



FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
ESCUELA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

“Propuesta de estrategias de Backups para la empresa PROPRACTIS S.A.”

Trabajo de Graduación previo a la obtención del
Título de Psicólogo Organizacional

Autor: Lazo Vásquez Iván David

Director: Psic. Carlos Esteban González Proaño

Cuenca – Ecuador

2015

DEDICATORIA:

La presente tesis está dedicada en primer lugar a mis padres ya que son ellos quienes me han ayudado a construirme como persona, me han inculcado valores morales y me han enseñado siempre a través del ejemplo, me han dado la mejor herencia que es la educación partiendo desde la básica, hasta la universitaria.

AGRADECIMIENTO:

Debo agradecer a mis amigos, pues con su apoyo incondicional siempre me han impulsado a seguir adelante, enfrentar mis temores y luchar por alcanzar mis objetivos; además agradezco mucho las enseñanzas de mis profesores y de manera muy especial al Psc. Carlos González pues su apoyo y constancia, trasciende las obligaciones académicas, y eso hace que a más de ser mi profesor lo considere como un buen amigo.

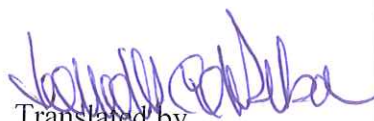
RESUMEN

Como aporte final para la obtención del título profesional en Psicología Organizacional, se procedió a realizar el trabajo de tesis; el mismo que consiste en una *“Propuesta de estrategias de Backups para la empresa PROPRAXIS S.A.”* Los backups se refieren a un respaldo o base de datos; aunque, en esta tesis pasan a ser herramientas que permitan facilitar el trabajo en cuanto a los distintos procesos organizacionales que se deben llevar a cabo en las empresas; para cada proceso hubo la necesidad de revisar fuentes bibliográficas que permitieron realizar una investigación profesional y seria; una vez culminada la investigación, se procedió a desarrollar matrices digitales en las cuales ingresar información, para así obtener resultados exactos; éstas pasaron a formar parte de la base de datos de la empresa para que sus directivos las usen de la manera que crean conveniente.

ABSTRACT

As a final contribution in order to obtain a professional degree in Organizational Psychology, we performed a research paper, entitled "A proposal for Backups strategies at *PROPRAXIS S.A* Company". The term "backups" refers to a backing or database; although, in this paper they become tools to facilitate the work of different organizational processes to be carried out in companies. For each process, it was necessary to review bibliographical sources that enabled a professional and serious investigation. Once the investigation was completed, we developed digital matrices in which information was entered in order to obtain accurate results. These became part of the database of the company, so that its directors can use them in the most convenient way.




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

ÍNDICE

CAPÍTULO 1	1
1. LA EMPRESA PROPRACTIS S.A.	1
1.1. INTRODUCCIÓN.	1
1.2. HISTORIA DE PROPRACTIS S.A.	1
1.3. FILOSOFÍA CORPORATIVA	2
1.3.1. Misión	2
1.3.2. Visión	2
1.3.3. Valores	2
1.4. VENTAJAS COMPETITIVAS	3
1.4.1. Conocimiento:	3
1.4.2. Innovación y Tecnología:	3
1.4.3. Capacidad de Respuesta y Cobertura	4
1.4.4. Compromiso	4
1.5. SERVICIOS DE PROPRACTIS S.A.	5
1.5.1. Investigación de Mercado	5
1.5.2. Consultoría	8
1.5.3. Category Management	9
1.6. CONCLUSIÓN.	10
CAPÍTULO 2	11
2. SOPORTE TEÓRICO	11
2.1. INTRODUCCIÓN.	11
2.2. DEFINICIÓN DE BACKUPS,	11
2.2.1. Aplicación de backups en recursos humanos	12
2.3. EL ENCUESTADOR:	14
2.4. LA ENCUESTA:	14
2.4.1. Tipos de encuestas	16
2.4.2. Los cuatro niveles básicos de la medición	17
2.5. CONCLUSIÓN:	18
CAPÍTULO 3	19
3. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	19

3.1.	<i>INTRODUCCIÓN:</i>	19
3.2.	<i>LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.</i>	19
3.2.1.	Pasos para la Evaluación de Desempeño.	20
3.2.2.	Usos de la Evaluación de Desempeño.....	21
3.2.3.	Aspectos a considerar al momento de realizar la Evaluación de Desempeño.....	23
3.2.4.	Criterios de la Evaluación de Desempeño.....	24
3.3.	<i>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA EMPRESA PROPRACTIS.</i>	25
3.4.	<i>HERRAMIENTA PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.</i>	27
3.5.	<i>¿QUIÉNES REALIZAN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?</i>	29
3.5.1.	Supervisor Inmediato.	29
3.5.2.	Subordinados.....	30
3.5.3.	Colegas.....	30
3.5.4.	Autoevaluación.....	30
3.5.5.	Los Clientes.....	31
3.6.	<i>MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.</i>	31
3.7.	<i>PROBLEMAS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.</i>	32
3.8.	<i>APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.</i>	32
3.9.	<i>RESULTADOS OBTENIDOS.</i>	33
3.10.	<i>PUNTAJE ALCANZADO POR CADA EVALUADO.</i>	34
3.11.	<i>INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.</i>	34
3.11.1.	Opiniones del Evaluador.	40
3.11.2.	Cuadros Comparativos.	43
3.12.	<i>CONCLUSIONES.</i>	47
	CAPÍTULO 4	48
4.	ANÁLISIS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	48
4.1.	<i>INTRODUCCIÓN.</i>	48
4.2.	<i>DISTINTOS POSTULADOS DE SATISFACCIÓN LABORAL.</i>	48
4.3.	<i>RELACIONES ENTRE CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL.</i>	49
4.3.1.	Concepto de Satisfacción Laboral.....	50
4.3.2.	Teorías de Satisfacción Laboral.	50
4.3.3.	Clima Laboral.....	52
4.3.4.	<i>Encuestas anónimas.</i>	53

4.4.	<i>CLIMA ORGANIZACIONAL EN PROPRACTIS S.A.</i>	53
4.5.	<i>RESULTADOS</i>	56
4.6.	<i>CONCLUSIONES</i>	69
CAPÍTULO 5		70
5.	<i>SISTEMA DE BACKUPS</i>	70
5.1.	<i>INTRODUCCIÓN</i>	70
5.2.	<i>PERFIL DEL ENCUESTADOR</i>	70
5.2.1.	Perfil del Encuestador	70
5.2.2.	Contenido del perfil.....	75
5.3.	<i>TABULACIÓN DE DATOS - EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</i>	76
5.4.	<i>TABULACIÓN DE DATOS – SATISFACCIÓN LABORAL</i>	80
5.5.	<i>COMPARACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS EN LA ED</i>	84
5.6.	<i>NUEVOS ENCUESTADORES</i>	86
5.7.	<i>RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS NUEVOS ENCUESTADORES</i>	87
5.8.	<i>ESTRUCTURA BACKUPS</i>	90
5.8.1.	<i>Perfil ideal del encuestador</i>	90
5.8.2.	<i>Relación entre el perfil ideal y el alcanzado por los encuestadores</i>	91
5.9.	<i>PLAN DE MEJORA</i>	93
5.10.	<i>CONCLUSIONES</i>	97
CAPÍTULO 6		98
6.	<i>SOCIALIZACIÓN</i>	98
6.1.	<i>INTRODUCCIÓN</i>	98
6.2.	<i>SISTEMA DE BACKUPS</i>	98
6.3.	<i>SITUACIÓN ACTUAL DE LOS ENCUESTADORES</i>	99
6.4.	<i>IMPLEMENTACIÓN DE LOS BACKUPS EN UNA PRIMERA FASE</i>	100
6.5.	<i>INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS</i>	101
6.6.	<i>CONCLUSIONES</i>	104
SINOPSIS		105
CONCLUSIONES FINALES		108
RECOMENDACIONES		110
Bibliografía		111

ÍNDICE DE FIGURAS

CAPÍTULO 1.

- FIGURA 1.1.- Cobertura de PROPRAxis/SIGMADOS _____ 4
- FIGURA 1.2.- Modelo para determinar la marca _____ 5
- FIGURA 1.3.- Segmentación y posicionamiento _____ 6
- FIGURA 1.4.- Mejora y satisfacción del cliente _____ 7
- FIGURA 1.5.- Imagen de mapa central _____ 7
- FIGURA 1.6.- Perspectiva del consumidor _____ 8

CAPÍTULO 3.

- FIGURA 3.1.- Representación gráfica de la ED de Andrés Carpio _____ 44
- FIGURA 3.2.- Representación gráfica de la ED de Cristina Ulloa _____ 44
- FIGURA 3.3.- Representación gráfica de la ED de Geovanna Jaramillo _____ 45
- FIGURA 3.4.- Representación gráfica de la ED de Katy Tapia _____ 45
- FIGURA 3.5.- Representación gráfica de la ED de Paola Collaguazo _____ 46
- FIGURA 3.6.- Representación gráfica de la ED de Xavier Medina _____ 46

CAPÍTULO 4.

- FIGURA 4.1.- Tiempo que trabaja _____ 60
- FIGURA 4.2.- Género _____ 60
- FIGURA 4.3.- Nivel académico _____ 61
- FIGURA 4.4.- Condiciones de Trabajo _____ 62
- FIGURA 4.5.- Beneficios Laborales _____ 62
- FIGURA 4.6.- Políticas Administrativas _____ 63
- FIGURA 4.7.- Relación con la Autoridad _____ 64
- FIGURA 4.8.- Relaciones Interpersonales _____ 64
- FIGURA 4.9.- Desempeño y Capacitación _____ 65
- FIGURA 4.10.- Desarrollo y Satisfacción _____ 66
- FIGURA 4.11.- Satisfacción General _____ 68

CAPÍTULO 5.

- FIGURA 5.1.- perfil ideal _____ 90
- FIGURA 5.2.- Relación entre el perfil ideal y el alcanzado _____ 91
- FIGURA 5.3.- Encuestadores con el mejor resultado _____ 92
- FIGURA 5.4.- Comparación de resultados _____ 96

CAPÍTULO 6.

- FIGURA 6.1.- Evaluación de Desempeño – Resultado Global _____ 102

ÍNDICE DE TABLAS

CAPÍTULO 1.

- TABLA 1.1.- Herramientas de Category Managment _____ 9 – 10

CAPÍTULO 2.

- TABLA 2.1.- Niveles de Medición _____ 17

CAPÍTULO 3.

- TABLA 3.1.- Herramienta - Evaluación de Desempeño _____ 27 – 28
- TABLA 3.2.- Puntuación Obtenida _____ 34
- TABLA 3.3.- Evaluación de Desempeño – Andrés Carpio _____ 35
- TABLA 3.4.- Evaluación de Desempeño – Cristina Ulloa _____ 36
- TABLA 3.5.- Evaluación de Desempeño – Geovanna Jaramillo _____ 37
- TABLA 3.6.- Evaluación de Desempeño – Katy Tapia _____ 38
- TABLA 3.7.- Evaluación de Desempeño – Paola Collaguazo _____ 39
- TABLA 3.8.- Evaluación de Desempeño – Xavier Medina _____ 40
- TABLA 3.9.- Aspectos positivos y a Mejorar – Andrés Carpio _____ 41
- TABLA 3.10.- Aspectos positivos y a Mejorar – Cristina Ulloa _____ 41
- TABLA 3.11.- Aspectos positivos y a Mejorar – Geovanna Jaramillo _____ 41
- TABLA 3.12.- Aspectos positivos y a Mejorar – Katy Tapia _____ 42
- TABLA 3.13.- Aspectos positivos y a Mejorar – Paola Collaguazo _____ 42
- TABLA 3.14.- Aspectos positivos y a Mejorar – Xavier Medina _____ 43

CAPÍTULO 4.

- TABLA 4.1.- Encuesta de Clima Organizacional _____ 54 – 55

CAPÍTULO 5.

- TABLA 5.1.- Perfil del Encuestador _____ 71 – 74
- TABLA 5.2.- Matriz –Evaluación de Desempeño _____ 77
- TABLA 5.3.- Suma de Resultados de ED _____ 78

- TABLA 5.4.- Ejemplo de Resultados de la ED. Completo _____	79
- TABLA 5.5.- Matriz de Tabulación de Clima Organizacional 1 _____	80
- TABLA 5.6.- Matriz de Tabulación de Clima Organizacional 2 _____	81
- TABLA 5.7.- Matriz de Tabulación de Clima Organizacional 3 _____	81
- TABLA 5.8.- Matriz de Agrupación de preguntas por Categorías _____	82
- TABLA 5.9.- Matriz de Resultados por Categoría _____	82
- TABLA 5.10.- Resultados Numéricos de la Satisfacción en General _____	83
- TABLA 5.11.- Percepción de aspectos a mejorar _____	84
- TABLA 5.12.- Tabla de resultados del mayor al menor _____	84 – 85
- TABLA 5.13.- Propuesta de nuevos encuestadores _____	87 – 89
- TABLA 5.14.- Tabla de resultados globales _____	93
- TABLA 5.15.- Estrategias Backups - Plan de mejora _____	94 – 95

INTRODUCCIÓN

La presente tesis consiste en una propuesta de Backups orientada a la empresa PROPRACTIS S.A.

Mediante esta propuesta se busca esquematizar los distintos procesos que se ejecutan en la empresa de modo que cada proceso pase a ser parte de unos respaldos para la organización lo que en la tesis se denominará backups.

Es cierto que la palabra backups pertenece a un término que se utiliza en especialidades informáticas, pues su concepto lo define justamente como un respaldo informático. Este concepto es adaptado al área de recursos humanos en esta tesis es por esta razón que en este trabajo los backups pasan a ser, herramientas digitales de las cuales la empresa puede disponer para realizar evaluaciones de desempeño, levantamiento de perfiles, análisis del entorno organizacional entre otras. No obstante estos backups también conllevan nombres de empleados que ya hayan trabajado para la empresa o estén aspirando poseer un cargo dentro de la misma.

Es por estas razones que los backups dentro de esta tesis pasarán a ser una base de datos sólida que posea desde herramientas para ejecutar los procesos que se aplican en recursos humanos, hasta candidatos que buscan una oportunidad laboral.

El propósito fundamental de esta investigación es examinar la situación de los empleados del área de investigación de la empresa PROPRACTIS S.A; así como, los procesos que se llevan a cabo dentro de ésta área con el fin de que la misma mejore alcanzando de esta manera los objetivos organizacionales.

Para poder alcanzar dicho propósito será necesario conocer la empresa y su funcionamiento dentro de las distintas áreas la imagen que proyecta al público, así como su misión, visión, valores y demás aspectos que son parte de la gestión estratégica de la empresa.

Seguidamente se procede a desarrollar, o de ser necesario crear aquellas herramientas que permitirán a los directivos de la empresa trabajar en su recurso humano para que de este modo se pueda mejorar en lo que se encuentren falencias; así como, potenciar aquellos aspectos que se estén llevando de manera adecuada.

Matriz, es una palabra que se mencionará en repetidas ocasiones a lo largo de este trabajo; pero no es nada fuera de lo ordinario; sino que, para desarrollar los backups fueron necesarias fórmulas, gráficos y otros muchos elementos que se podrán encontrar a medida que la tesis vaya avanzando.

Es necesario rescatar que cada herramienta ya sea creada o adaptada, será aplicada dentro de la empresa, buscando de esta manera que dentro de la misma, se evidencie que la ejecución de estas herramientas promueven una mejora en el trabajo que desarrollan los empleados; aspirando a que los directivos perciban las grandes ventajas implícitas en aplicar las herramientas propuestas en este trabajo.

Es necesario rescatar que los backups, como se dijo desde un principio no se limita a los procesos que se aplican en recursos humanos sino que también, son una fuente mediante la cual a través de resultados verificables, los directivos de la empresa podrán saber quiénes son aquellos empleados que se destacan por su trabajo; así como, ver la viabilidad de incorporar nuevo personal a la empresa.

Los resultados obtenidos deberán ser verificables; de este modo se podrá comprobar la veracidad del trabajo desarrollado; al igual que se podrá evidenciar la practicidad de la propuesta presentada.

CAPÍTULO 1

1. LA EMPRESA PROPRACTIS S.A.

1.1. INTRODUCCIÓN.

La empresa PROPRACTIS S.A. es una organización dedicada al levantamiento y recolección de datos a través de distintas herramientas tales como encuestas, entrevistas a profundidad, grupos focales, entre otras; esta organización tiene varios años trabajando para empresas locales, nacionales e incluso internacionales; por lo cual, este capítulo detallará los antecedentes e historia de la empresa, así como, herramientas y campos de acción en los que se desenvuelve.

1.2. HISTORIA DE PROPRACTIS S.A.

PROPRACTIS nació en el año 2002, es una empresa especializada en aplicar procesos de marketing e investigación de mercados; de acuerdo a estándares internacionales de calidad en sus servicios le ha permitido a PROPRACTIS S.A. ubicarse entre las 10 principales empresas del país en la rama de consultoría. Desde el año 2006 son socios de SIGMADOS INTERNACIONAL, lo que les permite ser pioneros en conocimientos, tecnología y técnicas de investigación, además poseen oficinas propias en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca.

SIGMADOS fue creada en el año de 1982 en Madrid, es la mayor empresa española de investigación de mercados y está asociada a PROPRACTIS S.A. desde el año 2006 como ya se explicó anteriormente.

Con la asociación, en el año 2006 la empresa adquiere el nombre de PROPRACTIS/SIGMADOS; con el fin de servir a sus clientes en cualquier rincón del Ecuador y en más de 25 países de América, Asia y Europa.

Por otra parte PROPRACTIS, es parte de ESOMAR y se rige por el código internacional de ética ICC-ESOMAR del Marketing y la Práctica Social de Investigación.

Vale destacar que ESOMAR es una organización mundial con 4.500 miembros en 100 países que busca incentivar las mejores prácticas en investigación de mercados, consumidores y sociedades, promoviendo el valor de la investigación de mercados y de la opinión pública para dirigir la toma de decisiones reales y efectivas en industrias, comercios e instituciones.

Finalmente, PROPRAXIS S.A. es representante exclusiva en Ecuador de Nexium Customer Solutions, empresa española líder en gestión por categorías, que cuenta con oficinas en 3 continentes y ha implantado más de 500 licencias en multinacionales, líderes en su rama. (www.propraxismarketing.com, 2009)

1.3. FILOSOFÍA CORPORATIVA

El plan estratégico de PROPRAXIS/SIGMADOS y los servicios que presta, pueden evidenciarse a través de su misión, visión y valores empresariales que a continuación se citan:

1.3.1. Misión

Ser una inversión rentable para nuestros clientes al apoyar sus decisiones y desarrollo estratégico, basándonos en la situación de consumidores y mercados.

1.3.2. Visión

Crear valor para nuestros accionistas, a través de un comportamiento ético, relaciones duraderas, bienestar para nuestros clientes, colaboradores y responsabilidad social.

1.3.3. Valores

- Honestidad y transparencia.
- Relaciones de largo plazo y mutuo beneficio, con nuestros clientes, colaboradores, proveedores y accionistas.
- Relación sustentable con la sociedad.
- Actualización permanente en conocimientos y tecnologías.

(www.propraxismarketing.com, 2009)

1.4. VENTAJAS COMPETITIVAS

¿Qué hace diferente a PROPRAXIS S.A. de otras empresas? A continuación se señalan todos los aspectos que hacen de PROPRAXIS la mejor alternativa en estudios de mercado a nivel local, nacional e internacional.

1.4.1. Conocimiento:

PROPRAXIS cuenta con el “know how” (saber cómo), conocimiento, experiencia y cobertura de SIGMADOS RESEARCH, la mayor empresa española de investigación de mercados y una de las empresas más importantes a nivel mundial, con la que tiene una sociedad desde el año 2006.

El conocimiento internacional de SIGMADOS en conjunto con la experiencia de PROPRAXIS, genera productos de alta exactitud enfocados en la realidad empresarial permitiendo la toma de decisiones estratégicas basadas en información.

Los controles de calidad están presentes en todas las etapas de los procesos que se aplican, permitiendo entregar a sus clientes información veraz y confiable.

1.4.2. Innovación y Tecnología:

Los diferentes productos de PROPRAXIS han sido desarrollados con un soporte tecnológico que permite dar la información recolectada en estudios de mercado y a la vez obtener interpretaciones diversas, gracias a un software de última generación.

En Innovación, el levantamiento de información se hace mediante: Call Center propio y con un software especializado además las encuestas también se aplican por mail, por la Web o a su vez con Palms (ayudante personal digital).

PROPRAXIS cuenta con un Software inglés de última generación. La empresa hace estudios cualitativos basados en Neuromarketing (estudia los procesos cerebrales de las personas y sus cambios durante la toma de decisiones con el fin de poder llegar a predecir la conducta del consumidor), y a través de grupos focales.

En tecnología la empresa PROPRAXIS utiliza avanzados modelos estadísticos para el análisis de resultados cuantitativos; también cuenta con una herramienta llamada “Perception Analyzer”: cuya función radica en hacer un análisis de percepciones

1.4.3. Capacidad de Respuesta y Cobertura

PROPRAXIS a través de su convenio en el 2006 con SIGMADOS INTERNACIONAL cuenta con una amplia cobertura a nivel nacional e internacional, lo cual les permite estar presentes en cada provincia del Ecuador así como también en más de 25 países de Latinoamérica, Asia y Europa, gracias al apoyo de SIGMADOS INTERNACIONAL.

Argentina	Bolivia	México	Brasil	Estados Unidos
Venezuela	Colombia	Portugal	Corea	Costa Rica
Nicaragua	Filipinas	Ecuador	Cuba	El Salvador
Guatemala	Haití	India	Perú	Chile
Panamá	Paraguay	Uruguay	China	Rep. Dominicana

COBERTURA DE PROPRAXIS/SIGMADOS

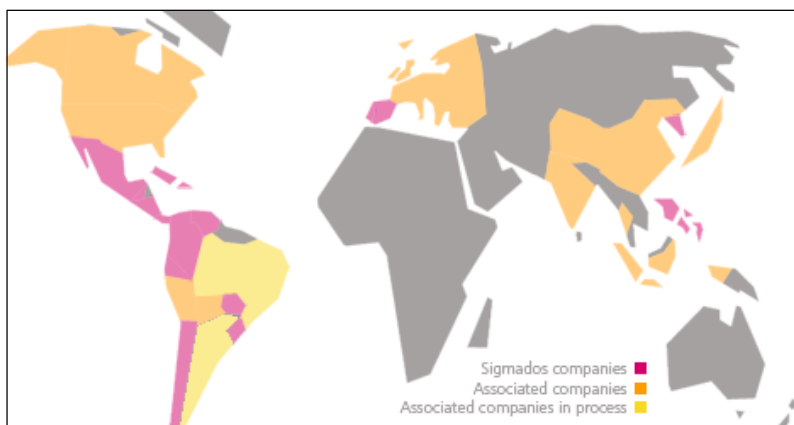


FIGURA 1.1

Fuente: <http://www.propraxismarketing.com/capacidad>

1.4.4. Compromiso

Al ser parte de ESOMAR, PROPRAXIS se rige por el código internacional de ética, garantizando que los procesos de la empresa son técnicos, confidenciales y respaldan los intereses tanto del cliente como del entrevistado.

1.5. SERVICIOS DE PROPRACTIS S.A

Los servicios con los que PROPRACTIS S.A. cuenta son: Investigación de Mercado, Consultoría y Category Management.

1.5.1. Investigación de Mercado

PROPRACTIS desarrolla proyectos y se ajusta a las necesidades de sus clientes, además cuenta con herramientas que le permite conocer la situación actual del mercado, sus necesidades y su comportamiento, así permite a sus clientes tomar decisiones acertadas y precisas; para el inicio, crecimiento y desarrollo de su empresa.

Las herramientas que utiliza PROPRACTIS S.A. para realizar investigación de mercado son las que se citan a continuación:

1.5.1.1. *Brand Value: Modelo para determinar el valor de la marca*

Permite conocer los valores asociados por el consumidor a una marca y su peso en la construcción de la imagen actual.

MODELO PARA DETERMINAR LA MARCA



FIGURA 1.2

Fuente: <http://www.propraxismarketing.com/investigacion>

Como se puede observar en la figura 1.2, ésta indica las cuatro percepciones que se pueden tener sobre determinada marca; es decir, la imagen que tienen las personas, las organizaciones, etc. Sobre determinado producto.

1.5.1.2. *Pomsec: Segmentación y Posicionamiento*

Revela la estructura del mercado, los segmentos de consumidores, la posición de una marca o producto y la posición de sus competidores.

SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO

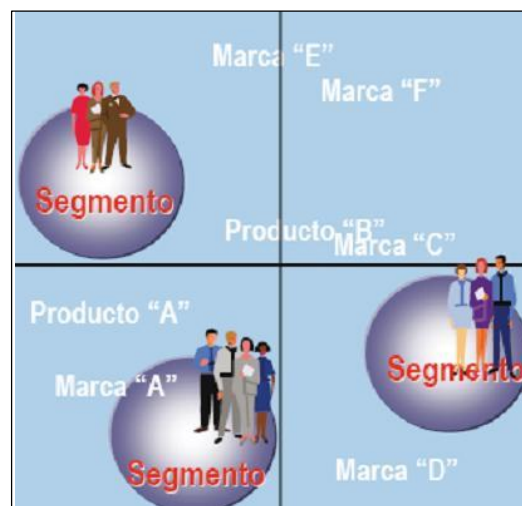


FIGURA 1.3

Fuente: <http://www.propraxismarketing.com/investigacion>

La figura 1.3 hace referencia a los segmentos hacia los que puede dirigirse una marca; la percepción de cada segmento de acuerdo a un tipo particular de elemento.

1.5.1.3. *Ghia: Modelo para la mejora de la satisfacción de los clientes.*

Permite definir un modelo de generación de valor que refleja el nivel de satisfacción actual de los clientes d “X” empresa, y el diferente grado de influencia de cada proceso y atributo en la valoración global del servicio.

MEJORA Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

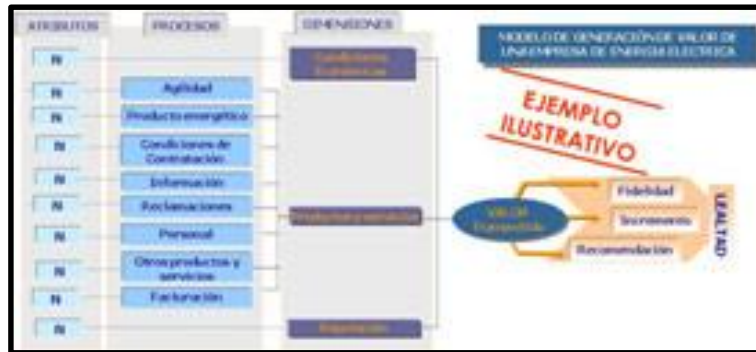


FIGURA 1.4

Fuente: <http://www.propraxismarketing.com/investigacion>

La figura 1.4 refleja la satisfacción de las personas y cuán importante son los diferentes aspectos al momento de prestar un servicio.

1.5.1.4. *Census*

Producto para crear bases de datos y determinar los principales indicadores de negocios de distribución.

IMAGEN DE MAPA CENSAL

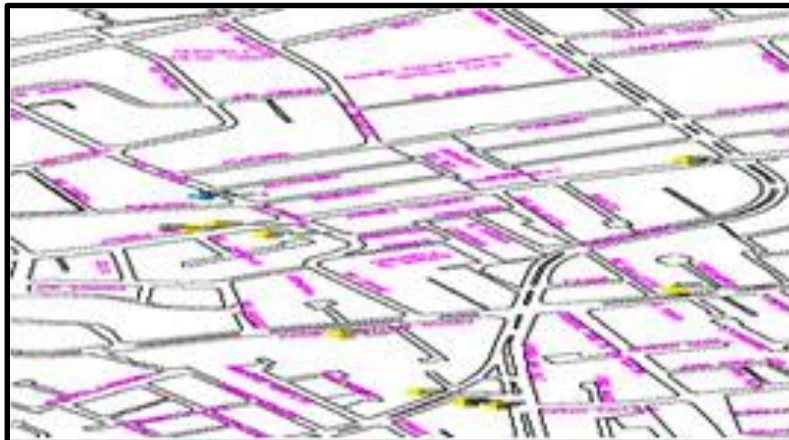


FIGURA 1.5

Fuente: <http://www.propraxismarketing.com/investigacion>

1.5.1.5. **Shopper Behavior:**

Herramienta para determinar categorías de productos desde la perspectiva del consumidor.

PERSPECTIVA DEL CONSUMIDOR

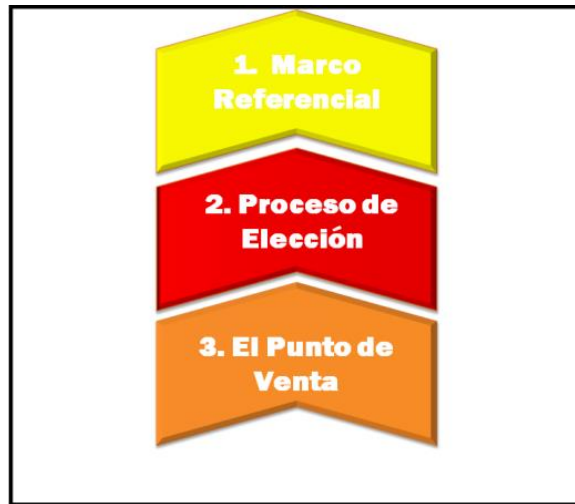


FIGURA 1.6

Fuente: <http://www.propraxismarketing.com/investigacion>

1.5.1.6. ***Pam Test: (Potencial del mercado para un Producto)***

Identifica en forma previa a la comercialización y de forma recurrente a lo largo de la vida del producto el tamaño del mercado potencial, las características de dicho mercado y la efectividad del marketing mix propuesto.

1.5.1.7. ***Segal: Sistema de evaluación de gestión de la administración local.***

Evalúa a través de la opinión del ciudadano la gestión de la Administración local o nacional, tanto de manera global como de las distintas áreas de gestión.

1.5.2. Consultoría

La empresa PROPRAXIS S.A. es experta en el área de marketing, lo cual le ha permitido desarrollar diferentes planes de consultoría dirigidos hacia las necesidades de sus clientes. Los planes que la empresa PROPRAXIS ha desarrollado son los que se citan a continuación:



- Planes de Marketing.
- Planificación Estratégica.
- Planes de Comunicación.
- Planes Comerciales.
- Capacitación en temas de Marketing.
- Acceso a mercados.
- Levantamiento de líneas bases.

1.5.3. Category Management

La Gestión por Categorías o Category Management, es un proceso de análisis, que tiene como objetivo la maximización de la rentabilidad de las categorías ofrecidas en un punto de venta, el cual cada categoría es manejada como una unidad de negocios separada. El análisis por unidad permite alcanzar un mayor nivel de satisfacción de los consumidores y desarrollar e implementar estrategias de crecimiento sustentables.

A continuación se citan las herramientas digitales que la “Gestión por Categorías” o “Category Management” utiliza; dichas herramientas son: SPD “Store Plan Designer” (La Tienda Inteligente), “AT Pro (Assortment Targeter Professional” (Surtido de direccionamiento Profesional), MSA “Space Management” (El espacio óptimo).

HERRAMIENTAS DEL CATEGORY MANAGEMENT

Herramienta	Ícono	Descripción
SPD (Store Plan Designer) (La Tienda Inteligente)		La “Store Plan Designer” que en español significa “La Tienda Inteligente”, es una herramienta para el diseño de tiendas (store design) que permite un elevado nivel de gráficos y análisis.
AT Pro (Assortment Targeter Professional) (El Surtido Eficiente)		El Assortment Targeter Professional que en español significa “El Surtido Eficiente”, es una herramienta que permite cubrir mejor las necesidades de los consumidores desde una perspectiva lógica y estructurada.

<p>MSA (Space Management) “El Espacio Optimo”:</p>		<p>El Space Management que en español quiere decir “El Espacio Optimo”, es una herramienta de gestión de espacios de última generación: fácil de usar, con características que permiten una gran capacidad de análisis y diseño de estanterías, cajones, ganchos, góndolas y otros mobiliarios de exhibición.</p>
--	---	---

TABLA 1.1

Fuente: <http://www.propraxismarketing.com/category>

Elaborado por: David Lazo

(www.propraxismarketing.com, 2009)

1.6. CONCLUSIÓN.

PROPRAXIS es una de las 10 empresas en la rama de consultoría más importantes a nivel nacional por estar especializada en brindar servicios de marketing e investigación de mercados; relativamente es una empresa nueva que pese a su corta trayectoria en comparación de otras empresas, ha alcanzado óptimos resultados y cumplido con estándares muy altos. Entre los distintos servicios que PROPRAXIS ofrece a sus clientes, uno de los más importantes es el levantamiento de información y estudio de mercado a través de encuestas, mismas que son diseñadas y cuidadosamente revisadas para poder presentar un informe de calidad que cumpla e incluso supere con las expectativas de sus clientes.

CAPÍTULO 2

2. SOPORTE TEÓRICO

2.1. INTRODUCCIÓN.

Es aquí donde se detallarán los conceptos principales, su relevancia en el área de talento humano, su significado, y por supuesto su aplicación dentro de la empresa PROPRACTIS S.A. para ello, se detallará a fondo cada elemento con el fin de aclarar cualquier duda por parte del lector con respecto al tema; además, para este trabajo de tesis fue necesario el desarrollo de matrices para levantamiento y tabulación de información por lo que también se consideró importante conceptualizar el programa informático a aplicar y en qué consiste su uso para después de ello poder continuar con las distintas matrices elaboradas y las diferentes fórmulas aplicadas.

2.2. DEFINICIÓN DE BACKUPS,

Según Espinoza (2013) backup es; “una copia de seguridad, copia de respaldo de la información; también es una copia de los datos originales que se realiza con el fin de disponer de un medio de recuperarlos en caso de su pérdida”. Las copias de seguridad son útiles para distintos usos como: recuperar los datos de alguna catástrofe; restaurar archivos que pueden haberse eliminado accidentalmente, etc.

El proceso de copia de seguridad se complementa con otro conocido como restauración de los datos (en inglés restore), que es la acción de leer y grabar en la ubicación original u otra alternativa los datos requeridos.

Ya que los sistemas de respaldo contienen por lo menos una copia de todos los datos que vale la pena salvar, deben de tenerse en cuenta los requerimientos de almacenamiento. La organización del espacio de almacenamiento y la administración del proceso de efectuar la copia de seguridad son tareas complicadas. Para brindar una estructura de almacenamiento es conveniente utilizar un modelo de almacenaje de datos. Actualmente (noviembre de 2010), existen muchos tipos diferentes de dispositivos para almacenar datos que son útiles

para hacer copias de seguridad, cada uno con sus ventajas y desventajas a tener en cuenta para elegirlos, como duplicidad, seguridad en los datos y facilidad de traslado.

Antes de que los datos sean enviados a su lugar de almacenamiento se lo debe seleccionar, extraer y manipular. Se han desarrollado muchas técnicas diferentes para optimizar el procedimiento de efectuar los backups. Estos procedimientos incluyen entre otras optimizaciones para trabajar con archivos abiertos y fuentes de datos en uso y también incluyen procesos de compresión, cifrado, y procesos de duplicación, entendiéndose por esto último a una forma específica de compresión donde los datos superfluos son eliminados. Muchas organizaciones e individuos tratan de asegurarse que el proceso de backup se efectúe de la manera esperada y trabajan en la evaluación y la validación de las técnicas utilizadas. También es importante reconocer las limitaciones y los factores humanos que están involucrados en cualquier esquema de backup que se utilice. Las copias de seguridad garantizan dos objetivos: integridad y disponibilidad.

(Espinoza, 2013)

2.2.1. Aplicación de backups en recursos humanos

Para dar partida a este punto se empieza por indicar lo expuesto por un grupo de empleados de la empresa BPO que funciona en Lima-Perú, ellos comentan que para quien trabaja en el área de Recursos Humanos en especial en lo que corresponde a selección de personal; se sabe que, uno de los términos más empleados en este ámbito es “backup”, el cual está referido al grupo de postulantes aptos y que deberán estar en reserva y “disponibles” para cuando se presente una vacante de trabajo en la empresa.

Existen distintas ventajas y desventajas que se pueden presentar con lo que respecta a tener backups para la empresa las mismas serán señaladas a continuación.

- El backup nos brinda la capacidad de poder disponer del recurso humano tan pronto como se haya solicitado o presentado una vacante dentro de la organización, pues al ya estar evaluado se ahorra tiempo y esfuerzo.

- Por otra parte, la probabilidad de que los aspirantes se puedan encontrar ocupados o incluso trabajando para otras organizaciones es muy alta; esto es una realidad que no se puede evitar, debido a la gran demanda que existe por parte de los postulantes en encontrar lo antes posible una plaza laboral hace que ellos se postulen a varios cargos en distintas empresas al mismo tiempo.
- Frases por parte de quienes forman los backups pueden generar un efecto dominó hacia quienes se postulan, postularon o incluso ya trabajan para la empresa, es claro que frases tales como “nunca me llamaron”, “me dijeron lo tendremos en cuenta no supe más de ellos”, “se demoraron demasiado en darme una respuesta”, entre otras, ocasionan un efecto negativo en la perspectiva por parte de los aspirantes y perciben a la empresa como una organización desprovista de seriedad en lo que respecta a su personal, es aquí donde aparece nuevamente la importancia de contar con personal que ya ha trabajado previamente para la empresa de modo que se pueda enfrentar en alguna medida a esta problemática

Finalmente el término Backups, no se refiere tan sólo al personal postulante de la empresa sino a los procesos empleados y por emplear dentro de la organización un backup puede ser una matriz, un perfil, un informe, etc.

2.2.2. Backups en las empresas

Como se ha venido explicando los backups es el personal crítico de la empresa cuya presencia de la misma es imprescindible; sin embargo la personas no están exentas a cualquier percance que se pueda producir, es por tal motivo que se necesitan los backups, que después de recoger todos los conceptos previamente expuestos se resumen como “el personal preparado para asumir un rol crítico dentro de la empresa en caso de ser necesario”.

Para que una persona pueda ser un backup dentro de la empresa debe someterse a un proceso que consiste de distintos pasos:

En primer lugar se define cual es el cargo del que se realizarán los backups, para posteriormente procedes al levantamiento de perfil del cargo, una vez se ha obtenido el perfil del cargo, se procede a elaborar una herramienta de evaluación de desempeño con la cual se obtendrán aquellas competencias y habilidades que son requisitos indispensables dentro del perfil, una vez se han obtenido dichas competencias y habilidades se elabora el perfil ideal, que es un estándar del nivel al que la persona que forma parte de los backups debería poseer para que se lo considere backup; de todos quienes puedan ser estos backups se considera a los de mejor resultado, quienes obtienen mejor resultado se someten a un plan de mejora con el que se aspira lo resultados ya alcanzados mejoren para que de este modo su perfil sea igual o muy cercano al ideal en un corto periodo de tiempo.

2.3. EL ENCUESTADOR:

Se lo define como un investigador que busca recaudar datos de información por medio de un cuestionario prediseñado, y no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación (como sí lo hace en un experimento). Los datos se obtienen a partir de realizar °un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos. El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación.

(Martín, 2011)

2.4. LA ENCUESTA:

La encuesta la define el Prof. García Ferrado (2006) como “una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población. Mediante la encuesta se obtienen datos de interés sociológico interrogando a los miembros de un colectivo o de una población”.

La medición mediante encuesta puede ser efectuada, y de hecho es el procedimiento más frecuente, de modo esporádico y coyuntural con el fin de tantear la opinión pública en relación con algún tema de interés.

Con encuestas podemos conocer opiniones, actitudes, creencias, intenciones de voto, hábitos sexuales, condiciones de vida, etc.

(García, 2006)

Las encuestas tienen su origen en los Estados Unidos en las investigaciones de mercados en los sondeos de opinión ante las elecciones de la Casa Blanca. Hasta nuestros oídos nos llegan nombres como Gallup o Crossley que supieron transferir su experiencia en los estudios de mercado al campo de las elecciones electorales. Consiguieron con muestras reducidas de la población americana realizar una previsión acertada de la elección presidencial de aquel entonces.

(Carl McDaniel, 2005)

En opinión de M García Ferrado (2006) “prácticamente todo fenómeno social puede ser estudiado a través de las encuestas”. Cuatro razones avalan esta afirmación.

- Las técnicas de encuesta se adaptan a todo tipo de información a cualquier población.
- Las encuestas permiten recuperar información sobre sucesos acontecidos a los entrevistados.
- Las encuestas permiten estandarizar los datos para un análisis posterior, obteniéndose gran cantidad de datos a un precio bajo y en un periodo de tiempo corto.
- Las encuestas se pueden realizar sobre el total de la población o sobre una parte representativa de la misma que llamaremos muestra.

(García, 2006)

2.4.1. Tipos de encuestas.

Las encuestas se pueden clasificar atendiendo el ámbito que abarcan, a la forma de obtener los datos y al contenido, de la siguiente manera:

Encuestas exhaustivas y parciales: Se denomina exhaustiva cuando abarca a todas las unidades estadísticas que componen el colectivo, universo, población o conjunto estudiado. Cuando una encuesta no es exhaustiva, se denomina parcial.

Las encuestas directas e indirectas: Una encuesta es directa cuando la unidad estadística se observa a través de la investigación propuesta registrándose en el cuestionario. Será indirecta cuando los datos obtenidos no corresponden al objetivo principal de la encuesta pretendiendo averiguar algo distinto o bien son deducidos de los resultados de anteriores investigaciones estadísticas.

Encuestas sobre hechos y encuestas de opinión. Hay un tipo de encuestas cuya misión es averiguar lo que es el público en general piensa acerca de una determinada materia o lo que considera debe hacerse en una circunstancia concreta. Estas encuestas se denominan de opinión y tuvieron su origen en los Estados Unidos. Se realizan con un procedimiento de muestreo y son aplicadas a una parte de la población ya que una de sus ventajas es la enorme rapidez con que se obtienen los resultados.

(García, 2006, págs. 3,5)

2.4.2. Los cuatro niveles básicos de la medición

NIVELES DE MEDICIÓN

ESCALA	DEFINICIÓN	EJEMPLO:
Nominal	Utiliza los números para identificar que un dato pertenece a un grupo o a una categoría.	Califique su nivel de satisfacción con MOVISTAR: 1) Muy malo 2) Regular 3) Bueno 4) Muy Bueno 5) Excelente
Ordinal	En esta escala los números representan una clasificación (mayor que o menor que), sin que represente una unidad de medida, quedando implícito que un número de mayor cantidad tiene más alto grado de atributo medido en comparación de un número menor	Ordene según su preferencia a las siguientes marcas de aceites: 1) Girasol 2) La Favorita 3) Palma de Oro 4) Sabrosón
Intervalo	Se establece una unidad de medida que nos permite precisar cuánto se es mayor o menor.	Indique qué valor Ud. Pagaría al mes por el uso de TV Cable 1) De 10 a 20 dólares 2) De 21 a 30 dólares 3) De 31 a 40 dólares 4) De 41 a 50 dólares
De Razón	Similar a la escala de intervalo, pero tiene un cero absoluto y por ello los múltiplos de los valores de la escala serán significativos	Señale su ingreso mensual 1) De 0 a 200 dólares 2) De 201 a 400 dólares 3) De 401 a 500 dólares 4) De 501 a 700 dólares

TABLA 2.1

Fuente: Carl McDaniel, Investigación de Mercados. Pag. 260

Elaborado por: David Lazo

Como acotación adicional vale indicar que las encuestas que se aplican en estudios de mercado realizados por la empresa PROPRACTIS S.A. cumplen con cada una de estas escalas.

2.5. CONCLUSIÓN:

Las definiciones juegan un papel importante en el desarrollo de este trabajo, pues permitiría al lector una mejor comprensión de ciertas expresiones utilizadas; es así que entender la importancia de los distintos enfoques presentados y los postulados que se manifestaron a lo largo de este capítulo tienen como objetivo fundamental la explicación de cada una de las terminologías, la evolución de su concepto con los años e incluso una ampliación de su concepto cuando dicho término es empleado en recursos humanos.

CAPÍTULO 3

3. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

3.1. INTRODUCCIÓN:

Si bien es cierto el tema de la Evaluación de Desempeño en el presente trabajo de tesis no juega un papel trascendental; por otra parte, se debe tener en cuenta lo que en el capítulo anterior se señaló; al citar que una de las desventajas de un sistema de backups consistía en que podía presentarse la situación en la cual algunos de los postulantes hayan encontrado una plaza laboral distinta; por otra parte, la evaluación de desempeño nos permite obtener aquellas habilidades y competencias que son indispensables dentro del perfil ideal, para poder trabajar con ellas y así estructurar un buen plan de reforzamiento. Por estas razones evaluar el desempeño de quienes han laborado o laboran para la empresa es imperativo, pues el hecho real es que, puede representar una enorme ventaja que tengan conocimiento con lo que respecta al trabajo que desarrolla cuando se hace el levantamiento de información; además se cuenta con un backup interno evitando la necesidad de la constante capacitación y reclutamiento, sin mencionar que también se evita la rotación de personal y finalmente quienes alcancen los mejores resultados pasan a formar parte de la plataforma backup propuesta.

Para cumplir con estos objetivos se desarrolló una matriz, la misma que es editable para cumplir con las necesidades e intereses de los directivos de la empresa, a su vez cuenta con fórmulas lógicas que permiten calificar distintas competencias que en el perfil del encuestador se las determina como las más importantes.

3.2. LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

Vértice (2012) expone un concepto acertado que indica: “la evaluación de desempeño consiste en comparar el desempeño real de cada empleado con el rendimiento deseado por parte de la organización”. Es claro que la evaluación de desempeño tiene distintos objetivos, estos objetivos pueden ser administrativos y de desarrollo, los objetivos administrativos nos permiten determinar casos en los que el empleado esté listo para una

promoción, o sea acreedor a un aumento o en su defecto la empresa se encuentre en la penosa necesidad de desvincular a un empleado de la organización. Por otra parte los objetivos de desarrollo permiten detectar distintas necesidades tales como las de capacitación. Esto puede determinarse para un empleado o para un grupo en general, hay empresas que someten a sus empleados a procesos de capacitación global en los que participan todos los miembros de la organización.

(Vértice, 2007, pág. 42)

3.2.1. Pasos para la Evaluación de Desempeño.

Son distintos los pasos a tomar para realizar una evaluación de desempeño; se empieza por definir el puesto a ser evaluado; para ello, se debe tener presente un elemento muy importante, contar con un perfil previamente establecido del cargo que se pretende evaluar, el mismo servirá de modelo para realizar la evaluación de desempeño además de las competencias seleccionadas como principales para ser evaluadas.

El segundo paso a tomar consiste en evaluar el perfil de acuerdo al puesto; un perfil de un gerente o jefe de línea no corresponde a uno de menor rango pues la exigencia será mínima, como se dijo con anterioridad es necesario poder adaptar la evaluación de desempeño en función de lo requerido dentro del cargo y de las funciones a desarrollar en el mismo.

Por último el paso final consiste en un proceso de retroalimentación hacia el evaluado; de ésta manera se le puede felicitar por su excelente desempeño o en su defecto acentuar ciertas recomendaciones en aquellas competencias o habilidades en las que el empleado necesita mejorar.

Para cumplir estos pasos se sigue un proceso; al realizar la evaluación de desempeño se inicia por identificar las metas de la evaluación, dichas metas permiten a cada uno de los empleados tener conocimiento de los objetivos que se deben cumplir dentro de la organización; para poder dar a conocer las metas de la organización se empieza por comunicar al personal cuales son las metas de dicha evaluación mediante eso es como cada uno de los trabajadores y supervisores podrán tener claro el panorama para la gestión

planteada en el área interesada en obtener estos resultados; una vez que se comunican los objetivos de la evaluación a los empleados, se establecen los criterios que son necesarios para cumplir los objetivos empresariales, el criterio a evaluar en la empresa muchas veces se enfoca a competencias; se debe contar con mucha meticulosidad en cuanto a la obtención de información; pues, se debe desarrollar con ética la tabulación de información y redacción de informes, justamente se debe a que un número mal digitado puede cambiar la valoración de la evaluación y por ende la información se sesga, quienes realizan este proceso deben ser muy meticulosos y manejarse con extrema cautela. No es un proceso simple pero realizado con cautela es un proceso que tiene una importancia fundamental que ayuda a detectar falencias y resaltar fortalezas.

(Dessler, Administración de personal, 2001, págs. 322, 323)

3.2.2. Usos de la Evaluación de Desempeño.

Una vez realizada la evaluación de desempeño son varios los usos que se le puede dar, a continuación se mencionarán los principales y aplicables dentro de la empresa que es objeto de estudio.

La evaluación de desempeño permite diseñar o ejecutar planes de carrera dichos planes permiten ejecutar ascensos lo que a su vez motiva a los empleados, pues al tener conocimiento de que tienen la posibilidad de crecer profesionalmente y realizar trabajos de mayor exigencia y responsabilidad por supuesto acompañado de un mejor sueldo eso los inspira a conseguir distintos logros en el ámbito profesional.

Una evaluación de desempeño puede ser utilizada como una herramienta para determinar que empleados pueden ser ubicados como backups, en este trabajo este punto juega un papel primordial como ya se ha mencionado en capítulos anteriores en importante contar con “respaldos” (backups); dentro de los usos también se debe mencionar que la evaluación de desempeño refleja la necesidad de capacitar a los empleados en ciertas competencias en las que puedan presentar desatinos, así como también permite determinar si es necesario que el empleado desarrolle ciertas aptitudes para que se ajusten al rol que él desempeña dentro de la organización.

Otro uso que se debe mencionar consiste en la planeación y desarrollo de carrera, estos puntos hacen referencia a las líneas jerárquicas a recorrer por parte de un empleado, la planeación permite tener una imagen clara de las distintas posibilidades futuras y tener distintas estrategias planteadas para poder enfrentar todo tipo de situaciones que se pueden presentar con los empleados, situaciones tales como permisos de paternidad o maternidad, vacaciones, calamidades domésticas, renunciaciones, entre otras; por su parte, el desarrollo de carrera hace referencia al aspecto profesional del empleado como se dijo anteriormente al capacitarlo correctamente se le proporciona nuevas competencias y se potencia las que ya posee, es así que el empleado al contar con dichas competencias puede ocupar cargos de mayor importancia o mantenerse en su puesto pero hacerse cargo de mayores responsabilidades que son de importancia para alcanzar los objetivos empresariales.

Los programas de compensación también cuentan como parte de los usos de la evaluación de desempeño si un empleado realiza un excelente trabajo y se destaca por sus méritos éstos deben ser reconocidos, pues es fundamental que el empleado sienta pertenencia hacia la empresa y sentirse valorado por parte de los directivos de la misma, esta compensación no necesariamente tiene que caer en lo monetario, pues puede ser una compensación vacacional, un ascenso, un viaje, y muchas otras alternativas que se determinan de acuerdo al rol que desempeña el empleado en la empresa; la evaluación de desempeño permite tomar decisiones sobre el personal, se dijo anteriormente que gracias a ella se ve la necesidad de capacitar, promover, recompensar a algún empleado por su labor desempeñada; pero también en caso de tener que desvincular de la organización a un empleado que no cumple con los estándares exigidos por parte de la empresa.

Para terminar se debe rescatar el aspecto motivacional que produce una buena evaluación de desempeño, pues para los empleados es reconfortante que sus superiores reconozcan su esfuerzo y trabajo al obtener una evaluación de desempeño positiva se produce una retroalimentación efectiva en la cual el empleado se da cuenta que posee competencias de las que no tenía conocimiento y a su vez una visión clara de los aspectos que debe mejorar. (Gan & Triginé, 2012, págs. 200 - 202)

Son distintos los usos que se le puede dar a la evaluación de desempeño como los ya antes mencionados, es por ello que una matriz efectiva, útil y adaptable permite a las empresas contar con backups internos que a su vez persigan los mismos objetivos que la organización tiene, una correcta evaluación de desempeño facilita el crecimiento empresarial y profesional, además de que los empleados se identifican con su resultado, conocen que deben mejorar, y se sienten satisfechos por la perspectiva que sus superiores tengan de ellos.

3.2.3. Aspectos a considerar al momento de realizar la Evaluación de Desempeño.

A continuación se detallan los aspectos que se toman en cuenta para realizar la evaluación de desempeño empezando por el periodo de la evaluación, se recomienda que se realice la evaluación de desempeño cada mes, empresas extranjeras utilizan un término denominado “empleado del mes” y este parte del empleado que mejores resultados tuvo en la evaluación de desempeño o en quien haya demostrado mayor esfuerzo durante ese periodo, en caso de no poderla hacer cada mes se recomienda que la evaluación de desempeño se realice una o dos veces al año, las empresas suelen aplicarlas entre los meses de mayo y julio según expresa R. Wayne Mondy en su libro Administración de Recursos Humanos (Mondy & Noe, 2005, págs. 256 -258)

Como siguiente aspecto se debe tener claro cuál es el método a utilizar para hacer la evaluación de desempeño; en más utilizado es un método cuantitativo en base a competencias que son consideradas como esenciales para poder cumplir con el perfil requerido por parte de la empresa; el siguiente aspecto que entra en mención, es el software a utilizar que debe ser elaborada en un programa informático, dicho software debe ser ajustable de acuerdo al cargo que se quiera valorar, disponer de fórmulas, las mismas han de facilitar la obtención directa de un resultados; esto evita que quien se encargue de los backups se vea en la necesidad de buscar a que corresponde cada valoración obtenida por el evaluado, es así como se ahorra tiempo y se obtiene una información más precisa.

El evaluador debe ser alguien que conozca a fondo cada una de las funciones que desempeña el evaluado, para así poder examinar el trabajo desempeñado por el empleado; para evaluar los resultados se requiere que se cuente con una valoración de los mismos, es decir si el evaluado obtuvo una calificación de cuatro en la competencia que corresponde a comunicación este valor debe significar algo, es por esta razón que la matriz cuenta con funciones que efectivamente permiten dar una descripción al valor obtenido en cuanto a la competencia analizada; el último aspecto a tomar en consideración es la entrevista de evaluación donde se reúnen el evaluador y el evaluado para hacer el feedback correspondiente a los resultados obtenidos con la evaluación de desempeño realizada.

(Alles M. , 2002)

3.2.4. Criterios de la Evaluación de Desempeño.

Cada empresa tiene un modelo de evaluación de desempeño que se ajusta a sus necesidades algunas empresas utilizan los comportamientos como rasgo básico cuando tienen que evaluar a sus empleados, pues el comportamiento permite asimilar como van las relaciones interpersonales entre los distintos departamentos de la organización, por otra parte el rasgo en el que se han basado para el estudio del desempeño de las empresas en los últimos años, son las competencias. El perfil de referencia es uno que justamente se debe basar en lo que se puede encontrar en el libro titulado “selección por competencias”. Las competencias son el criterio de relevancia que se ha tomado como referencia para las empresas, un criterio con el que también se evalúa el desempeño en otras organizaciones es el logro de metas, como su nombre lo define consiste principalmente en la obtención de los resultados impuestos al empleado y de acuerdo al cumplimiento éste obtiene una valoración, por último un criterio que también se suele utilizar para evaluar a los empleados es el potencial de mejoramiento que generalmente hace alusión a los empleados que brindan servicios de atención al cliente; pues, si en un comienzo se demoraban determinado tiempo en dar un servicio conforme avance el tiempo el periodo de atención va disminuyendo y por tanto tiene la posibilidad de atender a más personas en menor tiempo.

(Rodríguez Serrano, 2011)

3.3. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA EMPRESA PROPRACTIS.

Tomando como referencia lo expuesto anteriormente, el criterio principal para la evaluación de desempeño de la empresa PROPRACTIS S.A. son las competencias, la recolección de información que corresponde al perfil de uno de los mejores encuestadores, es un paso que ya ha sido dado; sin embargo, con la intención de que la información mostrada en este trabajo no resulte dificultosa de comprender, dicho perfil se mostrará en el capítulo que corresponde a los backups, el perfil obtenido corresponde a uno de los mejores encuestadores de la empresa que precisamente fue recomendado por personal interno, y es así que fueron señaladas como competencias principales las cinco que se mencionan a continuación:

- trabajo en equipo: Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo
- Compromiso: Identificación con las ideas, los valores y la estrategia de la empresa. Una persona comprometida es aquella que cumple con sus obligaciones haciendo un poco más de lo esperado al grado de sorprender a los demás. Fenómeno esencial para coordinar acciones con otros.
- Comunicación: Capacidad para, de forma voluntaria, transmitir ideas, información y opiniones de forma clara y convincente, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo/a a las propuestas de los/as demás.
- Orientación al cliente: Implica un deseo de ayudar o servir a los/as clientes/as, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas de la empresa cliente.
- Responsabilidad: capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y claridad.

Es por ello que la Evaluación de Desempeño llevada a cabo en la empresa PROPRACTIS S.A. tiene como base estas competencias, que son producto de un análisis preliminar previamente elaborado, pues a raíz del perfil obtenido, se establecieron justamente estas competencias como las principales para el cargo de encuestador; esto se basa en el criterio tanto del encuestado, como del supervisor, así como de quien se encargó del levantamiento de información, ya que estas competencias resultaron ser las indispensables para cumplir con las tareas asignadas en el cargo.

La matriz que se ha desarrollado para llevar a cabo la Evaluación de Desempeño posee un encabezado en el que se ubica los datos de identificación tanto del evaluado como del evaluador; datos tales como: nombre de ambos, cargos que ocupan, departamento para el que trabajan y la fecha; seguidamente encontraremos las indicaciones de cómo realizar la Evaluación de Desempeño la misma que es realizada por el supervisor inmediato, (más adelante se esclarece la importancia de que sea el supervisor inmediato quien realice la Evaluación de Desempeño); además, en esta parte encontramos los valores mediante los cuales se debe calificar al evaluado y a que corresponde cada calificación, dicho de mejor manera las preguntas se deben responder en una escala del 1 al 5 entonces: 1 corresponde a: No cumple las expectativas; 2 corresponde a: Rara vez cumple las expectativas; el 3 corresponde a: En ocasiones cumple las expectativas; 4 corresponde a: Cumple con las expectativas la mayor parte del tiempo y 5 corresponde a: Cumple eficientemente las expectativas.

Posteriormente se encuentran las distintas áreas de desempeño, las competencias y las preguntas que nos permitirán analizar dichas competencias, y obviamente también se encuentran las distintas valoraciones para que el evaluador califique de acuerdo a su criterio al evaluado.

Después de las preguntas se encuentran tres segmentos en los que el evaluador puede expresar su opinión con respecto a aspectos positivos del evaluado, también sobre aquellos aspectos por mejorar, y por último alguna observación general del evaluado.

Finalmente hay un espacio en el que el evaluador debe colocar su firma como constancia de que valida que la información que se incluye en la matriz es verídica.

3.4. HERRAMIENTA PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO							
Datos de identificación							
Datos del Evaluado			Datos del Evaluador				
Nombre:			Nombre:				
Cargo:			Cargo:				
Area			Fecha:				
<p>Lea atentamente cada uno de los Items y señale con una X la opción que mejor describa el comportamiento del empleado evaluado.</p> <p>tenga en cuenta la siguiente escala de calificación, donde:</p> <ul style="list-style-type: none"> * 1 NUNCA —————> No cumple las expectativas * 2 CASI NUNCA —————> Rara vez cumple las expectativas * 3 A VECES —————> En ocasiones cumple las expectativas * 4 MAYORIA DE VECES —————> Cumple con las expectativas la mayor parte del tiempo * 5 SIEMPRE —————> Cumple eficientemente las expectativas 							
Area de Desempeño			Calificación				
TRABAJO EN EQUIPO			1	2	3	4	5
1.	Tiene Disposición a colaborar con los demás compañeros						
2.	Comparte información y trabaja cooperativamente con los demás						
3.	Integra, orienta y ayuda a los nuevos empleados						
4.	Posee la facilidad de trabajar en cualquier grupo						
5.	Logra comprensión y compromiso grupal						
6.	Tiene la capacidad de expresar problemas sin caer en conflictos						
Area de Desempeño			Calificación				
COMPROMISO			1	2	3	4	5
7.	Demuestra un alto compromiso en el desarrollo de su trabajo						
8.	Cumple con las metas de su trabajo dentro de los plazos establecidos						
9.	Fomenta el prestigio y buena imagen de la empresa						
10.	Establece para sí mismo/a objetivos de alto desempeño y los alcanza						
11.	se esfuerza por mejorar continuamente						
12.	Ante un problema participa y aporta con ideas y soluciones						
Area de Desempeño			Calificación				
COMUNICACIÓN			1	2	3	4	5
13.	Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de los demás						
14.	Alienta el intercambio de información y es abierto a los consejos						
15.	Escucha y se interesa por conocer los puntos de vista de las demás						
16.	Tiene fluidez y facilidad en la comunicación oral y escrita						
17.	Demuestra interés por las ideas de sus compañeros de trabajo						
18.	Asesora de manera clara a los nuevos empleados.						

Area de Desempeño		Calificación				
ORIENTACIÓN AL CLIENTE		1	2	3	4	5
19.	Atiende con paciencia las quejas o sugerencias de los clientes.					
20.	Utiliza una expresión verbal adecuada, empleando un lenguaje claro.					
21.	Se preocupa por entender las necesidades de los clientes					
22.	Brinda desinteresadamente la ayuda necesaria a los clientes					
23.	Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes					
24.	Proporciona un trato amistoso, respetuoso y cortés					
Area de Desempeño		Calificación				
RESPONSABILIDAD		1	2	3	4	5
25.	Es puntual con su hora de llegada y salida de su puesto de trabajo					
26.	Realiza los cometidos y tareas de trabajo oportunamente					
27.	Se adapta y acepta las políticas institucionales establecidas					
28.	Acepta las instrucciones que se le dan y las acata de manera adecuada					
29.	Cumple con las actividades pactadas y programadas para su cargo					
30.	Respeto las opiniones de sus compañeros					
OBSERVACIONES:						
Aspectos positivos del evaluado:						
Aspectos por mejorar:						
Observaciones generales:						
<hr style="width: 30%; margin: auto;"/> FIRMA: Evaluador						

TABLA 3.1

Elaborado por: David Lazo

3.5. ¿QUIÉNES REALIZAN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?

3.5.1. Supervisor Inmediato.

Anteriormente se estableció que la manera más apropiada de realizar una evaluación de desempeño es con ayuda del supervisor inmediato pues es quien conoce a fondo en qué consiste el rol del empleado y además es testigo de que él/la haya cumplido con los objetivos planteados, es así que a continuación se mencionan los aspectos positivos de que sea el supervisor inmediato quien realice la evaluación

Aspectos positivos:

1. Está en una posición excelente para observar el desempeño del empleado.
2. Tiene la posibilidad de dirigir una unidad específica.
3. La capacitación y desarrollo de los subordinados es elemento importante para todo jefe.

Sin embargo también hay otros aspectos que se deben tomar en consideración pues pueden generar problemas en el instante de que sea solo el supervisor quien realice la evaluación de desempeño estos aspectos son los que se mencionan a continuación

Aspectos negativos

1. El supervisor puede destacar algunos aspectos del desempeño y dejar de lado otros
2. Manipulan las evaluaciones para justificar incrementos y promociones.

El proceso de evaluación mencionado anteriormente es el que comúnmente se utiliza en el mayor número de empresas, por elementos de tiempo, ejecución y algunos otros detalles, por otro lado hay empresas grandes que aplican lo que se denomina evaluación de 360^a en la que el mismo evaluado, los subordinados, colegas (persona que desempeña la misma función o trabaja a la par con el empleado siendo jerárquicamente iguales), clientes, califican el desempeño del empleado, es una evaluación verdaderamente grande que se aplica en empresas que incluso tienen sucursales internacionales, por consiguiente es

importante detallar el rol que desempeña cada uno al instante de realizar la evaluación de desempeño

3.5.2. Subordinados.

Son pocas empresas las que incorporan en la Evaluación de Desempeño a los gerentes; las que lo hacen optan por solicitar que dicha evaluación se ejecute por sus subordinados; la misma que es factible y necesaria, pues el rol de gerencia también es ocupado por personas que perjudiquen la obtención de metas empresariales además que afecta positivamente la parte psicológica de todo el personal al ver que el gerente se somete a los mismos procesos que ellos se ven sometidos; una evaluación de desempeño acorde permite mejorar el rendimiento en quienes ocupen cargos altos dentro de la organización; otro punto a tomar en cuenta es que los subordinados están en una excelente posición para ver la eficacia de los superiores y así dar una visión clara del trabajo que ellos desempeñan; vale destacar que este enfoque debe garantizar el anonimato de los evaluadores, de esta manera se evita represalias hacia los evaluadores y ellos a su vez tienen la oportunidad de ser completamente sinceros en sus respuestas.

3.5.3. Colegas.

Una ventaja es que trabajan cerca del empleado evaluado y tienen una perspectiva objetiva de su desempeño y más en trabajo en equipo; a parte al ser un par quien lo evalúa es quien conoce a fondo las funciones que se deben desarrollar en ese cargo.

3.5.4. Autoevaluación.

La percepción personal de cada uno de los trabajadores puede ser muy útil en una evaluación de desempeño pues si los empleados entienden objetivos y criterios para la evaluación están listos para evaluar su propio desempeño, de acuerdo al cumplimiento de lo establecido con anterioridad ya que las personas saben lo que hacen bien en su trabajo y en lo que deben mejorar, además este tipo de evaluación resulta muy atractiva para los gerentes que se interesan principalmente en la participación y desarrollo de todos los empleados.

3.5.5. Los Clientes.

Existen muchas empresas en las que gran parte de su personal se dedica al área de atención al cliente es por ello que optan porque sean justamente los clientes quienes evalúen el desempeño de los empleados, el comportamiento hacia los clientes determina el grado de éxito de una empresa incluso las empresas usan este enfoque porque demuestra compromiso con sus clientes, promueve la responsabilidad de los empleados y fomenta el cambio por parte de ellos.

(Alles M. , 2002)

3.6. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

Dentro de los métodos para la evaluación de desempeño encontramos la evaluación por resultados que radica en el cumplimiento de estándares establecidos para el cumplimiento de objetivos empresariales, además encontramos la escala de calificación son valores que tienen un significado de acuerdo a la labor que desarrolla el empleado, otro método son los incidentes críticos que básicamente se definen por errores que pudo cometer el empleado al realizar su trabajo y cuanto afectan estos errores a la empresa, a los empleados también se les puede solicitar que elaboren ensayos en los que punto por punto indiquen cuales han sido las actividades que han desarrollado en determinado periodo, otro método por el cual las empresas suelen realizar la evaluación de desempeño es mediante los estándares laborales obtenidos, en ventas se suelen ver esos estándares por número de ventas realizadas al mes; empresas cuya cultura es “Y” suelen clasificar a sus empleados de acuerdo a su eficiencia en muchas ocasiones esto genera falta de motivación por las comparaciones y clasificaciones por parte de los directivos de la empresa.

Las organizaciones realizan escalas de calificación que precisamente se basan en el comportamiento que tienen los empleados dirigiéndose tanto a los clientes como al personal de la entidad para la que trabajan; muchos sistemas se fundan en los resultados obtenidos para que en base a ellos tener un punto medio que permite determinar si los empleados han cumplido, superado o no a alcanzado dicho promedio.

(Dessler, Administración de personal, 2001, págs. 322 - 324)

3.7. PROBLEMAS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

Existen distintos problemas que pueden presentarse cuando se realiza la evaluación de desempeño el primero puede ser la Falta de objetividad o prejuicios por diferencias personales existentes entre evaluado y evaluador, hay un término que se denomina error halo esto ocurre cuando un gerente generaliza un departamento por conductas individuales por parte de alguno de los empleados, otro de los problemas consiste en la Indulgencia esto se refiere a otorgar una calificación alta en la evaluación de desempeño por el deseo de evitar controversia por parte los evaluados y evaluadores, creyendo que de esta manera se puede evitar conflictos entre los miembros de la organización;

Otro problema es la exigencia es decir cuando el gerente o supervisor crítica de manera excesiva el desempeño de un empleado; algo que se denomina tendencia central por concepto ocurre cuando los empleados reciben una calificación incorrecta esto puede deberse a un error intencional como accidental por parte de quien hace la evaluación o de quien se encarga de proveer los resultados; hay cambios de conducta por parte de los empleados cuando saben que se acerca la evaluación de desempeño y trabajan arduamente para obtener un buen resultado y a esto se lo denomina prejuicio de comportamiento reciente; lamentablemente en las empresas aún es existente el prejuicio personal que es el resultado de los estereotipos sociales y la generalización que comúnmente se escucha hacia un empleado por ser este de una raza, país, o tener costumbres diferentes a todo el personal de la empresa; por último también puede darse la manipulación de la evaluación debido a que los supervisores pueden tener acceso a los resultados obtenidos por parte de los empleados y así cambiar los resultados para beneficiar o perjudicar al evaluado.

(Bontigui , 2005)

3.8. APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

Es importante rescatar que la empresa PROPRACTIS S.A. no posee un modelo de Evaluación de Desempeño; uno de los aportes dentro de este trabajo de tesis justamente consiste en la elaboración de una matriz que permita determinar las habilidades, conocimientos y competencias necesarias para desempeñar un trabajo de tanta importancia como lo es el levantamiento de información a través de encuestas. Es importante resaltar

que la matriz puede adecuarse a los requerimientos de la empresa; es decir, en caso de requerirse aplicar una Evaluación de Desempeño a todo el personal de la empresa la matriz puede variar sin restar valor a la información y resultados que arroje es por esta misma razón que incluso cuarenta y uno de las competencias más importantes han sido detalladas en cuanto a sinónimo y escalas que fueron presentadas a los directivos de la empresa las mismas escalas y definición de las distintas competencias fueron desarrolladas dentro del libro de Martha Alicia Alles “Selección por competencias”

3.9. RESULTADOS OBTENIDOS.

Una vez aplicada la matriz de evaluación de desempeño, en aspectos generales los encuestadores que trabajan en la empresa PROPRAXIS S.A. generalmente cumplen con la mayoría de competencias establecidas como principales, fueron un total de 18 encuestadores quienes formaron parte de dicho estudio de los cuales para esta parte del proceso de tesis se han asignado de manera aleatoria a 6 encuestadores para ser objeto de análisis de datos y de cómo se obtiene los resultados mediante la matriz elaborada; se debe recordar que para la calificación y análisis de cada encuestador se diseñó una matriz en Microsoft Excel la misma que permite mediante fórmulas matemáticas y fórmulas lógicas dar el detalle de la competencia según la valoración otorgada por parte del evaluador; además de una representación gráfica de los resultados alcanzados, así como un cuadro en el que están los aspectos positivos, por mejorar y las observaciones generales señaladas por parte del evaluador.

Son un total de 30 aspectos que se agrupan para tener una visión de las cinco competencias que fueron señaladas como las principales, estos aspectos se califican en una escala del 1 al cinco siendo 150 la puntuación máxima y 30 la mínima.

A continuación se presenta una muestra de los resultados que se obtuvieron mediante la evaluación de desempeño aplicada en la empresa PROPRAXIS S.A. cada puntuación corresponde a una valoración como anteriormente se comentó,

3.10. PUNTAJE ALCANZADO POR CADA EVALUADO.

PUNTUACIÓN GENERAL

PUNTUACIÓN GENERAL:	
EVALUADO:	PUNTUACIÓN:
ANDRÉS CARPIO	PUNTUACIÓN OBTENIDA 136 ALTO
CRISTINA ULLOA	PUNTUACIÓN OBTENIDA 70 BAJO
GEOVANNA JARAMILLO	PUNTUACIÓN OBTENIDA 105 MEDIO
KATY TAPIA	PUNTUACIÓN OBTENIDA 140 ALTO
PAOLA COLLAGUAZO	PUNTUACIÓN OBTENIDA 113 ALTO
XAVIER MEDINA	PUNTUACIÓN OBTENIDA 105 MEDIO

TABLA 3.2

Elaborado por: David Lazo

3.11. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

Como se mencionó previamente la calificación que obtienen los evaluados puede ser como valor mínimo 30 y como valor máximo 150, entre ambos valores se puede encontrar un rango de 120 lo que a su vez dividido para 3 da un resultado de 40; pero, ¿para qué sirve

este valor? Pues dicho valor nos permite determinar intervalos que a su vez generan una calificación general del evaluado; dicho de mejor manera una calificación entre 30 y 70 corresponde a bajo, por otra parte una calificación entre 70 y 110 corresponde a medio y una evaluación entre 110 y 150 corresponde a alto, lo que a su vez se resume en un resultado general obtenido por parte del evaluado, es decir si uno de los evaluados obtuvo una calificación de 85, significa que en aspectos generales el evaluado tiene un desempeño medio.

En segundo aspecto se desglozan las competencias y el puntaje que han obtenido en cada una de ellas; este puntaje corresponde a una valoración (bajo, medio, alto), y esta valoración tiene un significado en cada competencia (de acuerdo al puntaje que obtenga el evaluado); así mismo como en el caso anterior también se califica por intervalos hasta 1,7 corresponde a bajo; hasta 3,4 corresponde a medio y hasta 5 corresponde a alto, afortunadamente el programa Excell permite tener estos cálculos precisos y a su vez otorgar un sinónimo a cada puntaje obtenido como se puede notar a continuación en los ejemplos de las evaluaciones de los mismos individuos.

ED – ANDRÉS CARPIO

RESULTADOS:			
Evaluado/a: ANDRÉS CARPIO			
4,5	trabajo en equipo	alto	Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.
4,83333	compromiso	alto	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo/a objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los/as integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo/la perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta productividad.
4,5	comunicación	alto	Se comunica con claridad y precisión. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas. Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de otra gente.
4,16667	Orientación al Cliente	alto	Crea necesidades en el/la cliente/a para fidelizarlo/a. Gana clientes/as y logra que el cliente/a lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo/la recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente/a y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del usuario/a.
4,66667	Responsabilidad	alto	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.

TABLA 3.3

Elaborado por: David Lazo

En el caso de ANDRÉS CARPIO el valor mínimo obtenido por él es de 4,16 en lo que respecta a “Orientación al cliente” la cifra obtenida equivale a “alto” y en la figura podemos encontrar la descripción. Su valor más alto obtenido es de 4,83 en la competencia de “compromiso” que también equivale a “alto”, en lo que respecta a compromiso, comunicación y responsabilidad el evaluado alcanzó calificaciones que corresponden en un aspecto general a alto, esto compensa el valor observado inicialmente mostrando que Andrés es uno de los mejores encuestadores de la empresa PROPRAXIS S.A.

Continuando el orden establecido en segundo lugar está el perfil de CRISTINA ULLOA que contrario al caso anterior la Evaluación de desempeño arrojó que Cristina tiene un desempeño “bajo” a continuación se muestran las competencias analizadas y los resultados alcanzados por la evaluada.

ED CRISTINA ULLOA

RESULTADOS:			
Evaluado/a: CRISTINA ULLOA			
3	trabajo en equipo	medio	Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de las personas que lo componen.
1,83333	compromiso	medio	Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a las otras personas, por medio del ejemplo, la conducta a seguir. Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre.
2	comunicación	medio	Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto/a y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.
3,33333	Orientación al Cliente	medio	Identifica las necesidades del cliente/a; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los/as clientes/as con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas
1,5	Responsabilidad	bajo	Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.

TABLA 3.4

Elaborado por: David Lazo

Pese a que los resultados en su mayor parte indican que en las competencias el valor obtenido corresponde a medio se debe observar que la mayoría es por décimas que supera al valor base (1,7) como en el caso de compromiso que obtuvo una calificación

correspondiente a 1,8 o comunicación en el que obtuvo un valor de 2, a demás obtuvo precisamente 70 puntos en la evaluación general, en caso de haber alcanzado 71 pasaría a estar entre quienes tuvieron un resultado general correspondiente a medio.

En tercer lugar nos encontramos con la evaluación correspondiente a GEOVANNA JARAMILLO, quien en aspectos generales tuvo una calificación que corresponde a un desempeño medio en su área de trabajo.

ED. GEOVANNA JARAMILLO

RESULTADOS:			
Evaluado/a: GEOVANNA JARAMILLO			
3,33333	trabajo en equipo	medio	Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de las personas que lo componen.
3,5	compromiso	alto	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo/a objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los/as integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo/la perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta productividad.
3,16667	comunicación	medio	Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto/a y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.
3,83333	Orientación al Cliente	alto	Crea necesidades en el/la cliente/a para fidelizarlo/a. Gana clientes/as y logra que el cliente/a lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo/la recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente/a y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del usuario/a.
3,66667	Responsabilidad	alto	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.

TABLA 3.5

Elaborado por: David Lazo

En el caso de Geovanna la calificación mínima obtenida fue en la competencia de comunicación con un valor correspondiente a 3,3 y esto a su vez equivale a un desempeño medio en esa competencia, por otra parte la calificación más alta obtenida por parte de la evaluada es de 3,8 que corresponde a alto en la competencia de “Orientación al cliente”, por otra parte en la competencia de “trabajo en equipo” alcanzó una calificación que corresponde a medio y en “responsabilidad” y “compromiso” valores que corresponden a alto, en este caso como en el de Cristina la mayoría de los valores se alejan con apenas décimas del valor que limita alto y medio.

En cuarto lugar el desempeño objeto de interpretación es el que corresponde a KATY TAPIA, quien también resalta por su excepcional desempeño en el cumplimiento de sus tareas en u área de trabajo.

ED. KATY TAPIA

RESULTADOS:			
Evaluado/a: KATY TAPIA			
4,66667	trabajo en equipo	alto	Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.
4,66667	compromiso	alto	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo/a objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los/as integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo/la perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta productividad.
4,5	comunicación	alto	Se comunica con claridad y precisión. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas. Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de otra gente.
4,5	Orientación al Cliente	alto	Crea necesidades en el/la cliente/a para fidelizarlo/a. Gana clientes/as y logra que el cliente/a lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo/la recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente/a y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del usuario/a.
5	Responsabilidad	alto	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.

TABLA 3.6

Elaborado por: David Lazo

De todos los evaluados el perfil de Katy es el mejor, es notable que su calificación menor corresponde a 4,5 en dos competencias que son “comunicación” y “orientación al cliente” mientras que en “responsabilidad” obtuvo una calificación equivalente a 5, el simple hecho de que sean décimas las que separan su menor calificación con su mayor hace reelevante que su evaluación de desempeño es excepcional.

En penúltimo lugar está la Evaluación de PAOLA COLLAGUAZO, cuya calificación de 113 la coloca en el índice de un alto desempeño, dicho valor se verifica mediante los resultados que se muestran a continuación.

ED. PAOLA COLLAGUAZO

RESULTADOS:			
Evaluado/a: PAOLA COLLAGUAZO			
4,16667	trabajo en equipo	alto	Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.
4,66667	compromiso	alto	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo/a objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los/as integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo/la perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta productividad.
4	comunicación	alto	Se comunica con claridad y precisión. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas. Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de otra gente.
3,66667	Orientación al Cliente	alto	Crea necesidades en el/la cliente/a para fidelizarlo/a. Gana clientes/as y logra que el cliente/a lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo/la recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente/a y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del usuario/a.
2,33333	Responsabilidad	medio	Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo

TABLA 3.7

Elaborado por: David Lazo

Es una muy buena evaluación por parte de Paola pues en cuatro de las cinco competencias tuvo una calificación equivalente a “alto” siendo “compromiso” la competencia en la que obtuvo la mayor calificación, por otra parte en “responsabilidad” es la competencia en la que obtuvo menor calificación 2,3 que corresponde a “medio”

Finalmente tenemos la evaluación de XAVIER MEDINA, la calificación general obtenida por el corresponde a un “medio desempeño” en el cumplimiento de sus actividades dentro de la empresa.

ED. XAVIER MEDINA

RESULTADOS:			
Evaluado/a: XAVIER MEDINA			
4,16667	trabajo en equipo	alto	Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.
3,83333	compromiso	alto	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo/a objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los/as integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo/la perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta productividad.
3,83333	comunicación	alto	Se comunica con claridad y precisión. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas. Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de otra gente.
3,5	Orientación al Cliente	alto	Crea necesidades en el/la cliente/a para fidelizarlo/a. Gana clientes/as y logra que el cliente/a lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo/la recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente/a y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del usuario/a.
2,16667	Responsabilidad	medio	Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo

TABLA 3.8

Elaborado por: David Lazo

Si bien es cierto los valores obtenidos no compensan la calificación general; sin embargo, se debe tener en cuenta que en las competencias de “compromiso”, “comunicación” y “Orientación al cliente” a pesar de que el valor obtenido corresponde a “alto” estos valores no se alejan mucho del valor límite entre medio y alto que es 3,4, es por esta razón que pese a que entran a la categoría de alto el desempeño del evaluado en rasgos generales corresponde a medio.

3.11.1. Opiniones del Evaluador.

La matriz presentada cuenta con espacios en los que el evaluador debe colocar aspectos positivos, aspectos a mejorar y observaciones generales del evaluado por lo que a continuación se coloca la percepción del evaluador de cada uno de los evaluados

ASPECTOS POSITIVOS Y A MEJORAR – ANDRES CARPIO

Aspectos positivos del evaluado		
	Colaborador	
	Puntual	
	Proactivo	

TABLA 3.9

Elaborado por: David Lazo

Con respecto a este evaluado el supervisor se abstuvo de mencionar aspectos a mejorar así como tampoco indicó algún otro tipo de observación.

ASPECTOS POSITIVOS Y A MEJORAR – CRISTINA ULLOA

Aspectos positivos del evaluado		
	Cuando quiere puede ser muy responsable	
	Sociable	
Aspectos a mejorar		
	No realiza bien su trabajo	
	Mala comunicación	
	Impuntual	
	Egoísta	
	Conflictiva	

TABLA 3.10

Elaborado por: David Lazo

En el caso de Cristina los aspectos de mejora, son superiores a los aspectos positivos, lo que se relaciona a la calificación obtenida en su evaluación de desempeño, por otra parte en el caso de Cristina el evaluador optó por no indicar ninguna otra observación adicional.

ASPECTOS POSITIVOS Y A MEJORAR – GEOVANNA JARAMILLO

Aspectos positivos del evaluado		
	Colaboradora	
	Eficiente en su trabajo	
	Es paciente	
Aspectos a mejorar		
	Comunicación	

TABLA 3.11

Elaborado por: David Lazo

Con Geovanna es notable que los aspectos positivos son mayores a los negativos la única sugerencia que su supervisor le hace es que mejore en el tema de la comunicación interpersonal.

ASPECTOS POSITIVOS Y A MEJORAR – KATY TAPIA

Aspectos positivos del evaluado		
	Trabajadora	
	Sacrificada	
	Puntual	
Aspectos a mejorar		
	No expresa su opinión	

TABLA 3.12

Elaborado por: David Lazo

El Evaluador valora el trabajo, sacrificio y responsabilidad de Katy la única sugerencia a ella es que exprese su opinión que si se siente incómoda con algo lo manifieste con confianza a cualquiera de los supervisores

ASPECTOS POSITIVOS Y A MEJORAR – PAOLA COLLAGUAZO

Aspectos positivos del evaluado		
	Organizada	
	Comprometida	
Aspectos a mejorar		
	Impuntual	

TABLA 3.13

Elaborado por: David Lazo

A Paola el evaluador reconoce su compromiso y su organización pero la sugerencia que le hace es que mejore en su puntualidad

ASPECTOS POSITIVOS Y A MEJORAR – XAVIER MEDINA

Aspectos positivos del evaluado		
	Comprometido	
	Trabaja en Equipo	
Aspectos a mejorar		
	Inexperto en trabajo de campo	
	Inpuntual	
	No expresa su opinión	

TABLA 3.14

Elaborado por: David Lazo

Finalmente la perspectiva que tiene el evaluador de Xavier da a entender que es comprometido y que trabaja en equipo, pero a su vez se le solicita que amplíe su experiencia en el trabajo de campo, mejore en el tema de la puntualidad y que exprese su opinión en caso de tener algún tipo de incomodidad.

3.11.2. Cuadros Comparativos.

La matriz diseñada permite obtener representaciones gráficas las mismas que a su vez señalan la competencia, el alcance de la misma, la valoración y de este modo permite comparar entre un evaluado y otro.

Vale precisar que mientras menos sea el rango de diferencia entre el valor mínimo y valor máximo refleja constancia en todas las competencias esenciales; y si dichos valores están entre 3,4 y 5 el perfil demostrará un desempeño alto.

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE ED – ANDRÉS CARPIO

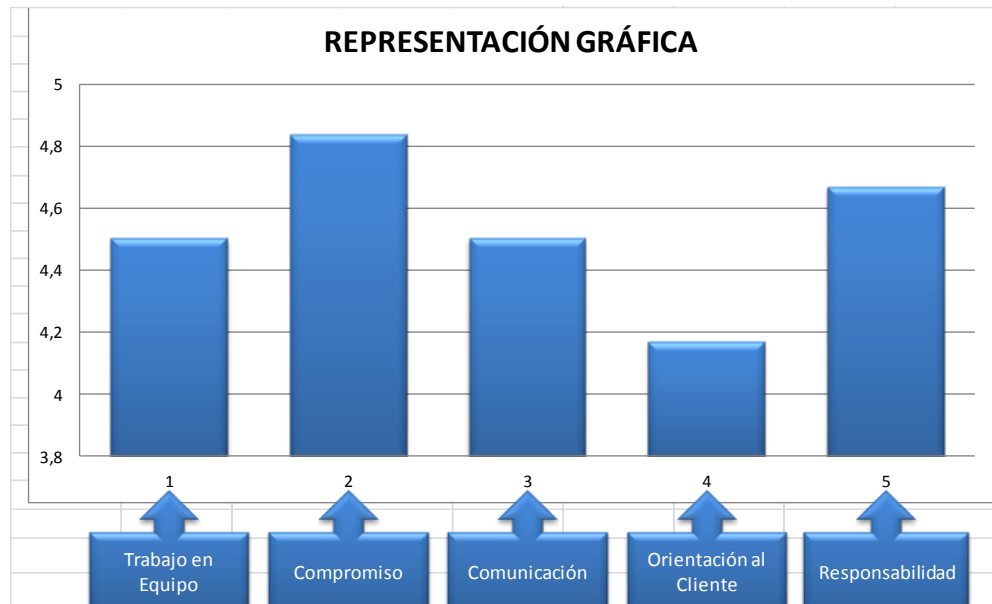


FIGURA 3.1

Elaborado por: David Lazo

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE ED – CRISTINA ULLOA

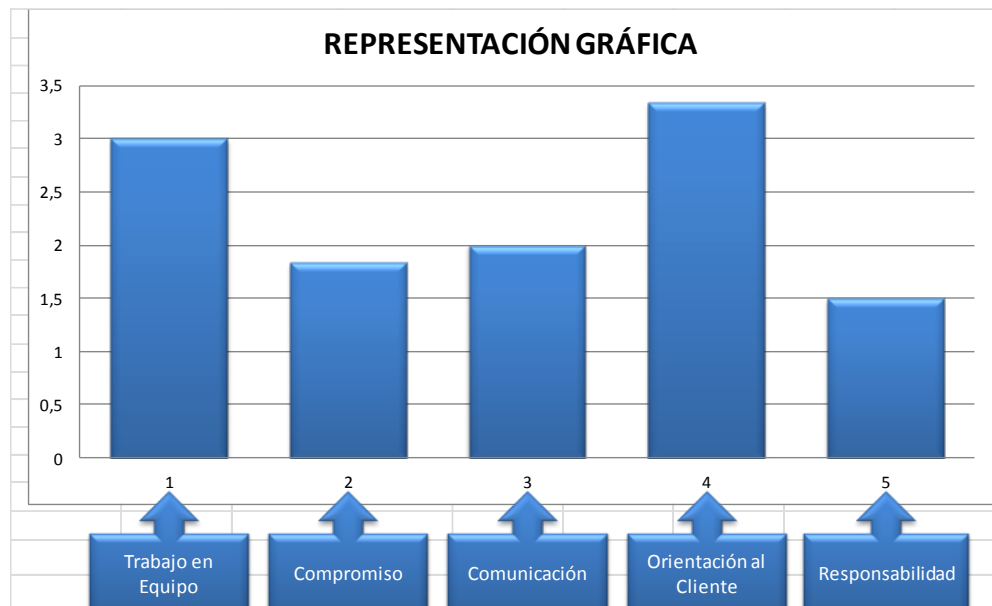


FIGURA 3.2

Elaborado por: David Lazo

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE ED - GEOVANNA JARAMILLO

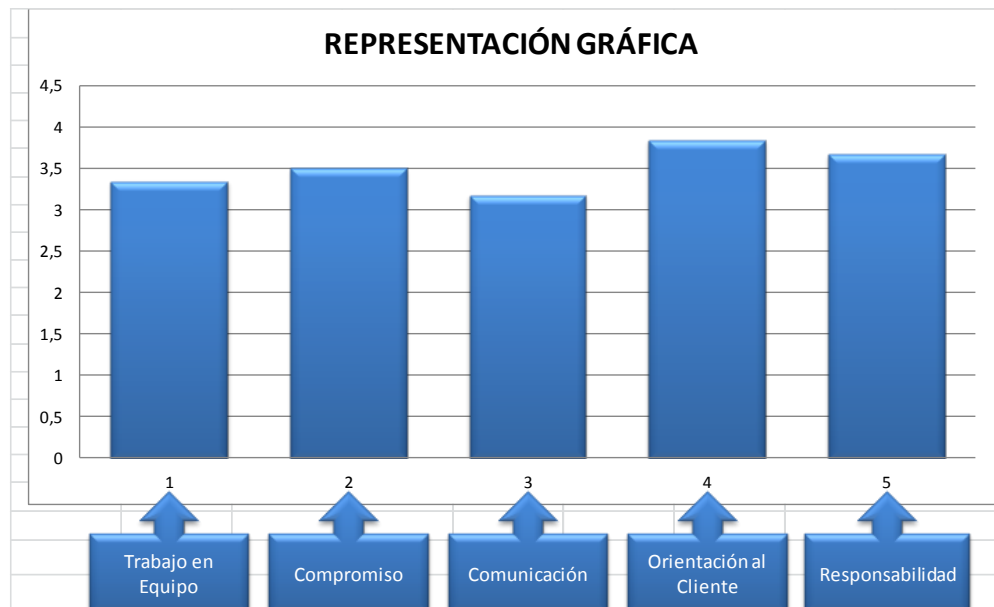


FIGURA 3.3

Elaborado por: David Lazo

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE ED - KATY TAPIA

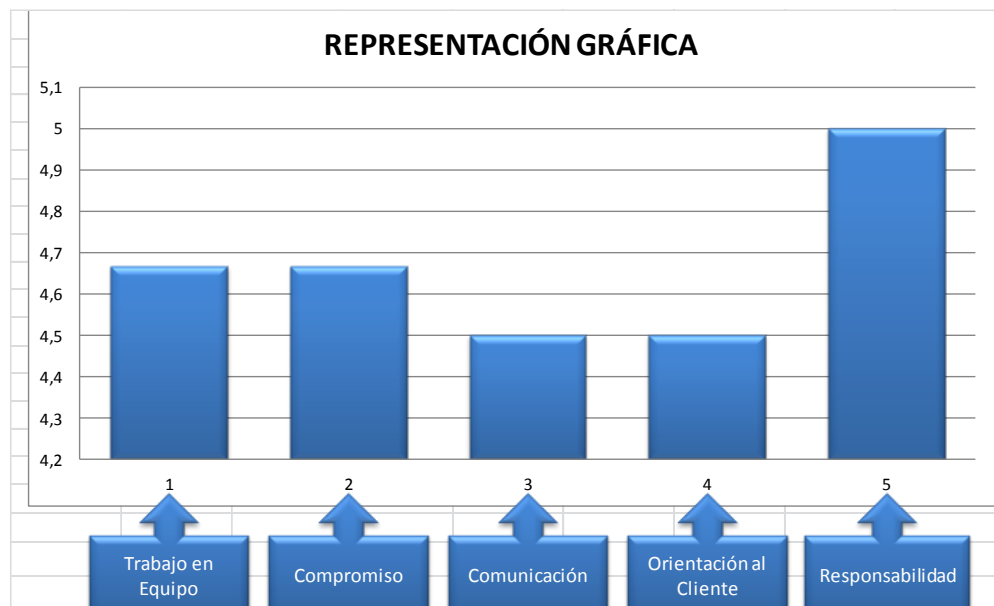


FIGURA 3.4

Elaborado por: David Lazo

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE ED – PAOLA COLLAGUAZO

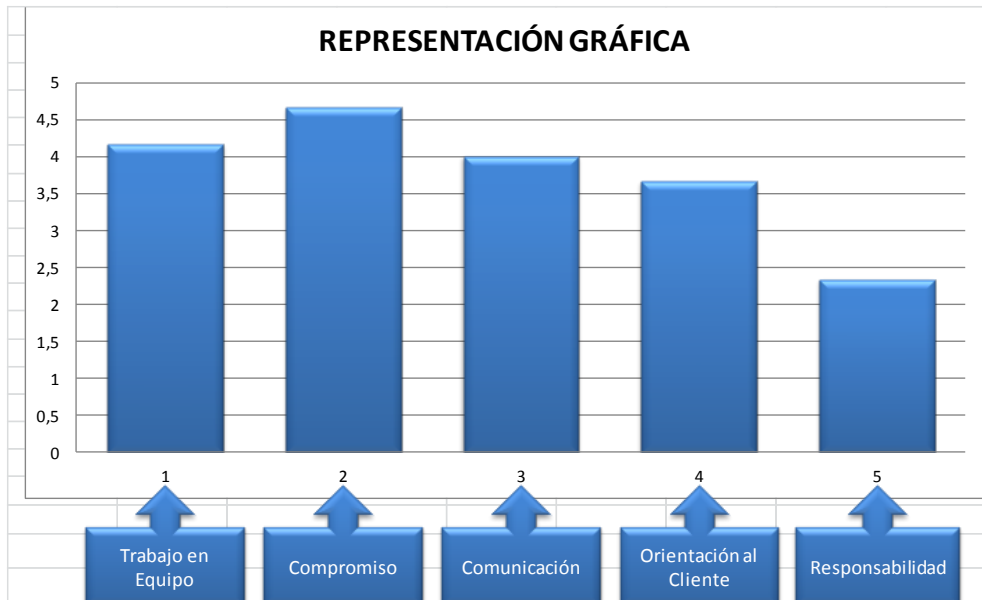


FIGURA 3.5

Elaborado por: David Lazo

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE ED – XAVIER MEDINA

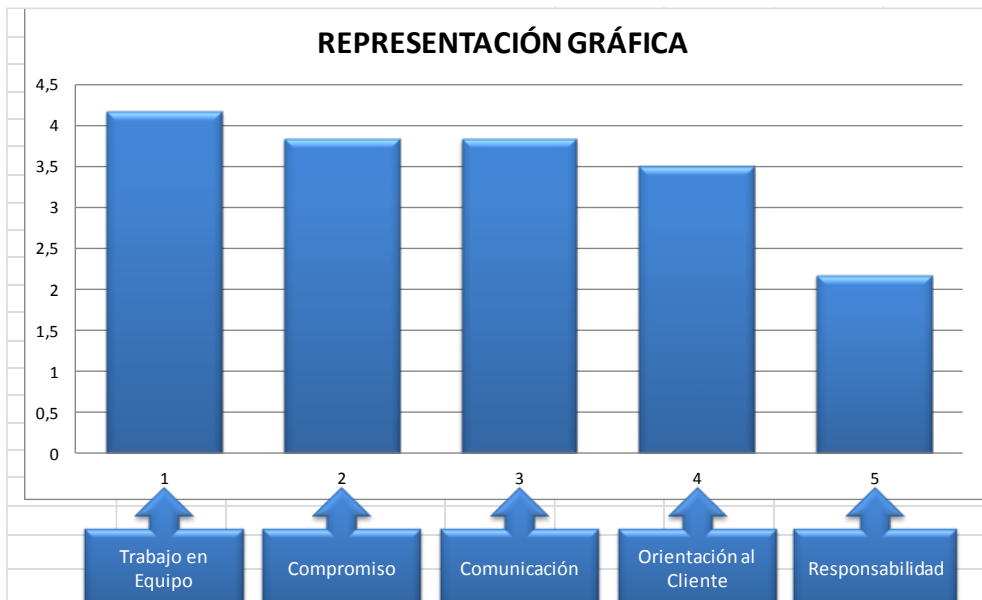


FIGURA 3.6

Elaborado por: David Lazo

3.12. CONCLUSIONES.

La evaluación de desempeño es uno de los principales procesos que se lleva a cabo en la gestión del talento humano y está compuesta por distintos pasos a llevarse a cabo para que resulte en una evaluación eficiente; una vez que se cumplen dichos pasos se obtienen resultados que permiten hacer una comparación entre el perfil ideal y el perfil real de los empleados.

Se debe recalcar que la evaluación de desempeño es un proceso al que se le ha dado mucha importancia en los últimos años dentro de las empresas; y, son muchos y muy diversos los usos que se le da, entre esos usos, la ED proporciona datos que son requeridos para procesos posteriores como la estructuración de un plan backup.

La evaluación de como el personal está desempeñando su trabajo, permite a los gerentes tomar acciones ante los resultados negativos, de tal modo que su personal mejore en estos aspectos y de esta forma reducir las brechas existentes entre un empleado con un resultado alto y uno con un resultado bajo, a este proceso se le da el nombre de planes de acción.

CAPÍTULO 4

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL

4.1. INTRODUCCIÓN.

Una evaluación de desempeño permite analizar correctamente el buen o mal trabajo de un empleado dentro del rol que desempeña en la organización, sin embargo, la evaluación de desempeño no debe ser tomada como la última palabra dentro de un proceso para la obtención de backups para la organización; pues, puede darse que haya un empleado realmente eficiente y eficaz pero que no se sienta identificado con la empresa ni con los objetivos que persigue la misma, esta situación resulta en cierta incomodidad por parte de dicho empleado ante el rol que desempeña dentro de la empresa, es ahí donde radica la importancia de obtener la percepción de cada uno de los empleados de la empresa PROPRACTIS S.A., mediante un análisis de clima organizacional se puede obtener esta información de acuerdo a los beneficios, relaciones interpersonales, etc.

Así como una evaluación de desempeño permite obtener la percepción por parte de la empresa hacia los empleados, es justo que los empleados también se manifiesten con respecto a su comodidad o incomodidad hacia la empresa en la cual trabajan, esa es la razón principal y válida por la que un análisis de clima organizacional juega un papel significativo en este paso del trabajo de tesis

4.2. DISTINTOS POSTULADOS DE SATISFACCIÓN LABORAL.

Harpaz (1983) dijo: “En la actualidad, no existe una definición unánimemente aceptada sobre el concepto de satisfacción laboral. Es más, en muchas ocasiones cada autor elabora una nueva definición para el desarrollo de su propia investigación”.

(Robbins & De Cenzo, 2009)

Tratando de delimitar y definir el concepto de satisfacción en el trabajo nos encontramos con el hecho de que, los diversos especialistas que han estudiado el tema utilizan

indistintamente términos como: motivo, actitud del empleado, moral laboral, satisfacción en el trabajo.

En otras ocasiones, a pesar de utilizar el mismo término, estos mismos autores definen y utilizan los conceptos mencionados de manera completamente distinta variando y discrepando radicalmente las definiciones de unos y otros.

En 1957 Campbell ya había observado que tal confusión y ambigüedad puede deberse no solo a las distintas corrientes doctrinales e ideológicas en las que cada investigador se sitúa, sino también a los distintos enfoques que los temas admite.

Antonio Núñez Partido manifiesta que estas definiciones nos permiten comprender la idea principal de satisfacción laboral, y la define como el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo.

(Chiang Vega, Martín Rodrigo, & Núñez Partido, 2010)

4.3. RELACIONES ENTRE CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL.

Son diversos los posicionamientos sobre la relación cultura - clima, sus nexos y diferencias. Desde quienes afirman la supremacía de la cultura como más estable que el clima, hasta los que admiten la proximidad de los conceptos y la relación entre ellos aunque no averigüen si no existe primacía, e incluso, quienes admiten la influencia mutua. El resumen de igualdades y diferencias que presenta Rousseau (1988) puede servir de indicador del estado de la cuestión.

Núñez Partido, (2010) basándose en lo expuesto por Pettigrew (1990), concluye que el clima y la cultura comparten rasgos de complejidad y de multidimensionalidad también son constructos multiniveles y estos rasgos dirigen la investigación naturalmente hacia una incorporación del clima y la cultura a un análisis general integrador (holístico), temporal y contextual de la vida organizacional. Por otra parte, Reichers y Schneider (1990), para responder a la pregunta ¿clima y cultura: son constructos paralelos o coincidentes?, resumen las similitudes entre los dos conceptos.

Tanto el clima como la cultura tratan las formas mediante las cuales los miembros de las organizaciones dan sentido a su ambiente. Tanto el clima como la cultura se aprenden, en gran manera, a través del proceso de socialización y mediante la interacción simbólica entre los miembros del grupo. El clima y la cultura son al mismo tiempo tanto constructos monolíticos como multidimensionales. Así, podemos hablar propiamente de climas organizacionales, culturas y subculturas. Tanto la cultura como el clima son intentos por identificar el ambiente que afecta el comportamiento de las personas en las organizaciones. La cultura existe a un nivel de abstracción más elevado que el clima, y el clima es una manifestación de la cultura. Así, a pesar de las similitudes de los dos conceptos, la investigación de cultura se ha desarrollado aparte de cualquier conexión real con la investigación o la historia del clima aunque la proximidad de los conceptos sea grande, su diferenciación seguirá planteando otra cuestión: si la cultura determina el clima o viceversa. (Chiang Vega, Martín Rodrigo, & Núñez Partido, 2010)

4.3.1. Concepto de Satisfacción Laboral.

La satisfacción laboral se refiere a la actitud general que el empleado adopta ante su trabajo. Cuando las personas hablan de las actitudes de los empleados la mayoría de veces estos se refieren a la satisfacción laboral, el involucramiento en el trabajo se refiere a la medida en que el empleado se identifica con su trabajo, a su participación activa en el mismo y a la importancia que su desempeño laboral tiene para su amor propio.

(Robbins & De Cenzo, 2009)

4.3.2. Teorías de Satisfacción Laboral.

El estudio de las necesidades del trabajador como factores determinantes de la satisfacción está basado en las investigaciones llevadas a cabo por McClellan (1961-1968) y Atkinson (1964) fundamentalmente. Sus postulados básicos pueden resumirse de la siguiente manera:

1. Todo individuo tiene ciertos motivos básicos o necesidades.
2. El hecho de que estos motivos queden o no activados dependen de la situación o el medio ambiente percibidos por el individuo

3. Los cambios del medio ambiente percibido producen cambios en el patrón de motivación activado.
4. El patrón de motivación activado, dirigido a satisfacer una necesidad concreta, determina la conducta de la persona.
5. La persona tiene siempre cierto grado de estas necesidades pero rara vez se dan en un mismo individuo con la misma intensidad

Cada una de estas clases de motivación tiene asociado una forma específica y particular de comportamiento. Las personas motivadas por el logro fijan metas elevadas pero realistas. Su conducta se mueve en aras a la eficacia. Los motivados por necesidades de afiliación están más satisfechos con relaciones cálidas y amistosas. Y los motivados por el poder pretenden cargos de poder e influencia.

1. Necesidad de logro. La necesidad de éxito en relación con una norma de excelencia asumida. El deseo de hacer las cosas mejor que la mayoría de las personas, el deseo de alcanzar logros superiores a los anteriormente conseguidos son, básicamente, la fuente de satisfacción de todas aquellas personas caracterizadas por la necesidad de logro
2. Necesidad de poder. Toda preocupación en torno al control de los medios de influir en una persona. Se trata de la necesidad de influir sobre ellos y controlar los medios para poder hacerlo. Hay que distinguir entre la necesidad de poder personal y la necesidad de poder institucional. El poder personal pretende el engrandecimiento y promoción individual del sujeto, mientras que la necesidad de poder institucional, tiene como consecuencia y objetivo en engrandecimiento de la organización a la que pertenece y sirve el sujeto.
3. Necesidad de afiliación. La preocupación por establecer, mantener o renovar una relación afectiva positiva con otra persona. Munduate (1984) recoge una serie de investigaciones en las que se demuestra claramente como las personas de elevada necesidad de afiliación se caracterizan fundamentalmente por:

- a. Buscar la aprobación de los demás y escoger según la opinión de éstos y no a unos estímulos naturales en su labor de percepción
- b. Tienden a que sus iguales consideren probable su triunfo en la vida, por lo que buscan el reconocimiento público de sus éxitos.
- c. Tienden a elegir a sus amigos y no a personas expertas para trabajar conjuntamente con ellas en el cumplimiento de una tarea.
- d. La necesidad de afiliación resulta activada con mayor intensidad en circunstancias que impliquen cierto grado de ansiedad para las personas que se hallan sometidas a ella

(Chiang Vega, Martín Rodrigo, & Núñez Partido, 2010)

4.3.3. Clima Laboral.

Es un concepto con amplia tradición en los estudios e investigaciones acerca del factor humano en empresas y organizaciones. Por razones evidentes, el clima laboral es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza... sin agotar ni muchísimo menos la larga lista de factores que inciden y focalizan el clima o ambiente laboral.

Contamos con diversos instrumentos de:

- Análisis de clima laboral.
- Análisis de la satisfacción laboral.
- Implicación como jefe en el clima laboral de su ámbito.
- Mejora del clima laboral

Cualquiera de ellos, con excepción del último, que refleja la creación de un plan de mejora puede darle informaciones sumamente valiosas para diagnosticar la situación de su ámbito de trabajo. Y si es Ud. Responsable de la dirección de un equipo de personas le interesará obtener una autovaloración acerca de su implicación como jefe en los diversos

componentes del clima. Desde cualquiera de ambos enfoques, le aconsejamos su aplicación. Pueden aportarle desde simples y pequeñas iniciativas hasta ideas para el desarrollo de programas más ambiciosos.

(Chiang Vega, Martín Rodrigo, & Núñez Partido, 2010)

4.3.4. Encuestas anónimas.

Como se podrá notar la encuesta no cuenta con espacios ni para el nombre, firma o algún distintivo que pueda identificar a quien llenó la encuesta; la razón es muy simple, el objetivo de éste análisis es obtener información real, sin sesgos que puedan presentarse por temor a represalias de algún tipo, la encuesta anónima permite que el empleado se exprese con toda confianza libre de miedos.

4.4. CLIMA ORGANIZACIONAL EN PROPRACTIS S.A.

Preliminarmente se planteó el estudio de análisis organizacional en función a quienes trabajan dentro y fuera de la empresa, es decir quienes hacen encuesta de campo y quienes hacen Call Center, pero, no se tomó en cuenta que eran tan sólo dos personas quienes laboran en el área de Call Center, una que es fija y otra que trabaja de vez en cuando; por lo que esa información no resultaría ser representativa, es así que conjuntamente con personal de nómina y gerencia de la empresa se determinó que para llegar a una información más cercana a la realidad era necesario un análisis global, tomando como referencia y objeto de estudio a un grupo del personal que trabaja en el área de investigación; y por ende el análisis de satisfacción laboral se enfocó en el personal que trabaja en el área de investigación.

Tal como en la evaluación de desempeño, para el análisis de clima se requirió una matriz con preguntas que fueron revisadas para poder hacer el estudio respectivo. Son un total de 25 preguntas que se agrupan en 7 grupos dichos grupos son las categorías que serán analizadas estas categorías son: Condiciones de trabajo, Beneficios laborales, Políticas administrativas, relaciones con la autoridad, relaciones interpersonales, desempeño y capacitación y finalmente Desarrollo y Satisfacción. A continuación se muestra la encuesta que fue aplicada:

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

PROPRAXIS S.A.										
Clima organizacional 2015										
OBJETIVO:	Obtener información directa de los empleados de PROPRAXIS S.A. que nos permitan determinar su grado de satisfacción con la empresa									
PROCESO:	Las encuesta será aplicada de manera directa, posteriormente se tabularán la información, y en base a ella se realizará el informe de resultados.									
Le pedimos, que por favor señale con una "X" las respuestas que Ud. Considere se ajustan a su opinión.										
Área:	<input type="text"/>				Sexo:	Masculino: <input type="checkbox"/>	Femenino: <input type="checkbox"/>	Edad:	<input type="text"/>	
¿Cuánto tiempo trabaja Ud. En PROPRAXIS?					Marque por favor su nivel de instrucción					
	Menos de un año	<input type="checkbox"/>			Secundaria	<input type="checkbox"/>				
	De 1 a 5 años	<input type="checkbox"/>			Tecnólogo	<input type="checkbox"/>				
	De 6 a 10 años	<input type="checkbox"/>			Superior	<input type="checkbox"/>				
	Más de 11 años	<input type="checkbox"/>			Cuanto Nivel	<input type="checkbox"/>				
A continuación le presentamos un listado de enunciados, en los que le pedimos por favor, marque con una X la categoría que más se ajuste a su criterio personal.										
tenga en cuenta la siguiente escala de calificación, donde:										
	1	Corresponde a:		TOTAL DESACUERDO						
	2	Corresponde a:		EN DESACUERDO						
	3	Corresponde a:		DE ACUERDO						
	4	Corresponde a:		TOTALMENTE DE ACUERDO						
ENUNCIADOS:							Calificación			
							1	2	3	4
1	La distribución Física y el espacio de mi área de trabajo facilitan el desempeño de mis tareas.									
2	De acuerdo a mis funciones, es justa la remuneración económica y los beneficios que recibo.									
3	Se reconoce mi esfuerzo si trabajo más de las horas reglamentarias.									
4	El ambiente de trabajo me proporciona bienestar.									
5	Estoy satisfecho con las tareas asignadas.									
6	Tengo la flexibilidad de cómo hacer mi trabajo, siempre y cuando llegue a los mejores resultados									
7	La relación que tengo con mi superior es cordial.									
8	Cuento con los equipos y herramientas necesarias y adecuadas para realizar mi trabajo									
9	La empresa me brinda oportunidades de desarrollarme profesionalmente.									
10	Los conflictos que se presentan a nivel de empresa, se han manejado oportuna y adecuadamente.									

ENUNCIADOS:		Calificación			
		1	2	3	4
11	La empresa se encarga de comunicar oportunamente los cambios en cuanto a procedimientos y políticas.				
12	Estoy satisfecho con el volumen de trabajo a realizar.				
13	Estoy de acuerdo con la forma en que la empresa realiza la evaluación de mi desempeño.				
14	Mi jefe inmediato demuestra respeto hacia todos sus colaboradores.				
15	Se toman las medidas necesarias en seguridad industrial, para que el personal pueda laborar con tranquilidad.				
16	Existe el interés de la dirección para dar a conocer a sus miembros el objetivo principal de la empresa y orientar mi trabajo hacia éste objetivo.				
17	La comunicación y relaciones a nivel de empresa ¿son buenas?				
18	La empresa se preocupa por mi capacitación y superación académica				
19	Mi jefe me orienta y facilita a cumplir con mi trabajo				
20	Los beneficios que me ofrece la empresa (décimos, bonos, etc.) contribuyen con la economía del hogar.				
21	La solidaridad es una virtud característica de nuestro grupo de trabajo				
22	Tengo estabilidad en el Trabajo.				
23	Las funciones asignadas, están acordes con mi capacitación y conocimientos.				
24	Los eventos sociales que se realizan en la empresa influyen positivamente en el compañerismo y ambiente de trabajo.				
25	Hago el uso adecuado, en cuanto a los equipos, bases de datos, e información de la empresa.				
Para cumplir con los objetivos de la empresa, le pedimos que indique cuáles son los elementos que podrían mejorar.					
Aspectos a mejorar: 1.-					
2.-					
3.-					

TABLA 4.1

Elaborado por: David Lazo

La encuesta se comprende de distintos espacios que a continuación se detallan: en primer lugar está el nombre de la empresa, el objetivo de la encuesta y el proceso que se llevará a cabo para su aplicación. En segundo lugar se ubica el área en el que el encuestado trabaja, el género, la edad, el tiempo que trabaja para la empresa, y su nivel académico; además podemos hallar las indicaciones para el llenado de la encuesta los valores con los que debe calificar y a qué corresponde cada valor, es decir 1 corresponde a: Total desacuerdo; 2 corresponde a: En Desacuerdo; 3 corresponde a: De Acuerdo; y 4 corresponde a: Totalmente de Acuerdo. En la siguiente parte encontramos los veinte y cinco enunciados y el espacio para calificar su acuerdo o desacuerdo con los mismos y finalmente un espacio donde el encuestado puede poner los aspectos empresariales que él considera deberían mejorarse.

Tal como en el caso de la evaluación de desempeño, la encuesta de satisfacción laboral también cuenta con una matriz en la que se ingresan los datos recolectados que una vez obtenidos pasan a ser parte de la matriz, y en caso de variar o incorporarse nueva información esta matriz varía en cuanto a sus gráficos por lo que se la puede reutilizar cuantas veces sea necesario.

La matriz está totalmente organizada y es de fácil utilización por lo que quien decida aplicarla no tendrá problema en comprenderla.

4.5. RESULTADOS.

La encuesta se aplicó de manera personal individuo por individuo buscando la mayor confidencialidad posible; de ésta manera se aspira obtener información que esté lo más cercana a la realidad. Los datos obtenidos son los siguientes:

El trabajo investigativo realizado en la empresa PROPRACTIS S.A tiene por objetivo presentar un análisis completo de la percepción en cuanto al entorno organizacional que posee el personal que pertenece al área de investigación dentro de la empresa, para esto se tendrán en cuenta distintas variables como el anonimato, disponibilidad de tiempo, espacio privado, para que el encuestado responda con confianza.

El proceso consistió; en primer lugar, en dar a conocer a los empleados de la empresa una visión global de lo que es el clima organizacional, y la importancia del porqué de su análisis, luego se procedió a informar a las autoridades de la empresa sobre el proceso que se iba a llevar a cabo y el objetivo de este estudio.

Seguidamente se procedió, a elaborar el modelo de la encuesta, misma que debía tener características representativas que informen sobre la comodidad o incomodidad del empleado dentro de su puesto de trabajo; así como una perspectiva del empleado con respecto a las actividades que desarrolla.

Posteriormente se realizó la aplicación de las encuestas en distintos espacios, entre ellos la sala de juntas de la empresa. Espacios de trabajo de los empleados, parte externa de la empresa, entre otros.

Las encuestas se aplicaron al personal encargado del área de Investigación cuantitativa y cualitativa; es así que se debía considerar aspectos tales como: la disponibilidad de tiempo, por lo que hubo la necesidad de entregarles la encuesta a los empleados, dar las instrucciones de forma individual de cómo llenar la encuesta para posteriormente ser retiradas.

Ya finalizada la aplicación de las encuestas, representadas por el personal que trabaja en el área de investigación de PROPRAXIS S.A. se procedió a la tabulación de los datos obtenidos.

La tabulación fue realizada en una matriz elaborada en el programa Microsoft Excel en donde la información obtenida sería digitalizada, y esto será de gran ayuda para la estructuración del informe final.

A continuación se describe los factores que se consideraron en esta investigación, detallando en cada uno las variables de estudio.

4.5.1. Factores de estudio de clima organizacional - PROPRAXIS S.A.

- Condiciones de Trabajo
 - La distribución física y el espacio de mi área de trabajo facilitan el desempeño de mis tareas.
 - El ambiente de trabajo me proporciona bienestar.
 - Cuento con los equipos y herramientas necesarias y adecuadas para realizar mi trabajo.
 - Hago el uso adecuado, en cuanto a los equipos, bases de datos, e información de la empresa.

- Beneficios Laborales
 - De acuerdo a mis funciones, es justa la remuneración económica y los beneficios que recibo
 - Tengo la flexibilidad de cómo hacer mi trabajo, siempre y cuando llegue a los mejores resultados
 - Los beneficios que me ofrece la empresa (décimos, bonos, etc.) contribuyen con la economía del hogar
 - Tengo estabilidad en el Trabajo.

- Políticas Administrativas
 - Se reconoce mi esfuerzo si trabajo más de las horas reglamentarias
 - Los conflictos que se presentan a nivel de empresa, se han manejado oportuna y adecuadamente
 - La empresa se encarga de comunicar oportunamente los cambios en cuanto a procedimientos y políticas.
 - Se toman las medidas necesarias en seguridad industrial, para que el personal pueda laborar con tranquilidad.

- Relaciones con la Autoridad
 - La relación que tengo con mi superior es cordial.
 - Mi jefe inmediato demuestra respeto hacia todos sus colaboradores.
 - Existe el interés de la dirección para dar a conocer a sus miembros el objetivo principal de la empresa y orientar mi trabajo hacia éste objetivo.
 - Mi jefe me orienta y facilita a cumplir con mi trabajo.

- Relaciones Interpersonales
 - La comunicación y relaciones a nivel de empresa ¿son buenas?
 - La solidaridad es una virtud característica de nuestro grupo de trabajo.
 - Los eventos sociales que se realizan en la empresa influyen positivamente en el compañerismo y ambiente de trabajo.

- Desempeño y Capacitación
 - Estoy de acuerdo con la forma en que la empresa realiza la evaluación de mi desempeño.
 - La empresa se preocupa por mi capacitación y superación académica.
 - Las funciones asignadas, están acordes con mi capacitación y conocimientos.

- Desarrollo y Satisfacción
 - Estoy satisfecho con las tareas asignadas.
 - La empresa me brinda oportunidades de desarrollarme profesionalmente.
 - Estoy satisfecho con el volumen de trabajo a realizar.

4.5.2. Informe de resultados:

Tiempo que trabaja en PROPRACTIS S.A.



FIGURA 4.1

Elaborado por: David Lazo

El 13% del personal encuestado ha manifestado que trabaja para la empresa más de once años mientras que el 75% indica que lleva trabajando entre seis y diez años

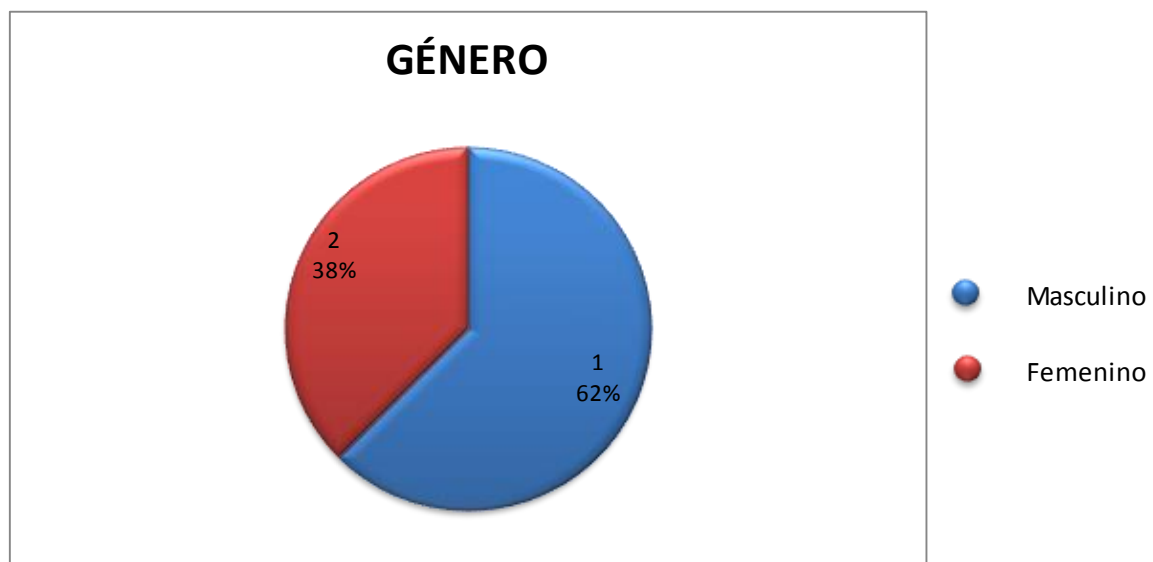


FIGURA 4.2

Elaborado por: David Lazo

El 38% del personal de investigación es de sexo femenino, mientras que el 62% es personal masculino.

EDAD:

La edad promedio del personal de Investigación de PROPRAXIS S.A. es: **30,1** años

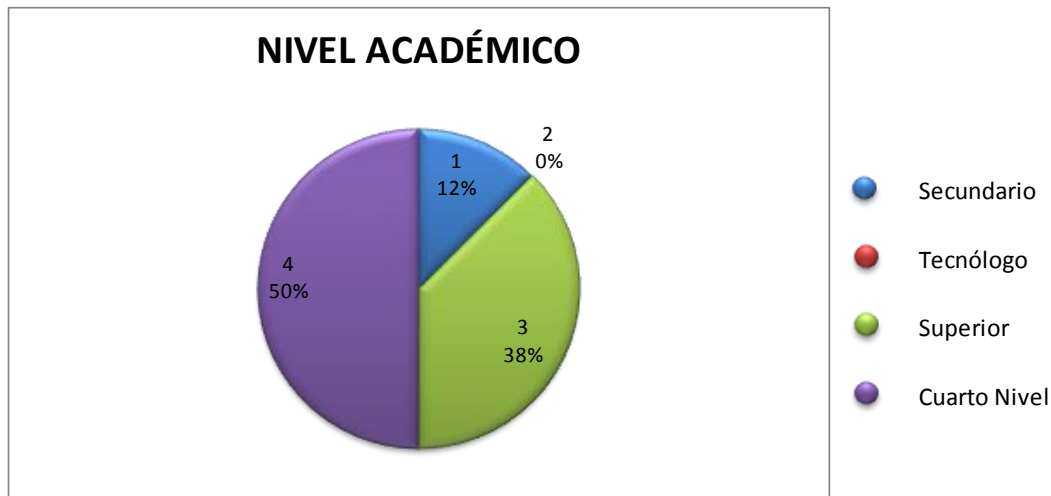


FIGURA 4.3

Elaborado por: David Lazo

Según los resultados obtenidos encontramos que el 12% del personal que trabaja en el área de investigación tiene un nivel académico que corresponde a secundaria, el 38% tiene una preparación académica que corresponde a la universitaria; pero es la mitad del personal de investigación quienes cuentan con título de cuarto nivel.

Lo mencionado anteriormente corresponde a la información de interés general, es decir los resultados de la primera parte de la encuesta, en la parte siguiente parte se observará cuán de acuerdo o desacuerdo están los empleados del área de investigación en relación a ciertos aspectos que uno a uno se numeran.

❖ **CONDICIONES DE TRABAJO**



FIGURA 4.4

Elaborado por: David Lazo

El gráfico representa que el 66% del personal que pertenece al área de Investigación de la empresa PROPRAxis S.A. se encuentra totalmente de acuerdo con las condiciones de trabajo que se presentan dentro de la empresa sean estas: distribución física, ambiente laboral, equipos; mientras que, un porcentaje mínimo se encuentra en desacuerdo con dichas condiciones de trabajo.

❖ **BENEFICIOS LABORALES**



FIGURA 4.5

Elaborado por: David Lazo

En lo que respecta a los beneficios laborales entre ellos remuneraciones, flexibilidad, estabilidad laboral y otros; según este gráfico, se puede observar que el 69% del personal que pertenece al área de Investigación de la empresa PROPRAXIS S.A. se encuentra totalmente de acuerdo con los beneficios laborales que reciben por parte de la empresa, por otro lado, hay un 3% restante que manifiesta sentirse en desacuerdo con los beneficios recibidos.

❖ *POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS*

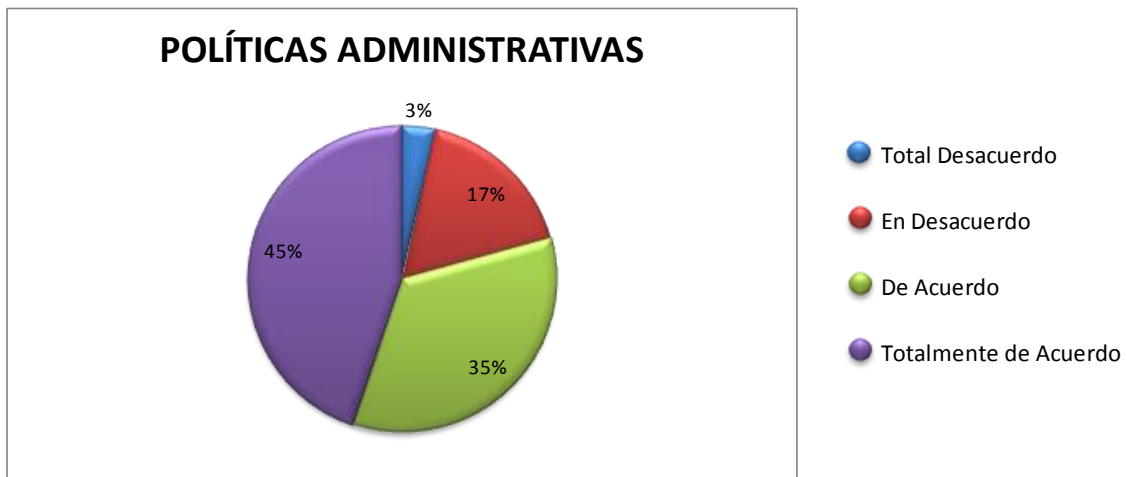


FIGURA 4.6

Elaborado por: David Lazo

En lo referente a las políticas administrativas es claro que el 45% indica estar totalmente de acuerdo con las políticas administrativas que se llevan a cabo tales como: seguridad, comunicación oportuna, reconocimiento de horas extras y más; aun así un 17% del personal indica estar en desacuerdo con las ya mencionadas políticas.

❖ *RELACIÓN CON LA AUTORIDAD*

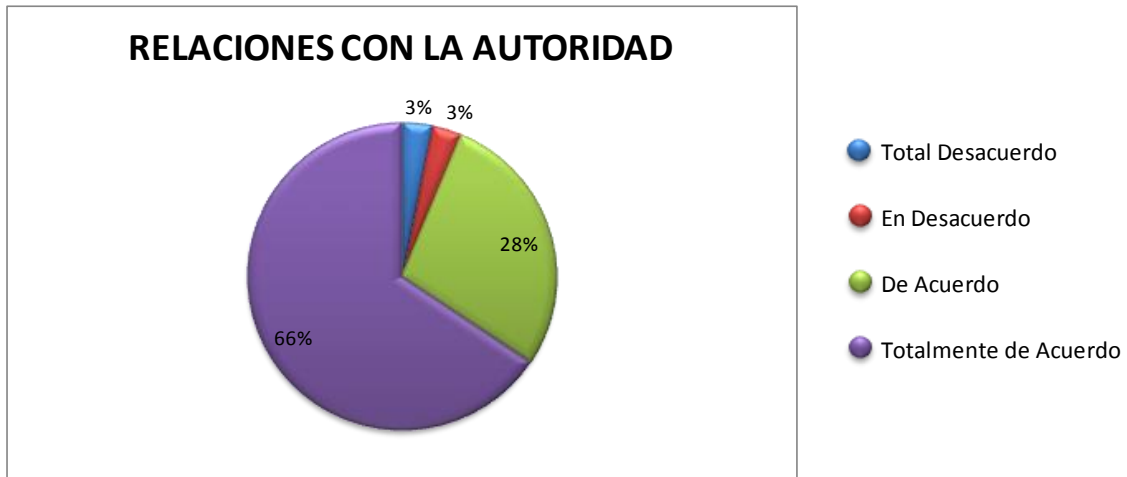


FIGURA 4.7

Elaborado por: David Lazo

Con respecto a la relaciones existentes entre la autoridad y los subordinados es tan solo un 3% que indica estar en total desacuerdo con este aspecto, pese a ello no es valores muy significativo ni predominante; debido a que el 66% de los encuestados indica estar totalmente de acuerdo con aspectos tales como: la existencia de una relación cordial, de respeto y guía hacia los empleados de menor jerarquía en el organigrama

❖ *RELACIONES INTERPERSONALES*

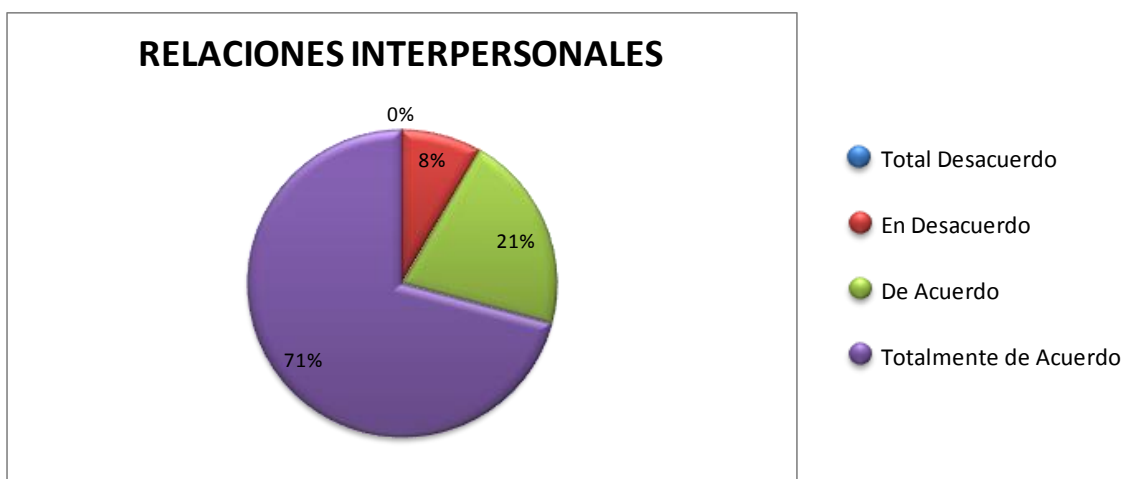


FIGURA 4.8

Elaborado por: David Lazo

En el caso de las relaciones interpersonales es satisfactorio notar que no existe un total desacuerdo en lo que respecta a este aspecto que si bien es cierto tiene que ver con todo lo referente a comunicación con los demás compañeros, solidaridad y eventos sociales de integración; es apenas el 8% que indica estar en desacuerdo con estos temas; pero en contrapunta se nota que el 71% está totalmente de acuerdo con las relaciones interpersonales establecidas en el área de investigación de la empresa PROPRAXIS S.A.

❖ *DESEMPEÑO Y CAPACITACIÓN*



FIGURA 4.9

Elaborado por: David Lazo

De acuerdo con los resultados obtenidos en el área de desempeño y capacitación los empleados del área de investigación de la empresa PROPRAXIS S.A. en un 46% plantea estar totalmente de acuerdo con lo que respecta a desempeño y capacitación esto involucra evaluación de desempeño, capacitación, asignar actividades de acuerdo a la capacitación del empleado; por otra parte, un 8% indica estar en desacuerdo con lo referente a desempeño y capacitación.

❖ *DESARROLLO Y SATISFACCIÓN*



FIGURA 4.10

Elaborado por: David Lazo

Finalmente se analizó lo que respecta a desarrollo y satisfacción del empleado dentro de su trabajo esto involucra la satisfacción con las tareas, oportunidades de desarrollo y más, para lo cual el 58% del personal del área de investigación expresó estar en total acuerdo con estos elementos; pero, el 4% manifestó estar en desacuerdo con lo planteado dentro de este aspecto.

Es necesario rescatar que en el aspecto de “Beneficios Laborales” un 97% del personal indicó estar de acuerdo o en total acuerdo con lo que este aspecto involucra; esto quiere decir que elementos como: remuneración, flexibilidad en el trabajo, estabilidad laboral, bonos o premiaciones; por ello se sugiere se mantenga, el 3% que tiene cierto desacuerdo con este aspecto es en lo que se refiere a elementos monetarios.

Por otra parte es justo señalar que en lo que respecta a “políticas administrativas” es donde los empleados manifestaron mayor desacuerdo, un 20% del personal señaló a través de la encuesta que no están de acuerdo en cómo la empresa maneja aspectos como: reconocimiento cuando un empleado trabaja más de las horas reglamentarias, manejo de conflictos empresariales, comunicación oportuna y seguridad; siendo el reconocimiento de horas extras el aspecto en el que los empleados manifiestan mayor desacuerdo por lo que se

sugiere trabajar en esos aspectos de manera que se reduzca notablemente ese porcentaje, por otra parte el 80% indica estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con las políticas administrativas que se llevan a cabo en la organización.

Es por tanto en “beneficios laborales” donde el personal indica estar más satisfecho y en “políticas administrativas” donde se observa mayor grado de insatisfacción

A los empleados se les solicitó que indiquen cuales consideran ellos que son los aspectos que se deberían mejorar para sentirse más cómodos dentro de la empresa PROPRAXIS S.A. y a continuación se entrega el resumen de lo planteado por los ellos.

➤ Infraestructura e Instalaciones

- Los empleados hicieron especial énfasis en este aspecto sugiriendo que se debería mejorar el espacio físico, así como innovar las herramientas y equipos de trabajo; además les gustaría contar con documentación escrita de todo lo acordado.

➤ Comunicación

- Los empleados sugieren que haya comunicación sobre normas, políticas y objetivos; aparte, solicitan comunicar a todos los empleados todas las actividades de la empresa y mejorar la comunicación entre áreas

➤ Gestión empresarial

- Finalmente los empleados piden mayor orden y control, una revisión de los sueldos, apoyo para capacitaciones y fomentar los espacios sociales para promover la integración grupal

Los resultados presentados en el presente informe son en base a la recolección de información realizada al personal que labora en el área de investigación en la empresa PROPRAXIS S.A. A continuación se presenta la imagen general de los resultados obtenidos en todos los aspectos.



FIGURA 4.11

Elaborado por: David Lazo

A nivel general, la satisfacción en la empresa PROPRACTIS S.A. por parte del área de investigación tiene un índice muy elevado, correspondiente al 87% lo que indica que, dentro de la empresa existe una elevada satisfacción con los diferentes aspectos que fueron tomados en cuenta para éste estudio.

Los aspectos a considerar fueron: Condiciones de trabajo, Beneficios Laborales, Desarrollo y Satisfacción, Políticas Administrativas, Relaciones Interpersonales, Desempeño y Capacitación y Relación con la Autoridad.

Hay tan sólo un 13% de desacuerdo dentro de toda el área de Investigación en los aspectos ya antes mencionados.

4.6. CONCLUSIONES.

Una empresa posee una cultura organizacional, durante años se ha debatido la diferencia entre cultura y clima, aun así algunos autores coinciden con la idea de que el clima es la consecuencia de la cultura que exista dentro de la organización.

Cuando en las empresas hay un buen clima por consecuencia hay un buen desempeño, el clima es algo que puede ser percibido por todos quienes conforman la empresa pues los afecta de manera directa.

El clima organizacional debe tomarse en serio en las empresas, pues afecta de manera directa el rendimiento de la misma, cuando existe un mal ambiente laboral es muy fácil que los empleados opten por desvincularse de la empresa; y/o que los clientes decidan acceder a los servicios de la competencia.

CAPÍTULO 5

5. SISTEMA DE BACKUPS

5.1. INTRODUCCIÓN.

Todo lo investigado y aplicado hasta el momento tiene como objetivo establecer los backups para la empresa PROPRACTIS S.A. que a la vez se traducen como, reservas, copias de seguridad o base de datos (un concepto más detallado lo puede encontrar en el capítulo 2); para poder obtener los backups mencionados fue necesario distintos procesos entre los que se mencionan: el levantamiento de perfil por competencias, la evaluación de desempeño, el análisis de clima organizacional y entrevistas de los nuevos postulantes.

De hecho en este capítulo se mostrarán las diferentes matrices que fueron utilizadas, que a su vez pasan a formar parte de la propuesta de backups de la empresa PROPRACTIS S.A. y obviamente se hará la explicación respectiva de la utilización y manejo de las ya antes mencionadas matrices.

5.2. PERFIL DEL ENCUESTADOR.

Se debe resaltar que todas las matrices que forman parte de la propuesta de backups, en el capítulo dos, se puede encontrar el concepto de encuesta y una definición del encuestador, pero detallar las funciones que cumple así como las competencias es algo que se desarrolla a continuación.

La empresa PROPRACTIS, podrá disponer de este perfil de manera física y digital de manera que pueda adecuarlo conforme lo considere necesario para cada cargo.

5.2.1. Perfil del Encuestador.

El perfil que se muestra a continuación tiene su base en la obra de Martha Alicia Alles, “Selección por competencias” (2006), con una ligera adecuación para que se aplique a uno de los encuestadores de PROPRACTIS

PERFIL DEL ENCUESTADOR

PERFIL DEL ENCUESTADOR PROPRAXIS S.A.					
I.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:					
Nombre del puesto: Encuestador	Cargo Superior Inmediato: Supervisor				
Nombre del ocupante: Andrés Carpio	Nombre del Supervisor: John Vintimilla				
fecha: 24/ 06/ 2014	Departamento: Inves. Cuantitativa.				
II.- MISIÓN/VISIÓN:					
Misión: Recolectar información concreta y precisa de la percepción del público en general con respecto a un producto, servicio, o persona pública manteniendo presente elementos de ética para que la información obtenida sea lo más cercana a la realidad					
Visión: Crecer personal y profesionalmente dentro de la organización llevando a cabo tareas de mayor responsabilidad.					
III.- DIMENSIÓN:					
Cargo: Encuestador	Número de Subordinados: 0				
Dimensiones Económicas: Saldo a cobrar por proyecto					
Dimensiones Materiales: Esfero, tablero, mapa, encuestas, muestra, biáticos					
III.- ORGANIGRAMA DEL PUESTO:					
<pre> graph TD JA[Junta de Accionistas] --> GG[Gerente General] GG --> SC[Secretaria / Contabilidad] GG --> M[Mensajero] GG --> IC[Investigación Cualitativa] GG --> ICA[Investigación Cuantitativa] IC --> UN1[Unidad de Negocio 1] ICA --> UN2[Unidad de Negocio 2] UN1 --> E1[Encuestador] UN1 --> T1[Tabulador] UN1 --> CC1[Call Center] UN2 --> E2[Encuestador] UN2 --> T2[Tabulador] UN2 --> CC2[Call Center] style E1 fill:#0070C0,color:#fff </pre>					
LISTADO E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESCENCIALES					
Nº		F	CE	CM	TO
1	Estudiar detalladamente la encuesta	5	2	3	11
2	Llenar adecuadamente la encuesta	5	5	4	25
3	Verificar que la encuesta esté totalmente llena	4	4	4	20
4	Informar percances al supervisor	3	3	3	12
5	Asegurarse de que el material esté presentable	4	4	3	16
6	Cumplir con las muestras asignadas	5	3	3	14
7	Demostrar que la información obtenida es real	3	4	3	15
8	Asegurarse de que el sitio en el que se hace la encuesta sea el correcto	5	5	4	25
9	Cumplir el número de encuestas asignadas	5	5	4	25
10	Preguntar al encuestado su disponibilidad de tiempo	3	3	3	12

LISTADO DE ACTIVIDADES ESCENCIALES					
Nº		F	CE	CM	TO
3	Verificar que la encuesta esté totalmente llena	4	4	4	20
2	Llenar adecuadamente la encuesta	5	5	4	25
8	Asegurarse de que el sitio en el que se hace la encuesta sea el correcto	5	5	4	25
9	Cumplir el número de encuestas asignadas	5	5	4	25
V.- PERFIL DEL PUESTO					
Cargo:					
Educación formal requerida:					
Nivel de Educación	Título Requerido	Área de Conocimiento Formal			
Segundo Nivel	Bachiller en Ciencias Sociales	Marketing Expresión Oral Expresión Escrita Cartografía			
VI.- CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS					
Conocimientos Académicos		Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación		
Cartografía		X	X		
Lenguaje instrumental		X			
Punteo			X		
Expresión Oral		X			
Expresión Escrita		X			
Comprensión Oral		X			
Comprensión Escrita		X			
Gramática			X		
Caligrafía			X		
VII.- CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS					
Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación		
Adaptabilidad y Flexibilidad	Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades,	X			
Dinamismo	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas con interlocutores muy diversos		X		
Calidad del trabajo	Implica tener varios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad		X		
Trabajo en equipo	Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo	X	X		
Comunicación	Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos.	X	X		

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Compromiso	Identificación con las ideas, los valores y la estrategia de la empresa. Una persona comprometida es aquella que cumple con sus obligaciones haciendo un poco más de lo esperado al grado de sorprender a los demás. Fenómeno esencial para coordinar acciones con otros.	X	X
Orientación en el resultado	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de resultados	X	
Aprendizaje Continuo	Capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el know hat adquirido en foros locales o internacionales	X	
Credibilidad de la técnica	es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás		X
Orientación al Cliente	Implica un deseo de ayudar o servir a los/as clientes/as, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente,	X	X

VIII.- DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS

Destrezas Específicas	Detalle	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Verificar que la encuesta esté totalmente llena	la encuesta posee una serie de items que deben ser llenados de acuerdo a la información obtenida por parte del encuestador, por lo que es primordial esté lleno cada espacio evitando sesgar los datos obtenidos.	X	X
Asegurarse de que el sitio en el que se hace la encuesta sea el correcto	Radica en tomar conciencia al momento de llenar las encuestas, prestar mucha atención a los filtros que la encuesta trae, y tener en cuenta que la encuesta esté llena de manera coherente	X	X
Asegurarse de que el sitio en el que se hace la encuesta sea el correcto	Consiste en fijarse en los límites de las determinadas zonas y parroquias para no salirse de ellos	X	X

Cumplir el número de encuestas asignadas	Fundamentalmente aquí se debe prestar mucha atención a la muestra de encuestas asignadas por parte del supervisor así como también debe prestar atención a detalles centrales como género y edad	X	X
IX.- DESTREZAS/HABILIDADES GENERALES O CARDINALES			
Destrezas /Habilidades Generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.	X	
Calidad de Trabajo	Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable		X
Integridad	Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o con lo que se considera importante	X	
Responsabilidad	capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y claridad	X	X
X.- EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Dimensiones de la experiencia		Detalle	
1 Tiempo de experiencia		Un año	
2 Especificidad de la experiencia		Telemarketing Técnicas en Marketing Muestreo Punteo Fluidez Verbal	
3 Contenido de la experiencia		Realizar Call Center Llenar encuestas entender muestras	
4 Tiempo de adaptación al puesto:		Un mes	
<hr/> David Lazo			

TABLA 5.1

Elaborado por: David Lazo

El modelo de perfil presentado corresponde a los resultados obtenidos en base a una entrevista personal con el encuestador Andrés Carpio bajo la vigilancia de su superior inmediato el Sr. John Vintimilla,

Según comentarios por parte del personal interno de la empresa indican que el Sr. Carpio es uno de los mejores en la ejecución de encuestas, es por ello que se lo ha tomado de referencia para que su perfil sea el que ayude a determinar las principales competencias requeridas y de selección; es en base a ellas que se estructurará la Evaluación de Desempeño del próximo capítulo.

5.2.2. Contenido del perfil.

En la primera hoja de esta matriz se puede encontrar el título; después, como primer aspecto están los datos de la persona de la que se obtendrá el perfil, estos datos son: Nombre del puesto, nombre del ocupante, el cargo del superior, el nombre del mismo, área en el que trabaja y la fecha; posteriormente se encuentra la misión y visión del cargo, seguidamente en lo que respecta a dimensiones materiales, así como monetarias, es decir herramientas que se utilizan y la remuneración económica que el empleado percibe; después está el gráfico del organigrama, en el que se debe señalar el cargo al que pertenece el perfil; finalmente se señalan las actividades esenciales que se desarrollan dentro del cargo y se califica en una escala del 1 al 5 según su Frecuencia con que realizan la actividad (F), que tan grave sería la consecuencia de error en caso de desarrollar mal esa actividad (CE) y la complejidad de llevar a cabo esa actividad (CM). De la multiplicación de CM con CE y esto sumado a F se obtiene un valor, el mismo que a su vez será el indicador para la obtención de las principales actividades esenciales que se desarrollan dentro del cargo; la ventaja de que la matriz sea en Excel es que con fórmulas ya se puede realizar este cálculo de manera automática.

En la segunda hoja de esta matriz lo primero que se observa son las principales actividades esenciales, que son aquellas que alcanzaron una mayor puntuación en el cálculo al que se refirió en el párrafo anterior; después se coloca el perfil del puesto el mismo que se detalla a través del nivel académico, el título requerido y el área o áreas de conocimiento

requerido; consecutivamente están los conocimientos académicos que son todas aquellas de instrucción formal que pueden ser requerimiento de selección o capacitación para poder desarrollar el cargo al que pertenece el perfil por competencias; después se debe ubicar los conocimientos informativos los mismos que pueden obtenerse del Diccionario de competencias de Martha Alicia Alles (2009), ahí se colocan las competencias que son necesarias para cumplir con el cargo, las mismas que deben ser revisadas meticulosamente, es importante que se coloque la descripción para que el lector pueda interpretar todas las competencias y así evitar confusiones, además de cada competencia se debe señalar si es requerimiento de selección o de capacitación según se ajuste a cada perfil.

Por otra parte, en se señalan las destrezas específicas, las mismas que se obtienen en la primera fase del proceso de levantamiento del perfil por competencias, cada destreza debe definirse y señalar si corresponde a reclutamiento de selección o de capacitación según sea el criterio; posteriormente se deben colocar las destrezas o habilidades cardinales, las mismas pueden encontrarse en el Diccionario de competencias de Martha Alicia Alles (2009) y de la misma manera como en aspectos anteriores se debe indicar el requerimiento sea este de selección o capacitación; finalmente está el ítem que corresponde a la experiencia donde se indica el tiempo de experiencia, la especificación de la experiencia, así como el contenido de la experiencia y el tiempo de adaptación al puesto.

5.3. TABULACIÓN DE DATOS - EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

La aplicación de la evaluación se realiza de manera física por parte del evaluador para posteriormente ser tabulada por quien esté al mando de dicha evaluación, la matriz de enunciados y su relación con las distintas competencias es algo que en el capítulo 3 ya se hizo el respectivo análisis; pero, en lo que respecta a la tabulación de datos cada proceso cuenta con fórmulas que permitirán presentar un resultado final el mismo que se puede encontrar en una de las hojas que lleva el nombre de “Resultados”

La primera fórmula que puede observarse es la de suma, en cada una de las competencias y junto a ella, hay una fórmula que permite tener un resultado sobre cinco, y es este resultado el que automáticamente se plasma en la hoja denominada como “resultados” es así que de

acuerdo al valor obtenido este resultado posee una valoración (alto, medio, bajo) y de acuerdo a esta valoración se dará una descripción.

MATRIZ DE TABULACIÓN - EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Area de Desempeño		Calificación						
TRABAJO EN EQUIPO		1	2	3	4	5		
1.	Tiene Disposición a colaborar con los demás compañeros				4			
2.	Comparte información y trabaja cooperativamente con los demás				4			
3.	Integra, orienta y ayuda a los nuevos empleados				4			
4.	Posee la facilidad de trabajar en cualquier grupo				4			
5.	Logra comprensión y compromiso grupal			3				
6.	Tiene la capacidad de expresar problemas sin caer en conflictos	1					20	3,33333333
Area de Desempeño		Calificación						
COMPROMISO		1	2	3	4	5		
7.	Demuestra un alto compromiso en el desarrollo de su trabajo				4			
8.	Cumple con las metas de su trabajo dentro de los plazos establecidos			3				
9.	Fomenta el prestigio y buena imagen de la empresa			3				
10.	Establece para sí mismo/a objetivos de alto desempeño y los alcanza				4			
11.	se esfuerza por mejorar continuamente				4			
12.	Ante un problema participa y aporta con ideas y soluciones			3			21	3,5

TABLA 5.2

Elaborado por: David Lazo

Así como se dijo anteriormente la figura 5.2 nos muestra los diferentes cálculos en la parte derecha que se sale del área de impresión (margen más oscuro), en la primera columna es donde se observan los números 20 y 21, esos números son el resultado de la suma de los valores alcanzados por el evaluado, una vez obtenidos estos valores se los divide para 6 pues son un total de 6 enunciados que el evaluador califica por competencia, y los resultados de esta división son los que se pueden ver en la columna continua.

Vale resaltar que quien tabule la información, debe asegurarse, calificar de acuerdo a lo indicado por el evaluador; es decir, si el evaluador ha opinado que el evaluado ha conseguido un número 3 en algún aspecto se dirige a la escala de 3 y coloca el número mencionado, como claramente se observa en la figura 5.1.

Una vez obtenidos los valores, estos automáticamente se colocan en otras celdas para hacer una suma y de esta suma se tiene una calificación total sobre 150 (6 enunciados por 5 competencias, por una calificación máxima de 5).

SUMA DE RESULTADOS ED.

20
21
19
23
22
105

TABLA 5.3

Elaborado por: David Lazo

Las competencias objeto de estudio como se ha visto a lo largo de todo el trabajo de tesis son: trabajo en equipo, compromiso, comunicación, Orientación al cliente y responsabilidad por lo que los primeros dos resultados de la figura 5.2 corresponden a “trabajo en equipo” y “compromiso como lo destaca la Figura 5.1 lo que significa, que los resultados siguientes corresponden a las competencias ya mencionadas siguiendo el mismo orden. Esta suma de todos los resultados permite tener una visión global del desempeño de la persona evaluada para determinar si es un desempeño bajo, medio o alto.

Algo que es necesario añadir es que en la tercera hoja de Excel en cuanto a la matriz de Evaluación de Desempeño esta dictaminadas las competencias que pueden ser analizadas y la parte que está sombreada están las competencias que se tomaron como referencia para la evaluación de desempeño de la empresa PROPRAXIS S.A. pero como se ha indicado en capítulos anteriores la matriz es editable de modo que se pueden evaluar otras competencias de acuerdo al requerimiento organizacional.

Llegando a la hoja de resultados nos encontramos con todas las fórmulas en acción. La primera es la del encabezado, pues en el nombre es el mismo que se coloca en la matriz, la segunda fórmula es la de la primera columna de la izquierda, la misma que corresponde a los resultados alcanzados en este caso por la evaluada, junto a ella se observa la competencia que se ha determinado, como se comentó en el párrafo anterior dichas competencias están marcadas con otro color en la hoja 3 denominada “competencias”; en la tercera columna desde la izquierda está la valoración “bajo, medio o alto”, dicha valoración se obtiene de acuerdo al puntaje alcanzado, y cada valoración tiene una descripción específica que se ajusta de manera automática. En la parte inferior se observan tres cuadros,

el primero hace referencia a los aspectos positivos, a mejorar, y observaciones generales dictaminadas por el evaluador, el segundo cuadro corresponde a la calificación general y a una valoración de la misma, y finalmente el gráfico muestra en manera de barras las distintas competencias y la puntuación de las mismas lo que a su vez permite comparar los diferentes perfiles.

EJE. DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO COMPLETA

RESULTADOS:

Evaluado/a: GEOVANNA JARAMILLO

3,33333	trabajo en equipo	medio	Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de las personas que lo componen.
3,5	compromiso	alto	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo/a objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los/as integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo/la perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta productividad.
3,16667	comunicación	medio	Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto/a y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.
3,83333	Orientación al Cliente	alto	Crea necesidades en el/la cliente/a para fidelizarlo/a. Gana clientes/as y logra que el cliente/a lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo/la recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente/a y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del usuario/a.
3,66667	Responsabilidad	alto	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.

Aspectos positivos del evaluado	
Colaboradora	
Eficiente en su trabajo	
Es paciente	
0	
0	
Aspectos a mejorar	
Comunicación	
0	
0	
0	
0	
Observaciones Generales	
0	
0	
0	
0	
0	

PUNTAJACIÓN OBTENIDA	
105	medio

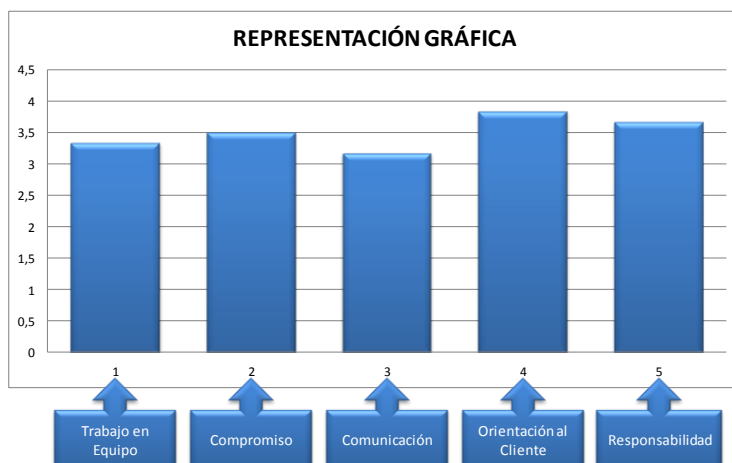


TABLA 5.4

Elaborado por: David Lazo

5.4. TABULACIÓN DE DATOS – SATISFACCIÓN LABORAL.

En el caso de satisfacción laboral la matriz aplicada fue mucho más sencilla inspirada en el trabajo de prácticas pre-profesionales del séptimo ciclo en una reconocida empresa como lo es FIBROACERO S.A. la base de la que parte el análisis de satisfacción laboral en PROPRACTIS S.A. es una adecuación de aquel proceso que se llevó a cabo; dicho esto, las fórmulas aplicadas no son complicadas en su mayor parte consiste en contar los espacios llenados y elaborar representaciones gráficas de acuerdo al conteo de las respuestas obtenidas. Lo primero que se observa en la matriz es:

MATRIZ DE TABULACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL 1

	SEXO		TIEMPO QUE TRABAJA				EDAD				NIVEL ACADÉMICO			
	M	F	M. de 1 año	1 a 5	6 a 10	mas de once	18 a 24	25 a 31	32 a 38	39 a mas	secundaria	tecnólogo	superior	cuarto nivel
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11														
12														
13														
14														
15														
16														
17														
18														
19														
20														
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

TABLA 5.5

Elaborado por: David lazo

En toda la matriz los espacios son llenados con el número 1, mediante una fórmula de conteo en la parte inferior se pueden apreciar los resultados y en base a ellos poder obtener los gráficos representacionales; en esta parte de la matriz se tabulan las respuestas del encuestado con todo lo referente a género. Tiempo que trabaja para la empresa, su edad y nivel académico. Seguidamente nos encontramos con el área en el que se tabula lo manifestado por el encuetado en cada uno de los enunciados.

Una vez obtenida la información de cada uno de los encuestados se procede a ir a la parte de resultados, en la que se agrupan los distintos enunciados con los aspectos generales a los cuales pertenecen. Los números que se observan en la tabla 5.8 corresponden a los diferentes enunciados de la encuesta; y como se acoplan a cada aspecto que es objeto de análisis.

MATRIZ DE AGRUPACIÓN DE PREGUNTAS POR CATEGORÍAS

AGRUPACIÓN

CONDICIONES DE TRABAJO	BENEFICIOS LABORALES	POLITICAS ADMINIST.	RELACION CON LA AUTORIDAD	RELACIONES INTERPERS.	DESEMPEÑO Y CAPACITACIÓN	DESARROLLO Y SATISFACCIÓN
1	2	3	7	17	13	5
4	6	10	14	21	18	9
8	20	11	16	24	23	12
25	22	15	19			

TABLA 5.8

Elaborado por: David lazo

Como se ha podido ver en el capítulo anterior, la encuesta de clima organizacional está compuesta por tres partes, la primera consta de datos de interés general, la segunda se compone por enunciados que son un total de 25, por lo que cada enunciado corresponde a un aspecto para ser analizado; es decir que los enunciados 1, 4, 5 y 25 pertenecen al aspecto “condiciones de trabajo” y así sucesivamente; como la figura 5.8 lo muestra.

En la siguiente tabla se va a poder apreciar los resultados obtenidos en cada uno de los enunciados.

MATRIZ DE RESULTADOS POR CATEGORÍAS

RESULTADOS

CONDICIONES DE TRABAJO	BENEFICIOS LABORALES	POLITICAS ADMINISTRATIVAS	RELACION CON LA AUTORIDAD	RELACIONES INTERPERSONALES	DESEMPEÑO Y CAPACITACIÓN	DESARROLLO Y SATISFACCIÓN
0 2 3 3	0 0 4 4	0 1 3 4	0 0 0 8	0 1 1 6	1 1 3 3	0 0 3 5
0 0 1 7	0 0 1 7	0 0 4 4	0 0 3 5	0 1 1 6	0 1 3 4	0 0 4 4
0 1 2 5	0 1 2 5	1 3 2 2	1 1 3 3	0 0 3 5	0 0 4 4	0 1 2 5
0 0 2 6	0 0 2 6	0 1 1 3	0 0 3 5			
0 3 8 21	0 1 9 22	1 5 10 13	1 1 9 21	0 2 5 17	1 2 10 11	0 1 9 14

TABLA 5.9

Elaborado por: David lazo

En cada aspecto se pueden observar cuatro columnas que corresponden a los resultados totales de la tabulación de datos en cada uno de los enunciados, al ser cuatro opciones de respuesta estas se trasladan y se suman para tener un resultado gráfico que permita interpretar cuan de acuerdo o desacuerdo están los encuestados con respecto a los enunciados planteados.

Los aspectos al ser tabulados, agrupados y sumados permiten poder elaborar gráficos que permiten tener la percepción de los encuestados en general con respecto a los procesos que se llevan a cabo en la empresa. Si bien es cierto son siete aspectos pero hay ocho gráficos esto se debe a que de la suma de los resultados alcanzados en los siete aspectos estudiados se obtiene una valoración en general y de ella se realiza el gráfico final.

RESULTADOS NUMÉRICOS DE LA SATISFACCIÓN EN GENERAL

SATISFACCIÓN GENERAL			
3	8	21	0
0	1	9	22
1	5	10	13
1	1	9	21
0	2	5	17
1	2	10	11
0	1	9	14
6	20	73	98

TABLA 5. 10

Elaborado por: David lazo

Para finalizar se toma muy en cuenta la opinión de los encuestados con respecto a los aspectos que ellos consideran que se deberían mejorar, y de su opinión se obtiene un cuadro en el que todas las opiniones son ingresadas y en la parte inferior se hace énfasis en los aspectos que sea de carácter imperativo mejorar.

PERCEPCIÓN DE LOS ASPECTOS A MEJORAR

ASPECTOS A MEJORAR
Espacio físico
Comunicación sobre: normas, políticas y objetivos
Infraestructura
infraestructura
Comunicar a todos los empleados sobre todas las actividades de la empresa
Mayor orden y control
Equipos
Contar con documentación escrita de todo lo acordado
Sueldos
Apoyo en capacitaciones
Mayor comunicación entre áreas
Eventos sociales para fomentar el compañerismo

ASPECTOS QUE ES IMPERATIVO MEJORAR
Instalaciones/Infraestructura
Comunicación de estándares empresariales entre empleados
Revisión de los beneficios laborales

TABLA 5.11

Elaborado por: David Iazo

5.5. COMPARACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS EN LA ED.

Se elaboró una matriz en la que se ingresaron los resultados y datos obtenidos por medio de la Evaluación de Desempeño aplicada al personal encargado del área de investigación de la empresa PROPRAXIS S.A. en dicha matriz los datos varían desde el resultado más alto al resultado más bajo, en el caso de las puntuaciones iguales la jerarquía se establece en función a los aspectos positivos y mejorar indicados por parte del evaluador, es así que la matriz queda de la siguiente manera.

TABLA DE RESULTADOS DEL MAYOR AL MENOR

TABLA DE RESULTADOS ALCANZADOS EN LA ED DEL MAYOR AL MENOR

EVALUADO:	PUNTUACIÓN:	COMPETENCIA Y VALORACIÓN	ASPECTOS Y OBSERVACIONES:		
KATY TAPIA	PUNTAJÓN OBTENIDA 140 ALTO	trabajo en equipo <i>alto</i> compromiso <i>alto</i> comunicación <i>alto</i> Orientación al Cliente <i>alto</i> Responsabilidad <i>alto</i>	Aspectos positivos Trabajadora Sacrificada Puntual	Aspectos a mejorar Debe expresar su opinión	Observación General Es una mujer que siempre está dispuesta a colaborar
GAISON GONZALEZ	PUNTAJÓN OBTENIDA 137 ALTO	trabajo en equipo <i>alto</i> compromiso <i>alto</i> comunicación <i>alto</i> Orientación al Cliente <i>alto</i> Responsabilidad <i>alto</i>	Aspectos positivos Trabajador Cumplido Tranquilo	Aspectos a mejorar	Observación General Es un individuo muy honrado

ANDRÉS CARPIO	PUNTUACIÓN OBTENIDA 136 ALTO	trabajo en equipo <i>alto</i> compromiso <i>alto</i> comunicación <i>alto</i> Orientación al Cliente <i>alto</i> Responsabilidad <i>alto</i>	Aspectos positivos Colaborador Puntual Proactivo	Aspectos a mejorar	Observación General
ESTEBAN CORDERO	PUNTUACIÓN OBTENIDA 124 ALTO	trabajo en equipo <i>alto</i> compromiso <i>alto</i> comunicación <i>alto</i> Orientación al Cliente <i>alto</i> Responsabilidad <i>medio</i>	Aspectos positivos Es comprometido Honesto	Aspectos a mejorar Impuntual	Observación General Es una persona tranquila
MAURICIO MONJE	PUNTUACIÓN OBTENIDA 121 ALTO	trabajo en equipo <i>alto</i> compromiso <i>alto</i> comunicación <i>alto</i> Orientación al Cliente <i>alto</i> Responsabilidad <i>medio</i>	Aspectos positivos Trabaja bien	Aspectos a mejorar Impuntual	Observación General
MARÍA MURILLO	PUNTUACIÓN OBTENIDA 120 ALTO	trabajo en equipo <i>alto</i> compromiso <i>alto</i> comunicación <i>alto</i> Orientación al Cliente <i>alto</i> Responsabilidad <i>alto</i>	Aspectos positivos Trabaja bien Puntual	Aspectos a mejorar Poco comprometida	Observación General
EDUARDO MENA	PUNTUACIÓN OBTENIDA 119 ALTO	trabajo en equipo <i>alto</i> compromiso <i>alto</i> comunicación <i>alto</i> Orientación al Cliente <i>alto</i> Responsabilidad <i>bajo</i>	Aspectos positivos Colaborador Preocupado por su trabajo	Aspectos a mejorar Impuntual Incumplido	Observación General
PAOLA COLLAGUAZO	PUNTUACIÓN OBTENIDA 113 ALTO	trabajo en equipo <i>alto</i> compromiso <i>alto</i> comunicación <i>alto</i> Orientación al Cliente <i>alto</i> Responsabilidad <i>medio</i>	Aspectos positivos Organizada Comprometida	Aspectos a mejorar Impuntual	Observación General
GABRIELA GONZALEZ	PUNTUACIÓN OBTENIDA 108 MEDIO	trabajo en equipo <i>medio</i> compromiso <i>alto</i> comunicación <i>medio</i> Orientación al Cliente <i>alto</i> Responsabilidad <i>alto</i>	Aspectos positivos Responsable Honesto Humilde Comprometida	Aspectos a mejorar Reclama mucho Individualista	Observación General
EDISSON TACURI	PUNTUACIÓN OBTENIDA 108 MEDIO	trabajo en equipo <i>medio</i> compromiso <i>alto</i> comunicación <i>alto</i> Orientación al Cliente <i>alto</i> Responsabilidad <i>medio</i>	Aspectos positivos Honesto Trabaja bien	Aspectos a mejorar Irresponsable Incumplido Dispone de poco tiempo	Observación General
MARISELA LLIVISUPA	PUNTUACIÓN OBTENIDA 105 MEDIO	trabajo en equipo <i>medio</i> compromiso <i>alto</i> comunicación <i>medio</i> Orientación al Cliente <i>alto</i> Responsabilidad <i>alto</i>	Aspectos positivos Trabaja bien Siempre dispuesta Honesto Responsable	Aspectos a mejorar No trabaja en grupo	Observación General Es una persona que trabaja bien pero es muy individualista
GEOVANNA JARAMILLO	PUNTUACIÓN OBTENIDA 105 MEDIO	trabajo en equipo <i>medio</i> compromiso <i>alto</i> comunicación <i>medio</i> Orientación al Cliente <i>alto</i> Responsabilidad <i>alto</i>	Aspectos positivos Colaboradora Eficiente en su trabajo Es paciente	Aspectos a mejorar Debe expresar su opinión	Observación General
MARIETA ORDOÑEZ	PUNTUACIÓN OBTENIDA 105 MEDIO	trabajo en equipo <i>medio</i> compromiso <i>alto</i> comunicación <i>medio</i> Orientación al Cliente <i>alto</i> Responsabilidad <i>alto</i>	Aspectos positivos Dispuesto a colaborar cumple metas	Aspectos a mejorar No trabaja en grupo	Observación General
XAVIER MEDINA	PUNTUACIÓN OBTENIDA 105 MEDIO	trabajo en equipo <i>alto</i> compromiso <i>alto</i> comunicación <i>alto</i> Orientación al Cliente <i>alto</i> Responsabilidad <i>medio</i>	Aspectos positivos Comprometido Trabaja en Equipo	Aspectos a mejorar Inexperto en trabajo de campo Impuntual No expresa su opinión	Observación General
MARLENE VERGARA	PUNTUACIÓN OBTENIDA 103 MEDIO	trabajo en equipo <i>alto</i> compromiso <i>alto</i> comunicación <i>medio</i> Orientación al Cliente <i>medio</i> Responsabilidad <i>medio</i>	Aspectos positivos Trabaja en Equipo Colaborador	Aspectos a mejorar Mal Carácter Impuntual Expresión Inadecuada Desorganizada	Observación General
ESTEBAN TACURI	PUNTUACIÓN OBTENIDA 100 MEDIO	trabajo en equipo <i>alto</i> compromiso <i>bajo</i> comunicación <i>bajo</i> Orientación al Cliente <i>alto</i> Responsabilidad <i>bajo</i>	Aspectos positivos Muy recto en su proceder Le gustan las cosas claras	Aspectos a mejorar Conflictivo No acepta errores Inmaduro No se acopla a las actividades	Observación General Es una persona que posee experiencia
MARGARITA SANTACRUZ	PUNTUACIÓN OBTENIDA 84 MEDIO	trabajo en equipo <i>medio</i> compromiso <i>bajo</i> comunicación <i>bajo</i> Orientación al Cliente <i>alto</i> Responsabilidad <i>alto</i>	Aspectos positivos Cumple con lo asignado Es Honesta	Aspectos a mejorar Se queja mucho No colabora No se compromete Conformista	Observación General
CRISTINA ULLOA	PUNTUACIÓN OBTENIDA 70 BAJO	trabajo en equipo <i>medio</i> compromiso <i>medio</i> comunicación <i>medio</i> Orientación al Cliente <i>medio</i> Responsabilidad <i>bajo</i>	Aspectos positivos Cuando quiere puede ser muy responsable Sociable	Aspectos a mejorar No hace bien su trabajo Mala comunicación Impuntual Egoista/Conflictiva	Observación General

TABLA 5.12

Elaborado por: David Iazo

5.6. NUEVOS ENCUESTADORES.

Los nuevos son los que a medida del desarrollo de la presente tesis se han ido obteniendo por medio de referencias, se elaboró una entrevista cuya duración no tiene más allá de cinco minutos, la misma que fue respondida por el último jefe o jefe actual del postulante; mediante esta entrevista se pudo indagar las competencias consideradas como las esenciales; y de acuerdo a las respuestas obtenidas se generó una matriz en la que, quien ocupa el primer lugar es el mejor backup por decirlo de algún modo; aunque todos quienes forman parte de esta matriz cuentan con perfiles que se asemejan a los que se la evaluación de desempeño se consideró como altos.

La entrevista utilizada fue:

NOMBRE DEL POSTULANTE: _____

NOMBRE DEL REFERENTE: _____

FECHA DE CONSULTA: _____

¿Cómo definiría Ud. El “Trabajo de Equipo” del/la evaluado/a?

¿Cómo precificaría el compromiso que tiene el/la evaluado/a con las labores que desarrolla?

¿En cuánto a la comunicación que podría decir Ud. del/la evaluado/a?

¿Cómo se dirige el/la evaluado/a a los clientes?

¿Cuán responsable es el/la evaluado/a en su área de trabajo?

De tener la oportunidad de volver a trabajar con esta persona ¿lo haría? SI NO

De acuerdo a la información obtenida por parte de cada uno de quienes han sido jefes o lo siguen siendo a continuación se muestra la propuesta de backups externos sugeridos para la empresa PROPRACTIS S.A.

5.7. RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS NUEVOS ENCUESTADORES.

PROPUESTA DE NUEVOS ENCUESTADORES

PROPUESTA DE NUEVOS ENCUESTADORES				
POSTULANTE:		<u>ANDRÉS DAMIÁN FAJARDO</u>	Nº	0984387579
REFERENTE:		SANTIAGO SOLIS	Nº	074095412
VALORACIÓN OBTENIDA EN ENTREVISTA				
TRABAJO EN EQUIPO	COMPROMISO	COMUNICACIÓN	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	RESPONSABILIDAD
Se adapta fácilmente	defiende lo que vende	se expresa bien	se dirige con respeto	es muy responsable
es sociable	trabaja mas de requerido	tiene poder de convencimiento	nunca se ha recibido quejas	cumple con lo que se le asigna
ofrece soluciones	siempre ofrece ayuda	hace caso a sugerencias	resuelve sus dudas	se autocapacita
no es conflictivo	si en algo falla lo admite	es fácil hablar con el	es paciente	es confiable
es un líder		transmite siempre un lenguaje positivo		es honesto
¿De acuerdo a lo expuesto, se lo debe tomar en cuenta para realizar proyectos dentro de la empresa PROPRACTIS S.A.?				SI

POSTULANTE:		<u>FERNANDA MARIANELA MERCHÁN</u>		Nº	0984716042
REFERENTE:		ANA DOMINGUEZ		Nº	0999343234
VALORACIÓN OBTENIDA EN ETREVISTA					
TRABAJO EN EQUIPO	COMPROMISO	COMUNICACIÓN	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	RESPONSABILIDAD	
se lleva con todos	cumple las tareas	Toma la iniciativa en hablar	inspira dulzura	es cuidadosa en los detalles mas simples	
es extrovertida	es entusiasta	ofrece críticas constructivas	tierna	es objetiva	
alegre	tiene mucha fuerza de carácter	habla sin rodeos	sencilla	es práctica	
carismática			humilde	cuando tiene problemas llega con la solución	
¿De acuerdo a lo expuesto, se lo debe tomar en cuenta para realizar proyectos dentro de la empresa PROPRACTIS S.A.?					SI
POSTULANTE:		<u>JONATHAN PAÚL CARREÑO</u>		Nº	0984387579
REFERENTE:		LINO CALLE		Nº	072883463
VALORACIÓN OBTENIDA EN ETREVISTA					
TRABAJO EN EQUIPO	COMPROMISO	COMUNICACIÓN	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	RESPONSABILIDAD	
Ayuda a sus compañeros	es leal	no calla sus dudas	los clientes dicen que es tranquilo	es puntual	
no tiene problemas	fiel a sus creencias	da su punto de vista	nunca les falta el respeto	tiene visión a futuro	
es atento	se poe metas	Es muy expresivo	les pone atención	es maduro	
fomenta espacios sociales		hace entender el mensaje			
¿De acuerdo a lo expuesto, se lo debe tomar en cuenta para realizar proyectos dentro de la empresa PROPRACTIS S.A.?					SI
POSTULANTE:		<u>TANIA VALERIA ZAMBRANO</u>		Nº	0999958229
REFERENTE:		PAMELA TOBAR		Nº	0986148228
VALORACIÓN OBTENIDA EN ETREVISTA					
TRABAJO EN EQUIPO	COMPROMISO	COMUNICACIÓN	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	RESPONSABILIDAD	
sos compañeros dicen que es buena amiga	consigue los objetivos	ofrece idea creativas	siempre sonriente	traja bien	
ce consejos	se entrega a su trabajo	innovadora	comunicativa	cumple con lo asignado	
motiva edora		propuestas distintas	Da explicacion con batante detalle	no le importan las adversidades	
apoya a los demás			aconseja a los clientes		
¿De acuerdo a lo expuesto, se lo debe tomar en cuenta para realizar proyectos dentro de la empresa PROPRACTIS S.A.?					SI

POSTULANTE:		<u>ANDRES FELIPE GONZALEZ</u>		Nº	0999958229
REFERENTE:		ARMANDO ZUÑIGA		Nº	0988205064
VALORACIÓN OBTENIDA EN ENTREVISTA					
TRABAJO EN EQUIPO se preocupa por los demás siempre dispuesto a ayudar es desinteresado	COMPROMISO Es considerado se preocupa por la imagen de la empresa nunca da de que hablar	COMUNICACIÓN vocabulario adecuado se expresa de manera correcta a las críticas responde con educación	ORIENTACIÓN AL CLIENTE Es abierto buen trato muy respetuoso	RESPONSABILIDAD Trabaja sin excesividad de que lo esten presionando es cumplido se puede confiar en él	
¿De acuerdo a lo expuesto, se lo debe tomar en cuenta para realizar proyectos dentro de la empresa PROPRAXIS S.A.?					SI
POSTULANTE:		<u>MARÍA DE LA NUBE NIEVES</u>		Nº	074177094
REFERENTE:		GABRIELA ORDOÑEZ		Nº	0997035501
VALORACIÓN OBTENIDA EN ENTREVISTA					
TRABAJO EN EQUIPO le cuesta adaptarse a grupos en el aspecto laboral trabaja donde sea no genera conflictos	COMPROMISO presta atención respeto los intereses de la empresa fiel a sus ideales	COMUNICACIÓN a primera vista es seria es muy expresiva jovial	ORIENTACIÓN AL CLIENTE es sutil es rápida y clara Busca evitar rodeos	RESPONSABILIDAD acata órdenes es cumplida y puntual	
¿De acuerdo a lo expuesto, se lo debe tomar en cuenta para realizar proyectos dentro de la empresa PROPRAXIS S.A.?					SI

TABLA 5.13

Elaborado por: David lazo

Pese a que esta matriz indique una jerarquía entre cada uno de los postulantes, es justo señalar que todos ellos se ajustan a los requerimientos empresariales; e incluso se sugiere ponerlos a prueba, en lugar de aquellos encuestadores que no tuvieron una evaluación de desempeño del todo satisfactoria.

5.8. ESTRUCTURA BACKUPS.

Para dar estructura a los backups se empieza por consolidar el marco referencial del que se obtendrá la información para estructurar el perfil ideal, la relación entre el perfil ideal y el alcanzado por los encuestadores en la evaluación de desempeño; para finalmente desarrollar el plan de mejoramiento cuyo objetivo principal es mejorar el porcentaje de los backups para que se acerquen al perfil ideal

5.8.1. Perfil ideal del encuestador.

Inicialmente se partió elaborando el perfil del encuestador, ahora se presenta el perfil ideal; es decir, aquellas habilidades, competencias y conocimientos con el que el encuestador debería contar para desarrollar de excelente manera su labor dentro de la organización y pertenecer a los backups de la misma.

Un encuestador no es un cargo crítico dentro de la organización; pero, si uno de importancia, se debe tener presente que es a partir de la información recolectada por él, que se elabora el informe que se presentará a los clientes, y si desde la encuesta está mal hecha, la información otorgada resultaría ser invalida.

PERFIL IDEAL

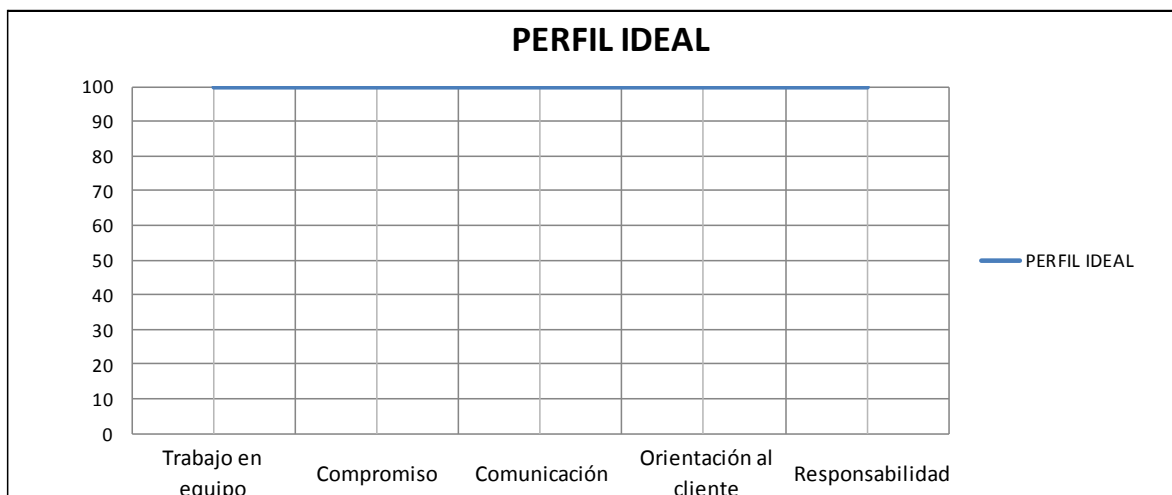


FIGURA 5.1

Elaborado por: David Lazo

5.8.2. Relación entre el perfil ideal y el alcanzado por los encuestadores.

Con los resultados alcanzados por los encuestadores en la evaluación de desempeño existe la posibilidad de crear una gráfica representacional mediante la cual se pueda establecer una comparativa entre lo que requiere la empresa y lo que cumple el encuestador para de esta manera poder determinar en qué campos se los debería capacitar para que de esta forma cumplan con su labor de la manera que la empresa requiera.

RELACIÓN ENTRE EL PERFIL IDEAL Y EL ALCANZADO POR LOS ENCUESTADORES

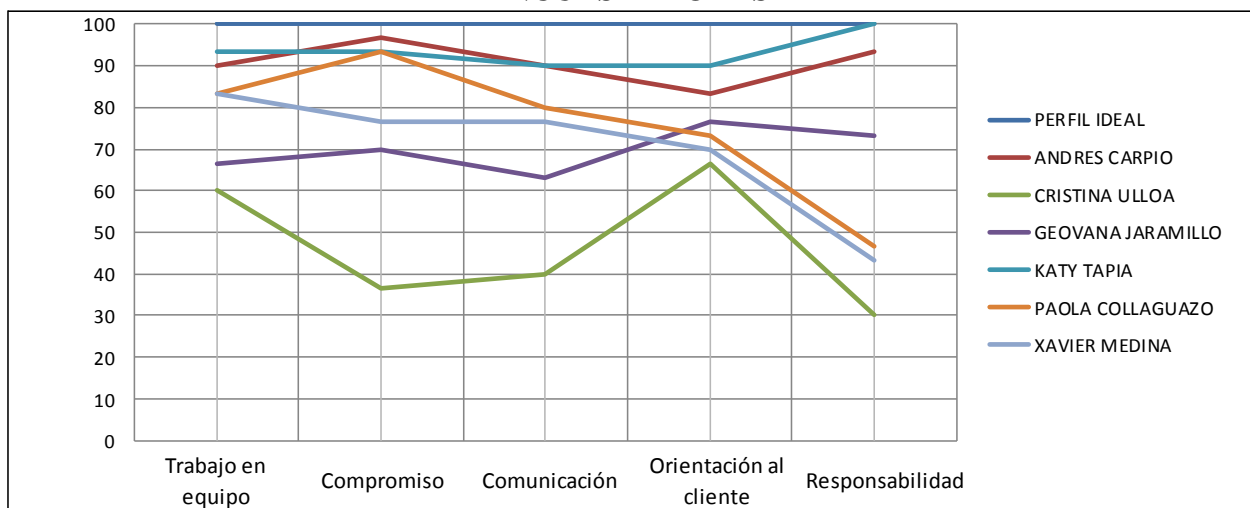


FIGURA 5.2

Elaborado por: David Lazo

Al obtener la representación gráfica claramente se distinguen cuáles son los mejores backups de los encuestadores de la empresa PROPRAXIS, se distinguen los resultados de Andrés Carpio así como los de Katy Tapia de una manera moderada Paola Collaguazo también posee un perfil cercano al ideal, evidentemente con resultados menores a los alcanzados por Andrés y Katy.

A demás es notable que al personal se los debiera capacitar en la competencia que corresponde responsabilidad, o en su defecto tener una mayor exigencia al momento de reclutar y contratar nuevos encuestadores. La competencia de responsabilidad, según se puede observar en la gráfica, es en la que mayormente se debe trabajar; esta competencia

aborda aspectos como: puntualidad, cumplimiento de muestras, manejo y dominio de las encuestas, calidad de trabajo, entre otros.

Al considerar lo anteriormente expuesto la gráfica de los tres posibles encuestadores que pasan a formar parte de los backups de la empresa de acuerdo a su desempeño son.

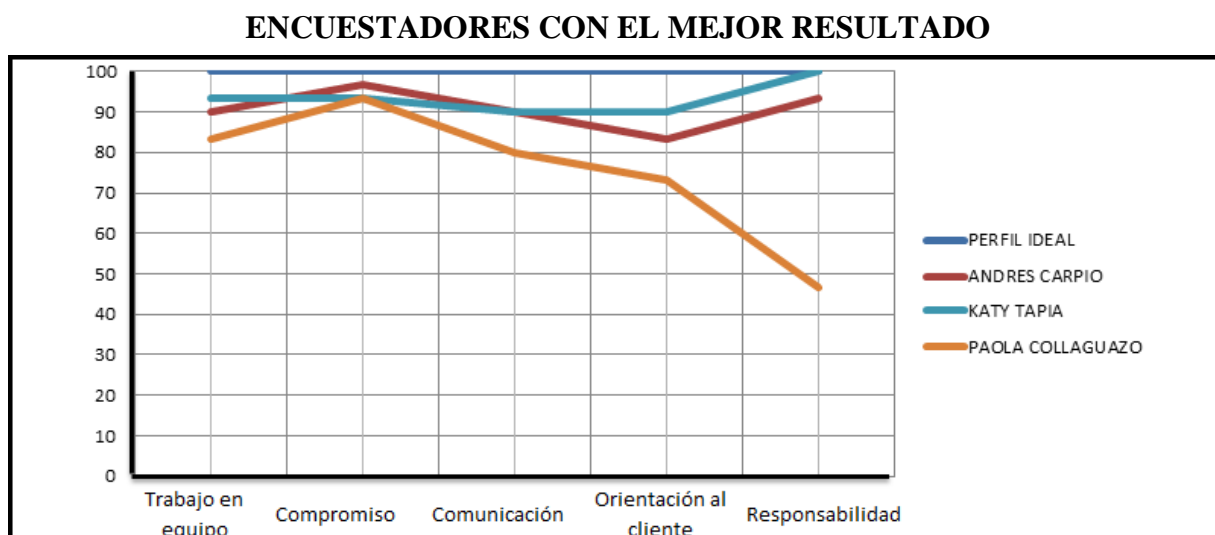


FIGURA 5.3

Elaborado por: David Lazo

Es en esta parte en las que con la gráfica se notan virtudes y falencias de cada encuestador en las distintas áreas de estudio; así como fortalezas, principalmente se observa que en la competencia de compromiso, es en la que todos se destacan con un magnífico resultado, por otra parte se debe trabajar en el aspecto de responsabilidad tal como se mencionó en párrafos anteriores.

Es necesario que quienes forman parte de los backups organizacionales tengan un perfil cercano al ideal, es de este modo en el que se los puede considerar para el proceso de plan de mejora; en el caso de Andrés Carpio y Katy Tapia, el perfil es adecuado; pese a que Paola Alcanzó resultados altos no son los necesarios para que forme parte del plan de mejora, principalmente porque tiene un resultado lejano al ideal en lo que compete a

responsabilidad; sin embargo no descarta la posibilidad de que se incorpore al proceso en un futuro cercano.

5.9. PLAN DE MEJORA.

La capacitación en las distintas áreas al personal que forma parte de los backups de encuestadores de la empresa, tiene por objetivo mejorar las puntuaciones alcanzadas por los encuestadores de los backups para que tengan un perfil ideal, para ello se estructura un plan de mejora a través de una matriz en la que se ingresan los datos obtenidos por los encuestadores y cuál es la estrategia para que mejoren.

TABLA DE RESULTADOS GLOBALES

<i>ENCUESTADORES</i>	<i>Trabajo en equipo</i>	<i>Compromiso</i>	<i>Comunicación</i>	<i>Orientación al cliente</i>	<i>Responsabilidad</i>	PROMEDIO
PERFIL IDEAL	100	100	100	100	100	
ANDRES CARPIO	90	96,6	90	83,2	93,2	90,6
CRISTINA ULLOA	60	36,6	40	66,6	30	46,64
GEOVANA JARAMILLO	66,6	70	63,2	76,6	73,2	69,92
KATY TAPIA	93,2	93,2	90	90	100	93,28
PAOLA COLLAGUAZO	83,2	93,2	80	73,2	46,6	75,24
XAVIER MEDINA	83,2	76,6	76,6	70	43,2	69,92

TABLA 5.14

Elaborado por: David Lazo

Como la tabla indica Andrés Carpio y Katy Tapia en su promedio general superan la puntuación de 90, en cuanto a Andrés el aspecto de Orientación al Cliente es en el que se debe trabajar de mayor manera; pues, la puntuación alcanzada no es la necesaria y se debe dar un mayor soporte para que aumente su nivel.

En otros aspectos en los que se debe trabajar con Andrés es en su trabajo en equipo y comunicación. Por otra parte con Katy, se debe hacer que mejore en su orientación al cliente y su comunicación es relativamente poca la mejora que se necesita en el caso de Katy para que cumpla con el perfil ideal que la empresa requiere

Consecutivamente se muestra la matriz que pertenece al plan de mejora y en ella se incluyen a los dos backups que son tomados en consideración para esta propuesta; los backups son dos y se colocan descendentemente de acuerdo a los resultados obtenidos.

Ya se dijo anteriormente que Paola Collaguazo no ingresa a esta parte del proceso, pero no se descarta su participación dependiendo de los resultados que arroje una próxima evaluación de desempeño, por lo que serán Katy Tapia y Andrés Carpio quienes se sometan al plan de mejora que se detalla a continuación.

En la matriz se observarán los distintos procesos a ejecutar para mejorar los resultados que obtuvieron en la evaluación de desempeño para que así se acerquen más al perfil ideal, es por tal motivo que para que exista una mejora esta serie de procesos deberán ejecutarse en un periodo sugerido de tres meses, para que hayan otros tres meses en los que los encuestadores puedan demostrar lo aprendido a raíz del proceso y de esta manera sean sometidos a una nueva evaluación.

ESTRATEGIAS BACKUPS – PLAN DE MEJORA

	EN QUE ASPECTO DEBE MJORAR		CUAL ES EL PLAN DE MEJORA	CANTIDAD	DURACIÓN	CUALES SON LOS INDICADORES DE MEJORA
	Competencia	Puntaje obtenido				
KATY TAPIA	Comunicación	90	Autoevaluación de aspectos a mejorar	1	8 horas	Una vez finalizado el proceso planteado la puntuación deberá mejorar entre 5 y 7 puntos
			Talleres de comunicación interna y externa	4	16 horas	
			Soporte teórico: manual de comunicación efectiva			
			Proceso de revisión de resultados	1	8 horas	
	Orientación al Cliente	90	Seminario con el tema "diferencias entre lo que digo y como lo digo"	1	8 horas	Una vez finalizado el proceso planteado la puntuación deberá mejorar entre 7 y 10 puntos
			Representaciones situacionales con los clientes y modos de respuesta o reacción	4	8 horas	
			Congreso en el tema "Creación de necesidades"	1	24 horas	
			Soporte teórico: manual de establecer buenas relaciones interpersonales			
			Trabajar en técnicas para "romper el hielo"	1	8 horas	

ANDRÉS CARPIO	Comunicación	90	Autoevaluación de aspectos a mejorar	1	8 horas	Una vez finalizado el proceso planteado la puntuación deberá mejorar entre 5 y 7 puntos
			Talleres de comunicación interna y externa	4	16 horas	
			Soporte teórico: manual de comunicación efectiva			
			Proceso de revisión de resultados	1	8 horas	
	Orientación al Cliente	83,2	Seminario con el tema "diferencias entre lo que digo y como lo digo"	1	8 horas	Una vez finalizado el proceso planteado la puntuación deberá mejorar entre 7 y 10 puntos
			Representaciones situacionales con los clientes y modos de respuesta o reacción	4	8 horas	
			Congreso en el tema "Creación de necesidades"	1	24 horas	
			Soporte teórico: manual de establecer buenas relaciones interpersonales			
			Trabajar en técnicas para "romper el hielo"	1	8 horas	
	Trabajo en Equipo	90	Seminario con el tema "liderazgo y trabajo en equipo"	1	8 horas	Una vez finalizado el proceso planteado la puntuación deberá mejorar entre 6 y 8 puntos
			Estudio de casos "empresas que han alcanzado el éxito trabajando en equipo"	1	8 horas	
			Talleres sobre conflictos dentro del grupo y como resolverlos	4	8 horas	
			Soporte teórico: manual referente al dicho "dos cabzas piensan mejor que una"			
			incorporación del encuestador a distintos equipos	4	8 horas	

TABLA 5.15

Elaborado por: David Lazo

Al cumplir con el plan de mejora y después de haber transcurrido un tiempo, los encuestadores que forman parte de los backups deberán verse inmersos en una nueva evaluación de desempeño en la que se deben observar las mejoras alcanzadas. Según lo planificado los perfiles de los encuestadores deberán mostrar una mejora con la cual están más cercanos al perfil ideal. En la siguiente gráfica se puede apreciar cual es el perfil actual de los encuestadores en relación al ideal y cuál sería el perfil de dichos encuestadores después de haberse sometido al plan de mejora.

COMPARACIÓN DE RESULTADOS

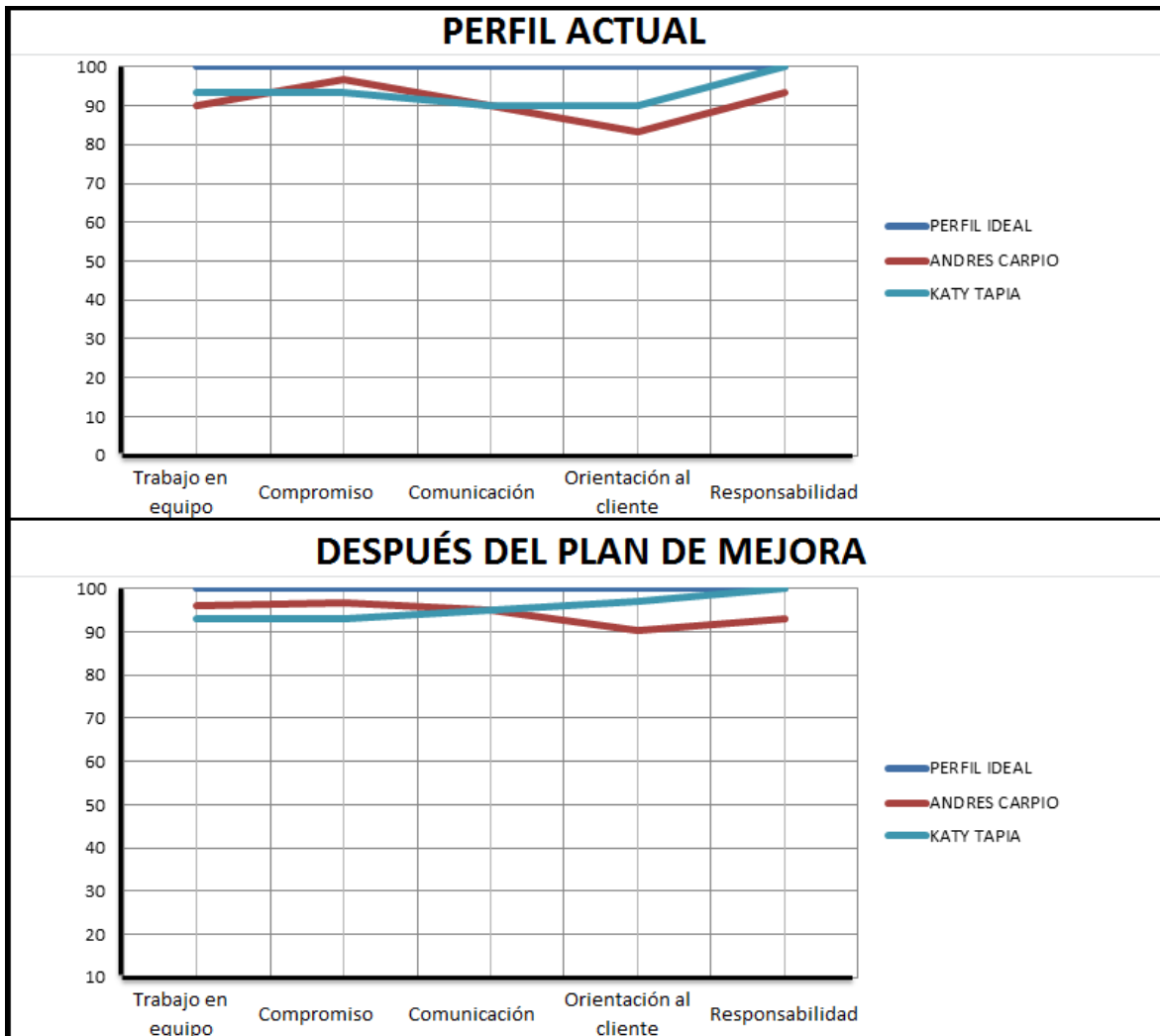


FIGURA 5.4

Elaborado por: David Lazo

En la gráfica se observa una notable cercanía al perfil ideal por parte de los encuestadores, suponiendo que los resultados obtenidos después de aplicar el plan de mejora sean los mínimos; aunque siempre son los resultados máximos los que se espera obtener una vez que finalice el proceso.

5.10. CONCLUSIONES.

Para ejecutar correctamente un plan backups, se requieren algunos procesos preliminares, en los que se destacan el levantamiento de perfil por competencias, así como la evaluación del desempeño.

Conocer el método que se ejecuta para cada proceso es relevante pues permite una mayor comprensión y un análisis más profundo hacia los objetivos que se planifiquen una vez obtenidos los resultados de los backups.

La intención final d los backups consiste en estructurar un plan de mejora, mediante el cual el personal que forme parte de los backups pueda incrementar el puntaje de los resultados que ya han sido alcanzados, para que de esta manera la brecha sea mínima entre el perfil ideal y el obtenido.

De los resultados alcanzados con el plan de mejora depende la elaboración y ejecución de otros procesos como el intercambio de roles, elaboración de planes de carrera, etc. La aprobación de dichos procesos depende netamente de los directivos de la empresa, para determinar la viabilidad de cada proceso a diseñar.

CAPÍTULO 6

6. SOCIALIZACIÓN

6.1. INTRODUCCIÓN.

Este capítulo a diferencia de los que se han venido elaborando a lo largo del presente trabajo de tesis no es muy extenso, pero ello no le resta su significativa importancia.

Es aquí donde se exponen los resultados obtenidos a través de la recolección de información, se entrega de manera física y digital en la empresa PROPRACTIS S.A. dicha información tiene que ser validada por personal de la empresa por lo que en los respectivos anexos se puede encontrar un certificado de veracidad en el que se encuentra el testimonio de que se ha realizado de manera responsable el trabajo y la satisfacción con los resultados alcanzados al momento.

6.2. SISTEMA DE BACKUPS.

El sistema de backups así como los resultados alcanzados, fueron entregados a los directivos de la empresa; la información obtenida mediante de la evaluación de desempeño así como el informe de clima organizacional se los entregó de manera física y digital, y las matrices de tabulación en las que se debe ingresar la información se las entregó de manera digital. Así como, la matriz del perfil del encuestador, y las matrices de los backups tanto externos como internos se las entregó en un CD, para que pase a ser parte de uno de los procesos que se utilizan dentro de la empresa PROPRACTIS S.A.

De los diez y ocho encuestadores que formaron parte del proceso, se tomó en consideración que el tema de los backups es innovador, por tal motivo se optó trabajar con una muestra que corresponde a la tercera parte del total evaluado, dicha muestra se la tomó de manera aleatoria, esta muestra ayuda a mostrar resultados generales, así como estructurar lo backups y los distintos planes de mejora.

6.3. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS ENCUESTADORES.

Los encuestadores de la empresa PROPRACTIS desempeñan un rol importante al ser los principales encargados de obtener los datos que permitirán entregar a los clientes de la empresa resultados confiables y fidedignos, pero determinar su situación dentro de la empresa depende de distintos aspectos tales como su desempeño y su situación dentro de la empresa, para poder valorar estos aspectos se recurrió a dos procesos el primero consistió en una evaluación de desempeño y el segundo un análisis corto de clima organizacional con el que se procuró tener la percepción de los encuestadores con respecto al sitio en el que trabajan los beneficios que reciben y demás aspectos que se detallan justamente en un informe previamente presentado.

En cuanto a la Evaluación de Desempeño, los encuestadores demostraron tener un buen desempeño de acuerdo a lo estimado por parte de su respectivo supervisor.

En conclusión la evaluación de desempeño indica que en su mayor parte los encuestadores tienen un rendimiento entre medio y alto, por otra parte también se puede notar que según el análisis de clima organizacional existe una satisfacción muy buena por parte del personal con respecto a los distintos aspectos que fueron objeto de estudio.

Entonces, el resultado alcanzado en la evaluación de desempeño; así como el que se observa en el análisis de clima organizacional nos da a entender que la situación del encuestador en la empresa es buena, pues se tiene una buena valoración hacia ellos y de su parte los encuestadores se sienten cómodos con el entorno en el que trabajan.

Por consiguiente, en síntesis se puede decir que cuando el clima dentro de la organización es confortable y motivante, por añadidura el desempeño de los empleados reflejará buenos resultados.

6.4. IMPLEMENTACIÓN DE LOS BACKUPS EN UNA PRIMERA FASE.

Para estructurar los backups, se necesitó realizar varios pasos, partiendo desde el cargo que ería el modelo de prueba para este estudio, una vez que se estableció el cargo se procedió al levantamiento de información con respecto a las funciones, habilidades y competencias que son requeridas dentro de ese puesto. Una vez fue obtenida la información que compete al perfil se procedió a elaborar una herramienta que permita evaluar el rendimiento del empleado de acuerdo al perfil previamente establecido, para así determinar en qué medida los empleados evaluados cumplían con lo establecido dentro de dicho perfil.

Las opiniones y puntos de vista fueron una variable que se tuvo que tomar a consideración, pues entender el entorno organizacional en el que se desenvuelven los empleados produce un entendimiento hacia los resultados que la evaluación de desempeño pudiese otorgar, había que descartar la probabilidad de que se produzca un bajo desempeño por parte de los empleados en respuesta a un mal entorno organizacional.

Los datos obtenidos en base al perfil, la evaluación de desempeño y demás procesos fueron el punto de partida para establecer las competencias y habilidades que pasarían a ser motivo de estudio para estructurar lo que se denomina como perfil ideal, es por ello que los resultados alcanzados por los encuestadores se vieron reflejados de manera gráfica, para así poder definir quiénes eran los candidatos adecuados para que sean los backups.

Es entonces cuando los backups se establecieron y se hace la propuesta del plan de mejora con el que se pretende que mejoren su rendimiento para que de esta manera se ajusten al perfil ideal propuesto, o sean lo más cercano al mismo.

Como acotación adicional, vale mencionar un caso en particular, dentro de la propuesta de nuevos encuestadores se sugirieron a seis postulantes, de los cuales quien lidera la lista es ADNDRÉS DAMIAN FAJARDO; en los primeros días del mes de marzo del año 2015, Andrés recibió una llamada en la que se le invitó a participar en un proyecto de entrevistas de profundidad en distintas ciudades del país entre las que se destacan Macas, Quito, Guayaquil y Manta; este estudio es uno de los más importantes del año, pues requiere

realizarse a través de entrevista a profundidad, y no solamente eso, sino que además es a nivel nacional, un gran proyecto del que Andrés formará a ser parte. De primera mano se habló con Andrés quien manifiesta su satisfacción por poder formar parte de un proyecto de éstas dimensiones, insinúa que es una mezcla de sentimientos, entre la preocupación por cumplir con las expectativas de lo que se espera de su trabajo, conjuntamente con la nostalgia por tener que ausentarse unas cuantas semanas de su hogar, así como la ilusión de cumplir de la mejor manera con las actividades asignadas y así poder formar parte de muchos proyectos más.

6.5. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS.

Hasta este punto, en su mayoría los resultados han sido expuestos de la manera más clara posible; por lo que a continuación se hace un desglose general de todo lo alcanzado a lo largo de este trabajo de tesis.

Se parte inicialmente de tener una idea clara de lo que es la empresa PROPRAXIS S.A. el trabajo que dentro de ella se realiza, las necesidades de esta prestigiosa consultora así como las distintas herramientas que se utiliza dentro de ésta organización para poder llevar a cabo los distintos estudios de mercado y así satisfacer las necesidades de sus clientes.

En segunda instancia se hace el levantamiento del perfil correspondiente a uno de los mejores encuestadores con los que cuenta la empresa, de acuerdo al punto de vista expuesto por los supervisores de dicho encuestador; es ahí, mediante este perfil donde se establecen las cinco competencias que se consideraron como esenciales para realizar la evaluación de desempeño.

Una vez fueron obtenidas dichas competencias se estructuró una matriz muy completa, que pueda dar la descripción de resultados de acuerdo a la valoración obtenida por parte del evaluado, dentro de la empresa PROPRAXIS S.A. hubieron resultados que pudieron sorprender un poco, pero al mismo tiempo arrojaron una visión clara sobre lo que se puede potenciar en los trabajadores para que mejoren su rendimiento en las labores que desarrollan. Una vez realizada dicha evaluación se pudo observar que el 44% de los

evaluados tenía un desempeño alto, en tanto el 50% tuvo un resultado medio, lo que deja a tan solo un 6% de los encuestadores con un resultado bajo, tal como se puede ver reflejado en el gráfico que se observa a continuación:

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO RESULTADO GLOBAL

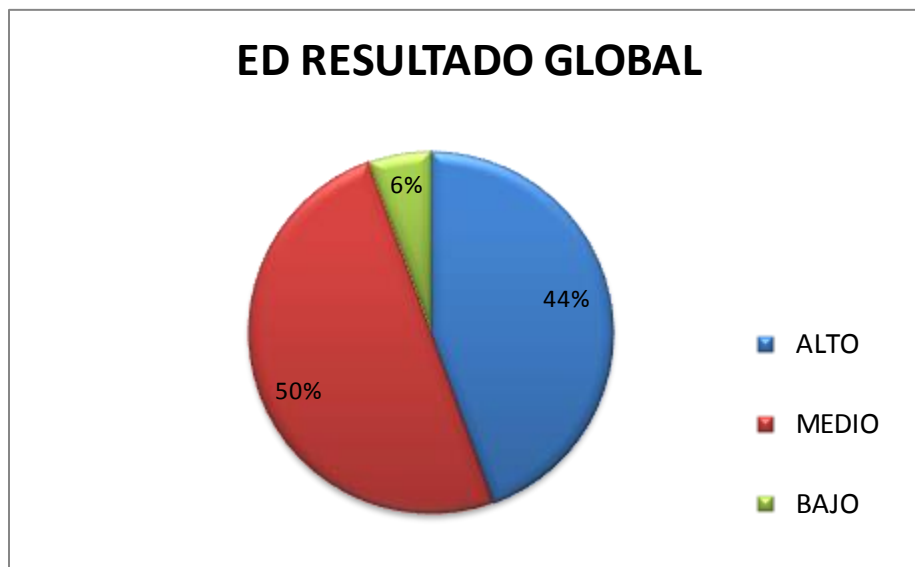


FIGURA 6.1

Elaborado por: David lazo

Posteriormente se procedió a realizar el análisis de clima organizacional, el motivo es simple, dentro de los backups que corresponden a los encuestadores es necesario que ellos puedan expresar su comodidad o incomodidad con el entorno de trabajo, esto permite determinar si el clima influye en los resultados alcanzados en la evaluación, pues de ellos parte la elaboración del perfil ideal y por ende del plan backups-

Los resultados en aspectos generales mostraron que existe satisfacción por parte de los trabajadores de la empresa PROPRAXIS S.A. que si bien es cierto se solicitan ciertas mejoras en su gran mayoría se sienten conformes con el entorno dentro del que trabajan; y además, pudieron expresar aquellos ámbitos con los que no se sienten del todo conformes para que puedan mejorarse de una manera u otra.

Las encuestas aplicadas para lo que respecta clima organizacional se las empleó de manera anónima en espacios diferentes, para que los empleados pudiesen contestar de manera sincera, expresando sus opiniones, acuerdos y desacuerdos con los enunciados planteados dentro de la encuesta aplicada.

Una vez fue recolectada toda esa información, se procedió a elaborar los backups, como ya se ha mencionado a través de la recolección de datos y obtención de información, se tiene una perspectiva clara de cuáles son las competencias que se requieren para poder hacer un levantamiento de información por medio de encuestas; es así, que en base a los datos recolectados se llevaron a cabo los pasos que darán cabida a la comparativa entre lo resultados alcanzados por los encuestadores y el perfil ideal.

Al tener la información que compete a los perfiles de manera gráfica se pudieron determinar fortalezas y debilidades de los encuestadores que pertenecen a este sistema, es así que se elabora el plan de mejora, cuya finalidad consiste en reducir las brechas existentes entre los resultados alcanzados por los encuestadores y el perfil ideal.

Elaborar un plan de mejora no es tarea sencilla, cada proceso a implementar debe complementarse mutuamente para que de este modo exista una verdadera mejora en aquella habilidad o competencia que se requiera mejorar, los planes deben ser realistas y ejecutables; además que deben producir resultados a brevedad, pues nunca se sabe con exactitud en qué momento se va a requerir de un backup bien establecido.

El desarrollo de planes de carrera, ascensos y otros aspectos, es algo que se debe tomar en cuenta por parte de los directivo de la empresa dado el esfuerzo que realizan los empleados, ya que son los de mejor resultado quienes pertenecen a los backups; por lo que, una propuesta consiste en delegarles mayor número de responsabilidades con su respectivo reconocimiento, de tal modo se podrán medir avances y así se pone a consideración otros planes de acción con respecto a los backups propuestos.

6.6. CONCLUSIONES.

Socializar consiste en exponer de manera simple los resultados obtenidos en base a los procesos aplicados.

Plantear de una manera comprensible los procesos aplicados no siempre resulta fácil, pero una vez conseguido, es completamente entendible, y de este modo se evitan confusiones en la comprensión de los resultados presentados.

Para socializar resultados, el contacto directo siempre resulta eficaz, pero los soportes físicos y los digitales, otorgan una base, pues dicho soporte puede convertirse en material de consulta en caso de ser necesario, por tanto la información entregada no se pierde y se mantiene prolongada en el tiempo.

SINOPSIS

PROPRAXIS S.A. Es una empresa de consultoría que se ha consolidado como una de las más importantes a dentro del país, realiza estudios de mercado a nivel local, provincial, nacional e internacional; esta es una empresa que ha tenido acogida y ha crecido considerablemente, sobre todo en los últimos años que se le ha permitido participar en proyectos grandes para ministerios, consejos, y otras entidades de gran realce a nivel nacional. Ésta empresa, para la recolección y obtención de información utiliza distintas y muy diversas herramientas tales como grupos focales, entrevistas a profundidad, , clientes fantasma; pero, su método de obtención de datos principal consiste en el levantamiento de información en base a encuestas, dicho esto, quienes realizan las encuestas son personal rotativo y una de las preocupaciones principales de la empresa es que la información se recolecte de manera seria con personal eficaz y eficiente; ya que, depende de la obtención de datos recogidos que se redacta el informe final mismo que se entrega a los diferentes clientes de la empresa. A demás se debe rescatar que la empresa no contaba con un modelo de perfil, tampoco con un modelo de evaluación de desempeño, y menos aún con una encuesta que permita analizar el clima organizacional que se vive día a día dentro de la organización.

Tanto los encuestadores, así como los sistemas que se pueden aplicar para mejorar desempeño y satisfacción organizacional, forman parte de lo que se denominó como una *“Propuesta de estrategias de Backups para la empresa PROPRAXIS S.A.”* empezando a definir la palabra backups como un respaldo que puede poseer la empresa para mejorar de manera estratégica en el desenvolvimiento del trabajo que se realiza, y así se pueda obtener más y mejores resultados en sus estudios a través de la implementación de dichos respaldos.

Definir las funciones así como las competencias que son requeridas, fue el primer paso a tomar a consideración; es en este punto, que se desarrolló una matriz y en dicha matriz fueron colocadas todas las funciones y competencias que se requieren dentro del cargo de encuestador, esto fue posible gracias una reunión personal con quien es considerado uno de

los mejores encuestadores por miembros de la empresa, así como su supervisor; llegando de este modo, a identificar de manera clara y precisa cuáles son las tareas que debe desempeñar el encuestador así como las competencias que se requieren; y de ellas se obtuvo, las que se consideraron en dicha reunión como las competencias más importantes para que, partiendo de ellas realizar una evaluación de desempeño por competencias.

La evaluación de desempeño es una de las herramientas más utilizadas a nivel de empresas grandes, para que se pueda hacer la comparativa entre el desempeño real de un empleado y el deseado por parte de la empresa. Al señalarse dentro del perfil del encuestador las principales competencias esto permitió que en base a ellas se elabore una matriz de preguntas que permitan analizar las competencias que fueron dictadas como relevante para cumplir las tareas del encuestador; esta matriz permitió dar una valoración del cumplimiento de tareas y la posesión de competencias por parte del encuestador, así como el reconocimiento de sus aspectos positivos y la recomendación en cuanto a los aspectos que se debería mejorar para desempeñar de excelente manera su rol.

Los empleados son evaluados; pero, ¿quién evalúa a la empresa? Es a partir de ésta interrogante que la opinión de los empleados se hace presente a través del análisis de clima organizacional; un instrumento que así como el anterior, es aplicado en las grandes empresas, y se considera necesario dentro de PROPRAXIS S.A. pues si los empleados están satisfechos con el entorno organizacional que se vive dentro de la empresa esto hace que se comprometan con la misma y se “pongan la camiseta”. Además es necesario que las autoridades de la organización tengan presente la percepción de los empleados para que a partir de ella se puedan establecer estrategias de mejora.

Cuando al fin se obtuvo la información necesaria, fue posible expresar la explicación respectiva con lo referente a la utilización de matrices; así como, los backups que forman parte de la propuesta entregada a la empresa PROPRAXIS S.A. era imperativo que se realice hasta el quinto capítulo la explicación en cuanto a la utilización de matrices, aplicación de fórmulas y otros aspectos; pues, de haber realizado estas explicaciones en un inicio, hubiese representado confusión para el lector de éste trabajo, en cambio cuando se

ve en ejecución las distintas herramientas elaboradas es más sencilla la comprensión de los términos teóricos empleados de forma gradual a lo largo de este trabajo.

Finalmente se pudo concluir en que para llegar a los resultados alcanzados fueron necesarios muchos procesos, tiempo y dedicación; para que los resultados entregados sean claros, reales, aplicables y permitan mejorar la actividad que realiza la empresa PROPRACTIS S.A. dentro de la ciudad de Cuenca. Los datos recolectados se presentaron a las autoridades respectivas, para que hagan de ellos el uso que consideren pertinente dentro de la organización.

CONCLUSIONES FINALES

El objetivo principal de esta tesis consistía en elaborar una propuesta de backups orientada a la empresa PROPRAxis S.A. pues los backups resultan ser de gran utilidad en momentos de crisis donde se necesita contar con un respaldo preparado que pueda asumir responsabilidades y tomar decisiones.

Conocer las definiciones, así como la evolución de los términos empleados en este trabajo, permite al lector una comprensión más simple, con ello se evita una interpretación errónea de la información mostrada.

Es así que son muchos los aportes teóricos y prácticos que son de importancia para llegar a los resultados presentados, el aporte principal es el perfil del encuestador, pues a partir del mismo se desarrollan y llevan a cabo los procesos que permiten presentar resultados que son de importancia para la empresa.

Cada proceso tiene su razón de ser y mutuamente se entrelazan y complementan, para que la información presentada posea una base sólida de la cual ir creando la estructura que permite alcanzar los objetivos planteados.

La importancia de que la información recolectada sea verídica e indiscutible, pues sólo la información real permite alcanzar resultados reales.

Tabular correctamente los datos obtenidos, marca la diferencia entre un buen y un mal trabajo, anotar datos que no son correctos, no sólo afectan el resultado final, sino que también puede perjudicar a los empleados debido a que otra persona se hace acreedora a la oportunidad que por mérito debería pertenecer a alguien más, es por eso que en estos procesos la meticulosidad es muy importante.

Llevar a cabo una propuesta de backups implica un trabajo conjunto entre los aportes teóricos y las aplicaciones prácticas

En cuanto a los aspectos prácticos, poder contar con herramientas que faciliten la interpretación de resultados ayuda a establecer elementos importantes como: valoraciones, rangos e incluso patrones.

Como última acotación, se resalta que la propuesta backups, es un tema innovador en recursos humanos a diferencia de otros subsistemas pre-establecidos; y pese a ello en este trabajo se le dio prioridad, mostrando finalmente un resultado en el que los empleados deberán desempeñar un rol importante, de modo que demuestre la funcionalidad y practicidad de este sistema.

RECOMENDACIONES

PROPRAXIS es una empresa que tiene pocos años trabajando, y pese a ello ha ganado una gran reputación logrando así estar entre las más grandes empresas de consultoría a nivel nacional, para que esta reputación se mantenga e incluso mejore se hacen unas cuantas sugerencias expuestas a continuación:

- La primera sugerencia propuesta consiste en el levantamiento de perfil de los distintos cargos de la empresa, esto acompañado de la respectiva evaluación de desempeño cada cargo en determinado periodo de tiempo, dicho periodo debe ser tomado a consideración por parte de las autoridades de la empresa.
- Un empleado satisfecho, es un empleado comprometido; partiendo de esta idea se propone un estudio de los resultados que fueron arrojados en el análisis de clima organizacional; para que, sean tomados en consideración con el fin de promover la mejora del entorno organizacional en el que los empleados se desenvuelven día tras día.
- El reconocimiento al esfuerzo de los empleados es un factor motivacional en ellos, es por eso que se debe considerar planes de compensación (no necesariamente monetaria), pero, que si cree un sentimiento de pertenencia de los empleados hacia la empresa.

Bibliografía.

www.propraxismarketing.com.

Alles, M. (2002). *Desempeño por competencias: evaluación de 360o*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Alles, M. A. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Alles, M. A. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Baker, B. P. (2013). *A Guide to Small Business Data Backup and Recovery*.

Bontigui , M. G. (2005). *Nuevos enfoques de la gestión de RRHH en las Administraciones Públicas*. Vasco.

Carl McDaniel, R. H. (2005). *Investigación de mercados*. Bogotá: Thomson.

Chiang Vega, M., Martín Rodrigo, M. J., & Núñez Partido, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. España: Univ Pontifica Comillas.

Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. Mexico: Pearson Educación.

Elena Abascal, I. G. (2005). *Análisis de encuestas*. Madrid: ESIC EDITORIAL.

Espinoza, J. (2013). *RESTAURACIÓN Y RECUPERACIÓN DE DATOS*. Melilla: El faro digital.

Fernández, M. E. (2010). *Microsoft Excel 2007. Aprenda a gestionar datos de forma eficaz*. España: Ideaspropias Editoria.

Gan, F., & Triginé, J. (2012). *La evaluación del desempeño individual*. Diaz de Santos.

García, F. (2006). Que es una encuesta - Estadística. *Introducción al Mercadeo*, 1-4.

Kuby, R. J. (2005). *Estadística elemental, lo esencial 3ª ed.* Bogotá: Thomson.

Martín, F. A. (2011). *La encuesta: una perspectiva general metodológica 2ª edición*. Madrid: Montalbán.

Mondy, R., & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.

Robbins , S., & De Cenzo, D. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. Pearson Educación.

Rodríguez Serrano, J. C. (2011). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Mexico: UOC (UNIVERSITAT OBERTA DE CATALUNYA).

Vértice, G. E. (2007). *Planificación de los Recursos Humanos*. Editorial Vértice.

ANEXOS

COMPETENCIAS

Nº	Destreza	Definición	ALTO	MEDIO	BAJO
1	trabajo en equipo	<i>Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo</i>	Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.	Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de las personas que lo componen.	Explícita o calladamente, antepone sus objetivos personales a los del equipo.
2	compromiso	<i>Identificación con las ideas, los valores y la estrategia de la empresa. Una persona comprometida es aquella que cumple con sus obligaciones haciendo un poco más de lo esperado al grado de sorprender a los demás. Fenómeno esencial para coordinar acciones con otros.</i>	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo/a objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los/as integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo/la perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta productividad.	Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a las otras personas, por medio del ejemplo, la conducta a seguir. Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre.	Raramente demuestra algún apoyo a las directivas recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece.
3	comunicación	<i>Capacidad para, de forma voluntaria, transmitir ideas, información y opiniones de forma clara y convincente, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo/a a las propuestas de los/as demás.</i>	Se comunica con claridad y precisión. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas. Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de otra gente.	Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto/a y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.	Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos claramente. No demuestra interés por conocer el punto de vista o los intereses de otras personas.

4	Orientación al Cliente	<i>Implica un deseo de ayudar o servir a los/as clientes/as, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas de la empresa cliente,</i>	Crea necesidades en el/la cliente/a para fidelizarlo/a. Gana clientes/as y logra que el cliente/a lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo/la recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente/a y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del usuario/a.	Identifica las necesidades del cliente/a; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los/as clientes/as con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas	Provoca quejas y pierde clientes/as. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente/a
5	Responsabilidad	<i>Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y claridad</i>	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.	Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínimanecesaria para cumplir el objetivo	Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.
A					
1	Análisis de operaciones	<i>Analizar demandas y requerimientos de producto o servicio para crear un diseño.</i>	Identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad organizacional.	Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario.	Seleccionar un equipo para la oficina
2	Adaptabilidad Cultural	<i>Capacidad para llevar a cabo procesos empresariales y de gestión en entornos multiculturales</i>	Alto desempeño profesional en la gestión empresarial cuando se dan relaciones y entornos multiculturales	Se adapta con facilidad a trabajar en relaciones de interculturalidad sin que ello afecte al desarrollo de procesos empresariales	Tiene escasa capacidad para adaptarse a entornos culturales que no le son propios.
3	Adaptación al cambio	<i>Capacidad de reorientar la forma de actuar para alcanzar los objetivos ante nuevas situaciones</i>	Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación. Evalúa sistemáticamente su entorno atento/a a cambios que	Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Sistemáticamente revisa y evalúa las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor.	Sigue siempre los procedimientos. En ocasiones puede reconocer la validez de otros puntos de vista y modificar su conducta.

			podrían producirse.		
4	Aprendizaje continuo	<i>Es la habilidad para buscar y compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje. Incluye la capacidad de aprovechar la experiencia de otros y la propia.</i>	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	Busca información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otros, para aumentar sus conocimientos básicos.
5	Autoconciencia	<i>Capacidad para comprender nuestras fortalezas y debilidades, así como las motivaciones y valores que constituyen la base de nuestra línea de acción</i>	Toma verdadera de conciencia sobre las necesidades que tiene, así como de sus puntos fuertes y áreas de mejora. Sabe de los beneficios que obtendrá si invierte tiempo y esfuerzo para cambiar aspectos de sí mismo/a que debe mejorar y se interesa por conocer los procesos motivacionales que originan el comportamiento.	Muestra interés por mejorar sus puntos débiles y acrecentar sus puntos fuertes, así como conocer mejor aquellas motivaciones que le impulsan a actuar como lo hace.	No invierte tiempo en el análisis propio de fortalezas y debilidades. No muestra interés por conocer los procesos motivacionales intrínsecos en su toma de decisiones o forma de actuar
6	Autocontrol:	<i>Dominio de sí mismo/a. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.</i>	Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés. Puede utilizar técnicas o planificar actividades para controlar el estrés y las emociones	Actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como el enfado y frustración extrema, pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que le producen desagrado y continúa su actividad o conversación. Puede abandonar temporalmente la reunión para controlar sus emociones y luego regresar.	No se involucra. Siente la presión de la situación y se mantiene al margen de la discusión
7	Autoformación– Autoaprendizaje	<i>Ampliar conocimientos acerca de la propia especialización, ocupación o profesión, además de conocer información actualizada sobre el</i>	Es reconocido como un experto/a en su especialidad en el medio donde actúa y en la comunidad internacional. Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como	Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción	mantiene su formación técnica aunque tiene una actitud reactiva: busca información sólo cuando la necesita, lee manuales/libros para aumentar sus conocimientos básicos

		<i>ámbito profesional en el que se mueve, mostrando conductas orientadas al desarrollo de carrera y al éxito.</i>	agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías		
C					
8	Calidad de trabajo	<i>Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de las empresas clientes,</i>	Anticipa y desarrolla nuevas formas de trabajar y conduce su presentación exitosa dentro de la firma y con los/as clientes/as. Es reconocido/a por brindar servicios, consejos y asesoramiento de alta calidad.	Puede explicar y demostrar el valor de las metodologías a los demás, fomentando el valor de su uso adecuado	Se asegura de que su trabajo se relacione con los procesos de funcionamiento de la firma
9	capacidad de análisis	<i>Capacidad para extraer conclusiones y previsiones para el futuro, como resultado de obtener información de distintas fuentes y establecer relaciones causa-efecto</i>	Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes	Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos	Muestra una pobre capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes
10	Capacidad de aprendizaje	<i>Capacidad para autoevaluar las necesidades de conocimiento (teórico o práctico) adoptando las medidas necesarias para adquirirlo y ponerlo en práctica, manteniendo una actitud flexible y abierta al</i>	Tiene gran capacidad de aprender y de incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje, que siempre está sobre el	Tiene muy buena capacidad para aprender, puede incorporar nuevos esquemas y modelos. Aprende no sólo en las actividades estructuradas de aprendizaje, como es el estudio, también lo hace con la práctica y la observación de personas que tienen más	Tiene escasa capacidad para aprender; se limita a los contenidos impartidos

		<i>aprendizaje a lo largo de la vida profesional.</i>	promedio	experiencia y conocimientos	
11	Capacidad de gestión	<i>Capacidad para establecer objetivos y prioridades, seleccionando y distribuyendo eficazmente tareas y recursos, realizando seguimiento de la evolución en la ejecución y actuando ante las posibles desviaciones que tengan lugar con respecto a lo planificado.</i>	Posee una gran capacidad de organización. Marca de forma clara y específica las prioridades, objetivos y tareas a realizar teniendo en cuenta la distribución y uso eficaz de los recursos disponibles. Supervisa las designaciones marcadas para modificar aquellos aspectos que se desvíen de los objetivos marcados	Muestra una gran habilidad para gestionar las tareas y procesos a su cargo de forma rápida y confiable; haciendo el mejor uso de los recursos disponibles	Tiene una capacidad mínima para gestionar las tareas y recursos. Le cuesta supervisar y reconducir la acción hacia los objetivos establecidos si se producen desviaciones de los mismos
12	Compromiso/ Identificación con la organización	<i>Capacidad para comprender las características específicas de la organización y comprometerse con ella, alineando la conducta y las responsabilidades profesionales con los valores, principios y objetivos de la misma</i>	Apoya e instrumenta todas las características específicas de la organización en beneficio de la entidad y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo/a objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los/as integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo/la perciben como un modelo de los valores de la organización	Apoya e instrumenta los valores y principios organizacionales transmitiendo a las otras personas, por medio del ejemplo, la conducta a seguir	Raramente demuestra algún apoyo a las características o valores de la empresa. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece
13	Comprensión escrita	<i>La capacidad de leer y entender información e ideas presentadas de manera escrita.</i>	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión	Lee y comprende documentos de complejidad media, y posteriormente presenta informes.	Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión.
14	Comprensión oral	<i>Es la capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas.</i>	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.	Escucha y comprende los requerimientos de los clientes internos y externos y elabora informes.	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.

15	Comprobación	<i>Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos técnicos - administrativos están funcionando correctamente.</i>	Realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja para comprobar si un nuevo sistema, equipo o procedimiento técnico - administrativo, funcionará correctamente. Identifica claramente los errores y propone los correctivos	Enciende máquinas o equipos por primera vez para verificar su funcionamiento. Constata la calidad de los productos.	Verifica el funcionamiento de máquinas o equipos, frecuentemente.
16	Compromiso.	<i>Identificación con las ideas, los valores y la estrategia de la empresa. Una persona comprometida es aquella que cumple con sus obligaciones haciendo un poco más de lo esperado al grado de sorprender a los demás. Fenómeno esencial para coordinar acciones con otros. Es la base para producir cualquier tipo de cambio</i>	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo/a objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los/as integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo/la perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta productividad	Comprende y utiliza las estructuras informales identificando las figuras clave. Aplica este conocimiento cuando la estructura formal no funciona como debería	Identifica o utiliza la estructura formal o jerárquica de una organización, la cadena de mando, las normas, los procedimientos operativos establecidos, etc. Entiende las normas, los procedimientos establecidos.
17	comunicación	<i>Capacidad para, de forma voluntaria, transmitir ideas, información y opiniones de forma clara y convincente, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo/a a las propuestas de los/as demás.</i>	Se comunica con claridad y precisión. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas. Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de otra gente.	Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto/a y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.	Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos claramente. No demuestra interés por conocer el punto de vista o los intereses de otras personas.
18	Conocimiento del entrono organizacional	<i>Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma en que los</i>	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que es influir en la institución.	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.

		<i>nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.</i>			
19	Construcción de relaciones	<i>Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con personas internas o externas a la organización.</i>	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores.
20	Cooperación:	<i>Capacidad de poder equilibrar el compromiso con el grupo y sus metas con sus propias prioridades, poder compartir el liderazgo y apoyar a otras personas, habilidad de presentar ideas y escuchar las ideas de otras personas, de construir alianzas tácticas y sostenibles</i>	Cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses propios o de otras áreas. Es un referente de confianza de todos/as los/as que deben relacionarse con su sector o departamento. Tiene sólida reputación personal en la comunidad a la que pertenece, esto realza su permanente colaboración.	Por medio de sus actitudes, alienta al buen desarrollo de las tareas de todos/as. Tiene sólida reputación profesional y genera confianza de los/as demás sin descuidar sus obligaciones específicas	Escasa predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas.
21	Creatividad / Innovación	<i>Capacidad para aportar nuevas ideas que permitan desarrollar mejoras en los productos o servicios de la organización así como en las actividades que se desempeñan durante el trabajo, con el fin de responder a las necesidades de evolución de la organización</i>	Presenta soluciones, productos, ideas novedosas y originales, nuevas combinaciones de ideas existentes y/o creación de conocimiento e ideas novedosas que ni la empresa ni otros habían presentado antes	Aplica/recomienda soluciones, productos e ideas que resuelven problemas o situaciones utilizando su experiencia en otras similares. Soluciona u ofrece soluciones basándose en el conocimiento de otros	Ante distintas situaciones, aplica/recomienda respuestas estándar, las mismas que el mercado o cualquier otra persona daría a ese problema o situación
D					

22	Desarrollo estratégico de los recursos humanos	<i>Es la capacidad para dirigir, analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía</i>	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.
23	Desarrollo de personas	<i>Ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente: implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No es simplemente enviar a las personas a que hagan cursos sino un esfuerzo por desarrollar a los demás.</i>	Da feedback para que los/as colaboradores/as sepan qué están haciendo bien y si esto se adapta a lo esperado. Comunica de forma específica a los demás la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo	Para facilitar el aprendizaje, explica cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera. Se asegura por distintos medios de que se hayan comprendido bien sus explicaciones e instrucciones	Cree que las personas pueden y quieren aprender para mejorar su rendimiento. Hace comentarios positivos sobre el potencial y las capacidades de los demás
24	Destreza matemática	<i>Utilizar las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas.</i>	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)	Contar dinero para entregar cambios.
25	Detección de averías	<i>Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.</i>	Detecta fallas en sistemas o equipos de alta complejidad de operación como por ejemplo, depurar el código de control de un nuevo sistema operativo.	Identifica el circuito causante de una falla eléctrica o de equipos o sistemas de operación compleja.	Busca la fuente que ocasiona errores en la operación de máquinas, automóviles y otros equipos de operación sencilla.
26	Diseño de tecnología	<i>Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del cliente interno y externo.</i>	Crea nueva tecnología.	Diseña los mecanismos de implementación de nuevas tecnologías que permiten mejorar la gestión de la organización.	Rediseña el portal Web institucional, base de datos y otros para mejorar el acceso a la información.

27	Disponibilidad:	<i>Aptitud para buscar nuevas oportunidades y aceptar nuevos retos o tareas, de forma constante. Supone tanto la predisposición como la capacidad para asumir diferentes desafíos profesionales</i>	Muestra predisposición a buscar nuevas oportunidades de desarrollo y retos. Además le gusta afrontar distintos desafíos profesionales	No le importa asumir nuevos desafíos y/o tareas si se le proponen, pero no presenta predisposición a buscar nuevos retos.	Evita los desafíos y nuevos retos profesionales
E					
28	Empowerment:	<i>Dar poder al equipo de trabajo potenciándolo. Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad de los/as componentes del equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio</i>	Establece claros objetivos de desempeño y asigna las correspondientes responsabilidades personales. Aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Cumple la función de consejero/a confiable, compartiendo las consecuencias de los resultados con todas las personas involucradas	Fija objetivos y asigna responsabilidades en el equipo	Tiene escasa capacidad para transmitir objetivos y asignar responsabilidades en función de la rentabilidad del negocio
29	Espíritu de Empresa	<i>Capacidad de transformar las ideas en acciones, habilidad para la creatividad, la innovación y la asunción de riesgos, así como habilidad para planificar y gestionar proyectos con el fin de alcanzar objetivos</i>	Capacidad para convertir las ideas en hechos y para ejecutar los proyectos. Para ello organiza, planifica los recursos y controla los riesgos con el fin de conseguir sus objetivos	Muestra cierta habilidad en la aplicación y transformación de las ideas en acciones organizando para ello los recursos disponibles	Es capaz de planificar y organizar los recursos pero le cuesta llevar a cabo las ideas y asumir riesgos

30	Ética:	<i>Se ocupa del estudio de las cuestiones normativas de naturaleza moral que se plantean en el mundo de los negocios. La gestión empresarial, la organización de una corporación, las conductas en el mercado, las decisiones comerciales, etc</i>	Su comportamiento profesional se rige por unos principios claros y valores propios que se hacen extensibles a su actuar laboral en todos los ámbitos empresariales	Intenta actuar en su vida profesional aplicando una serie de valores adecuados	En la mayoría de su actividad laboral se guía por una serie de códigos y principios deseables.
31	Ética profesional	<i>Capacidad para actuar teniendo presentes los principios y ética de la profesión en la actividad cotidiana.</i>	Su comportamiento se rige por unos principios claros y encuadrados en la ética profesional. Esta actitud se refleja en su vida cotidiana y laboral	Su conducta laboral y personal se rige por comportamientos y principios deseables	En la mayoría de su actividad laboral se guía por una serie de códigos y principios deseables.
32	Expresión escrita	<i>Es la capacidad de comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan.</i>	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)	Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorando)
33	Expresión oral	<i>Es la capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera clara y comprensible.</i>	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla.
F					
34	Flexibilidad	<i>Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.</i>	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.	Aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.

35	Fortaleza:	<i>Entereza, capacidad para superar cualquier dificultad, para hacer frente a nuevos retos y virtud cardinal que consiste en vencer el temor y huir de la temeridad</i>	Capacidad demostrada en la superación de dificultades, afrontamientos de nuevos retos y superación de temores o inseguridades.	Es capaz de afrontar nuevos retos y superar los problemas que se le plantean	Le cuesta superar las dificultades que se encuentra y muestra inseguridad en el afrontamiento de nuevos retos o miedos.
G					
36	Generación de ideas	<i>Generar varias formas o alternativas para desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar problemas.</i>	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los clientes usuarios.
37	Gestión de conflictos	<i>Capacidad para hacer frente a los conflictos, lo que implica la estimulación, regulación y resolución de los conflictos producidos entre dos o más partes</i>	Crea una solución innovadora en la resolución de los conflictos en base a un enfoque no tradicional para afrontar los problemas surgidos entre dos partes	Aplica medidas para resolver los conflictos basándose en sus conocimientos y experiencias previas.	Le cuesta resolver los conflictos que surgen porque muestra una escasa capacidad de afrontamiento y de toma de decisiones para la solución del problema
H					
38	Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	<i>Es la capacidad de reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.</i>	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.	Presenta datos estadísticos y/o financieros.
I					

39	Identificación de problemas	<i>Identificar la naturaleza de un problema.</i>	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso	Compara información sencilla para identificar problemas.
40	Iniciativa	<i>Es la predisposición para actuar pro activamente. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.</i>	Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para las demás personas. Elabora planes de contingencia. Es promotor/a de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado/a por otros/as.	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.
41	Innovación:	<i>Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los/as clientes/as o el segmento de la economía donde actúe.</i>	Presenta una solución novedosa y original, a la medida de los requerimientos de la empresa cliente, que ni la propia organización ni otras personas habían presentado antes.	Aplica/recomienda soluciones para resolver problemas o situaciones utilizando su experiencia en otras similares	Aplica/recomienda respuesta estándar que el mercado u otros utilizarían para resolver problemas/situaciones similares a los presentados en su área
42	Inspección de productos o servicios	<i>Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos o servicios.</i>	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.	Realiza el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores. Incluye proponer ajustes.	Chequea el borrador de un documento para detectar errores mecanográficos.
43	Instalación	<i>Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones</i>	Instala maquinarias, programas y equipos de alta complejidad.	Instala cableados y equipos sencillos.	Instala piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.

		<i>requeridas.</i>			
44	Instrucción	<i>Enseñar a otros cómo realizar alguna actividad.</i>	Capacita a los colaboradores y compañeros de la institución	Instruye sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o proceso.	Instruye a un compañero sobre la forma de operar un programa de computación.
45	Integridad:	<i>Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos</i>	Trabaja según sus valores. Propone o decide, según su nivel de incumbencia, abandonar un producto, servicio o línea que aun siendo productivo él considera poco ético. Se considera que es un referente en materia de integridad.	Desafía a otras personas a actuar de acuerdo con sus valores y creencias. Es honesto/a en la relaciones con los/as clientes/as. Da a todas las personas un trato equitativo.	Es una persona abierta y honesta en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede expresárselos a otros.
46	Intercooperación :	<i>Capacidad para encontrar soluciones y acuerdos tendentes a incrementar y optimizar la dimensión empresarial con la finalidad de mejorar la rentabilidad de las empresas y la calidad de vida de sus socios y socias, trabajadores y trabajadoras</i>	Alta capacidad para la búsqueda de soluciones y para desarrollar acuerdos interempresariales con el fin de mejorar la situación de la empresa y de las personastrabajadoras.	Aplica medidas para favorecer la creación de lazos de cooperación interempresarial para favorecer las condiciones de los/as trabajadores/as, de los/as socios/as y de la organización	Le cuesta iniciar y conseguir acuerdos empresariales para favorecer la cooperación y aumentar la fortaleza de la empresa
J					
47	Juicio y toma de decisiones	<i>Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial.</i>	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.

48	Justicia	<i>Es el conjunto de reglas y normas que establecen un marco adecuado para las relaciones entre personas e instituciones, autorizando, prohibiendo y permitiendo acciones específicas en la interacción de individuos/as e instituciones.</i>	El resto de personas de su entorno lo/la considera como un modelo en el cumplimiento de la política organizacional. Persona equitativa en todo lo relacionado con el ámbito laboral.	Intenta respetar y aplicar la normativa establecida para interacción de personas e instituciones que estipula la organización	No siempre tiene presente o respeta el conjunto de reglas y normas que establece la empresa como marco adecuado para las actuaciones a realizar.
L					
49	Liderazgo	<i>Capacidad para motivar y dirigir a las personas logrando que estas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos, facilitando que se ponga en juego las capacidades y el potencial.</i>	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes	El grupo lo/la percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado/a.	El grupo no lo/la percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.
50	Life balance (Equilibrar la vida personal y laboral)	<i>Capacidad para solucionar los conflictos que se producen de forma frecuente entre la vida laboral y la personal, entre los objetivos individuales y profesionales y entre los valores de la organización y los personales</i>	Tiene una gran capacidad para incrementar su productividad y mejorar su motivación a través del logro de un equilibrio entre la vida, valores y objetivos personales y profesionales	Mantiene un buen equilibrio entre su trabajo y su vida personal, consiguiendo que no se den conflictos entre sus objetivos individuales y profesionales	Tiene problemas para evitar que se produzcan conflictos entre sus objetivos profesionales y personales, lo que le lleva a que en ciertas ocasiones deba elegir entre uno de ellos.
M					
51	Manejo de recursos financieros	<i>Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.</i>	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo.	Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos.

52	Manejo de recursos materiales	<i>Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertas actividades.</i>	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.
53	Mantenimiento de equipos	<i>Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.</i>	Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales.	Depura y actualiza el software de los equipos informáticos. Incluye despejar las partes móviles de los equipos informáticos, maquinarias y otros.	Realiza la limpieza de equipos computarizados, fotocopiadoras y otros equipos.
54	Mejora continua	<i>Capacidad para llevar a cabo las actividades, funciones y responsabilidades inherentes al puesto de trabajo bajo estándares de calidad y buscando la mejora continua proponiendo la adaptación y modernización de los procesos y metodologías vigentes en la organización.</i>	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa por sus altos criterios de eficiencia, calidad y mejora continua en los procesos de trabajo.	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Es valorado/a por sus conocimientos y su preocupación por la eficacia en los procesos de trabajo.	Conoce temas relacionados con su especialidad sin preocuparse por la realización de sus funciones de forma eficaz
55	Monitoreo y control	<i>Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.</i>	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.	Analiza y corrige documentos.
N					
56	Negociación:	<i>Capacidad para argumentar de forma clara y coherente, conciliando posiciones diferentes para lograr acuerdos satisfactorios para todas las personas, con la</i>	Es una persona reconocida por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos/as y llamada por otros/as para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías	Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización	Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios centrandó la negociación en las personas que la realizan

		<i>finalidad de alcanzar los fines propuestos</i>	para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.		
O					
57	Operación y control	<i>Operar y controlar el funcionamiento y manejo de equipos, sistemas, redes y otros.</i>	Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.	Ajusta los controles de una máquina copiadora para lograr fotocopias de menor tamaño.
58	Organización de la información	<i>Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.</i>	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.	Clasifica documentos para su registro.
59	Organización de sistemas	<i>Diseñar o rediseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.</i>	Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.	Diseña o rediseña los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.	Identifica el flujo de trabajo. Propone cambios para eliminar agilizar las actividades laborales.
60	Orientación a la empresa cliente, usuarios/as	<i>Capacidad para identificar, comprender y satisfacer con eficiencia las necesidades de las empresas clientes actuales y potenciales</i>	Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de las empresas clientes y que sean satisfechas; sólo siente que ha hecho bien su trabajo cuando la empresa cliente manifiesta que sus expectativas han sido sistemáticamente satisfechas, superadas y demuestra su entusiasmo	Defiende y representa los intereses de la empresa cliente dentro de la organización y más allá de la relación formal establecida, ejecutando las acciones que se requieren en la propia organización o la del cliente/a para lograr su satisfacción	Da inmediata respuesta al requerimiento de las empresas clientes. Soluciona rápidamente los problemas que puedan presentarse. Se siente responsable e intenta corregir los errores cometidos
61	Orientación al cliente/a	<i>Implica un deseo de ayudar o servir a los/as clientes/as, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas.</i>	Crea necesidades en el/la cliente/a para fidelizarlo/a. Gana clientes/as y logra que el cliente/a lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo/la recomiende a otros. Se muestra	Actúa a partir de los pedidos de los/as clientes/as ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente/a pero con poca cortesía.	Provoca quejas y pierde clientes/as. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente/a.

			proactivo para atender con rapidez al cliente/a y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del usuario/a.		
62	Orientación a Resultados	<i>Capacidad para rentabilizar el propio esfuerzo teniendo siempre presentes los objetivos que se persiguen, optimizando el uso del tiempo, priorizando las actividades a realizar y utilizando herramientas o metodologías que faciliten la realización de sus actividades</i>	Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado/a por los resultados globales de la empresa. Contribuye con otras áreas en el lineamiento de sus objetivos por los definidos por la empresa en el ámbito local o internacional (según corresponda). Se preocupa por el resultado de otras áreas	Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar	Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan. Sólo en ocasiones logra actuar de manera eficiente frente a los obstáculos o imprevistos
63	Orientación de servicio	<i>Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.</i>	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	Identifica las necesidades del cliente interno o externo	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes ofreciendo respuestas estandarizadas a sus demandas.
64	Orientación / asesoramiento	<i>Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.</i>	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.
P					

65	Pensamiento analítico	<i>Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.</i>	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.	Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza.
66	Pensamiento conceptual	<i>Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos, así como para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.</i>	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros . Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.	Utiliza conceptos básicos, sentido común y la experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.
67	Pensamiento crítico	<i>Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.</i>	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.
68	Pensamiento estratégico	<i>Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.</i>	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.	Comprende los cambios del entorno y está en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.	Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.

69	Percepción de sistemas y entorno	<i>Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.</i>	Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.	Identifica situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o proceso organizacional. Implica la habilidad de observar y aprovechar los comportamientos de los colaboradores y compañeros.	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
70	Perseverancia:	<i>Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo</i>	Lo motivan las situaciones difíciles en las que es previsible la posibilidad de obstáculos	Tiene una actitud positiva frente a situaciones adversas. Pide ayuda para solucionar temas difíciles sin desanimarse	Realiza algunos intentos para resolver los problemas antes de darse por vencido
71	Planificación y gestión	<i>Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.</i>	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
72	Prudencia	<i>Adelantarse a las circunstancias, tomar mejores decisiones, conservar la compostura y el trato amable en todo momento, forjan una personalidad decidida y comprensiva. Moderación en la aplicación de normas y políticas de la</i>	Los demás lo/la tienen como modelo de compostura y buen trato en todo momento. Se muestra moderado/a a la hora de aplicar las normas y políticas de la empresa.	Suele mantener la compostura ante situaciones complicadas y se comporta de forma amable en el trato con los demás	Los demás lo ven como una persona que no es capaz de tratar de forma amable a los/as demás. Le cuesta contener y no expresa su malestar

		<i>organización. Persona que piensa y actúa con sentido común</i>			
R					
73	Recopilación de información	<i>Conocer cómo localizar e identificar información esencial.</i>	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.
74	Redes de contacto	<i>Capacidad para establecer, mantener y potenciar los contactos tanto a nivel interno como externo con el objetivo de alcanzar los mejores resultados para la organización velando por la imagen de ésta.</i>	Planifica y desarrolla redes de relaciones con clientes/as, amigos/as y compañeros/as de trabajo. Acude a sus redes de relaciones y contactos para mantenerse informado e identificar oportunidades de negocio	Establece y mantiene relaciones cordiales con un amplio círculo de amigos/as y conocidos/as con el objetivo de lograr mejores resultados en el trabajo	Se relaciona informalmente con la gente de la empresa. Esto incluye conversaciones generales sobre el trabajo, la familia, los deportes y la actualidad
75	Reparación	<i>Inspeccionar las fuentes que ocasionan daños en maquinaria, equipos y otros para repararlos.</i>	Repara los daños de maquinarias, equipos y otros, realizando una inspección previa.	Reemplaza las piezas deterioradas de maquinarias, equipos y otros	Ajusta las piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
76	Responsabilidad	<i>Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y claridad</i>	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.	Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo	Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.

77	Responsabilidad Social Empresarial	<i>Habilidad para aportar capacidades, intereses y competencias que impulsen el desarrollo armónico del medio en que desarrolla su trabajo y con el que se relaciona</i>	Genera un desarrollo general en su ámbito laboral a través de la aportación de capacidades e intereses que comparte con las personas que le rodean	Intenta ayudar a mejorar y promover una buena imagen de la compañía con la aportación de sus habilidades y capacidades.	No es capaz de aportar o compartir con los demás sus capacidades, ni participa en la mejora de la competitividad de la empresa
S					
78	Selección de equipos	<i>Determinar el tipo de equipos, herramientas e instrumentos necesarios para realizar un trabajo.</i>	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.	Escoge un nuevo programa informático para la automatización de ciertas actividades.	Selecciona los instrumentos necesarios para una reunión de trabajo.
79	Sencillez	<i>Es la capacidad de expresarse sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad y lo que siente. Generar confianza en superiores/as, supervisados/as y compañeros/as de trabajo. La sencillez es reconocida por otras personas con las que se interactúa</i>	Es capaz de expresarse de forma clara y comunicando la verdad de lo que siente, lo que genera seguridad y confianza en los que le rodean. No muestra dobleces e intenta simplificar los procesos laborales.	Intenta expresar lo que siente diciendo la verdad.	Le cuesta expresar lo que siente, por lo que genera desconfianza entre los demás
T					
80	Temple:	<i>Serenidad y dominio en todas las circunstancias. Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos. Implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas, no para llevar a la empresa a un choque o fracaso seguro sino para resistir tempestades y llegar a buen puerto</i>	Es fuerte aun frente a los problemas, puede admitir sus errores y busca siempre la forma de solucionarlos para agregar valor a sus conductas y corregir problemas	Intenta explicar la causa o motivo de sus propios errores; en ocasiones culpa de ellos a los demás o a las circunstancias	Presenta dificultades para explicar y explicarse las razones de sus errores. No pide ayuda y le resulta difícil cambiar.

81	Tolerancia a la presión	<i>Capacidad para mostrar resistencia en situaciones tensas o complicadas, barreras encontradas en el camino, cargas de trabajo o ritmos no habituales manteniendo el mismo nivel de calidad en el trabajo realizado.</i>	Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.	Habitualmente alcanza los objetivos aunque esté presionado/a por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia	Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad
82	Toma de decisiones	<i>Capacidad para la toma de decisiones necesarias para el logro de objetivos de forma ágil y proactiva, apoyada en la información relevante para facilitar la elección de la mejor alternativa (mediante la consulta a las fuentes más adecuada.</i>	Gran capacidad para decidir de forma ágil y proactiva, seleccionando la mejor opción en base a la información que maneja y busca. No le cuesta asumir ciertos riesgos	Se preocupa por informarse adecuadamente antes de tomar decisiones para elegir la mejor de las opciones y asumiendo el menor número de riesgos	Le cuesta tomar decisiones de forma rápida y eficaz porque le cuesta asumir ciertos riesgos
83	trabajo en equipo	<i>Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo</i>	Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.	Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de las personas que lo componen.	Explícita o calladamente, antepone sus objetivos personales a los del equipo.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DIRIGIDO A LOS ENCUESTADORES DE LA EMPRESA PROPRAXIS S.A.

Datos de identificación

Datos del Evaluado		Datos del Evaluador	
Nombre:		Nombre:	
Cargo:		Cargo:	
Area		Fecha:	

Lea atentamente cada uno de los Items y señale con una X la opción que mejor describa el comportamiento del empleado evaluado.

tenga en cuenta la siguiente escala de calificación, donde:

- * **1 NUNCA** —————> No cumple las expectativas
- * **2 CASI NUNCA** —————> Rara vez cumple las expectativas
- * **3 A VECES** —————> En ocasiones cumple las expectativas
- * **4 MAYORIA DE VECES** —————> Cumple con las expectativas la mayor parte del tiempo
- * **5 SIEMPRE** —————> Cumple eficientemente las expectativas

Area de Desempeño		Calificación				
TRABAJO EN EQUIPO		1	2	3	4	5
1.	Tiene Disposición a colaborar con los demás compañeros					
2.	Comparte información y trabaja cooperativamente con los demás					
3.	Integra, orienta y ayuda a los nuevos empleados					
4.	Posee la facilidad de trabajar en cualquier grupo					
5.	Logra comprensión y compromiso grupal					
6.	Tiene la capacidad de expresar problemas sin caer en conflictos					
Area de Desempeño		Calificación				
COMPROMISO		1	2	3	4	5
7.	Demuestra un alto compromiso en el desarrollo de su trabajo					
8.	Cumple con las metas de su trabajo dentro de los plazos establecidos					
9.	Fomenta el prestigio y buena imagen de la empresa					
10.	Establece para sí mismo/a objetivos de alto desempeño y los alcanza					
11.	se esfuerza por mejorar continuamente					
12.	Ante un problema participa y aporta con ideas y soluciones					
Area de Desempeño		Calificación				
COMUNICACIÓN		1	2	3	4	5
13.	Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de los demás					
14.	Alienta el intercambio de información y es abierto a los consejos					
15.	Escucha y se interesa por conocer los puntos de vista de las demás					
16.	Tiene fluidez y facilidad en la comunicación oral y escrita					
17.	Demuestra interés por las ideas de sus compañeros de trabajo					
18.	Asesora de manera clara a los nuevos empleados.					

Area de Desempeño		Calificación				
ORIENTACIÓN AL CLIENTE		1	2	3	4	5
19.	Atiende con paciencia las quejas o sugerencias de los clientes.					
20.	Utiliza una expresión verbal adecuada, empleando un lenguaje claro.					
21.	Se preocupa por entender las necesidades de los clientes					
22.	Brinda desinteresadamente la ayuda necesaria a los clientes					
23.	Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes					
24.	Proporciona un trato amistoso, respetuoso y cortés					
Area de Desempeño		Calificación				
RESPONSABILIDAD		1	2	3	4	5
25.	Es puntual con su hora de llegada y salida de su puesto de trabajo					
26.	Realiza los cometidos y tareas de trabajo oportunamente					
27.	Se adapta y acepta las políticas institucionales establecidas					
28.	Acepta las instrucciones que se le dan y las acata de manera adecuada					
29.	Cumple con las actividades pactadas y programadas para su cargo					
30.	Respeto las opiniones de sus compañeros					
OBSERVACIONES:						
Aspectos positivos del evaluado:						
Aspectos por mejorar:						
Observaciones generales:						

FIRMA: Evaluador

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DIRIGIDO A LOS ENCUESTADORES DE LA EMPRESA PROPRAXIS S.A.

Datos de identificación

Datos del Evaluado		Datos del Evaluador	
Nombre:	Andrés Carpio	Nombre:	Marcelo Arzuave
Cargo:	Encuestador	Cargo:	Consultor Cuantitativo
Area	Investigación	Fecha:	3-3-2015

Lea atentamente cada uno de los ítems y señale con una X la opción que mejor describa el comportamiento del empleado evaluado.

tenga en cuenta la siguiente escala de calificación, donde:

- * **1 NUNCA** —————> No cumple las expectativas
- * **2 CASI NUNCA** —————> Rara vez cumple las expectativas
- * **3 A VECES** —————> En ocasiones cumple las expectativas
- * **4 MAYORIA DE VECES** —————> Cumple con las expectativas la mayor parte del tiempo
- * **5 SIEMPRE** —————> Cumple eficientemente las expectativas

Area de Desempeño		Calificación				
TRABAJO EN EQUIPO		1	2	3	4	5
1.	Tiene Disposición a colaborar con los demás compañeros				X	
2.	Comparte información y trabaja cooperativamente con los demás					X
3.	Integra, orienta y ayuda a los nuevos empleados				X	
4.	Posee la facilidad de trabajar en cualquier grupo					X
5.	Logra comprensión y compromiso grupal					X
6.	Tiene la capacidad de expresar problemas sin caer en conflictos				X	
Area de Desempeño		Calificación				
COMPROMISO		1	2	3	4	5
7.	Demuestra un alto compromiso en el desarrollo de su trabajo					X
8.	Cumple con las metas de su trabajo dentro de los plazos establecidos				X	
9.	Fomenta el prestigio y buena imagen de la empresa					X
10.	Establece para sí mismo/a objetivos de alto desempeño y los alcanza					X
11.	se esfuerza por mejorar continuamente					X
12.	Ante un problema participa y aporta con ideas y soluciones					X
Area de Desempeño		Calificación				
COMUNICACIÓN		1	2	3	4	5
13.	Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de los demás					X
14.	Alienta el intercambio de información y es abierto a los consejos				X	
15.	Escucha y se interesa por conocer los puntos de vista de las demás				X	
16.	Tiene fluidez y facilidad en la comunicación oral y escrita				X	
17.	Demuestra interés por las ideas de sus compañeros de trabajo					X
18.	Asesora de manera clara a los nuevos empleados.					X

Area de Desempeño		Calificación				
ORIENTACIÓN AL CLIENTE		1	2	3	4	5
19.	Atiende con paciencia las quejas o sugerencias de los clientes.				4	
20.	Utiliza una expresión verbal adecuada, empleando un lenguaje claro.				4	
21.	Se preocupa por entender las necesidades de los clientes				4	
22.	Brinda desinteresadamente la ayuda necesaria a los clientes					4
23.	Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes				5	
24.	Proporciona un trato amistoso, respetuoso y cortés				4	
Area de Desempeño		Calificación				
RESPONSABILIDAD		1	2	3	4	5
25.	Es puntual con su hora de llegada y salida de su puesto de trabajo					4
26.	Realiza los cometidos y tareas de trabajo oportunamente					4
27.	Se adapta y acepta las políticas institucionales establecidas					4
28.	Acepta las instrucciones que se le dan y las acata de manera adecuada					4
29.	Cumple con las actividades pactadas y programadas para su cargo				4	
30.	Respeto las opiniones de sus compañeros				4	
OBSERVACIONES:						
Aspectos positivos del evaluado:						
<p>Colaborador Proactivo. Puntual</p>						
Aspectos por mejorar:						
Observaciones generales:						



FIRMA: Evaluador

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DIRIGIDO A LOS ENCUESTADORES DE LA EMPRESA PROPRAXIS S.A.

Datos de identificación

Datos del Evaluado		Datos del Evaluador	
Nombre:	Koty Trujillo	Nombre:	Marcela Arévalo
Cargo:	Encuestador	Cargo:	Consultor Cuantitativo
Area	Investigación	Fecha:	3-3-2013.

Lea atentamente cada uno de los Items y señale con una X la opción que mejor describa el comportamiento del empleado evaluado.

tenga en cuenta la siguiente escala de calificación, donde:

- * **1 NUNCA** —————> No cumple las expectativas
- * **2 CASI NUNCA** —————> Rara vez cumple las expectativas
- * **3 A VECES** —————> En ocasiones cumple las expectativas
- * **4 MAYORIA DE VECES** ———> Cumple con las expectativas la mayor parte del tiempo
- * **5 SIEMPRE** —————> Cumple eficientemente las expectativas

Area de Desempeño		Calificación				
TRABAJO EN EQUIPO		1	2	3	4	5
1.	Tiene Disposición a colaborar con los demás compañeros					x
2.	Comparte información y trabaja cooperativamente con los demás					x
3.	Integra, orienta y ayuda a los nuevos empleados				x	
4.	Posee la facilidad de trabajar en cualquier grupo					x
5.	Logra comprensión y compromiso grupal				x	
6.	Tiene la capacidad de expresar problemas sin caer en conflictos					x
Area de Desempeño		Calificación				
COMPROMISO		1	2	3	4	5
7.	Demuestra un alto compromiso en el desarrollo de su trabajo					x
8.	Cumple con las metas de su trabajo dentro de los plazos establecidos					x
9.	Fomenta el prestigio y buena imagen de la empresa					x
10.	Establece para sí mismo/a objetivos de alto desempeño y los alcanza					x
11.	se esfuerza por mejorar continuamente				x	
12.	Ante un problema participa y aporta con ideas y soluciones				x	
Area de Desempeño		Calificación				
COMUNICACIÓN		1	2	3	4	5
13.	Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de los demás				x	
14.	Alienta el intercambio de información y es abierto a los consejos				x	
15.	Escucha y se interesa por conocer los puntos de vista de las demás				x	
16.	Tiene fluidez y facilidad en la comunicación oral y escrita					x
17.	Demuestra interés por las ideas de sus compañeros de trabajo				x	
18.	Asesora de manera clara a los nuevos empleados.					x

Area de Desempeño		Calificación				
ORIENTACIÓN AL CLIENTE		1	2	3	4	5
19.	Atiende con paciencia las quejas o sugerencias de los clientes.					4
20.	Utiliza una expresión verbal adecuada, empleando un lenguaje claro.					4
21.	Se preocupa por entender las necesidades de los clientes					4
22.	Brinda desinteresadamente la ayuda necesaria a los clientes				4	
23.	Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes				4	
24.	Proporciona un trato amistoso, respetuoso y cortés				4	
Area de Desempeño		Calificación				
RESPONSABILIDAD		1	2	3	4	5
25.	Es puntual con su hora de llegada y salida de su puesto de trabajo					4
26.	Realiza los cometidos y tareas de trabajo oportunamente					4
27.	Se adapta y acepta las políticas institucionales establecidas					4
28.	Acepta las instrucciones que se le dan y las acata de manera adecuada					4
29.	Cumple con las actividades pactadas y programadas para su cargo					4
30.	Respeto las opiniones de sus compañeros					4
OBSERVACIONES:						
Aspectos positivos del evaluado:						
<p>Trabajador - Satisfecho - Puntual</p>						
Aspectos por mejorar:						
<p>- No comunica su opinión.</p>						
Observaciones generales:						
<p>Siempre dispuesto a colaborar</p>						



FIRMA: Evaluador

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DIRIGIDO A LOS ENCUESTADORES DE LA EMPRESA PROPRAXIS S.A.

Datos de identificación

Datos del Evaluado		Datos del Evaluador	
Nombre:	Geovanna Jaramillo	Nombre:	Marcelo Arevalo
Cargo:	Asistente	Cargo:	Consultor Cuantitativo
Area	Investigación	Fecha:	3-3-2015

Lea atentamente cada uno de los Items y señale con una X la opción que mejor describa el comportamiento del empleado evaluado.

tenga en cuenta la siguiente escala de calificación, donde:

- * **1 NUNCA** —————> No cumple las expectativas
- * **2 CASI NUNCA** —————> Rara vez cumple las expectativas
- * **3 A VECES** —————> En ocasiones cumple las expectativas
- * **4 MAYORIA DE VECES** —————> Cumple con las expectativas la mayor parte del tiempo
- * **5 SIEMPRE** —————> Cumple eficientemente las expectativas

Area de Desempeño		Calificación				
TRABAJO EN EQUIPO		1	2	3	4	5
1.	Tiene Disposición a colaborar con los demás compañeros				X	
2.	Comparte información y trabaja cooperativamente con los demás				X	
3.	Integra, orienta y ayuda a los nuevos empleados				X	
4.	Posee la facilidad de trabajar en cualquier grupo				X	
5.	Logra comprensión y compromiso grupal			X		
6.	Tiene la capacidad de expresar problemas sin caer en conflictos	X				
Area de Desempeño		Calificación				
COMPROMISO		1	2	3	4	5
7.	Demuestra un alto compromiso en el desarrollo de su trabajo				X	
8.	Cumple con las metas de su trabajo dentro de los plazos establecidos			X		
9.	Fomenta el prestigio y buena imagen de la empresa			X		
10.	Establece para sí mismo/a objetivos de alto desempeño y los alcanza				X	
11.	se esfuerza por mejorar continuamente				X	
12.	Ante un problema participa y aporta con ideas y soluciones			X		
Area de Desempeño		Calificación				
COMUNICACIÓN		1	2	3	4	5
13.	Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de los demás			X		
14.	Alienta el intercambio de información y es abierto a los consejos			X		
15.	Escucha y se interesa por conocer los puntos de vista de las demás			X		
16.	Tiene fluidez y facilidad en la comunicación oral y escrita			X		
17.	Demuestra interés por las ideas de sus compañeros de trabajo				X	
18.	Asesora de manera clara a los nuevos empleados.			X		

Area de Desempeño		Calificación				
ORIENTACIÓN AL CLIENTE		1	2	3	4	5
19.	Atiende con paciencia las quejas o sugerencias de los clientes.				X	
20.	Utiliza una expresión verbal adecuada, empleando un lenguaje claro.			X		
21.	Se preocupa por entender las necesidades de los clientes			X		
22.	Brinda desinteresadamente la ayuda necesaria a los clientes					X
23.	Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes				X	
24.	Proporciona un trato amistoso, respetuoso y cortés				X	

Area de Desempeño		Calificación				
RESPONSABILIDAD		1	2	3	4	5
25.	Es puntual con su hora de llegada y salida de su puesto de trabajo				X	
26.	Realiza los cometidos y tareas de trabajo oportunamente			X		
27.	Se adapta y acepta las políticas institucionales establecidas			X		
28.	Acepta las instrucciones que se le dan y las acata de manera adecuada				X	
29.	Cumple con las actividades pactadas y programadas para su cargo				X	
30.	Respeto las opiniones de sus compañeros				X	

OBSERVACIONES:

Aspectos positivos del evaluado:

- Colaboradora
- Enfocada en su trabajo
- Es paciente

Aspectos por mejorar:

- Comunicación

Observaciones generales:



FIRMA: Evaluador

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DIRIGIDO A LOS ENCUESTADORES DE LA EMPRESA PROPRAXIS S.A.

Datos de identificación

Datos del Evaluado		Datos del Evaluador	
Nombre:	Pablo Collaguazo	Nombre:	Marcelo Arévalo
Cargo:	Encuestador	Cargo:	Consultor Cuantitativa
Area	Investigación	Fecha:	3-3-2018.

Lea atentamente cada uno de los Items y señale con una X la opción que mejor describa el comportamiento del empleado evaluado.

tenga en cuenta la siguiente escala de calificación, donde:

- * **1 NUNCA** —————> No cumple las expectativas
- * **2 CASI NUNCA** —————> Rara vez cumple las expectativas
- * **3 A VECES** —————> En ocasiones cumple las expectativas
- * **4 MAYORIA DE VECES** —————> Cumple con las expectativas la mayor parte del tiempo
- * **5 SIEMPRE** —————> Cumple eficientemente las expectativas

Area de Desempeño		Calificación				
TRABAJO EN EQUIPO		1	2	3	4	5
1.	Tiene Disposición a colaborar con los demás compañeros				x	
2.	Comparte información y trabaja cooperativamente con los demás				x	
3.	Integra, orienta y ayuda a los nuevos empleados					x
4.	Posee la facilidad de trabajar en cualquier grupo				x	
5.	Logra comprensión y compromiso grupal				x	
6.	Tiene la capacidad de expresar problemas sin caer en conflictos				x	
Area de Desempeño		Calificación				
COMPROMISO		1	2	3	4	5
7.	Demuestra un alto compromiso en el desarrollo de su trabajo					x
8.	Cumple con las metas de su trabajo dentro de los plazos establecidos					x
9.	Fomenta el prestigio y buena imagen de la empresa				x	
10.	Establece para sí mismo/a objetivos de alto desempeño y los alcanza					x
11.	se esfuerza por mejorar continuamente				x	
12.	Ante un problema participa y aporta con ideas y soluciones					x
Area de Desempeño		Calificación				
COMUNICACIÓN		1	2	3	4	5
13.	Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de los demás				x	
14.	Alienta el intercambio de información y es abierto a los consejos			x		
15.	Escucha y se interesa por conocer los puntos de vista de las demás				x	
16.	Tiene fluidez y facilidad en la comunicación oral y escrita					x
17.	Demuestra interés por las ideas de sus compañeros de trabajo				x	
18.	Asesora de manera clara a los nuevos empleados.				x	

Area de Desempeño		Calificación				
ORIENTACIÓN AL CLIENTE		1	2	3	4	5
19.	Atiende con paciencia las quejas o sugerencias de los clientes.				1	
20.	Utiliza una expresión verbal adecuada, empleando un lenguaje claro.				x	
21.	Se preocupa por entender las necesidades de los clientes			x		
22.	Brinda desinteresadamente la ayuda necesaria a los clientes				1	
23.	Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes			x		
24.	Proporciona un trato amistoso, respetuoso y cortés				1	
Area de Desempeño		Calificación				
RESPONSABILIDAD		1	2	3	4	5
25.	Es puntual con su hora de llegada y salida de su puesto de trabajo		x			
26.	Realiza los cometidos y tareas de trabajo oportunamente			1		
27.	Se adapta y acepta las políticas institucionales establecidas			n		
28.	Acepta las instrucciones que se le dan y las acata de manera adecuada		x			
29.	Cumple con las actividades pactadas y programadas para su cargo		x			
30.	Respeto las opiniones de sus compañeros		x			
OBSERVACIONES:						
Aspectos positivos del evaluado:						
<p>- Muy Puntual - Organizado - Comprometido</p>						
Aspectos por mejorar:						
<p>- Impuntual</p>						
Observaciones generales:						



FIRMA: Evaluador

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DIRIGIDO A LOS ENCUESTADORES DE LA EMPRESA PROPRAXIS S.A.

Datos de identificación

Datos del Evaluado		Datos del Evaluador	
Nombre:	Cristina Ulloa	Nombre:	Marcelo Arevolo
Cargo:	Encuestador	Cargo:	Consultor Cuantitativo
Area	Investigación	Fecha:	3-3-2015

Lea atentamente cada uno de los Items y señale con una X la opción que mejor describa el comportamiento del empleado evaluado.

tenga en cuenta la siguiente escala de calificación, donde:

- * **1 NUNCA** —————> No cumple las expectativas
- * **2 CASI NUNCA** —————> Rara vez cumple las expectativas
- * **3 A VECES** —————> En ocasiones cumple las expectativas
- * **4 MAYORIA DE VECES** —————> Cumple con las expectativas la mayor parte del tiempo
- * **5 SIEMPRE** —————> Cumple eficientemente las expectativas

Area de Desempeño		Calificación				
TRABAJO EN EQUIPO		1	2	3	4	5
1.	Tiene Disposición a colaborar con los demás compañeros			X		
2.	Comparte información y trabaja cooperativamente con los demás			X		
3.	Integra, orienta y ayuda a los nuevos empleados			X		
4.	Posee la facilidad de trabajar en cualquier grupo			X		
5.	Logra comprensión y compromiso grupal			X		
6.	Tiene la capacidad de expresar problemas sin caer en conflictos			X		
Area de Desempeño		Calificación				
COMPROMISO		1	2	3	4	5
7.	Demuestra un alto compromiso en el desarrollo de su trabajo		X			
8.	Cumple con las metas de su trabajo dentro de los plazos establecidos		X			
9.	Fomenta el prestigio y buena imagen de la empresa			X		
10.	Establece para sí mismo/a objetivos de alto desempeño y los alcanza		X			
11.	se esfuerza por mejorar continuamente	X				
12.	Ante un problema participa y aporta con ideas y soluciones	X				
Area de Desempeño		Calificación				
COMUNICACIÓN		1	2	3	4	5
13.	Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de los demás	X				
14.	Alienta el intercambio de información y es abierto a los consejos	X				
15.	Escucha y se interesa por conocer los puntos de vista de las demás		X			
16.	Tiene fluidez y facilidad en la comunicación oral y escrita		X			
17.	Demuestra interés por las ideas de sus compañeros de trabajo			X		
18.	Asesora de manera clara a los nuevos empleados.			X		

Area de Desempeño		Calificación				
ORIENTACIÓN AL CLIENTE		1	2	3	4	5
19.	Atiende con paciencia las quejas o sugerencias de los clientes.			2		
20.	Utiliza una expresión verbal adecuada, empleando un lenguaje claro.			2		
21.	Se preocupa por entender las necesidades de los clientes			2		
22.	Brinda desinteresadamente la ayuda necesaria a los clientes			2		
23.	Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes				2	
24.	Proporciona un trato amistoso, respetuoso y cortés				2	
Area de Desempeño		Calificación				
RESPONSABILIDAD		1	2	3	4	5
25.	Es puntual con su hora de llegada y salida de su puesto de trabajo		1			
26.	Realiza los cometidos y tareas de trabajo oportunamente		2			
27.	Se adapta y acepta las políticas institucionales establecidas		1			
28.	Acepta las instrucciones que se le dan y las acata de manera adecuada	2				
29.	Cumple con las actividades pactadas y programadas para su cargo	2				
30.	Respeto las opiniones de sus compañeros	2				
OBSERVACIONES:						
Aspectos positivos del evaluado:						
Responsable						
Aspectos por mejorar:						
No realiza bien su trabajo Genera Conflictos Mala Comunicación Impuntual. Egoísta						
Observaciones generales:						
Es servicial						


FIRMA: Evaluador

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DIRIGIDO A LOS ENCUESTADORES DE LA EMPRESA PROPRAXIS S.A.

Datos de identificación

Datos del Evaluado		Datos del Evaluador	
Nombre:	Xavier Medina	Nombre:	Marcelo Arevalo
Cargo:	Encuestador	Cargo:	Consultor Cuantitativo
Area:	Investigación	Fecha:	3-3-2013.

Lea atentamente cada uno de los Items y señale con una X la opción que mejor describa el comportamiento del empleado evaluado.

tenga en cuenta la siguiente escala de calificación, donde:

- * **1 NUNCA** _____ > No cumple las expectativas
- * **2 CASI NUNCA** _____ > Rara vez cumple las expectativas
- * **3 A VECES** _____ > En ocasiones cumple las expectativas
- * **4 MAYORIA DE VECES** _____ > Cumple con las expectativas la mayor parte del tiempo
- * **5 SIEMPRE** _____ > Cumple eficientemente las expectativas

Area de Desempeño		Calificación				
TRABAJO EN EQUIPO		1	2	3	4	5
1.	Tiene Disposición a colaborar con los demás compañeros				0	
2.	Comparte información y trabaja cooperativamente con los demás				x	
3.	Integra, orienta y ayuda a los nuevos empleados				x	
4.	Posee la facilidad de trabajar en cualquier grupo				x	
5.	Logra comprensión y compromiso grupal					x
6.	Tiene la capacidad de expresar problemas sin caer en conflictos				x	
Area de Desempeño		Calificación				
COMPROMISO		1	2	3	4	5
7.	Demuestra un alto compromiso en el desarrollo de su trabajo				x	
8.	Cumple con las metas de su trabajo dentro de los plazos establecidos				x	
9.	Fomenta el prestigio y buena imagen de la empresa				x	
10.	Establece para sí mismo/a objetivos de alto desempeño y los alcanza			x		
11.	se esfuerza por mejorar continuamente				x	
12.	Ante un problema participa y aporta con ideas y soluciones				x	
Area de Desempeño		Calificación				
COMUNICACIÓN		1	2	3	4	5
13.	Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de los demás				x	
14.	Alienta el intercambio de información y es abierto a los consejos				x	
15.	Escucha y se interesa por conocer los puntos de vista de las demás				x	
16.	Tiene fluidez y facilidad en la comunicación oral y escrita			x		
17.	Demuestra interés por las ideas de sus compañeros de trabajo				x	
18.	Asesora de manera clara a los nuevos empleados.				x	

Area de Desempeño		Calificación				
ORIENTACIÓN AL CLIENTE		1	2	3	4	5
19.	Atiende con paciencia las quejas o sugerencias de los clientes.				✓	
20.	Utiliza una expresión verbal adecuada, empleando un lenguaje claro.			✓		
21.	Se preocupa por entender las necesidades de los clientes			✓		
22.	Brinda desinteresadamente la ayuda necesaria a los clientes			✓		
23.	Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes				✓	
24.	Proporciona un trato amistoso, respetuoso y cortés				✓	
Area de Desempeño		Calificación				
RESPONSABILIDAD		1	2	3	4	5
25.	Es puntual con su hora de llegada y salida de su puesto de trabajo	✓				
26.	Realiza los cometidos y tareas de trabajo oportunamente		✓			
27.	Se adapta y acepta las políticas institucionales establecidas			✓		
28.	Acepta las instrucciones que se le dan y las acata de manera adecuada			✓		
29.	Cumple con las actividades pactadas y programadas para su cargo		✓			
30.	Respeto las opiniones de sus compañeros		✓			
OBSERVACIONES:						
Aspectos positivos del evaluado:						
<p>Comprometido Trabaja en equipo</p>						
Aspectos por mejorar:						
<p>No expresa su punto de vista Incompetente en Campe Impuntual</p>						
Observaciones generales:						



FIRMA: Evaluador

PROPRAXIS S.A.

Clima organizacional 2015

OBJETIVO: Obtener información directa de los empleados de PROPRAXIS S.A. que nos permitan determinar su grado de satisfacción con la empresa

PROCESO: Las encuesta será aplicada de manera directa, posteriormente se tabularán la información, y en base a ella se realizará el informe de resultados.

Le pedimos, que por favor señale con una "X" las respuestas que Ud. Considere se ajustan a su opinión.

Área: Investigación Cualitativa

Sexo: Masculino: Femenino:

Edad: 29

¿Cuánto tiempo trabaja Ud. En PROPRAXIS?

Menos de un año
 De 1 a 5 años
 De 6 a 10 años
 Más de 11 años

Marque por favor su nivel de instrucción

Secundaria
 Tecnólogo
 Superior
 Cuanto Nivel

A continuación le presentamos un listado de enunciados, en los que le pedimos por favor, marque con una X la categoría que más se ajuste a su criterio personal.

tenga en cuenta la siguiente escala de calificación, donde:

- 1 **Corresponde a: TOTAL DESACUERDO**
- 2 **Corresponde a: EN DESACUERDO**
- 3 **Corresponde a: DE ACUERDO**
- 4 **Corresponde a: TOTALMENTE DE ACUERDO**

ENUNCIADOS:		Calificación			
		1	2	3	4
1	La distribución Física y el espacio de mi área de trabajo facilitan el desempeño de mis tareas.				X
2	De acuerdo a mis funciones, es justa la remuneración económica y los beneficios que recibo.				X
3	Se reconoce mi esfuerzo si trabajo más de las horas reglamentarias.	X			X
4	El ambiente de trabajo me proporciona bienestar.				X
5	Estoy satisfecho con las tareas asignadas.				X
6	Tengo la flexibilidad de cómo hacer mi trabajo, siempre y cuando llegue a los mejores resultados				X
7	La relación que tengo con mi superior es cordial.				X
8	Cuento con los equipos y herramientas necesarias y adecuadas para realizar mi trabajo				X
9	La empresa me brinda oportunidades de desarrollarme profesionalmente.				X
10	Los conflictos que se presentan a nivel de empresa, se han manejado oportuna y adecuadamente.				X

PROPRAXIS S.A.

Clima organizacional 2015

ENUNCIADOS:		Calificación			
		1	2	3	4
11	La empresa se encarga de comunicar oportunamente los cambios en cuanto a procedimientos y políticas.				X
12	Estoy satisfecho con el volumen de trabajo a realizar.				X
13	Estoy de acuerdo con la forma en que la empresa realiza la evaluación de mi desempeño.	X			
14	Mi jefe inmediato demuestra respeto hacia todos sus colaboradores.				X
15	Se toman las medidas necesarias en seguridad industrial, para que el personal pueda laborar con tranquilidad.				X
16	Existe el interés de la dirección para dar a conocer a sus miembros el objetivo principal de la empresa y orientar mi trabajo hacia éste objetivo.				X
17	La comunicación y relaciones a nivel de empresa ¿son buenas?				X
18	La empresa se preocupa por mi capacitación y superación académica				X
19	Mi jefe me orienta y facilita a cumplir con mi trabajo				X
20	Los beneficios que me ofrece la empresa (décimos, bonos, etc.) contribuyen con la economía del hogar.				X
21	La solidaridad es una virtud característica de nuestro grupo de trabajo				X
22	Tengo estabilidad en el Trabajo.				X
23	Las funciones asignadas, están acordes con mi capacitación y conocimientos.				X
24	Los eventos sociales que se realizan en la empresa influyen positivamente en el compañerismo y ambiente de trabajo.				X
25	Hago el uso adecuado, en cuanto a los equipos, bases de datos, e información de la empresa.				X

Para cumplir con los objetivos de la empresa, le pedimos que indique cuáles son los elementos que podrían mejorar.

- Aspectos a mejorar: 1.- _____
- 2.- _____
- 3.- _____

PROPRAXIS S.A.

Clima organizacional 2015

OBJETIVO: Obtener información directa de los empleados de PROPRAXIS S.A. que nos permitan determinar su grado de satisfacción con la empresa

PROCESO: Las encuesta será aplicada de manera directa, posteriormente se tabularán la información, y en base a ella se realizará el informe de resultados.

Le pedimos, que por favor señale con una "X" las respuestas que Ud. Considere se ajustan a su opinión.

Área:

Sexo: Masculino:
Femenino:

Edad:

¿Cuánto tiempo trabaja Ud. En PROPRAXIS?

Menos de un año
De 1 a 5 años
De 6 a 10 años
Más de 11 años

Marque por favor su nivel de instrucción

Secundaria
Tecnólogo
Superior
Cuanto Nivel

A continuación le presentamos un listado de enunciados, en los que le pedimos por favor, marque con una X la categoría que más se ajuste a su criterio personal.

tenga en cuenta la siguiente escala de calificación, donde:

- 1 **Corresponde a: TOTAL DESACUERDO**
- 2 **Corresponde a: EN DESACUERDO**
- 3 **Corresponde a: DE ACUERDO**
- 4 **Corresponde a: TOTALMENTE DE ACUERDO**

ENUNCIADOS:		Calificación			
		1	2	3	4
1	La distribución Física y el espacio de mi área de trabajo facilitan el desempeño de mis tareas.				
2	De acuerdo a mis funciones, es justa la remuneración económica y los beneficios que recibo.				
3	Se reconoce mi esfuerzo si trabajo más de las horas reglamentarias.				
4	El ambiente de trabajo me proporciona bienestar.				
5	Estoy satisfecho con las tareas asignadas.				
6	Tengo la flexibilidad de cómo hacer mi trabajo, siempre y cuando llegue a los mejores resultados				
7	La relación que tengo con mi superior es cordial.				
8	Cuento con los equipos y herramientas necesarias y adecuadas para realizar mi trabajo				
9	La empresa me brinda oportunidades de desarrollarme profesionalmente.				
10	Los conflictos que se presentan a nivel de empresa, se han manejado oportuna y adecuadamente.				

PROPRAXIS S.A.

Clima organizacional 2015

ENUNCIADOS:		Calificación			
		1	2	3	4
11	La empresa se encarga de comunicar oportunamente los cambios en cuanto a procedimientos y políticas.				
12	Estoy satisfecho con el volumen de trabajo a realizar.				
13	Estoy de acuerdo con la forma en que la empresa realiza la evaluación de mi desempeño.				
14	Mi jefe inmediato demuestra respeto hacia todos sus colaboradores.				
15	Se toman las medidas necesarias en seguridad industrial, para que el personal pueda laborar con tranquilidad.				
16	Existe el interés de la dirección para dar a conocer a sus miembros el objetivo principal de la empresa y orientar mi trabajo hacia éste objetivo.				
17	La comunicación y relaciones a nivel de empresa ¿son buenas?				
18	La empresa se preocupa por mi capacitación y superación académica				
19	Mi jefe me orienta y facilita a cumplir con mi trabajo				
20	Los beneficios que me ofrece la empresa (décimos, bonos, etc.) contribuyen con la economía del hogar.				
21	La solidaridad es una virtud característica de nuestro grupo de trabajo				
22	Tengo estabilidad en el Trabajo.				
23	Las funciones asignadas, están acordes con mi capacitación y conocimientos.				
24	Los eventos sociales que se realizan en la empresa influyen positivamente en el compañerismo y ambiente de trabajo.				
25	Hago el uso adecuado, en cuanto a los equipos, bases de datos, e información de la empresa.				

Para cumplir con los objetivos de la empresa, le pedimos que indique cuáles son los elementos que podrían mejorar.

Aspectos a mejorar: 1.- _____

2.- _____

3.- _____

PROPRAXIS S.A.

Clima organizacional 2015

OBJETIVO: Obtener información directa de los empleados de PROPRAXIS S.A. que nos permitan determinar su grado de satisfacción con la empresa

PROCESO: Las encuesta será aplicada de manera directa, posteriormente se tabularán la información, y en base a ella se realizará el informe de resultados.

Le pedimos, que por favor señale con una "X" las respuestas que Ud. Considere se ajustan a su opinión.

Área: Sexo: Masculino: Femenino: Edad:

¿Cuánto tiempo trabaja Ud. En PROPRAXIS?

Marque por favor su nivel de instrucción

Menos de un año
 De 1 a 5 años
 De 6 a 10 años
 Más de 11 años

Secundaria
 Tecnólogo
 Superior
 Cuanto Nivel

A continuación le presentamos un listado de enunciados, en los que le pedimos por favor, marque con una X la categoría que más se ajuste a su criterio personal.

tenga en cuenta la siguiente escala de calificación, donde:

- 1 **Corresponde a: TOTAL DESACUERDO**
- 2 **Corresponde a: EN DESACUERDO**
- 3 **Corresponde a: DE ACUERDO**
- 4 **Corresponde a: TOTALMENTE DE ACUERDO**

ENUNCIADOS:		Calificación			
		1	2	3	4
1	La distribución Física y el espacio de mi área de trabajo facilitan el desempeño de mis tareas.				X
2	De acuerdo a mis funciones, es justa la remuneración económica y los beneficios que recibo.				X
3	Se reconoce mi esfuerzo si trabajo más de las horas reglamentarias.				X
4	El ambiente de trabajo me proporciona bienestar.				X
5	Estoy satisfecho con las tareas asignadas.				X
6	Tengo la flexibilidad de cómo hacer mi trabajo, siempre y cuando llegue a los mejores resultados				X
7	La relación que tengo con mi superior es cordial.				X
8	Cuento con los equipos y herramientas necesarias y adecuadas para realizar mi trabajo				X
9	La empresa me brinda oportunidades de desarrollarme profesionalmente.				X
10	Los conflictos que se presentan a nivel de empresa, se han manejado oportuna y adecuadamente.				X

PROPRAXIS S.A.

Clima organizacional 2015

<i>ENUNCIADOS:</i>		Calificación			
		1	2	3	4
11	La empresa se encarga de comunicar oportunamente los cambios en cuanto a procedimientos y políticas.			x	
12	Estoy satisfecho con el volumen de trabajo a realizar.				x
13	Estoy de acuerdo con la forma en que la empresa realiza la evaluación de mi desempeño.				x
14	Mi jefe inmediato demuestra respeto hacia todos sus colaboradores.				x
15	Se toman las medidas necesarias en seguridad industrial, para que el personal pueda laborar con tranquilidad.				x
16	Existe el interés de la dirección para dar a conocer a sus miembros el objetivo principal de la empresa y orientar mi trabajo hacia éste objetivo.				x
17	La comunicación y relaciones a nivel de empresa ¿son buenas?				x
18	La empresa se preocupa por mi capacitación y superación académica				x
19	Mi jefe me orienta y facilita a cumplir con mi trabajo				x
20	Los beneficios que me ofrece la empresa (décimos, bonos, etc.) contribuyen con la economía del hogar.				x
21	La solidaridad es una virtud característica de nuestro grupo de trabajo				x
22	Tengo estabilidad en el Trabajo.				x
23	Las funciones asignadas, están acordes con mi capacitación y conocimientos.				x
24	Los eventos sociales que se realizan en la empresa influyen positivamente en el compañerismo y ambiente de trabajo.				x
25	Hago el uso adecuado, en cuanto a los equipos, bases de datos, e información de la empresa.				x

Para cumplir con los objetivos de la empresa, le pedimos que indique cuáles son los elementos que podrían mejorar.

- Aspectos a mejorar: 1.- _____
- 2.- _____
- 3.- _____

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DIRIGIDO A LOS ENCUESTADORES DE LA EMPRESA PROPRAXIS S.A.

Datos de identificación

Datos del Evaluado		Datos del Evaluador	
Nombre:	Edwarde Menu	Nombre:	Marcela Arévalo
Cargo:	Encuestador	Cargo:	Consultor Cuantitativo
Area:	Investigación	Fecha:	3-3-2018

Lea atentamente cada uno de los ítems y señale con una X la opción que mejor describa el comportamiento del empleado evaluado.

tenga en cuenta la siguiente escala de calificación, donde:

- * **1 NUNCA** —————> No cumple las expectativas
- * **2 CASI NUNCA** —————> Rara vez cumple las expectativas
- * **3 A VECES** —————> En ocasiones cumple las expectativas
- * **4 MAYORIA DE VECES** —————> Cumple con las expectativas la mayor parte del tiempo
- * **5 SIEMPRE** —————> Cumple eficientemente las expectativas

Area de Desempeño		Calificación				
TRABAJO EN EQUIPO		1	2	3	4	5
1.	Tiene Disposición a colaborar con los demás compañeros				x	
2.	Comparte información y trabaja cooperativamente con los demás				x	
3.	Integra, orienta y ayuda a los nuevos empleados				x	
4.	Posee la facilidad de trabajar en cualquier grupo					x
5.	Logra comprensión y compromiso grupal					x
6.	Tiene la capacidad de expresar problemas sin caer en conflictos					x
Area de Desempeño		Calificación				
COMPROMISO		1	2	3	4	5
7.	Demuestra un alto compromiso en el desarrollo de su trabajo				x	
8.	Cumple con las metas de su trabajo dentro de los plazos establecidos					x
9.	Fomenta el prestigio y buena imagen de la empresa				x	
10.	Establece para sí mismo/a objetivos de alto desempeño y los alcanza					x
11.	se esfuerza por mejorar continuamente				x	
12.	Ante un problema participa y aporta con ideas y soluciones					x
Area de Desempeño		Calificación				
COMUNICACIÓN		1	2	3	4	5
13.	Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de los demás					x
14.	Alienta el intercambio de información y es abierto a los consejos					x
15.	Escucha y se interesa por conocer los puntos de vista de los demás				x	
16.	Tiene fluidez y facilidad en la comunicación oral y escrita				x	
17.	Demuestra interés por las ideas de sus compañeros de trabajo				x	
18.	Asesora de manera clara a los nuevos empleados.					x

Area de Desempeño		Calificación				
ORIENTACIÓN AL CLIENTE		1	2	3	4	5
19.	Atiende con paciencia las quejas o sugerencias de los clientes.					4
20.	Utiliza una expresión verbal adecuada, empleando un lenguaje claro.					4
21.	Se preocupa por entender las necesidades de los clientes				2	
22.	Brinda desinteresadamente la ayuda necesaria a los clientes					4
23.	Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes					2
24.	Proporciona un trato amistoso, respetuoso y cortés				2	
Area de Desempeño		Calificación				
RESPONSABILIDAD		1	2	3	4	5
25.	Es puntual con su hora de llegada y salida de su puesto de trabajo		2			
26.	Realiza los cometidos y tareas de trabajo oportunamente		2			
27.	Se adapta y acepta las políticas institucionales establecidas		2			
28.	Acepta las instrucciones que se le dan y las acata de manera adecuada		2			
29.	Cumple con las actividades pactadas y programadas para su cargo	4				
30.	Respeto las opiniones de sus compañeros	2				
OBSERVACIONES:						
Aspectos positivos del evaluado:						
Colaborador Preocupado por su trabajo						
Aspectos por mejorar:						
Impuntual Incompleto						
Observaciones generales:						



FIRMA: Evaluador

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DIRIGIDO A LOS ENCUESTADORES DE LA EMPRESA PROPRAXIS S.A.

Datos de identificación

Datos del Evaluado		Datos del Evaluador	
Nombre:	Esteban Cordero	Nombre:	Marcelo Arevalo
Cargo:	Encuestador	Cargo:	Consultor Cuantitativa
Area:	Investigación	Fecha:	3-3-2015

Lea atentamente cada uno de los ítems y señale con una X la opción que mejor describa el comportamiento del empleado evaluado.

tenga en cuenta la siguiente escala de calificación, donde:

- * **1 NUNCA** —————> No cumple las expectativas
- * **2 CASI NUNCA** —————> Rara vez cumple las expectativas
- * **3 A VECES** —————> En ocasiones cumple las expectativas
- * **4 MAYORIA DE VECES** —————> Cumple con las expectativas la mayor parte del tiempo
- * **5 SIEMPRE** —————> Cumple eficientemente las expectativas

Area de Desempeño		Calificación				
TRABAJO EN EQUIPO		1	2	3	4	5
1.	Tiene Disposición a colaborar con los demás compañeros				X	
2.	Comparte información y trabaja cooperativamente con los demás					X
3.	Integra, orienta y ayuda a los nuevos empleados					X
4.	Posee la facilidad de trabajar en cualquier grupo					X
5.	Logra comprensión y compromiso grupal					X
6.	Tiene la capacidad de expresar problemas sin caer en conflictos					X
Area de Desempeño		Calificación				
COMPROMISO		1	2	3	4	5
7.	Demuestra un alto compromiso en el desarrollo de su trabajo				X	
8.	Cumple con las metas de su trabajo dentro de los plazos establecidos					X
9.	Fomenta el prestigio y buena imagen de la empresa				X	
10.	Establece para sí mismo/a objetivos de alto desempeño y los alcanza					X
11.	se esfuerza por mejorar continuamente					X
12.	Ante un problema participa y aporta con ideas y soluciones					X
Area de Desempeño		Calificación				
COMUNICACIÓN		1	2	3	4	5
13.	Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de los demás				X	
14.	Alienta el intercambio de información y es abierto a los consejos				X	
15.	Escucha y se interesa por conocer los puntos de vista de los demás				X	
16.	Tiene fluidez y facilidad en la comunicación oral y escrita			X		
17.	Demuestra interés por las ideas de sus compañeros de trabajo			X		
18.	Asesora de manera clara a los nuevos empleados.			X		

Area de Desempeño		Calificación				
ORIENTACIÓN AL CLIENTE		1	2	3	4	5
19.	Atiende con paciencia las quejas o sugerencias de los clientes.					x
20.	Utiliza una expresión verbal adecuada, empleando un lenguaje claro.					x
21.	Se preocupa por entender las necesidades de los clientes					x
22.	Brinda desinteresadamente la ayuda necesaria a los clientes					x
23.	Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes				x	
24.	Proporciona un trato amistoso, respetuoso y cortés				x	
Area de Desempeño		Calificación				
RESPONSABILIDAD		1	2	3	4	5
25.	Es puntual con su hora de llegada y salida de su puesto de trabajo		x			
26.	Realiza los cometidos y tareas de trabajo oportunamente			x		
27.	Se adapta y acepta las políticas institucionales establecidas				x	
28.	Acepta las instrucciones que se le dan y las acata de manera adecuada		x			
29.	Cumple con las actividades pactadas y programadas para su cargo			x		
30.	Respeto las opiniones de sus compañeros				x	
OBSERVACIONES:						
Aspectos positivos del evaluado:						
Es comprometido Honesto						
Aspectos por mejorar:						
Impuntual						
Observaciones generales:						
Es una persona tranquila.						


FIRMA: Evaluador

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DIRIGIDO A LOS ENCUESTADORES DE LA EMPRESA PROPRAXIS S.A.

Datos de identificación

Datos del Evaluado		Datos del Evaluador	
Nombre:	Gubi Gonzalez	Nombre:	Marcelo Arevalo
Cargo:	Encuestador	Cargo:	Consultor Cuantitativo
Area	Investigación	Fecha:	3-3-2015.

Lea atentamente cada uno de los Items y señale con una X la opción que mejor describa el comportamiento del empleado evaluado.

tenga en cuenta la siguiente escala de calificación, donde:

- * **1 NUNCA** —————> No cumple las expectativas
- * **2 CASI NUNCA** —————> Rara vez cumple las expectativas
- * **3 A VECES** —————> En ocasiones cumple las expectativas
- * **4 MAYORIA DE VECES** —————> Cumple con las expectativas la mayor parte del tiempo
- * **5 SIEMPRE** —————> Cumple eficientemente las expectativas

Area de Desempeño		Calificación				
TRABAJO EN EQUIPO		1	2	3	4	5
1.	Tiene Disposición a colaborar con los demás compañeros		x			
2.	Comparte información y trabaja cooperativamente con los demás		x			
3.	Integra, orienta y ayuda a los nuevos empleados			x		
4.	Posee la facilidad de trabajar en cualquier grupo		x			
5.	Logra comprensión y compromiso grupal			x		
6.	Tiene la capacidad de expresar problemas sin caer en conflictos		x			
Area de Desempeño		Calificación				
COMPROMISO		1	2	3	4	5
7.	Demuestra un alto compromiso en el desarrollo de su trabajo				x	
8.	Cumple con las metas de su trabajo dentro de los plazos establecidos				x	
9.	Fomenta el prestigio y buena imagen de la empresa					x
10.	Establece para sí mismo/a objetivos de alto desempeño y los alcanza					x
11.	se esfuerza por mejorar continuamente				x	
12.	Ante un problema participa y aporta con ideas y soluciones				x	
Area de Desempeño		Calificación				
COMUNICACIÓN		1	2	3	4	5
13.	Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de los demás		x			
14.	Alienta el intercambio de información y es abierto a los consejos			x		
15.	Escucha y se interesa por conocer los puntos de vista de las demás			x		
16.	Tiene fluidez y facilidad en la comunicación oral y escrita			x		
17.	Demuestra interés por las ideas de sus compañeros de trabajo		x			
18.	Asesora de manera clara a los nuevos empleados.		x			

Area de Desempeño		Calificación				
ORIENTACIÓN AL CLIENTE		1	2	3	4	5
19.	Atiende con paciencia las quejas o sugerencias de los clientes.				x	
20.	Utiliza una expresión verbal adecuada, empleando un lenguaje claro.				l	
21.	Se preocupa por entender las necesidades de los clientes				x	
22.	Brinda desinteresadamente la ayuda necesaria a los clientes				t	
23.	Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes					e
24.	Proporciona un trato amistoso, respetuoso y cortés					t
Area de Desempeño		Calificación				
RESPONSABILIDAD		1	2	3	4	5
25.	Es puntual con su hora de llegada y salida de su puesto de trabajo				x	
26.	Realiza los cometidos y tareas de trabajo oportunamente					t
27.	Se adapta y acepta las políticas institucionales establecidas				t	
28.	Acepta las instrucciones que se le dan y las acata de manera adecuada					x
29.	Cumple con las actividades pactadas y programadas para su cargo				x	
30.	Respeto las opiniones de sus compañeros					t
OBSERVACIONES:						
Aspectos positivos del evaluado:						
<p>Responsable Honesto Humilde Cumple Metas</p>						
Aspectos por mejorar:						
<p>Mucho reclamo Es individualista</p>						
Observaciones generales:						


FIRMA: Evaluador

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DIRIGIDO A LOS ENCUESTADORES DE LA EMPRESA PROPRAXIS S.A.

Datos de identificación

Datos del Evaluado		Datos del Evaluador	
Nombre:	Marisela Uvisupa	Nombre:	Maccelo Arevela
Cargo:	Encuestadora	Cargo:	Consulter Cuantitativo
Area	Investigación	Fecha:	3-3-2015.

Lea atentamente cada uno de los Items y señale con una X la opción que mejor describa el comportamiento del empleado evaluado.

tenga en cuenta la siguiente escala de calificación, donde:

- * **1 NUNCA** —————> No cumple las expectativas
- * **2 CASI NUNCA** —————> Rara vez cumple las expectativas
- * **3 A VECES** —————> En ocasiones cumple las expectativas
- * **4 MAYORIA DE VECES** —————> Cumple con las expectativas la mayor parte del tiempo
- * **5 SIEMPRE** —————> Cumple eficientemente las expectativas

Area de Desempeño		Calificación				
TRABAJO EN EQUIPO		1	2	3	4	5
1.	Tiene Disposición a colaborar con los demás compañeros				x	
2.	Comparte información y trabaja cooperativamente con los demás	x				
3.	Integra, orienta y ayuda a los nuevos empleados		x			
4.	Posee la facilidad de trabajar en cualquier grupo			x		
5.	Logra comprensión y compromiso grupal			x		
6.	Tiene la capacidad de expresar problemas sin caer en conflictos	x				

Area de Desempeño		Calificación				
COMPROMISO		1	2	3	4	5
7.	Demuestra un alto compromiso en el desarrollo de su trabajo					x
8.	Cumple con las metas de su trabajo dentro de los plazos establecidos					x
9.	Fomenta el prestigio y buena imagen de la empresa					x
10.	Establece para sí mismo/a objetivos de alto desempeño y los alcanza					x
11.	se esfuerza por mejorar continuamente				x	
12.	Ante un problema participa y aporta con ideas y soluciones				x	

Area de Desempeño		Calificación				
COMUNICACIÓN		1	2	3	4	5
13.	Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de los demás				x	
14.	Alienta el intercambio de información y es abierto a los consejos				x	
15.	Escucha y se interesa por conocer los puntos de vista de las demás	x				
16.	Tiene fluidez y facilidad en la comunicación oral y escrita			x		
17.	Demuestra interés por las ideas de sus compañeros de trabajo		x			
18.	Asesora de manera clara a los nuevos empleados.				x	

Area de Desempeño		Calificación				
ORIENTACIÓN AL CLIENTE		1	2	3	4	5
19.	Atiende con paciencia las quejas o sugerencias de los clientes.				X	
20.	Utiliza una expresión verbal adecuada, empleando un lenguaje claro.				X	
21.	Se preocupa por entender las necesidades de los clientes				X	
22.	Brinda desinteresadamente la ayuda necesaria a los clientes			X		
23.	Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes				X	
24.	Proporciona un trato amistoso, respetuoso y cortés				X	
Area de Desempeño		Calificación				
RESPONSABILIDAD		1	2	3	4	5
25.	Es puntual con su hora de llegada y salida de su puesto de trabajo		X			
26.	Realiza los cometidos y tareas de trabajo oportunamente					X
27.	Se adapta y acepta las políticas institucionales establecidas			X		
28.	Acepta las instrucciones que se le dan y las acata de manera adecuada				X	
29.	Cumple con las actividades pactadas y programadas para su cargo				X	
30.	Respeto las opiniones de sus compañeros				X	
OBSERVACIONES:						
Aspectos positivos del evaluado:						
<ul style="list-style-type: none"> - Trabaja bien - Siempre Dispuesta - Honesta 						
Aspectos por mejorar:						
<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar el trabajo en equipo. 						
Observaciones generales:						
Es muy individualista.						


 FIRMA: Evaluador

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DIRIGIDO A LOS ENCUESTADORES DE LA EMPRESA PROPRAXIS S.A.

Datos de identificación

Datos del Evaluado		Datos del Evaluador	
Nombre:	Margaretha Santacruz	Nombre:	Mervento Arévalo
Cargo:	Encuestador	Cargo:	Consultor Cuantitativo
Area:	Investigación	Fecha:	3-3-2018

Lea atentamente cada uno de los ítems y señale con una X la opción que mejor describa el comportamiento del empleado evaluado.

tenga en cuenta la siguiente escala de calificación, donde:

- * **1 NUNCA** —————> No cumple las expectativas
- * **2 CASI NUNCA** —————> Rara vez cumple las expectativas
- * **3 A VECES** —————> En ocasiones cumple las expectativas
- * **4 MAYORÍA DE VECES** —————> Cumple con las expectativas la mayor parte del tiempo
- * **5 SIEMPRE** —————> Cumple eficientemente las expectativas

Area de Desempeño		Calificación				
TRABAJO EN EQUIPO		1	2	3	4	5
1.	Tiene Disposición a colaborar con los demás compañeros			X		
2.	Comparte información y trabaja cooperativamente con los demás			X		
3.	Integra, orienta y ayuda a los nuevos empleados				X	
4.	Posee la facilidad de trabajar en cualquier grupo				X	
5.	Logra comprensión y compromiso grupal		X			
6.	Tiene la capacidad de expresar problemas sin caer en conflictos		X			
Area de Desempeño		Calificación				
COMPROMISO		1	2	3	4	5
7.	Demuestra un alto compromiso en el desarrollo de su trabajo		X			
8.	Cumple con las metas de su trabajo dentro de los plazos establecidos		X			
9.	Fomenta el prestigio y buena imagen de la empresa			X		
10.	Establece para sí mismo/a objetivos de alto desempeño y los alcanza	X				
11.	se esfuerza por mejorar continuamente	X				
12.	Ante un problema participa y aporta con ideas y soluciones	X				
Area de Desempeño		Calificación				
COMUNICACIÓN		1	2	3	4	5
13.	Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de los demás		X			
14.	Alienta el intercambio de información y es abierto a los consejos		X			
15.	Escucha y se interesa por conocer los puntos de vista de las demás		X			
16.	Tiene fluidez y facilidad en la comunicación oral y escrita	X				
17.	Demuestra interés por las ideas de sus compañeros de trabajo	X				
18.	Asesora de manera clara a los nuevos empleados.	X				

Area de Desempeño		Calificación				
ORIENTACIÓN AL CLIENTE		1	2	3	4	5
19.	Atiende con paciencia las quejas o sugerencias de los clientes.			x		
20.	Utiliza una expresión verbal adecuada, empleando un lenguaje claro.				x	
21.	Se preocupa por entender las necesidades de los clientes				x	
22.	Brinda desinteresadamente la ayuda necesaria a los clientes			x		
23.	Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes				x	
24.	Proporciona un trato amistoso, respetuoso y cortés				x	
Area de Desempeño		Calificación				
RESPONSABILIDAD		1	2	3	4	5
25.	Es puntual con su hora de llegada y salida de su puesto de trabajo				x	
26.	Realiza los cometidos y tareas de trabajo oportunamente				x	
27.	Se adapta y acepta las políticas institucionales establecidas				x	
28.	Acepta las instrucciones que se le dan y las acata de manera adecuada					x
29.	Cumple con las actividades pactadas y programadas para su cargo				x	
30.	Respeto las opiniones de sus compañeros				x	
OBSERVACIONES:						
Aspectos positivos del evaluado:						
<p>Cumple con lo asignado Es tranquilo</p>						
Aspectos por mejorar:						
<p>Se queja No colabora No se compromete Constante</p>						
Observaciones generales:						


 FIRMA: Evaluador

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DIRIGIDO A LOS ENCUESTADORES DE LA EMPRESA PROPRAXIS S.A.

Datos de identificación

Datos del Evaluado		Datos del Evaluador	
Nombre:	Mauricio Manje	Nombre:	Marcete Arevalo
Cargo:	Encuestador	Cargo:	Consultor Cuantitativa
Area	Investigación	Fecha:	3-3-2013

Lea atentamente cada uno de los Items y señale con una X la opción que mejor describa el comportamiento del empleado evaluado.

tenga en cuenta la siguiente escala de calificación, donde:

- * **1 NUNCA** —————> No cumple las expectativas
- * **2 CASI NUNCA** —————> Rara vez cumple las expectativas
- * **3 A VECES** —————> En ocasiones cumple las expectativas
- * **4 MAYORIA DE VECES** —————> Cumple con las expectativas la mayor parte del tiempo
- * **5 SIEMPRE** —————> Cumple eficientemente las expectativas

Area de Desempeño		Calificación				
TRABAJO EN EQUIPO		1	2	3	4	5
1.	Tiene Disposición a colaborar con los demás compañeros				x	
2.	Comparte información y trabaja cooperativamente con los demás				t	
3.	Integra, orienta y ayuda a los nuevos empleados				j	
4.	Posee la facilidad de trabajar en cualquier grupo				x	
5.	Logra comprensión y compromiso grupal				r	
6.	Tiene la capacidad de expresar problemas sin caer en conflictos					x
Area de Desempeño		Calificación				
COMPROMISO		1	2	3	4	5
7.	Demuestra un alto compromiso en el desarrollo de su trabajo					u
8.	Cumple con las metas de su trabajo dentro de los plazos establecidos				h	
9.	Fomenta el prestigio y buena imagen de la empresa					x
10.	Establece para sí mismo/a objetivos de alto desempeño y los alcanza					x
11.	se esfuerza por mejorar continuamente				f	
12.	Ante un problema participa y aporta con ideas y soluciones					u
Area de Desempeño		Calificación				
COMUNICACIÓN		1	2	3	4	5
13.	Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de los demás				f	
14.	Alienta el intercambio de información y es abierto a los consejos				x	
15.	Escucha y se interesa por conocer los puntos de vista de las demás				f	
16.	Tiene fluidez y facilidad en la comunicación oral y escrita			x		
17.	Demuestra interés por las ideas de sus compañeros de trabajo				x	
18.	Asesora de manera clara a los nuevos empleados.					x

Area de Desempeño		Calificación				
ORIENTACIÓN AL CLIENTE		1	2	3	4	5
19.	Atiende con paciencia las quejas o sugerencias de los clientes.				x	
20.	Utiliza una expresión verbal adecuada, empleando un lenguaje claro.					x
21.	Se preocupa por entender las necesidades de los clientes				x	
22.	Brinda desinteresadamente la ayuda necesaria a los clientes				x	
23.	Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes					x
24.	Proporciona un trato amistoso, respetuoso y cortés				x	

Area de Desempeño		Calificación				
RESPONSABILIDAD		1	2	3	4	5
25.	Es puntual con su hora de llegada y salida de su puesto de trabajo		x			
26.	Realiza los cometidos y tareas de trabajo oportunamente			x		
27.	Se adapta y acepta las políticas institucionales establecidas				x	
28.	Acepta las instrucciones que se le dan y las acata de manera adecuada			x		
29.	Cumple con las actividades pactadas y programadas para su cargo			x		
30.	Respeto las opiniones de sus compañeros			x		

OBSERVACIONES:

Aspectos positivos del evaluado:

Trabaja bien

Aspectos por mejorar:

Impuntual

Observaciones generales:



FIRMA: Evaluador

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DIRIGIDO A LOS ENCUESTADORES DE LA EMPRESA PROPRAXIS S.A.

Datos de identificación

Datos del Evaluado		Datos del Evaluador	
Nombre:	María Murillo.	Nombre:	Marcelo Arévalo
Cargo:	Encuestador	Cargo:	Consultor Cuantitativo
Area	Investigación	Fecha:	3-3-2013

Lea atentamente cada uno de los ítems y señale con una X la opción que mejor describa el comportamiento del empleado evaluado.

tenga en cuenta la siguiente escala de calificación, donde:

- * **1 NUNCA** —————> No cumple las expectativas
- * **2 CASI NUNCA** —————> Rara vez cumple las expectativas
- * **3 A VECES** —————> En ocasiones cumple las expectativas
- * **4 MAYORIA DE VECES** —————> Cumple con las expectativas la mayor parte del tiempo
- * **5 SIEMPRE** —————> Cumple eficientemente las expectativas

Area de Desempeño		Calificación				
TRABAJO EN EQUIPO		1	2	3	4	5
1.	Tiene Disposición a colaborar con los demás compañeros			X		
2.	Comparte información y trabaja cooperativamente con los demás				X	
3.	Integra, orienta y ayuda a los nuevos empleados				X	
4.	Posee la facilidad de trabajar en cualquier grupo			X		
5.	Logra comprensión y compromiso grupal				X	
6.	Tiene la capacidad de expresar problemas sin caer en conflictos			X		
Area de Desempeño		Calificación				
COMPROMISO		1	2	3	4	5
7.	Demuestra un alto compromiso en el desarrollo de su trabajo				X	
8.	Cumple con las metas de su trabajo dentro de los plazos establecidos				X	
9.	Fomenta el prestigio y buena imagen de la empresa			X		
10.	Establece para sí mismo/a objetivos de alto desempeño y los alcanza			X		
11.	se esfuerza por mejorar continuamente				X	
12.	Ante un problema participa y aporta con ideas y soluciones					X
Area de Desempeño		Calificación				
COMUNICACIÓN		1	2	3	4	5
13.	Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de los demás				X	
14.	Alienta el intercambio de información y es abierto a los consejos			X		
15.	Escucha y se interesa por conocer los puntos de vista de las demás				X	
16.	Tiene fluidez y facilidad en la comunicación oral y escrita				X	
17.	Demuestra interés por las ideas de sus compañeros de trabajo				X	
18.	Asesora de manera clara a los nuevos empleados.				X	

Area de Desempeño		Calificación				
ORIENTACIÓN AL CLIENTE		1	2	3	4	5
19.	Atiende con paciencia las quejas o sugerencias de los clientes.					✓
20.	Utiliza una expresión verbal adecuada, empleando un lenguaje claro.				✓	
21.	Se preocupa por entender las necesidades de los clientes					✓
22.	Brinda desinteresadamente la ayuda necesaria a los clientes					✓
23.	Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes					✓
24.	Proporciona un trato amistoso, respetuoso y cortés				✓	
Area de Desempeño		Calificación				
RESPONSABILIDAD		1	2	3	4	5
25.	Es puntual con su hora de llegada y salida de su puesto de trabajo					✓
26.	Realiza los cometidos y tareas de trabajo oportunamente					✓
27.	Se adapta y acepta las políticas institucionales establecidas				✓	
28.	Acepta las instrucciones que se le dan y las acata de manera adecuada				✓	
29.	Cumple con las actividades pactadas y programadas para su cargo			✓		
30.	Respeto las opiniones de sus compañeros				✓	
OBSERVACIONES:						
Aspectos positivos del evaluado:						
<p>Trabaja bien Puntual</p>						
Aspectos por mejorar:						
<p>Poco Compromiso</p>						
Observaciones generales:						


 FIRMA: Evaluador

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DIRIGIDO A LOS ENCUESTADORES DE LA EMPRESA PROPRAXIS S.A.

Datos de identificación

Datos del Evaluado		Datos del Evaluador	
Nombre:	Gaïson Gonzalez	Nombre:	Marcelo Arévalo
Cargo:	Encuestador	Cargo:	Consultor Cuantitativo
Area	Investigación	Fecha:	3-3-2013

Lea atentamente cada uno de los ítems y señale con una X la opción que mejor describa el comportamiento del empleado evaluado.

tenga en cuenta la siguiente escala de calificación, donde:

- * **1 NUNCA** —————> No cumple las expectativas
- * **2 CASI NUNCA** —————> Rara vez cumple las expectativas
- * **3 A VECES** —————> En ocasiones cumple las expectativas
- * **4 MAYORIA DE VECES** —————> Cumple con las expectativas la mayor parte del tiempo
- * **5 SIEMPRE** —————> Cumple eficientemente las expectativas

Area de Desempeño		Calificación				
TRABAJO EN EQUIPO		1	2	3	4	5
1.	Tiene Disposición a colaborar con los demás compañeros				X	
2.	Comparte información y trabaja cooperativamente con los demás				X	
3.	Integra, orienta y ayuda a los nuevos empleados					X
4.	Posee la facilidad de trabajar en cualquier grupo					X
5.	Logra comprensión y compromiso grupal				X	
6.	Tiene la capacidad de expresar problemas sin caer en conflictos					X
Area de Desempeño		Calificación				
COMPROMISO		1	2	3	4	5
7.	Demuestra un alto compromiso en el desarrollo de su trabajo					X
8.	Cumple con las metas de su trabajo dentro de los plazos establecidos					X
9.	Fomenta el prestigio y buena imagen de la empresa				X	
10.	Establece para sí mismo/a objetivos de alto desempeño y los alcanza				X	
11.	se esfuerza por mejorar continuamente				X	
12.	Ante un problema participa y aporta con ideas y soluciones				X	
Area de Desempeño		Calificación				
COMUNICACIÓN		1	2	3	4	5
13.	Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de los demás				X	
14.	Alienta el intercambio de información y es abierto a los consejos					X
15.	Escucha y se interesa por conocer los puntos de vista de las demás				X	
16.	Tiene fluidez y facilidad en la comunicación oral y escrita					X
17.	Demuestra interés por las ideas de sus compañeros de trabajo				X	
18.	Asesora de manera clara a los nuevos empleados.					X

Area de Desempeño		Calificación				
ORIENTACIÓN AL CLIENTE		1	2	3	4	5
19.	Atiende con paciencia las quejas o sugerencias de los clientes.					4
20.	Utiliza una expresión verbal adecuada, empleando un lenguaje claro.					4
21.	Se preocupa por entender las necesidades de los clientes					4
22.	Brinda desinteresadamente la ayuda necesaria a los clientes				4	
23.	Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes					4
24.	Proporciona un trato amistoso, respetuoso y cortés				4	
Area de Desempeño		Calificación				
RESPONSABILIDAD		1	2	3	4	5
25.	Es puntual con su hora de llegada y salida de su puesto de trabajo					4
26.	Realiza los cometidos y tareas de trabajo oportunamente					4
27.	Se adapta y acepta las políticas institucionales establecidas				4	
28.	Acepta las instrucciones que se le dan y las acata de manera adecuada					4
29.	Cumple con las actividades pactadas y programadas para su cargo					4
30.	Respeto las opiniones de sus compañeros					4
OBSERVACIONES:						
Aspectos positivos del evaluado:						
<ul style="list-style-type: none"> - Trabaja bien - Cumplido - Tranquilo. 						
Aspectos por mejorar:						
Observaciones generales:						
Fu una persona sencilla.						


FIRMA: Evaluador

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DIRIGIDO A LOS ENCUESTADORES DE LA EMPRESA PROPRAXIS S.A.

Datos de identificación

Datos del Evaluado		Datos del Evaluador	
Nombre:	Esteban Tacuri	Nombre:	Marcelo Arévalo
Cargo:	Encuestador	Cargo:	Consultor Cuantitativo
Area:	Investigación	Fecha:	3-3-2015

Lea atentamente cada uno de los ítems y señale con una X la opción que mejor describa el comportamiento del empleado evaluado.

tenga en cuenta la siguiente escala de calificación, donde:

- * **1 NUNCA** _____ > No cumple las expectativas
- * **2 CASI NUNCA** _____ > Rara vez cumple las expectativas
- * **3 A VECES** _____ > En ocasiones cumple las expectativas
- * **4 MAYORIA DE VECES** _____ > Cumple con las expectativas la mayor parte del tiempo
- * **5 SIEMPRE** _____ > Cumple eficientemente las expectativas

Area de Desempeño		Calificación				
TRABAJO EN EQUIPO		1	2	3	4	5
1.	Tiene Disposición a colaborar con los demás compañeros				x	
2.	Comparte información y trabaja cooperativamente con los demás					x
3.	Integra, orienta y ayuda a los nuevos empleados					x
4.	Posee la facilidad de trabajar en cualquier grupo					x
5.	Logra comprensión y compromiso grupal					x
6.	Tiene la capacidad de expresar problemas sin caer en conflictos				x	
Area de Desempeño		Calificación				
COMPROMISO		1	2	3	4	5
7.	Demuestra un alto compromiso en el desarrollo de su trabajo				x	
8.	Cumple con las metas de su trabajo dentro de los plazos establecidos				x	
9.	Fomenta el prestigio y buena imagen de la empresa				x	
10.	Establece para sí mismo/a objetivos de alto desempeño y los alcanza				x	
11.	se esfuerza por mejorar continuamente					x
12.	Ante un problema participa y aporta con ideas y soluciones					x
Area de Desempeño		Calificación				
COMUNICACIÓN		1	2	3	4	5
13.	Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de los demás		x			
14.	Alienta el intercambio de información y es abierto a los consejos		x			
15.	Escucha y se interesa por conocer los puntos de vista de los demás	x				
16.	Tiene fluidez y facilidad en la comunicación oral y escrita		x			
17.	Demuestra interés por las ideas de sus compañeros de trabajo		x			
18.	Asesora de manera clara a los nuevos empleados.	x				

Area de Desempeño		Calificación				
ORIENTACIÓN AL CLIENTE		1	2	3	4	5
19.	Atiende con paciencia las quejas o sugerencias de los clientes.				2	
20.	Utiliza una expresión verbal adecuada, empleando un lenguaje claro.				2	
21.	Se preocupa por entender las necesidades de los clientes					4
22.	Brinda desinteresadamente la ayuda necesaria a los clientes					4
23.	Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes				2	
24.	Proporciona un trato amistoso, respetuoso y cortés				2	
Area de Desempeño		Calificación				
RESPONSABILIDAD		1	2	3	4	5
25.	Es puntual con su hora de llegada y salida de su puesto de trabajo		4			
26.	Realiza los cometidos y tareas de trabajo oportunamente		2			
27.	Se adapta y acepta las políticas institucionales establecidas	4				
28.	Acepta las instrucciones que se le dan y las acata de manera adecuada		4			
29.	Cumple con las actividades pactadas y programadas para su cargo	4				
30.	Respeto las opiniones de sus compañeros		2			
OBSERVACIONES:						
Aspectos positivos del evaluado:						
<p>Muy Recto. Regulan las cosas claras</p>						
Aspectos por mejorar:						
<p>Conflictivo. No acepta errores. Inmaduro No se acepta a las actividades</p>						
Observaciones generales:						
<p>Cuenta con experiencia</p>						


FIRMA: Evaluador

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DIRIGIDO A LOS ENCUESTADORES DE LA EMPRESA PROPRAXIS S.A.

Datos de identificación

Datos del Evaluado		Datos del Evaluador	
Nombre:	Maricela Orobates	Nombre:	Morcelo Arévalo
Cargo:	Encuestadora	Cargo:	Consultor Cuantitativa
Area	Investigación	Fecha:	3-7-2015

Lea atentamente cada uno de los Items y señale con una X la opción que mejor describa el comportamiento del empleado evaluado.

tenga en cuenta la siguiente escala de calificación, donde:

- * **1 NUNCA** —————> No cumple las expectativas
- * **2 CASI NUNCA** —————> Rara vez cumple las expectativas
- * **3 A VECES** —————> En ocasiones cumple las expectativas
- * **4 MAYORIA DE VECES** —————> Cumple con las expectativas la mayor parte del tiempo
- * **5 SIEMPRE** —————> Cumple eficientemente las expectativas

Area de Desempeño		Calificación				
TRABAJO EN EQUIPO		1	2	3	4	5
1.	Tiene Disposición a colaborar con los demás compañeros				X	
2.	Comparte información y trabaja cooperativamente con los demás	X				
3.	Integra, orienta y ayuda a los nuevos empleados		X			
4.	Posee la facilidad de trabajar en cualquier grupo			X		
5.	Logra comprensión y compromiso grupal			X		
6.	Tiene la capacidad de expresar problemas sin caer en conflictos	X				
Area de Desempeño		Calificación				
COMPROMISO		1	2	3	4	5
7.	Demuestra un alto compromiso en el desarrollo de su trabajo					X
8.	Cumple con las metas de su trabajo dentro de los plazos establecidos					X
9.	Fomenta el prestigio y buena imagen de la empresa					X
10.	Establece para sí mismo/a objetivos de alto desempeño y los alcanza					X
11.	se esfuerza por mejorar continuamente				X	
12.	Ante un problema participa y aporta con ideas y soluciones				X	
Area de Desempeño		Calificación				
COMUNICACIÓN		1	2	3	4	5
13.	Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de los demás				X	
14.	Alienta el intercambio de información y es abierto a los consejos				X	
15.	Escucha y se interesa por conocer los puntos de vista de las demás	X				
16.	Tiene fluidez y facilidad en la comunicación oral y escrita			X		
17.	Demuestra interés por las ideas de sus compañeros de trabajo		X			
18.	Asesora de manera clara a los nuevos empleados.				X	

Area de Desempeño		Calificación				
ORIENTACIÓN AL CLIENTE		1	2	3	4	5
19.	Atiende con paciencia las quejas o sugerencias de los clientes.				X	
20.	Utiliza una expresión verbal adecuada, empleando un lenguaje claro.				X	
21.	Se preocupa por entender las necesidades de los clientes				X	
22.	Brinda desinteresadamente la ayuda necesaria a los clientes			X		
23.	Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes				X	
24.	Proporciona un trato amistoso, respetuoso y cortés				X	
Area de Desempeño		Calificación				
RESPONSABILIDAD		1	2	3	4	5
25.	Es puntual con su hora de llegada y salida de su puesto de trabajo		X			
26.	Realiza los cometidos y tareas de trabajo oportunamente					X
27.	Se adapta y acepta las políticas institucionales establecidas			X		
28.	Acepta las instrucciones que se le dan y las acata de manera adecuada				X	
29.	Cumple con las actividades pactadas y programadas para su cargo		X		X	
30.	Respeto las opiniones de sus compañeros				X	
OBSERVACIONES:						
Aspectos positivos del evaluado:						
<p>Duplate a Colaborar</p> <p>Cumple Metas.</p>						
Aspectos por mejorar:						
<p>No trabaja en grupo</p>						
Observaciones generales:						


FIRMA: Evaluador

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DIRIGIDO A LOS ENCUESTADORES DE LA EMPRESA PROPRAXIS S.A.

Datos de identificación

Datos del Evaluado		Datos del Evaluador	
Nombre:	Marlene Vergara	Nombre:	Mareelo Arcuato
Cargo:	Encuestador	Cargo:	Consultor Cuantitativo
Area:	Investigación	Fecha:	3-3-2013.

Lea atentamente cada uno de los Items y señale con una X la opción que mejor describa el comportamiento del empleado evaluado.

tenga en cuenta la siguiente escala de calificación, donde:

- * **1 NUNCA** —————> No cumple las expectativas
- * **2 CASI NUNCA** —————> Rara vez cumple las expectativas
- * **3 A VECES** —————> En ocasiones cumple las expectativas
- * **4 MAYORIA DE VECES** —————> Cumple con las expectativas la mayor parte del tiempo
- * **5 SIEMPRE** —————> Cumple eficientemente las expectativas

Area de Desempeño		Calificación				
TRABAJO EN EQUIPO		1	2	3	4	5
1.	Tiene Disposición a colaborar con los demás compañeros				X	
2.	Comparte información y trabaja cooperativamente con los demás				X	
3.	Integra, orienta y ayuda a los nuevos empleados				X	
4.	Posee la facilidad de trabajar en cualquier grupo				X	
5.	Logra comprensión y compromiso grupal				X	
6.	Tiene la capacidad de expresar problemas sin caer en conflictos				X	
Area de Desempeño		Calificación				
COMPROMISO		1	2	3	4	5
7.	Demuestra un alto compromiso en el desarrollo de su trabajo				X	
8.	Cumple con las metas de su trabajo dentro de los plazos establecidos					X
9.	Fomenta el prestigio y buena imagen de la empresa				X	
10.	Establece para sí mismo/a objetivos de alto desempeño y los alcanza					X
11.	se esfuerza por mejorar continuamente				X	
12.	Ante un problema participa y aporta con ideas y soluciones					X
Area de Desempeño		Calificación				
COMUNICACIÓN		1	2	3	4	5
13.	Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de los demás			X		
14.	Alienta el intercambio de información y es abierto a los consejos				X	
15.	Escucha y se interesa por conocer los puntos de vista de las demás				X	
16.	Tiene fluidez y facilidad en la comunicación oral y escrita		X			
17.	Demuestra interés por las ideas de sus compañeros de trabajo		X			
18.	Asesora de manera clara a los nuevos empleados.		X			

Area de Desempeño		Calificación				
ORIENTACIÓN AL CLIENTE		1	2	3	4	5
19.	Atiende con paciencia las quejas o sugerencias de los clientes.			X		
20.	Utiliza una expresión verbal adecuada, empleando un lenguaje claro.				X	
21.	Se preocupa por entender las necesidades de los clientes		X			
22.	Brinda desinteresadamente la ayuda necesaria a los clientes			X		
23.	Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes			X		
24.	Proporciona un trato amistoso, respetuoso y cortés				X	
Area de Desempeño		Calificación				
RESPONSABILIDAD		1	2	3	4	5
25.	Es puntual con su hora de llegada y salida de su puesto de trabajo		X			
26.	Realiza los cometidos y tareas de trabajo oportunamente			X		
27.	Se adapta y acepta las políticas institucionales establecidas			X		
28.	Acepta las instrucciones que se le dan y las acata de manera adecuada		X			
29.	Cumple con las actividades pactadas y programadas para su cargo			X		
30.	Respeto las opiniones de sus compañeros			X		
OBSERVACIONES:						
Aspectos positivos del evaluado:						
Trabaja en equipo Colaboradora						
Aspectos por mejorar:						
Mal orador Impertin Expresión ineducada Desorganizada						
Observaciones generales:						



FIRMA: Evaluador

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DIRIGIDO A LOS ENCUESTADORES DE LA EMPRESA PROPRAXIS S.A.

Datos de identificación

Datos del Evaluado		Datos del Evaluador	
Nombre:	Geovana Jaramillo	Nombre:	
Cargo:	Encuestadora	Cargo:	
Area:	Investigación	Fecha:	

Lea atentamente cada uno de los Items y señale con una X la opción que mejor describa el comportamiento del empleado evaluado.

tenga en cuenta la siguiente escala de calificación, donde:

- * **1 NUNCA** —————> No cumple las expectativas
- * **2 CASI NUNCA** —————> Rara vez cumple las expectativas
- * **3 A VECES** —————> En ocasiones cumple las expectativas
- * **4 MAYORIA DE VECES** —————> Cumple con las expectativas la mayor parte del tiempo
- * **5 SIEMPRE** —————> Cumple eficientemente las expectativas

Area de Desempeño		Calificación				
TRABAJO EN EQUIPO		1	2	3	4	5
1.	Tiene Disposición a colaborar con los demás compañeros					
2.	Comparte información y trabaja cooperativamente con los demás					
3.	Integra, orienta y ayuda a los nuevos empleados					
4.	Posee la facilidad de trabajar en cualquier grupo					
5.	Logra comprensión y compromiso grupal					
6.	Tiene la capacidad de expresar problemas sin caer en conflictos					
Area de Desempeño		Calificación				
COMPROMISO		1	2	3	4	5
7.	Demuestra un alto compromiso en el desarrollo de su trabajo					
8.	Cumple con las metas de su trabajo dentro de los plazos establecidos					
9.	Fomenta el prestigio y buena imagen de la empresa					
10.	Establece para sí mismo/a objetivos de alto desempeño y los alcanza					
11.	se esfuerza por mejorar continuamente					
12.	Ante un problema participa y aporta con ideas y soluciones					
Area de Desempeño		Calificación				
COMUNICACIÓN		1	2	3	4	5
13.	Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de los demás					
14.	Alienta el intercambio de información y es abierto a los consejos					
15.	Escucha y se interesa por conocer los puntos de vista de las demás					
16.	Tiene fluidez y facilidad en la comunicación oral y escrita					
17.	Demuestra interés por las ideas de sus compañeros de trabajo					
18.	Asesora de manera clara a los nuevos empleados.					

Area de Desempeño		Calificación				
ORIENTACIÓN AL CLIENTE		1	2	3	4	5
19.	Atiende con paciencia las quejas o sugerencias de los clientes.					
20.	Utiliza una expresión verbal adecuada, empleando un lenguaje claro.					
21.	Se preocupa por entender las necesidades de los clientes					
22.	Brinda desinteresadamente la ayuda necesaria a los clientes					
23.	Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes					
24.	Proporciona un trato amistoso, respetuoso y cortés					
Area de Desempeño		Calificación				
RESPONSABILIDAD		1	2	3	4	5
25.	Es puntual con su hora de llegada y salida de su puesto de trabajo					
26.	Realiza los cometidos y tareas de trabajo oportunamente					
27.	Se adapta y acepta las políticas institucionales establecidas					
28.	Acepta las instrucciones que se le dan y las acata de manera adecuada					
29.	Cumple con las actividades pactadas y programadas para su cargo					
30.	Respeto las opiniones de sus compañeros					
OBSERVACIONES:						
Aspectos positivos del evaluado:						
Aspectos por mejorar:						
Observaciones generales:						

FIRMA: Evaluador

Area de Desempeño		Calificación				
ORIENTACIÓN AL CLIENTE		1	2	3	4	5
19.	Atiende con paciencia las quejas o sugerencias de los clientes.					5
20.	Utiliza una expresión verbal adecuada, empleando un lenguaje claro.				x	
21.	Se preocupa por entender las necesidades de los clientes					4
22.	Brinda desinteresadamente la ayuda necesaria a los clientes				3	
23.	Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes					4
24.	Proporciona un trato amistoso, respetuoso y cortés				2	
Area de Desempeño		Calificación				
RESPONSABILIDAD		1	2	3	4	5
25.	Es puntual con su hora de llegada y salida de su puesto de trabajo	1				
26.	Realiza los cometidos y tareas de trabajo oportunamente	x				
27.	Se adapta y acepta las políticas institucionales establecidas			1		
28.	Acepta las instrucciones que se le dan y las acata de manera adecuada		x			
29.	Cumple con las actividades pactadas y programadas para su cargo		1			
30.	Respeto las opiniones de sus compañeros		x			
OBSERVACIONES:						
Aspectos positivos del evaluado:						
<p>Honesto Trabaja bien.</p>						
Aspectos por mejorar:						
<p>Inresponsable Incompetente Dispone de poco tiempo</p>						
Observaciones generales:						



FIRMA: Evaluador

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DIRIGIDO A LOS ENCUESTADORES DE LA EMPRESA PROPRAXIS S.A.

Datos de identificación

Datos del Evaluado		Datos del Evaluador	
Nombre:	Robinson Torreal	Nombre:	Marcela Arévalo
Cargo:	Encuestador	Cargo:	Consultor Cuantitativa
Area	Investigación	Fecha:	3-3-2015

Lea atentamente cada uno de los ítems y señale con una X la opción que mejor describa el comportamiento del empleado evaluado.

tenga en cuenta la siguiente escala de calificación, donde:

- * **1 NUNCA** _____ → No cumple las expectativas
- * **2 CASI NUNCA** _____ → Rara vez cumple las expectativas
- * **3 A VECES** _____ → En ocasiones cumple las expectativas
- * **4 MAYORIA DE VECES** _____ → Cumple con las expectativas la mayor parte del tiempo
- * **5 SIEMPRE** _____ → Cumple eficientemente las expectativas

Area de Desempeño		Calificación				
TRABAJO EN EQUIPO		1	2	3	4	5
1.	Tiene Disposición a colaborar con los demás compañeros			X		
2.	Comparte información y trabaja cooperativamente con los demás				X	
3.	Integra, orienta y ayuda a los nuevos empleados			X		
4.	Posee la facilidad de trabajar en cualquier grupo			X		
5.	Logra comprensión y compromiso grupal			X		
6.	Tiene la capacidad de expresar problemas sin caer en conflictos		X			
Area de Desempeño		Calificación				
COMPROMISO		1	2	3	4	5
7.	Demuestra un alto compromiso en el desarrollo de su trabajo				X	
8.	Cumple con las metas de su trabajo dentro de los plazos establecidos				X	
9.	Fomenta el prestigio y buena imagen de la empresa				X	
10.	Establece para sí mismo/a objetivos de alto desempeño y los alcanza				X	
11.	se esfuerza por mejorar continuamente				X	
12.	Ante un problema participa y aporta con ideas y soluciones				X	
Area de Desempeño		Calificación				
COMUNICACIÓN		1	2	3	4	5
13.	Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de los demás				X	
14.	Alienta el intercambio de información y es abierto a los consejos					X
15.	Escucha y se interesa por conocer los puntos de vista de las demás				X	
16.	Tiene fluidez y facilidad en la comunicación oral y escrita					X
17.	Demuestra interés por las ideas de sus compañeros de trabajo					X
18.	Asesora de manera clara a los nuevos empleados.					X

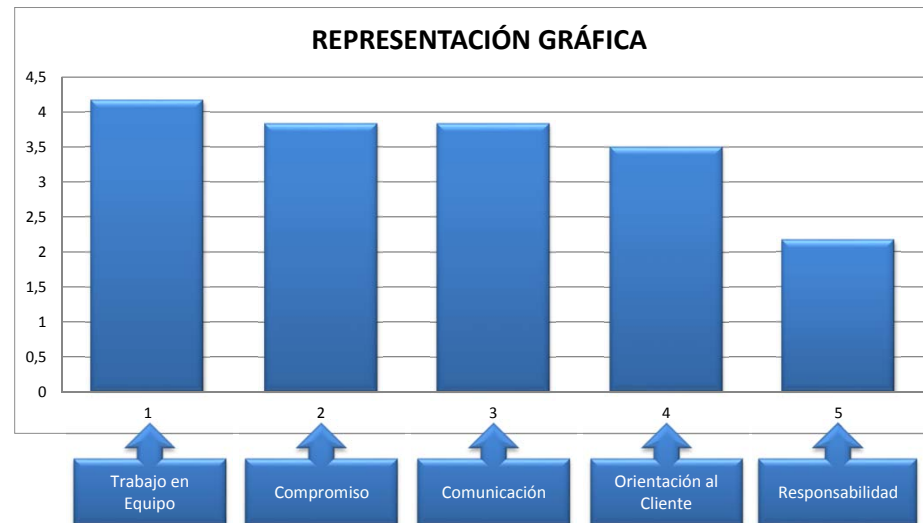
RESULTADOS:

Evaluado/a: XAVIER MEDINA

4,166667	trabajo en equipo	alto	Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.
3,833333	compromiso	alto	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo/a objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los/as integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo/la perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta productividad.
3,833333	comunicación	alto	Se comunica con claridad y precisión. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas. Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de otra gente.
3,5	Orientación al Cliente	alto	Crea necesidades en el/la cliente/a para fidelizarlo/a. Gana clientes/as y logra que el cliente/a lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo/la recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente/a y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del usuario/a.
2,166667	Responsabilidad	medio	Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo

Aspectos positivos del evaluado	
Comprometido	
Trabaja en Equipo	
0	
0	
0	
Aspectos a mejorar	
Inexperto en trabajo de campo	
Inputual	
No expresa su opinión	
0	
0	
Observaciones Generales	
0	
0	
0	
0	
0	

PUNTAJÓN OBTENIDA	
105	<i>medio</i>



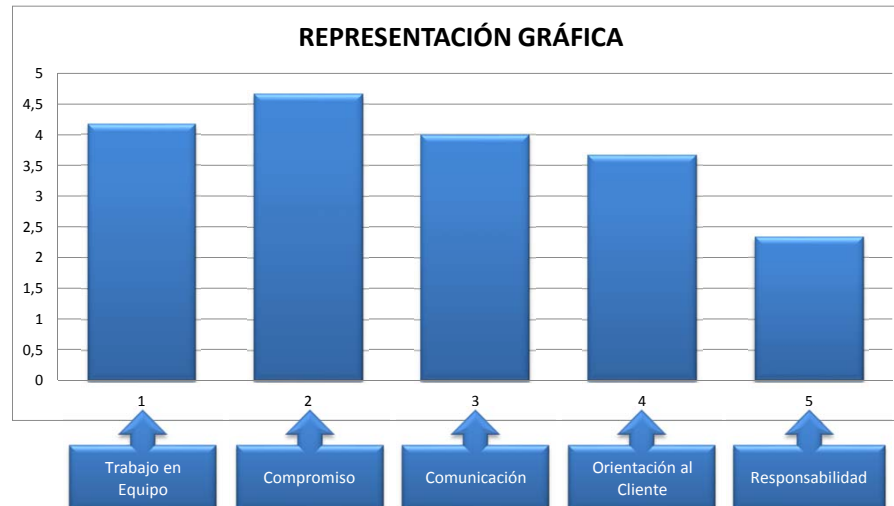
RESULTADOS:

Evaluado/a: PAOLA COLLAGUAZO

4,166667	trabajo en equipo	alto	Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.
4,666667	compromiso	alto	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo/a objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los/as integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo/la perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta productividad.
4	comunicación	alto	Se comunica con claridad y precisión. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas. Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de otra gente.
3,666667	Orientación al Cliente	alto	Crea necesidades en el/la cliente/a para fidelizarlo/a. Gana clientes/as y logra que el cliente/a lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo/la recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente/a y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del usuario/a.
2,333333	Responsabilidad	medio	Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo

Aspectos positivos del evaluado	
Organizada	0
Comprometida	0
Aspectos a mejorar	
Impuntual	0
Observaciones Generales	
0	
0	
0	
0	

PUNTUACIÓN OBTENIDA	
113	alto



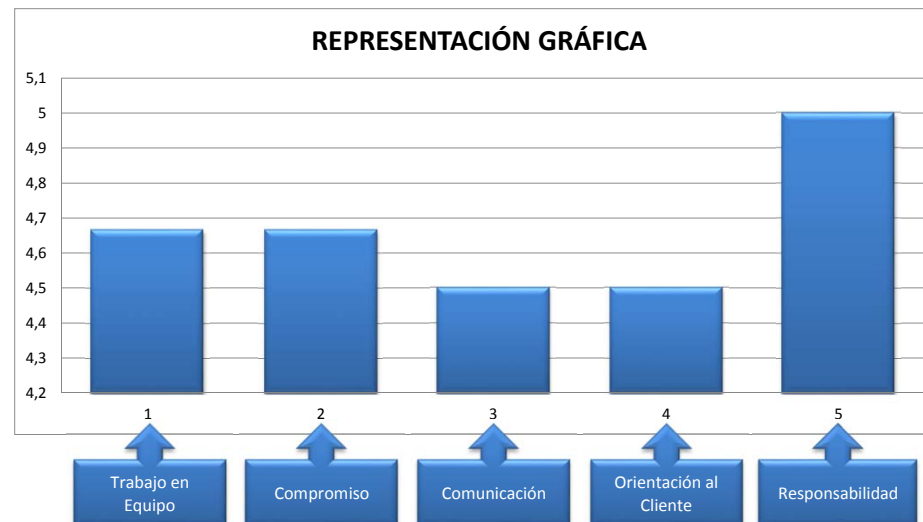
RESULTADOS:

Evaluado/a: KATY TAPIA

4,66667	trabajo en equipo	alto	Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.
4,66667	compromiso	alto	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo/a objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los/as integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo/la perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta productividad.
4,5	comunicación	alto	Se comunica con claridad y precisión. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas. Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de otra gente.
4,5	Orientación al Cliente	alto	Crea necesidades en el/la cliente/a para fidelizarlo/a. Gana clientes/as y logra que el cliente/a lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo/la recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente/a y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del usuario/a.
5	Responsabilidad	alto	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.

Aspectos positivos del evaluado	
Trabajadora	
Sacrificada	
Puntual	
0	
0	
Aspectos a mejorar	
No expresa su opinión	
0	
0	
0	
Observaciones Generales	
Siempre está dispuesta a colaborar	
0	
0	
0	
0	

PUNTUACIÓN OBTENIDA	
140	alto



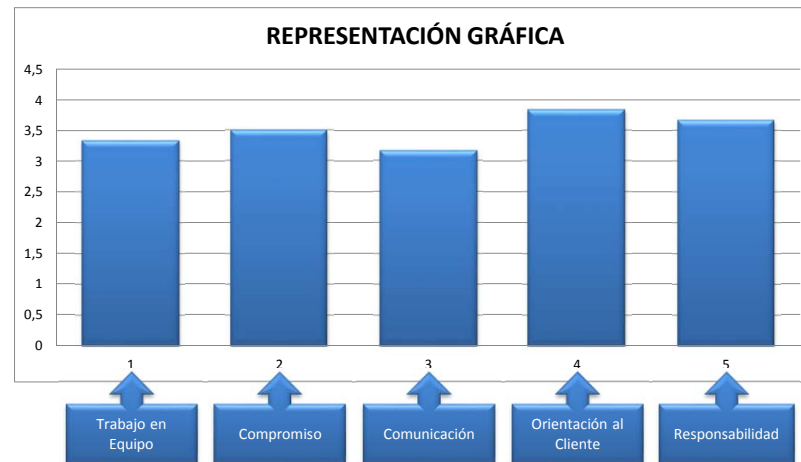
RESULTADOS:

Evaluado/a: GEOVANNA JARAMILLO

3,333333	trabajo en equipo	medio	Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de las personas que lo componen.
3,5	compromiso	alto	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo/a objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los/as integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo/la perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta productividad.
3,166667	comunicación	medio	Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto/a y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.
3,833333	Orientación al Cliente	alto	Crea necesidades en el/la cliente/a para fidelizarlo/a. Gana clientes/as y logra que el cliente/a lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo/la recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente/a y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del usuario/a.
3,666667	Responsabilidad	alto	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.

Aspectos positivos del evaluado	
Colaboradora	
Eficiente en su trabajo	
Es paciente	
0	
0	
Aspectos a mejorar	
Comunicación	
0	
0	
0	
Observaciones Generales	
0	
0	
0	
0	

PUNTUACIÓN OBTENIDA	
105	medio



RESULTADOS:

Evaluado/a: CRISTINA ULLOA

3	trabajo en equipo	medio	Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de las personas que lo componen.
1,833333	compromiso	medio	Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a las otras personas, por medio del ejemplo, la conducta a seguir. Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre.
2	comunicación	medio	Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto/a y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.
3,333333	Orientación al Cliente	medio	Identifica las necesidades del cliente/a; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los/as clientes/as con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas
1,5	Responsabilidad	bajo	Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.

Aspectos positivos del evaluado

Quando quiere puede ser muy responsable

Sociable

0

0

0

Aspectos a mejorar

No realiza bien su trabajo

Mala comunicación

Impuntual

Egoísta

Conflictiva

Observaciones Generales

0

0

0

0

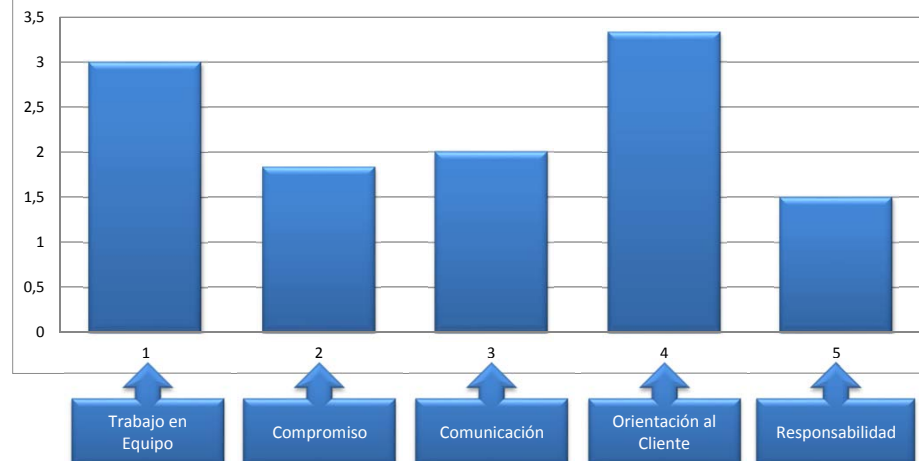
0

PUNTUACIÓN OBTENIDA

70

bajo

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



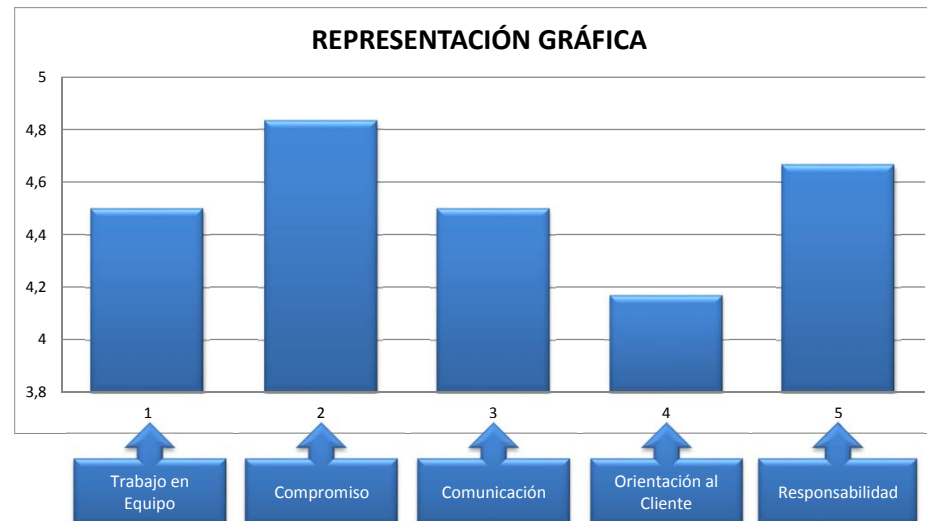
RESULTADOS:

Evaluado/a: ANDRÉS CARPIO

4,5	trabajo en equipo	alto	Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.
4,833333	compromiso	alto	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo/a objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los/as integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo/la perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta productividad.
4,5	comunicación	alto	Se comunica con claridad y precisión. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas. Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de otra gente.
4,166667	Orientación al Cliente	alto	Crea necesidades en el/la cliente/a para fidelizarlo/a. Gana clientes/as y logra que el cliente/a lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo/la recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente/a y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del usuario/a.
4,666667	Responsabilidad	alto	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.

Aspectos positivos del evaluado	
Colaborador	
Puntual	
Proactivo	
0	
0	
Aspectos a mejorar	
0	
0	
0	
0	
0	
Observaciones Generales	
0	
0	
0	
0	
0	

PUNTUACIÓN OBTENIDA	
136	alto



PROPRAXIS S.A.

Clima organizacional 2015

OBJETIVO: Obtener información directa de los empleados de PROPRAXIS S.A. que nos permitan determinar su grado de satisfacción con la empresa

PROCESO: Las encuesta será aplicada de manera directa, posteriormente se tabularán la información, y en base a ella se realizará el informe de resultados.

Le pedimos, que por favor señale con una "X" las respuestas que Ud. Considere se ajustan a su opinión.

Área: Sexo: Masculino: Femenino: Edad:

¿Cuánto tiempo trabaja Ud. En PROPRAXIS?

Menos de un año
 De 1 a 5 años
 De 6 a 10 años
 Más de 11 años

Marque por favor su nivel de instrucción

Secundaria
 Tecnólogo
 Superior
 Cuanto Nivel

A continuación le presentamos un listado de enunciados, en los que le pedimos por favor, marque con una X la categoría que más se ajuste a su criterio personal.

tenga en cuenta la siguiente escala de calificación, donde:

- 1 **Corresponde a: TOTAL DESACUERDO**
- 2 **Corresponde a: EN DESACUERDO**
- 3 **Corresponde a: DE ACUERDO**
- 4 **Corresponde a: TOTALMENTE DE ACUERDO**

ENUNCIADOS:		Calificación			
		1	2	3	4
1	La distribución Física y el espacio de mi área de trabajo facilitan el desempeño de mis tareas.				X
2	De acuerdo a mis funciones, es justa la remuneración económica y los beneficios que recibo.			X	
3	Se reconoce mi esfuerzo si trabajo más de las horas reglamentarias.		X		
4	El ambiente de trabajo me proporciona bienestar.				X
5	Estoy satisfecho con las tareas asignadas.				X
6	Tengo la flexibilidad de cómo hacer mi trabajo, siempre y cuando llegue a los mejores resultados				X
7	La relación que tengo con mi superior es cordial.				X
8	Cuento con los equipos y herramientas necesarias y adecuadas para realizar mi trabajo				X
9	La empresa me brinda oportunidades de desarrollarme profesionalmente.			X	
10	Los conflictos que se presentan a nivel de empresa, se han manejado oportuna y adecuadamente.			X	

PROPRAXIS S.A.

Clima organizacional 2015

ENUNCIADOS:		Calificación			
		1	2	3	4
11	La empresa se encarga de comunicar oportunamente los cambios en cuanto a procedimientos y políticas.			X	
12	Estoy satisfecho con el volumen de trabajo a realizar.				X
13	Estoy de acuerdo con la forma en que la empresa realiza la evaluación de mi desempeño.				X
14	Mi jefe inmediato demuestra respeto hacia todos sus colaboradores.				X
15	Se toman las medidas necesarias en seguridad industrial, para que el personal pueda laborar con tranquilidad.				X
16	Existe el interés de la dirección para dar a conocer a sus miembros el objetivo principal de la empresa y orientar mi trabajo hacia éste objetivo.			X	
17	La comunicación y relaciones a nivel de empresa ¿son buenas?				X
18	La empresa se preocupa por mi capacitación y superación académica			X	
19	Mi jefe me orienta y facilita a cumplir con mi trabajo				X
20	Los beneficios que me ofrece la empresa (décimos, bonos, etc.) contribuyen con la economía del hogar.		X		
21	La solidaridad es una virtud característica de nuestro grupo de trabajo				X
22	Tengo estabilidad en el Trabajo.				X
23	Las funciones asignadas, están acordes con mi capacitación y conocimientos.				X
24	Los eventos sociales que se realizan en la empresa influyen positivamente en el compañerismo y ambiente de trabajo.			X	
25	Hago el uso adecuado, en cuanto a los equipos, bases de datos, e información de la empresa.				X

Para cumplir con los objetivos de la empresa, le pedimos que indique cuáles son los elementos que podrían mejorar.

Aspectos a mejorar: 1.- espacio físico

2.- Equipos

3.- _____

PROPRAXIS S.A.

Clima organizacional 2015

OBJETIVO: Obtener información directa de los empleados de PROPRAXIS S.A. que nos permitan determinar su grado de satisfacción con la empresa

PROCESO: Las encuesta será aplicada de manera directa, posteriormente se tabularán la información, y en base a ella se realizará el informe de resultados.

Le pedimos, que por favor señale con una "X" las respuestas que Ud. Considere se ajustan a su opinión.

Área: Cuantitativo Sexo: Masculino: Femenino: Edad: 28

¿Cuánto tiempo trabaja Ud. En PROPRAXIS?

Menos de un año
 De 1 a 5 años
 De 6 a 10 años
 Más de 11 años

Marque por favor su nivel de instrucción

Secundaria
 Tecnólogo
 Superior
 Cuanto Nivel

A continuación le presentamos un listado de enunciados, en los que le pedimos por favor, marque con una X la categoría que más se ajuste a su criterio personal.

tenga en cuenta la siguiente escala de calificación, donde:

- 1 **Corresponde a: TOTAL DESACUERDO**
- 2 **Corresponde a: EN DESACUERDO**
- 3 **Corresponde a: DE ACUERDO**
- 4 **Corresponde a: TOTALMENTE DE ACUERDO**

ENUNCIADOS:		Calificación			
		1	2	3	4
1	La distribución Física y el espacio de mi área de trabajo facilitan el desempeño de mis tareas.		X		
2	De acuerdo a mis funciones, es justa la remuneración económica y los beneficios que recibo.			X	
3	Se reconoce mi esfuerzo si trabajo más de las horas reglamentarias.			X	
4	El ambiente de trabajo me proporciona bienestar.				X
5	Estoy satisfecho con las tareas asignadas.			X	
6	Tengo la flexibilidad de cómo hacer mi trabajo, siempre y cuando llegue a los mejores resultados				X
7	La relación que tengo con mi superior es cordial.				X
8	Cuento con los equipos y herramientas necesarias y adecuadas para realizar mi trabajo			X	
9	La empresa me brinda oportunidades de desarrollarme profesionalmente.			X	
10	Los conflictos que se presentan a nivel de empresa, se han manejado oportuna y adecuadamente.			X	

PROPRAXIS S.A.

Clima organizacional 2015

ENUNCIADOS:		Calificación			
		1	2	3	4
11	La empresa se encarga de comunicar oportunamente los cambios en cuanto a procedimientos y políticas.		X		
12	Estoy satisfecho con el volumen de trabajo a realizar.		X		
13	Estoy de acuerdo con la forma en que la empresa realiza la evaluación de mi desempeño.			X	
14	Mi jefe inmediato demuestra respeto hacia todos sus colaboradores.			X	
15	Se toman las medidas necesarias en seguridad industrial, para que el personal pueda laborar con tranquilidad.				
16	Existe el interés de la dirección para dar a conocer a sus miembros el objetivo principal de la empresa y orientar mi trabajo hacia éste objetivo.			X	
17	La comunicación y relaciones a nivel de empresa ¿son buenas?			X	
18	La empresa se preocupa por mi capacitación y superación académica			X	
19	Mi jefe me orienta y facilita a cumplir con mi trabajo			X	
20	Los beneficios que me ofrece la empresa (décimos, bonos, etc.) contribuyen con la economía del hogar.			X	
21	La solidaridad es una virtud característica de nuestro grupo de trabajo			X	
22	Tengo estabilidad en el Trabajo.			X	
23	Las funciones asignadas, están acordes con mi capacitación y conocimientos.			X	
24	Los eventos sociales que se realizan en la empresa influyen positivamente en el compañerismo y ambiente de trabajo.			X	
25	Hago el uso adecuado, en cuanto a los equipos, bases de datos, e información de la empresa.			X	

Para cumplir con los objetivos de la empresa, le pedimos que indique cuáles son los elementos que podrían mejorar.

Aspectos a mejorar:

- 1.- Infraestructura.
- 2.- Sueldos.
- 3.- Mayor comunicación entre áreas.

PROPRAXIS S.A.

Clima organizacional 2015

OBJETIVO: Obtener información directa de los empleados de PROPRAXIS S.A. que nos permitan determinar su grado de satisfacción con la empresa

PROCESO: Las encuesta será aplicada de manera directa, posteriormente se tabularán la información, y en base a ella se realizará el informe de resultados.

Le pedimos, que por favor señale con una "X" las respuestas que Ud. Considere se ajustan a su opinión.

Área:

Sexo:

Masculino:

Femenino:

Edad:

¿Cuánto tiempo trabaja Ud. En PROPRAXIS?

Menos de un año

De 1 a 5 años

De 6 a 10 años

Más de 11 años

<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Marque por favor su nivel de instrucción

Secundaria

Tecnólogo

Superior

Cuanto Nivel

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>

A continuación le presentamos un listado de enunciados, en los que le pedimos por favor, marque con una X la categoría que más se ajuste a su criterio personal.

tenga en cuenta la siguiente escala de calificación, donde:

- 1 **Corresponde a: TOTAL DESACUERDO**
- 2 **Corresponde a: EN DESACUERDO**
- 3 **Corresponde a: DE ACUERDO**
- 4 **Corresponde a: TOTALMENTE DE ACUERDO**

ENUNCIADOS:		Calificación			
		1	2	3	4
1	La distribución Física y el espacio de mi área de trabajo facilitan el desempeño de mis tareas.		<input checked="" type="checkbox"/>		
2	De acuerdo a mis funciones, es justa la remuneración económica y los beneficios que recibo.			<input checked="" type="checkbox"/>	
3	Se reconoce mi esfuerzo si trabajo más de las horas reglamentarias.				<input checked="" type="checkbox"/>
4	El ambiente de trabajo me proporciona bienestar.				<input checked="" type="checkbox"/>
5	Estoy satisfecho con las tareas asignadas.				<input checked="" type="checkbox"/>
6	Tengo la flexibilidad de cómo hacer mi trabajo, siempre y cuando llegue a los mejores resultados				<input checked="" type="checkbox"/>
7	La relación que tengo con mi superior es cordial.				<input checked="" type="checkbox"/>
8	Cuento con los equipos y herramientas necesarias y adecuadas para realizar mi trabajo				<input checked="" type="checkbox"/>
9	La empresa me brinda oportunidades de desarrollarme profesionalmente.			<input checked="" type="checkbox"/>	
10	Los conflictos que se presentan a nivel de empresa, se han manejado oportuna y adecuadamente.				<input checked="" type="checkbox"/>

PROPRAXIS S.A.

Clima organizacional 2015

ENUNCIADOS:		Calificación			
		1	2	3	4
11	La empresa se encarga de comunicar oportunamente los cambios en cuanto a procedimientos y políticas.	✓			
12	Estoy satisfecho con el volumen de trabajo a realizar.				✓
13	Estoy de acuerdo con la forma en que la empresa realiza la evaluación de mi desempeño.		✓		
14	Mi jefe inmediato demuestra respeto hacia todos sus colaboradores.			✓	
15	Se toman las medidas necesarias en seguridad industrial, para que el personal pueda laborar con tranquilidad.				
16	Existe el interés de la dirección para dar a conocer a sus miembros el objetivo principal de la empresa y orientar mi trabajo hacia éste objetivo.	✓			
17	La comunicación y relaciones a nivel de empresa ¿son buenas?				✓
18	La empresa se preocupa por mi capacitación y superación académica			✓	
19	Mi jefe me orienta y facilita a cumplir con mi trabajo			✓	
20	Los beneficios que me ofrece la empresa (décimos, bonos, etc.) contribuyen con la economía del hogar.				✓
21	La solidaridad es una virtud característica de nuestro grupo de trabajo				✓
22	Tengo estabilidad en el Trabajo.				✓
23	Las funciones asignadas, están acordes con mi capacitación y conocimientos.			✓	
24	Los eventos sociales que se realizan en la empresa influyen positivamente en el compañerismo y ambiente de trabajo.				✓
25	Hago el uso adecuado, en cuanto a los equipos, bases de datos, e información de la empresa.				✓

Para cumplir con los objetivos de la empresa, le pedimos que indique cuáles son los elementos que podrían mejorar.

- Aspectos a mejorar: 1.- Comunicar a todos los empleados sobre todos la actividades de la empresa
- 2.- _____
- 3.- _____

PROPRAXIS S.A.

Clima organizacional 2015

OBJETIVO: Obtener información directa de los empleados de PROPRAXIS S.A. que nos permitan determinar su grado de satisfacción con la empresa

PROCESO: Las encuesta será aplicada de manera directa, posteriormente se tabularán la información, y en base a ella se realizará el informe de resultados.

Le pedimos, que por favor señale con una "X" las respuestas que Ud. Considere se ajustan a su opinión.

Área: Cuantitativa. Sexo: Masculino: Femenino: Edad: 32

¿Cuánto tiempo trabaja Ud. En PROPRAXIS?

Marque por favor su nivel de instrucción

Menos de un año
 De 1 a 5 años
 De 6 a 10 años
 Más de 11 años

Secundaria
 Tecnólogo
 Superior
 Cuanto Nivel

A continuación le presentamos un listado de enunciados, en los que le pedimos por favor, marque con una X la categoría que más se ajuste a su criterio personal.

tenga en cuenta la siguiente escala de calificación, donde:

- 1 **Corresponde a: TOTAL DESACUERDO**
- 2 **Corresponde a: EN DESACUERDO**
- 3 **Corresponde a: DE ACUERDO**
- 4 **Corresponde a: TOTALMENTE DE ACUERDO**

ENUNCIADOS:		Calificación			
		1	2	3	4
1	La distribución Física y el espacio de mi área de trabajo facilitan el desempeño de mis tareas.			X	
2	De acuerdo a mis funciones, es justa la remuneración económica y los beneficios que recibo.				X
3	Se reconoce mi esfuerzo si trabajo más de las horas reglamentarias.				X
4	El ambiente de trabajo me proporciona bienestar.				X
5	Estoy satisfecho con las tareas asignadas.				X
6	Tengo la flexibilidad de cómo hacer mi trabajo, siempre y cuando llegue a los mejores resultados				X
7	La relación que tengo con mi superior es cordial.				X
8	Cuento con los equipos y herramientas necesarias y adecuadas para realizar mi trabajo				X
9	La empresa me brinda oportunidades de desarrollarme profesionalmente.				X
10	Los conflictos que se presentan a nivel de empresa, se han manejado oportuna y adecuadamente.				X

PROPRAXIS S.A.

Clima organizacional 2015

ENUNCIADOS:		Calificación			
		1	2	3	4
11	La empresa se encarga de comunicar oportunamente los cambios en cuanto a procedimientos y políticas.				✓
12	Estoy satisfecho con el volumen de trabajo a realizar.				✓
13	Estoy de acuerdo con la forma en que la empresa realiza la evaluación de mi desempeño.				✓
14	Mi jefe inmediato demuestra respeto hacia todos sus colaboradores.				✓
15	Se toman las medidas necesarias en seguridad industrial, para que el personal pueda laborar con tranquilidad.				✓
16	Existe el interés de la dirección para dar a conocer a sus miembros el objetivo principal de la empresa y orientar mi trabajo hacia éste objetivo.				✓
17	La comunicación y relaciones a nivel de empresa ¿son buenas?				✓
18	La empresa se preocupa por mi capacitación y superación académica				✓
19	Mi jefe me orienta y facilita a cumplir con mi trabajo				✓
20	Los beneficios que me ofrece la empresa (décimos, bonos, etc.) contribuyen con la economía del hogar.				✓
21	La solidaridad es una virtud característica de nuestro grupo de trabajo				✓
22	Tengo estabilidad en el Trabajo.				✓
23	Las funciones asignadas, están acordes con mi capacitación y conocimientos.				✓
24	Los eventos sociales que se realizan en la empresa influyen positivamente en el compañerismo y ambiente de trabajo.				✓
25	Hago el uso adecuado, en cuanto a los equipos, bases de datos, e información de la empresa.				✓

Para cumplir con los objetivos de la empresa, le pedimos que indique cuáles son los elementos que podrían mejorar.

Aspectos a mejorar: 1.- Instalaciones

2.- _____

3.- _____

PROPRAXIS S.A.

Clima organizacional 2015

OBJETIVO: Obtener información directa de los empleados de PROPRAXIS S.A. que nos permitan determinar su grado de satisfacción con la empresa

PROCESO: Las encuestas será aplicada de manera directa, posteriormente se tabularán la información, y en base a ella se realizará el informe de resultados.

Le pedimos, que por favor señale con una "X" las respuestas que Ud. Considere se ajustan a su opinión.

Área: Administrativa. Sexo: Masculino: Femenino: Edad: 33

¿Cuánto tiempo trabaja Ud. En PROPRAXIS?

Marque por favor su nivel de instrucción

Menos de un año
 De 1 a 5 años
 De 6 a 10 años
 Más de 11 años

Secundaria
 Tecnólogo
 Superior
 Cuanto Nivel

A continuación le presentamos un listado de enunciados, en los que le pedimos por favor, marque con una X la categoría que más se ajuste a su criterio personal.

tenga en cuenta la siguiente escala de calificación, donde:

- 1 **Corresponde a: TOTAL DESACUERDO**
- 2 **Corresponde a: EN DESACUERDO**
- 3 **Corresponde a: DE ACUERDO**
- 4 **Corresponde a: TOTALMENTE DE ACUERDO**

ENUNCIADOS:		Calificación			
		1	2	3	4
1	La distribución Física y el espacio de mi área de trabajo facilitan el desempeño de mis tareas.			X	
2	De acuerdo a mis funciones, es justa la remuneración económica y los beneficios que recibo.			X	
3	Se reconoce mi esfuerzo si trabajo más de las horas reglamentarias.			X	
4	El ambiente de trabajo me proporciona bienestar.			X	
5	Estoy satisfecho con las tareas asignadas.			X	
6	Tengo la flexibilidad de cómo hacer mi trabajo, siempre y cuando llegue a los mejores resultados			X	
7	La relación que tengo con mi superior es cordial.				X
8	Cuento con los equipos y herramientas necesarias y adecuadas para realizar mi trabajo			X	
9	La empresa me brinda oportunidades de desarrollarme profesionalmente.			X	
10	Los conflictos que se presentan a nivel de empresa, se han manejado oportuna y adecuadamente.			X	

PROPRAXIS S.A.

Clima organizacional 2015

ENUNCIADOS:		Calificación			
		1	2	3	4
11	La empresa se encarga de comunicar oportunamente los cambios en cuanto a procedimientos y políticas.		X		
12	Estoy satisfecho con el volumen de trabajo a realizar.			X	
13	Estoy de acuerdo con la forma en que la empresa realiza la evaluación de mi desempeño.			X	
14	Mi jefe inmediato demuestra respeto hacia todos sus colaboradores.			X	
15	Se toman las medidas necesarias en seguridad industrial, para que el personal pueda laborar con tranquilidad.		X		
16	Existe el interés de la dirección para dar a conocer a sus miembros el objetivo principal de la empresa y orientar mi trabajo hacia éste objetivo.		X		
17	La comunicación y relaciones a nivel de empresa ¿son buenas?		X		
18	La empresa se preocupa por mi capacitación y superación académica		X		
19	Mi jefe me orienta y facilita a cumplir con mi trabajo			X	
20	Los beneficios que me ofrece la empresa (décimos, bonos, etc.) contribuyen con la economía del hogar.			X	
21	La solidaridad es una virtud característica de nuestro grupo de trabajo		X		
22	Tengo estabilidad en el Trabajo.			X	
23	Las funciones asignadas, están acordes con mi capacitación y conocimientos.			X	
24	Los eventos sociales que se realizan en la empresa influyen positivamente en el compañerismo y ambiente de trabajo.			X	
25	Hago el uso adecuado, en cuanto a los equipos, bases de datos, e información de la empresa.				X

Para cumplir con los objetivos de la empresa, le pedimos que indique cuáles son los elementos que podrían mejorar.

Aspectos a mejorar: 1.- MAS ORDEN Y CONTROL.

2.- APOYO EN EL ESTUDIO.

3.- EVENTOS PARA FOMENTAR EL COMPAÑERISMO

PROPRAXIS S.A.

Clima organizacional 2015

OBJETIVO: Obtener información directa de los empleados de PROPRAXIS S.A. que nos permitan determinar su grado de satisfacción con la empresa

PROCESO: Las encuesta será aplicada de manera directa, posteriormente se tabularán la información, y en base a ella se realizará el informe de resultados.

Le pedimos, que por favor señale con una "X" las respuestas que Ud. Considere se ajustan a su opinión.

Área: Gerencia Proyectos Sexo: Masculino: Femenino: Edad: 35

¿Cuánto tiempo trabaja Ud. En PROPRAXIS?

Marque por favor su nivel de instrucción

Menos de un año
 De 1 a 5 años
 De 6 a 10 años
 Más de 11 años

Secundaria
 Tecnólogo
 Superior
 Cuanto Nivel

A continuación le presentamos un listado de enunciados, en los que le pedimos por favor, marque con una X la categoría que más se ajuste a su criterio personal.

tenga en cuenta la siguiente escala de calificación, donde:

- 1 **Corresponde a:** *TOTAL DESACUERDO*
- 2 **Corresponde a:** *EN DESACUERDO*
- 3 **Corresponde a:** *DE ACUERDO*
- 4 **Corresponde a:** *TOTALMENTE DE ACUERDO*

ENUNCIADOS:		Calificación			
		1	2	3	4
1	La distribución Física y el espacio de mi área de trabajo facilitan el desempeño de mis tareas.			X	
2	De acuerdo a mis funciones, es justa la remuneración económica y los beneficios que recibo.				X
3	Se reconoce mi esfuerzo si trabajo más de las horas reglamentarias.			X	
4	El ambiente de trabajo me proporciona bienestar.				X
5	Estoy satisfecho con las tareas asignadas.			X	
6	Tengo la flexibilidad de cómo hacer mi trabajo, siempre y cuando llegue a los mejores resultados				X
7	La relación que tengo con mi superior es cordial.				X
8	Cuento con los equipos y herramientas necesarias y adecuadas para realizar mi trabajo		X		
9	La empresa me brinda oportunidades de desarrollarme profesionalmente.				X
10	Los conflictos que se presentan a nivel de empresa, se han manejado oportuna y adecuadamente.			X	

PROPRAXIS S.A.

Clima organizacional 2015

ENUNCIADOS:		Calificación			
		1	2	3	4
11	La empresa se encarga de comunicar oportunamente los cambios en cuanto a procedimientos y políticas.		X		
12	Estoy satisfecho con el volumen de trabajo a realizar.			X	
13	Estoy de acuerdo con la forma en que la empresa realiza la evaluación de mi desempeño.			X	
14	Mi jefe inmediato demuestra respeto hacia todos sus colaboradores.				X
15	Se toman las medidas necesarias en seguridad industrial, para que el personal pueda laborar con tranquilidad.			X	
16	Existe el interés de la dirección para dar a conocer a sus miembros el objetivo principal de la empresa y orientar mi trabajo hacia éste objetivo.			X	
17	La comunicación y relaciones a nivel de empresa ¿son buenas?				X
18	La empresa se preocupa por mi capacitación y superación académica				X
19	Mi jefe me orienta y facilita a cumplir con mi trabajo				X
20	Los beneficios que me ofrece la empresa (décimos, bonos, etc.) contribuyen con la economía del hogar.				X
21	La solidaridad es una virtud característica de nuestro grupo de trabajo				X
22	Tengo estabilidad en el Trabajo.				X
23	Las funciones asignadas, están acordes con mi capacitación y conocimientos.			X	
24	Los eventos sociales que se realizan en la empresa influyen positivamente en el compañerismo y ambiente de trabajo.				X
25	Hago el uso adecuado, en cuanto a los equipos, bases de datos, e información de la empresa.			X	

Para cumplir con los objetivos de la empresa, le pedimos que indique cuáles son los elementos que podrían mejorar.

- Aspectos a mejorar:
- 1.- Comunicación sobre políticas y normas
 - 2.- Documentación por escrito de todos los aspectos
 - 3.- Comunicación sobre normas, políticas y objetivos
tanto con documentación escrita de todos los aspectos.

NOMBRE DEL POSTULANTE: Andrés Fajardo

NOMBRE DEL REFERENTE: Santiago Solís - 4098412

FECHA DE CONSULTA: Jueves 19-02-2018.

¿Cómo definiría Ud. El "Trabajo de Equipo" del/la evaluado/a?

Es un muchacho que se adapta fácilmente a cualquier labor, a demás es sociable, siempre ofrece soluciones ante los conflictos que hace que el no sea conflictivo; y justamente el ser sociable lo hace ser admirado por sus compañeros se puede decir que es un líder innato

¿Cómo precificaría el compromiso que tiene el/la evaluado/a con las labores que desarrolla?

El se dedica a ventas y defiende lo que vende, por cumplir con los objetivos de este trabajo más de lo requerido, el siempre ofrece ayuda y si falla o comete algún error lo admite.

¿En cuánto a la comunicación que podría decir Ud. del/la evaluado/a?

Pues él se expresa bien, tiene poder de convencimiento, presta atención a las sugerencias es fácil establecer una comunicación con él y siempre transmite un lenguaje positivo

¿Cómo se dirige el/la evaluado/a a los clientes?

El siempre se dirige con respeto, al menos nunca he conocido quejas, es paciente cuando debe resolver dudas.

¿Cuán responsable es el/la evaluado/a en su área de trabajo?

El es muy responsable, nunca se queja de las malprácticas que le son asignadas y lo cumple a cabalidad, si duda en algo, él mismo investiga sobre su duda, se puede confiar en él ya es honesto

De tener la oportunidad de volver a trabajar con esta persona ¿lo haría?

SI

NO

NOMBRE DEL POSTULANTE: Fernanda Mariana Merchin

NOMBRE DEL REFERENTE: Sra. Dominguez - 0999343234

FECHA DE CONSULTA: Jueves 19-02-2013

¿Cómo definiría Ud. El "Trabajo de Equipo" del/la evaluado/a?

Ella se lleva con todos es muy extrovertida alegre y muy carismática.

¿Cómo precificaría el compromiso que tiene el/la evaluado/a con las labores que desarrolla?

Ella siempre está demostrando compromiso para cumplir con las tareas que se le piden, es muy entusiasta y tiene mucha fuerza de carácter.

¿En cuánto a la comunicación que podría decir Ud. del/la evaluado/a?

Es siempre la primera en hablar, si ve que alguien hace algo malo le ofrece una crítica constructiva aunque sabe ser muy directa no está con rodeos.

¿Cómo se dirige el/la evaluado/a a los clientes?

Tiene un estilo con el que inspira confianza, es muy franca y sencilla a pesar de su carácter, esta mucha humildad se hace querer.

¿Cuán responsable es el/la evaluado/a en su área de trabajo?

Es muy metódica y cuidadosa incluso en los detalles más simples; para trabajar es muy objetiva y práctica y de esas personas que si tiene un problema llega con la solución para el mismo.

De tener la oportunidad de volver a trabajar con esta persona ¿lo haría?

SI

NO

NOMBRE DEL POSTULANTE: Jonathan Paul Carrero

NOMBRE DEL REFERENTE: Lino Calle - 2883463

FECHA DE CONSULTA: Jueves 19-02-2018

¿Cómo definiría Ud. El "Trabajo de Equipo" del/la evaluado/a?

Pues lo verdad el siempre ayuda a sus compañeros, evita tener problemas, es muy atento, es quien siempre invita a los demás a eventos sociales.

¿Cómo precificaría el compromiso que tiene el/la evaluado/a con las labores que desarrolla?

Es leal a su trabajo muy fiel a sus creencias, se pone metas personales y profesionales.

¿En cuánto a la comunicación que podría decir Ud. del/la evaluado/a?

Cuando el tiene dudas las dice y da su punto de vista, sea le sea muy expresivo, para hacer entender su mensaje.

¿Cómo se dirige el/la evaluado/a a los clientes?

Los clientes dicen que es un chico tranquilo, nunca los ha faltado el respeto y les pone atención a lo que los clientes requieren.

¿Cuán responsable es el/la evaluado/a en su área de trabajo?

El llega siempre a tiempo, tiene visión a futuro, es muy maduro.

De tener la oportunidad de volver a trabajar con esta persona ¿lo haría?

SI

NO

NOMBRE DEL POSTULANTE: Tania Valera Zambrana

NOMBRE DEL REFERENTE: Leda Pamela Tobur - 0986148228

FECHA DE CONSULTA: Jueves 19-02-2018

¿Cómo definiría Ud. El "Trabajo de Equipo" del/la evaluado/a?

Sus compañeras dicen que es buena amiga pues suele aconsejarlas y motivarlas, siempre las apoya

¿Cómo precizaría el compromiso que tiene el/la evaluado/a con las labores que desarrolla?

Siempre alcanza los objetivos que se propone pues ella es muy entregada a su trabajo.

¿En cuánto a la comunicación que podría decir Ud. del/la evaluado/a?

Valera suele ofrecer ideas creativas es muy innovadora, pues suele hacer propuestas distintas que mejoran su innovador modo de ser

¿Cómo se dirige el/la evaluado/a a los clientes?

Es comunicativa normalmente está sonriendo de explicaciones con bastante detalle y aconseja a sus clientes.

¿Cuán responsable es el/la evaluado/a en su área de trabajo?

Ella trabaja bien, cumple con lo asignado y no le importan las adversidades pues le gusta superarlas

De tener la oportunidad de volver a trabajar con esta persona ¿lo haría?

SI

NO

NOMBRE DEL POSTULANTE: Andrés Felipe González

NOMBRE DEL REFERENTE: Antonio Zuñiga - 0988205064

FECHA DE CONSULTA: Lunes 23-02-2015.

¿Cómo definiría Ud. El "Trabajo de Equipo" del/la evaluado/a?

Normalmente el se preocupa por los demás, siempre está disponible a ayudar en lo que se necesita, es de interés.

¿Cómo precificaría el compromiso que tiene el/la evaluado/a con las labores que desarrolla?

Tiene el uniforme siempre bien presentable pues se preocupa por la imagen de la empresa es considerado con eso y nunca da de que hablar.

¿En cuánto a la comunicación que podría decir Ud. del/la evaluado/a?

Se expresa adecuadamente y de manera correcta, pese a los críticos responde con educación.

¿Cómo se dirige el/la evaluado/a a los clientes?

El es abierto con los clientes y los trata bien y con mucho respeto.

¿Cuán responsable es el/la evaluado/a en su área de trabajo?

El trabaja sin necesidad de que lo estén presionando, es cumplido y se puede confiar en él.

De tener la oportunidad de volver a trabajar con esta persona ¿lo haría?

SI

NO

NOMBRE DEL POSTULANTE: Maria de la Nube Nieves

NOMBRE DEL REFERENTE: Dra. Gabriela Eidoñez - 0994035509

FECHA DE CONSULTA: lunes 23-02-2018.

¿Cómo definiría Ud. El "Trabajo de Equipo" del/la evaluado/a?

Es más solitaria ya que le cuesta adaptarse a grupos sin embargo, en el aspecto laboral trabaja bien en cualquier grupo, no genera conflictos

¿Cómo precisaría el compromiso que tiene el/la evaluado/a con las labores que desarrolla?

Preste atención a los objetivos de la empresa y respeta los intereses de la misma es una persona que se mantiene fiel a sus ideales.

¿En cuánto a la comunicación que podría decir Ud. del/la evaluado/a?

A primera vista es seria pero al tener confianza es expresiva y jovial

¿Cómo se dirige el/la evaluado/a a los clientes?

Es rápida y clara pero a la vez sutil busca evitar rodeos.

¿Cuán responsable es el/la evaluado/a en su área de trabajo?

Ella acata las órdenes, es cumplida y puntual

De tener la oportunidad de volver a trabajar con esta persona ¿lo haría?

SI

NO

Cuenca, 20 de Abril 2015

ING. VERÓNICA MORENO VEGA

GERENTE DE PROYECTOS

PROPRAXIS S.A.

A petición verbal de la parte interesada.

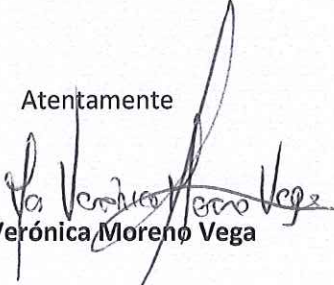
CERTIFICO.

Que el Sr. **Iván David Lazo Vásquez**, con cédula de identidad número **010380769-9** realizó la aplicación práctica de su trabajo de tesis en nuestra empresa; como parte de la aplicación fue necesaria la participación de los empleados, en su mayor parte del equipo que trabaja en el área de investigación.

Además constato que el Sr. Lazo entregó a la empresa información física y digital que consiste en una "propuesta de backups o base de datos para la empresa".

Cabe recalcar que el Sr. Lazo demostró profesionalismo, capacidad y responsabilidad durante este proceso, por lo que autorizo a hacer uso del presente de la manera que se crea conveniente.

Atentamente


Ing. Verónica Moreno Vega

Gerente de Proyectos

PROPRAXIS S.A