el perfil del puesto del Técnico en alarmas y se definen los indicadores de gestión más importantes y relevantes para el puesto. Se acuerda que revisará

los perfiles a su cargo para agilizar el proceso de actualización del perfil y generación de indicadores de gestión.

Fecha: jueves 1 de octubre del 2020

- Actividad: Reunión con el Gerente General para actualizar el perfil del puesto del Gestor de Calidad y generar los indicadores de gestión más importantes y relevantes para el puesto.
- Acuerdos: Se actualiza el perfil del puesto del Gestor de Calidad y se definen los indicadores de gestión más importantes y relevantes. Se acuerda que revisará los perfiles a su cargo para agilizar el proceso de actualización del perfil y generación de indicadores de gestión.

Fecha: viernes 2 de octubre del 2020

- Actividad: Reunión con el encargado de la comercializadora para actualizar el perfil del puesto del Encargado de Planta y generar los indicadores de gestión más importantes y relevantes.
- Acuerdos: Se actualiza el perfil del puesto del Encargado de Planta y se definen los indicadores de gestión más importantes y relevantes. Se acuerda que revisará los perfiles a su cargo para agilizar el proceso de actualización del perfil y generación de indicadores de gestión.

Fecha: lunes 5 de octubre del 2020

- Actividad: reunión con el Gerente Financiero Corporativo para actualizar el perfil del puesto del Contador y generar los indicadores de gestión más importantes y relevantes, y otros complementarios.
- Acuerdos: se actualiza el perfil del puesto del Contador y se definen los indicadores de gestión. Se acuerda que revisará los perfiles a su cargo para agilizar el proceso de actualización del perfil y generación de indicadores de gestión.

Fecha: martes 6 de octubre del 2020

- Actividad: Reunión con el Gerente de Operaciones; se actualiza el perfil del puesto del Administrador de personal y se generan los indicadores de gestión más importantes y relevantes para el puesto.
- Acuerdos: Se actualiza el perfil del puesto del Administrador de Personal y se definen sus indicadores de gestión. Se acuerda que revisará los perfiles a su cargo para agilizar el proceso de actualización del perfil y generación de indicadores de gestión.
- Actividad: Se realiza una reunión con el equipo de trabajo del Departamento Legal para explicar que son indicadores de gestión y qué se necesita de cada uno de ellos para realizar este trabajo.
- Acuerdos: Cada integrante del equipo de trabajo del Departamento Legal se compromete a revisar a detalle sus responsabilidades para proponer un indicador de gestión.

Fecha: jueves 8 de octubre del 2020.

Actividad: Se realiza una reunión con el Encargado de Alarmas Global para confeccionar el perfil del puesto de Encargado de Alarmas Global dado que no existía.

Acuerdos: Presentar la propuesta del perfil del Encargado de Alarmas Global a la gerencia.

Fecha: miércoles 14 de octubre del 2020

- Actividad: Reunión con el personal del Departamento Legal para conocer la propuesta de indicadores de gestión para cada uno de los puestos.
- Acuerdos: Debido a que los procesos que desarrolla el área están a cargo de todos, que son diversos y que no siempre se realiza el mismo trabajo a raíz de los diferentes procesos mencionan que es difícil desarrollar indicadores de gestión para posición por lo que de momento se guiarán con los indicadores estratégicos establecidos para el año 2021.

Fecha: jueves 15 de octubre del 2020

- Actividad: Reunión con personal del Departamento Legal para actualizar el perfil del puesto.
- Acuerdos: Se actualiza el perfil del puesto del Asistente de Contratación Administrativa 1.

Fecha: miércoles 21 de octubre del 2020

- Actividad: Reunión con personal del Departamento Legal para actualizar el perfil del puesto.
- Acuerdos: Se actualiza el perfil del puesto del Asistente de Contratación Administrativa 2 y 3.

Fecha: viernes 23 de octubre del 2020

- Actividad: Reunión con el Gerente General para actualizar el perfil del puesto del Recepcionista y Misceláneo.
- Acuerdos: Se actualiza el perfil del puesto del del Recepcionista y Misceláneo y se acuerda no definir indicadores de gestión para ambas posiciones.

Fecha: lunes 28 de octubre del 2020

Actividad: Reunión con el Asesor Legal quien es la posición encargada del Departamento de Asesoría Legal para revisar los perfiles de los puestos de las Asistentes del Contratación Administrativa 1, 2 y 3, Abogado y Asesor Legal.

Acuerdos: Se actualizan los puestos de las Asistentes del Contratación Administrativa 1, 2 y 3, Abogado y se realiza una propuesta de actualización del perfil del Asesor Legal para ser presentada a la gerencia.

Fecha: martes 27 de octubre del 2020

- Actividad: Reunión con el Gerente de Operaciones para actualizar los perfiles de los puestos de Asistente Administrativo de Operaciones, Asistente Administrativo y Recepcionista de Operaciones; se generan los indicadores de gestión más importantes y relevantes para el puesto.

- Acuerdos: Se actualizan los perfiles de los puestos de Asistente Administrativo de Operaciones, Asistente Administrativo y Recepcionista de Operaciones y se definen sus indicadores de gestión. Se acuerda que revisará los perfiles a su cargo para agilizar el proceso de actualización del perfil y generación de indicadores de gestión.

Fecha: jueves 29 de octubre del 2020

- Actividad: Reunión con el Gerente Financiero Corporativo para actualizar los perfiles de los puestos de Auxiliar Contable, Auxiliar de A.O, Encargado de Planillas, Encargado de Cuentas por Cobrar y se confecciona una propuesta actualizada del perfil del Gerente Financiero Corporativo.
- Acuerdos: Se actualizan los perfiles de los puestos de Auxiliar Contable, Auxiliar de A.O, Encargado de Planillas, Encargado de Cuentas por Cobrar y del Gerente Financiero Corporativo y se definen sus indicadores de gestión.

Fecha: viernes 30 de octubre del 2020

- Actividad: Reunión con el Gerente de Operaciones para actualizar los perfiles de los puestos de Encargado de Reclutamiento y Selección y Encargado de Equipo; se generan los indicadores de gestión más importantes y relevantes para el puesto.
- Acuerdos: Se actualizan los perfiles de los puestos de Encargado de Reclutamiento y Selección y Encargado de Equipo y se definen sus indicadores de gestión.

2. Nota del Filólogo.

San José, lunes 30 de noviembre de 2020

Srs.
Escuela de Administración
Facultad de Ciencias Sociales
Universidad Nacional de Costa Rica

Distinguidos profesores:


Por medio de la presente, yo, Edin Mauricio Buzano Barrantes, mayor, cédula y número de adscripción al Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes (COLYPRO) #5-276-638, en mi calidad de profesional en Filología Española #94-629 graduado en la Universidad de Costa Rica, certifico que los sustentantes ERIC CALIVÁ AGUILAR, ADRIÁN CÓRDOBA CONEJO y CHRISTIAN NAVARRO ZAMORA, quienes optan por el postgrado académico de Maestría en Administración de Empresas con Énfasis en Recursos Humanos, han cumplido satisfactoriamente los aspectos formales de estructura y de contenido correspondientes a su Informe Final del Proyecto de Consultoría Empresarial denominado *“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA GRUPO GUILLÉN MIRANDA BASADO EN EL ENFOQUE DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SUSTENTADO EN INDICADORES DE GESTIÓN”*, por lo tanto, recomiendo se les brinde el aval correspondiente para los trámites administrativos y académicos posteriores.

Lo anterior, por cuanto dicho Informe Final cumple con los requisitos establecidos por su prestigiosa Universidad.

Muchas gracias.

Atentamente,

EDIN MAURICIO
BUZANO BARRANTES
(FIRMA)



Firmado digitalmente por EDIN
MAURICIO BUZANO BARRANTES
(FIRMA)
Fecha: 2020.11.30 07:46:30 -06'00'

Lic. Edin Mauricio Buzano Barrantes

Teléfono 8618-8217

Correo electrónico: ebuzano@yahoo.com

**COLEGIO DE LICENCIADOS Y PROFESORES EN
LETRAS, FILOSOFIA, CIENCIAS Y ARTES**

Por cuanto

EDIN MAURICIO BUZANO BARRANTES

5-276-638
Cédula

Ha sido incorporado y juramentado como miembro del Colegio, con título de:

BACHILLER EN FILOLOGÍA ESPAÑOLA

Según lo dispone su ley constitutiva.

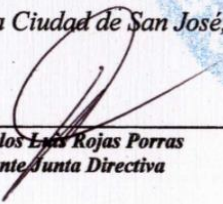
Se extiende el presente certificado que lo autoriza para el ejercicio de:

FILOLOGÍA ESPAÑOLA

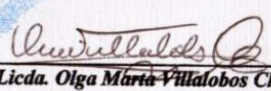
23

AGOSTO

Dado en la Ciudad de San José, a los _____ días del mes de _____ del 2003


MSc. Carlos Rojas Porras
Presidente Junta Directiva


MSc. Olman Ramirez Artavia
Fiscal Junta Directiva


Licda. Olga María Villalobos Chacón
Secretaria Junta Directiva