



UNIVERSIDAD DEL AZUAY,

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN,

ESCUELA DE PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL.

TEMA:

“IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 180° Y UN PROGRAMA DE FEEDBACK EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE IMPOCOM JAHER CUENCA EN EL 2010”.

Tesis de Grado previa a la obtención del Título de Psicólogo Laboral y Organizacional.

Entidad

IMPORTADORA COMERCIAL JAHER CIA. LTDA.

Autor:

José Daniel Bravo Blandín.

Director:

Mst. Mario Eduardo Moyano Moyano.

Cuenca, Ecuador

2010

Alicia: podrías decirme, que camino he de tomar para salir de aquí?

El gato: depende mucho del sitio a dónde quieras ir.

Alicia: me da casi igual donde.

El gato: entonces no importa que camino sigas.

(Lewis Carroll, del libro Alicia en el País de las Maravillas)

Dedicatoria

Quiero dedicar este trabajo, en primer lugar a mis padres porque me han transmitido la dedicación y la disciplina por el trabajo, y además por todo el apoyo constante que he recibido durante toda mi vida.

A mis hermanos Luis y Adrián por la compañía y camaradería que hemos compartido durante todos estos años, además de ser unos modelos a seguir.

A María Paz por ser la mejor parte del día.

Daniel

Agradecimiento

Quiero agradecer principalmente los directivos de IMPOCOM JAHER por la apertura y colaboración en la realización de este trabajo.

A Fredy Reinoso por la formación e ilustración que me ha brindado en todos los procesos de la Gestión del Talento Humano.

A Mónica Rodas por su constante seguimiento en las actividades de los alumnos de la carrera de Psicología Laboral Organizacional de la Universidad del Azuay.

Y por último a Mario Moyano por haber aceptado dirigir este proyecto; por darme su tiempo e instrucción en la orientación del mismo y por su amistad y simpatía.

ESQUEMA DE CONTENIDOS

PRELIMINARES	PÁGINA
Dedicatoria	III
Agradecimiento	IV
Esquema de Contenidos	V
Resumen	IX
Abstract	X
Introducción	XI

CAPÍTULO I

“IMPOCOM JAHER”

1.1.	Introducción	13
1.2.	Antecedentes	13
1.3.	Plan Estratégico	14
	1.3.1. Misión	14
	1.3.2. Visión	14
	1.3.3. Valores	14
	1.3.4. Mapa de Procesos	15
	1.3.5. Mapa Estratégico	16
	1.3.6. Organigrama	17
1.4.	El Área de Ventas	18
1.5.	Conclusión	19

CAPÍTULO 2

“LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO”

2.1.	Introducción	20
2.2.	Objetivos de la Evaluación del Desempeño	21
2.3.	Principios	21
2.4.	Obstáculos para Medir Eficazmente el Rendimiento	21
2.5.	Beneficios de la Evaluación del Desempeño	22
	2.5.1. Beneficios para el Gerente	22
	2.5.2. Beneficios para el Subordinado	22
	2.5.3. Beneficios para la Organización	22
2.6.	Métodos Tradicionales de Evaluación del Desempeño	23
	2.6.1. Escalas Gráfica	23
	2.6.2. Elección Forzosa	23
	2.6.3. Investigación de Campo	24
	2.6.4. Comparación por Pares	25
2.7.	Evaluación del Desempeño por Competencias	25
	2.7.1. Competencias Laborales	25
	2.7.2. Condiciones de la Evaluación del Desempeño por Competencias	26
	2.7.3. Evaluación de 90°, 180°, 270° y 360°	26
2.8.	Evaluación del Desempeño Tradicional vs. Evaluación del Desempeño por Competencias	28
2.9.	Assessment Centers	28
2.10.	Diccionario de Competencias	29
2.11.	Levantamiento de Perfiles:	30
	2.11.1. Misión del Puesto	30
	2.11.2. Actividades Esenciales	30
	2.11.3. Ponderación de las Actividades Esenciales	31
	2.11.4. Conocimientos Requeridos	32
	2.11.5. Competencias Requeridas	32

2.11.6. Indicadores de Eficacia y Gestión	32
2.12. El Feedback o Retroalimentación	32
2.12.1. Principios	32
2.12.2. Recomendaciones	33
2.13. Conclusión	33

CAPÍTULO 3

“INVESTIGACIÓN DE CAMPO”

3.1. Introducción	35
3.2. Levantamiento de Perfiles	35
3.2.1. Introducción al Formato	35
3.2.2. Levantamiento de Competencias Departamentales	37
3.2.3. Levantamiento de las Actividades Principales e Indicadores	39
3.3. Validación del Proceso con el Experto	48
3.4. Conclusión	48

CAPÍTULO 4

“DISEÑO DE LAS HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN DE 180°”

4.1. Introducción	49
4.2. Diseño del Proceso de Evaluación del Desempeño	49
4.2.1. Período de Prueba	49
4.2.1.1. Presentación	49
4.2.1.2. Instructivo	50
4.2.2. Período Plazo Fijo y Definitivo	52
4.2.2.1 Presentación	52
4.2.2.2. Instructivo	54
4.3. Conclusión	64

CAPÍTULO 5

“APLICACIÓN Y RESULTADOS”

5.1. Introducción	65
5.2. Aplicación	66
5.3. Resultados	74
5.4. La retroalimentación	78
5.5. Plan de acción	79
Conclusiones generales	80
Recomendaciones generales	82
Bibliografía	83
Anexo 1: Documento de validación	85
Anexo 2: Herramientas de evaluación	87
Anexo 3: Abstract revisado y sellado	90
Anexo 4: Aprobación del diseño de tesis	91
Anexo 5: Diseño de tesis	94

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo principal diseñar herramientas de Evaluación del Desempeño para el período de tres meses de prueba y para el período de plazo fijo y definitivo del área comercial de Jaher. Para esto es necesario el levantamiento de los perfiles por competencias la empresa. Los perfiles constituyen una herramienta estandarizada del puesto de trabajo que, entre otras cosas, nos guiará en el proceso de evaluación; ya que en éstos constan las actividades principales que realiza la persona en el cargo, los conocimientos y competencias que se requieren para hacer una gestión eficiente, y, por último, los objetivos o metas con las que cuenta cada persona en su puesto de trabajo.

La evaluación del desempeño es una de las mejores herramientas para el mejoramiento continuo anhelado por muchas empresas, ya que detectan trabas, necesidades y oportunidades que posteriormente permitan diseñar un plan de acción concreto y objetivo para medir los avances.

Abstract

The main objective of this project is to design performance evaluation tools for the three-month probationary period and for the full-time and definitive period of the commercial area of Jaher Company. To achieve this is necessary to determine the competency profile of the company. The profiles are a standardized tool of the job position, they will act as a guide during the evaluation process as they have the main activities that the worker in the position needs to perform, knowledge and competencies needed for efficient management as well as the aims or objectives that each worker has in their position.

Performance evaluation is one of the best tools for the continuous improvement sought by many companies because they help to determine problems, necessities and opportunities that will later allow the design of a specific and objective action plan to measure the progress.

Introducción

En la actualidad la evaluación del desempeño es un elemento muy importante para el progreso de cualquier empresa porque constituye un espacio formal entre supervisores y subordinados; esto con miras desarrollo de conocimientos, competencias y actitudes. Si se pretende desarrollar una herramienta como esta, se debe ser muy meticuloso, ya que es primordial analizar el contexto en el cual se desempeñan los trabajadores, es decir cada empresa es diferente tanto en estructura como en las personas.

Vale la pena destacar que estos instrumentos deben ser determinados en base a los perfiles de cada puesto, ya que esto nos da una pauta para evaluar lo correcto y no evaluar por evaluar. Estos perfiles estarán conformados principalmente por competencias que se ajusten a cada puesto y que se puedan evidenciar en el día a día de cada persona. Por otro lado también estarán incluidas las actividades que realiza cada puesto para establecer indicadores que se puedan medir por resultados.

IMPOCOM JAHHER actualmente se está planteado varias preguntas: ¿cómo diseñar un eficiente plan de capacitación? ¿Cómo establecer un programa justo de incentivos? y principalmente, ¿cómo determinar las debilidades de sus colaboradores, específicamente del área comercial que es la oferta de valor de la empresa?

La necesidad surge de un análisis realizado a la empresa en las sucursales de Cuenca, en donde no se tiene la certeza del desarrollo y crecimiento de las personas en su puesto de trabajo y por ende no se ha estructurado ningún plan de acción que contribuya al mejor desempeño de éste grupo de personas. No existe ninguna herramienta formal que permita establecer un punto de partida sobre el desempeño y crecimiento del personal y por lo tanto ningún plan que permita un mejoramiento continuo en el puesto de trabajo.

Este escenario nos revela que es preciso, en primer lugar identificar claramente las funciones del personal y competencias necesarias para realizarlas y mediante esto determinar indicadores que nos permitan averiguar y regular las brechas de desempeño de los colaboradores.

Es por esto que nace la iniciativa de implementar todo el proceso de evaluación de desempeño en el área comercial de esta empresa para que tengan una herramienta estandarizada de cómo medir el correcto accionar de sus personas y a la vez asegurar que dicho accionar se enmarque a los objetivos organizacionales, permita conocer a profundidad el desempeño de sus colaboradores y permita reforzar el entrenamiento para que se utilice en el mejoramiento tanto de los procesos como de las personas del área comercial, que son la cara de JAHER. Para esto, en el capítulo 2 se sustentará teorías y conceptos relacionados a este tema.

En el capítulo 3 se realizará la investigación de campo al levantar los perfiles del área comercial. Con esta información se podrá dar forma a la evaluación del desempeño y así permitir: detectar los problemas del área de ventas, evaluar a las personas que recién ingresan a la empresa para comprobar si se ha hecho una correcta selección; evaluar a las personas antiguas para detectar necesidades de capacitación y desarrollo y, establecer indicadores para gratificar el rendimiento de las personas, ya que la mayor parte de las personas que ingresan a una organización lo hacen esperando alcanzar un buen desempeño en sus puestos de trabajo para obtener a cambio de esto una recompensa que vaya de acuerdo a sus necesidades.

Como se verá en el capítulo 4, los instrumentos de evaluación del desempeño que se van a diseñar, se prestarán como un medio para obtener información que puedan registrarse, procesarse y encaminarse para la toma de decisiones y disposiciones que busquen mejorar el desempeño dentro del departamento comercial de la empresa y para que sean eficaces deben basarse en los resultados de las acciones que las personas tengan en sus puestos de trabajo. Las personas tienen que ser valoradas de alguna manera para poder mejorar y hay que saber valorar cuál es el rendimiento, para poder aprender a mejorarlo.

Aquí se introduce el último capítulo de este trabajo y es la aplicación, los resultados y el seguimiento necesario. La retroalimentación es de alta relevancia en este proceso ya que permite sintetizar y medir la información obtenida para mejorar el desempeño de las personas en sus cargos. Se está hablando de la determinación de un plan de acción concreto y ponderable que se constituya como un banco de indicadores para valorar la gestión y resultados de cada persona, en determinado tiempo.

CAPÍTULO I

IMPOCOM JAHER

1.1. Introducción

El siguiente capítulo expone las consideraciones generales de la Importadora Comercial Jaher; su nacimiento, su estructura, su misión, su visión, sus valores organizacionales y por último el plan estratégico que se ha planteado para este año 2010.

A su vez se expone la situación actual del área de ventas, para saber con qué se cuenta y que hace falta para mejorar la gestión del talento humano.

1.2. Antecedentes

Importadora Comercial JAHER tiene su sede principal en la ciudad de Cuenca. Fundada en esta ciudad, en 1989, por el joven empresario Don Alberto Jarrín Antón, como un modesto almacén de electrodomésticos, desde 1996 forma una gran cadena nacional de 34 almacenes en 15 ciudades del País, entre ellas Cuenca, Quito, Guayaquil, Manta, Ambato, Riobamba, Machala, Pasaje, Babahoyo, Milagro, Puyo, Tena, La Troncal, Portoviejo y Guaranda.

Esta empresa brinda trabajo directo a más de 600 familias en todo el país, contribuyendo así con el compromiso de desarrollo social del país.

Entre las actividades principales de JAHER está la importación y distribución directa de las principales marcas de electrodomésticos; además posee marcas propias como Arroba (computadoras) y Shineray (motos).

Los 34 almacenes que tiene JAHER en todo el país están encargados de ventas directas, ventas institucionales, ventas al por mayor y ventas puerta a puerta de todos sus productos como: línea blanca, refrigeración doméstica, refrigeración comercial, línea de audio y video, motos, car audio, línea de lavado, línea de tecnología y operadores celulares. Algunos de estos productos son ensamblados en el país para ser exportados al mercado latinoamericano.

1.3. Plan estratégico

1.3.1. Misión

Ofrecemos electrodomésticos, motos, tecnología y servicios garantizados, superando las expectativas de nuestros clientes con precios competitivos, crédito oportuno y facilidades de pago, a través de un equipo humano competente y comprometido, asegurando un crecimiento sólido con resultados económicos satisfactorios, contribuyendo así a la calidad de vida y bienestar de la comunidad.

1.3.2. Visión

En el 2013, seremos líderes en innovación de productos y servicios con mayor participación en el mercado ecuatoriano desarrollando y optimizando nuestros recursos y talentos con una imagen e identidad reconocidas.

1.3.3. Valores

Sentido de pertenencia: “yo soy JAHER”

Vocación de servicio: “estoy para servirte”

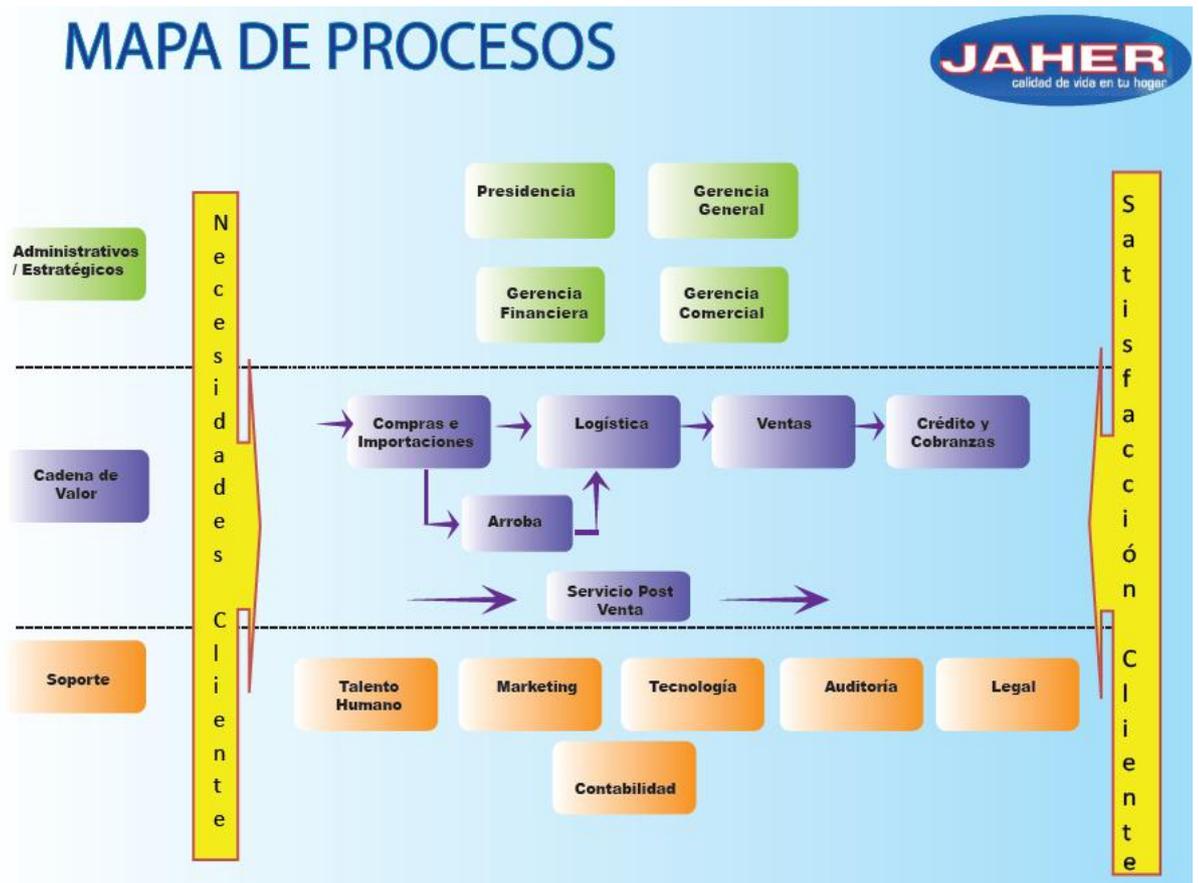
Aptitud y actitud: “Lo que hacemos, lo hacemos bien”

Creatividad: “Marcamos la diferencia en innovación”

Ética: “Nuestra forma de ser”

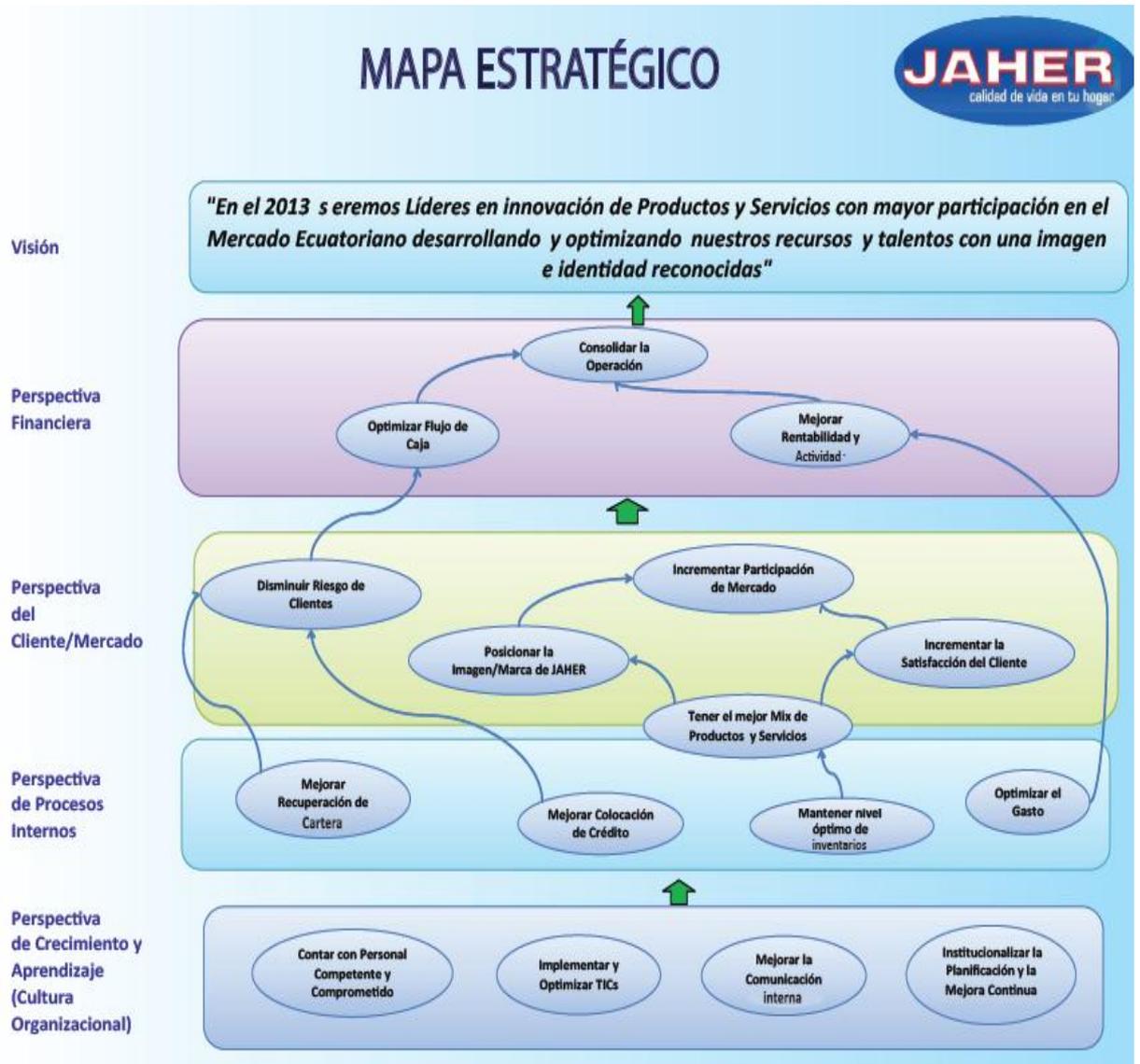
Solidaridad: “Tu bienestar es nuestro compromiso”

1.3.4. Mapa de procesos



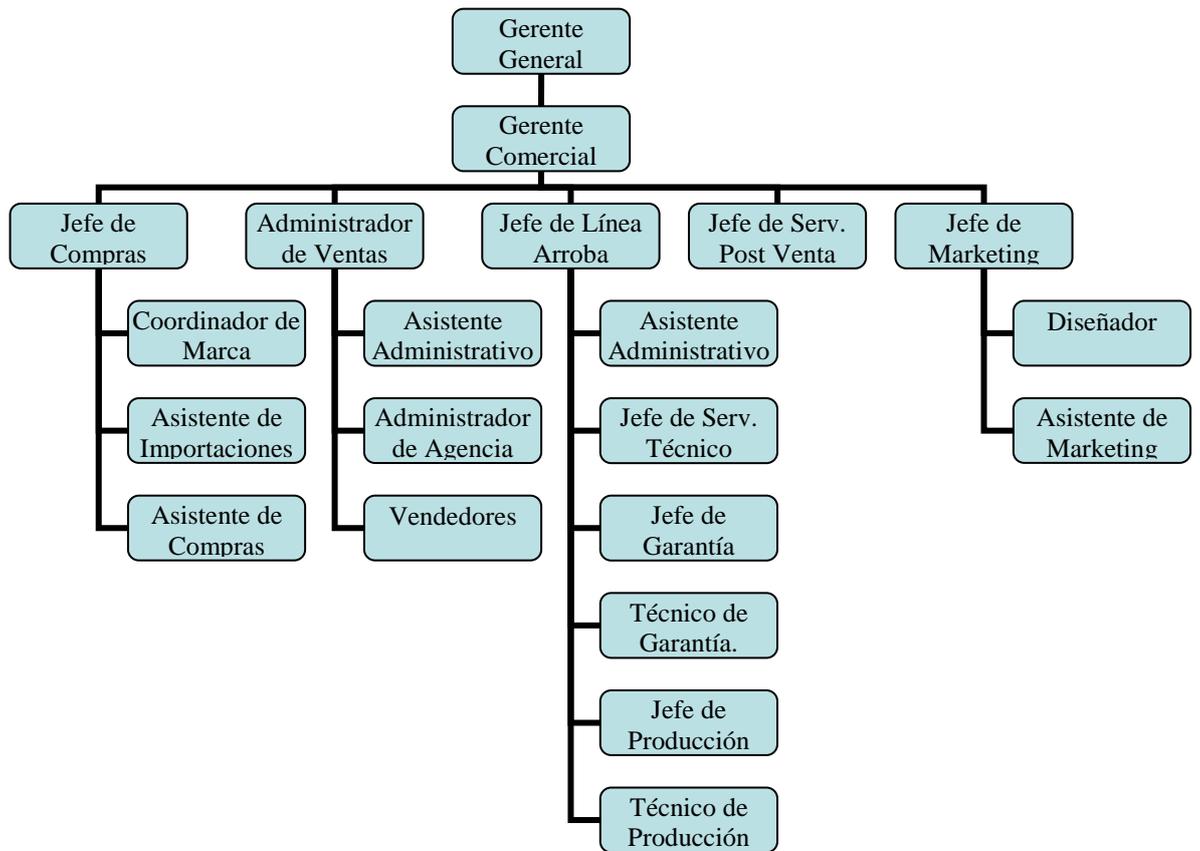
(IMPOCOM JAHER, 2010)

1.3.5. Mapa estratégico



(IMPOCOM JAHER, 2010)

1.3.6. Organigrama comercial



(IMPOCOM JAHER, 2010)

1.4. El área de ventas

El área de ventas Cuenca tiene un índice de rotación del 12% mensual, de acuerdo al análisis de este año.

Los propósitos del área de ventas no son siempre los mismos ya que al año existen dos temporadas consideradas altas y que se deben aprovechar al máximo. Estas dos temporadas de alto consumo son mayo-junio (día de la madre, día del padre) y noviembre-diciembre (navidad, fin de año). Los objetivos están enmarcados de acuerdo a las temporadas del año ya que así como hay meses altos, también hay meses bajos.

El único seguimiento que se realiza es mediante el histórico de los resultados; es decir se analiza con el administrador si su agencia está bajando sus resultados progresivamente. Si estos resultados continúan siendo desfavorables, se puede pensar en una reestructuración de la agencia.

La selección de personal se ha hecho sin un proceso eficiente, es decir, se publica la necesidad y de los aspirantes que apliquen se erigirá uno de acuerdo a la entrevista con el responsable de talento humano. Además también se toma en cuenta las recomendaciones y referencias de las personas que trabajan en la empresa.

En lo que respecta a evaluación, al personal no se lo ha evaluado. Par la toma de decisiones se tiene en cuenta los resultados económicos.

La remuneración mensual del personal es el sueldo básico. Además tienen una comisión del 1,5% de lo vendido. Este bono extra se cancela el quince de cada mes. Cabe recalcar que el porcentaje de comisión no es el mismo y varía de una agencia a otra.

Los objetivos del área de ventas son principalmente 3: bajar el índice de rotación al 5%; contar con personal más capacitado y comprometido con la organización para mejorar nuestros servicios e incrementar la rentabilidad y; establecer una política de pago de acuerdo al cumplimiento y superación de objetivos. (Información proporcionada por el área de ventas Cuenca, 2010)

1.5. Conclusión

Jaher es una empresa con 34 agencias a nivel nacional y proporciona empleo a más de 600 personas. Estos números nos dan una correcta impresión de que es una gran empresa muy sólida en su estructura y muy estratégica en su gestión. Sin embargo hay mucho que mejorar.

Se deben crear o reinventar políticas y procesos que ayuden en la gestión principalmente del Talento Humano. Una vez que esto se implemente se podrá responder con fundamentos cualquier pregunta referente al desempeño de las personas. Esto constituye un gran esfuerzo al inicio pero luego cada proceso caminará por sí solo y lo único que se debe hacer es dar seguimiento. Las cosas se han estado haciendo relativamente bien pero se pueden hacer mejor para pulir el desarrollo de las personas y estar siempre a la vanguardia de la competencia.

CAPÍTULO 2

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

2.1. Introducción

Analicemos varios conceptos de evaluación del desempeño.

“La evaluación del desempeño o evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora”. (Byars & Rue, 1996).

“Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la evaluación del desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa”. (Chiavenato, 1995).

“Es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales”. (Harper & Lynch, 1992).

Aquí tenemos el último concepto de evaluación del desempeño y es con el que más nos vamos a manejar: “proceso que permite identificar, medir y gestionar el rendimiento de las personas de una organización.

- Identificar: determinar qué áreas del trabajo se debe analizar.
 - Medir: realizar un juicio sobre la “bondad” o “maldad” del rendimiento del empleado.
 - Gestionar: valorar la información para orientarla a un rendimiento superior.”
- (Gómez-Mejía, 244).

Nuestro interés particular no está en el desempeño en general, sino, específicamente en el desempeño en un puesto, o sea, en el comportamiento de la persona que lo ocupa. La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc.

2.2. Objetivos de la evaluación del desempeño

Entre los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño, se encuentran:

- Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
- Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".
- Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
- Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

www.arearh.com/psicologia/4generacion.htm

2.3. Principios

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo; estos son:

- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

www.arearh.com/psicologia/4generacion.htm

2.4. Obstáculos para medir eficazmente el rendimiento

- *Los errores y el sesgo de la persona que realiza la evaluación*

Es un error en la valoración del rendimiento que refleja sesgos constantes por parte de la persona que realiza la evaluación. Uno de los errores más destacados es el *error de halo*, que es la tendencia a calificar de la misma manera distintas dimensiones.

- *La influencia de los gustos*

Es cuando los evaluadores permiten que lo que les gusta o disgusta, de un individuo influya en su valoración del rendimiento.

- *La política de la organización*

Supone que el valor del rendimiento de un trabajador depende de la agenda, u objetivos, del supervisor. En otras palabras, el planteamiento político de la evaluación sostiene que la medición del rendimiento es una actividad orientada a los objetivos y que el objetivo rara vez es la precisión sino la utilidad.

- *Cuestiones legales*

La valoración del rendimiento no debe ser discriminatoria, tanto desde el punto de vista individual como del grupo, satisfaciendo los mismos estándares de validez e igualdad.

(www.areasrh.com/psicologia/4generacion.htm)

2.5. Beneficios de la evaluación del desempeño

Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente y la organización.

2.5.1. Beneficios para el Gerente

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación que neutralicen la subjetividad.
- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados, para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

2.5.2. Beneficios para el subordinado

- Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (autocorrección y autoeducación).

2.5.3. Beneficios para la organización

- Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.
- Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.
- Dinamiza su política de recursos humanos. Al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones en el trabajo.

(www.gestiopolis.com/organizacion-talento/evaluacion-de-desempeno-gestion-empresarial.htm)

2.6. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

2.6.1. Escalas gráficas

Este método mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. De este modo, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores. Éstos son seleccionados y escogidos previamente a efecto de definir las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona o puesto de trabajo.

Características:

- Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.
- Los factores se seleccionan para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.
- Cada factor se define con una descripción sumaria, simple, objetiva, para evitar distorsiones. Por otro lado, en estos factores se dimensiona el desempeño, que van desde los más débiles o insatisfactorios hasta el más óptimo o muy satisfactorio.

2.6.2. Elección forzosa

Consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos,

cuatro o más frases y el evaluador está obligado a escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño de la persona evaluada.

Características:

- Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual.
- Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo, al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige la frase que más se ajusta, y luego, la que menos se ajusta al desempeño del evaluado.
- Las frases que conforman los conjuntos o bloques no se escogen al azar, sino que deben seleccionarse de manera razonable mediante un procedimiento estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación, a través de dos índices: el de aplicabilidad y el de discriminación.

2.6.3. Investigación de campo

Se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones. *Características:*

- Mediante este método, la evaluación de desempeño la efectúa el supervisor (jefe), pero con asesoría de un especialista (Staff) en evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados.

- Se lleva a cabo siguiendo los 4 siguientes pasos.

Evaluación inicial: el desempeño de cada funcionario se evalúa inicialmente en uno de los tres aspectos siguientes: desempeño más satisfactorio, desempeño satisfactorio, desempeño menos satisfactorio.

Análisis suplementario: una vez definida la evaluación inicial del desempeño de cada funcionario, ese desempeño pasa a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas del especialista al jefe.

Planeamiento: una vez analizado el desempeño se elabora un plan de acción, que puede implicar: conserjería, entrenamiento, sustitución o promoción.

Seguimiento: Se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada funcionario.

2.6.4. Comparación por pares

Compara a los empleados de dos en dos; se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en relación con el desempeño. Con este método también se pueden utilizar factores de evaluación. En tal caso, cada hoja del cuestionario es ocupada por un factor de evaluación del desempeño.

Características:

- El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo, utilizando un criterio de desempeño global.
- El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice.

(CHIAVENATO, I, 2007)

2.7. Evaluación de desempeño por competencias

La evaluación de competencias es un proceso complejo, que requiere como pasos previos la definición de perfiles ocupacionales estructurados en torno a conocimientos, habilidades y conductas individuales y sociales. Enseguida, es necesario establecer los instrumentos de medición que den cuenta de las demostraciones o evidencias de cada una de estas competencias, pero vistas desde una perspectiva balanceada e integral.

2.7.1. Competencias laborales

Las competencias son aquellos conocimientos, habilidades prácticas y actitudes que se requieren para ejercer en propiedad un oficio o una actividad laboral. Mondy y Noe (2005) definen tres tipos de competencias:

- a) Las competencias técnicas* se refieren a las aplicaciones prácticas precisas para ejecutar una o más tareas.
- b) Las competencias sociales* responden a la integración fluida y positiva del individuo a grupos de trabajo y a su respuesta al desafío social que ello implica, aunque siempre vivenciadas desde la perspectiva laboral.
- c) Las competencias individuales* tienen relación con aspectos como la responsabilidad, la puntualidad, la honradez, etc.

La integración de estas 3 competencias relacionadas con un oficio o actividad laboral corresponde al Perfil Ocupacional de éste.

En el mundo actual, la información y la tecnología cambian rápidamente, pero la esencia de una persona, referida a sus facilidades de interrelacionarse, de hacerse responsable de sus actos, de ser cooperativo en su puesto de trabajo y de interesarse por su propio crecimiento profesional, tienen un carácter más permanente y son el eje que hace la verdadera diferencia entre un trabajador competente de un trabajador incompetente.

2.7.2. Condiciones de la evaluación de desempeño por competencias

Aquí vale la pena hacer un paréntesis para tener presente las condiciones básicas de todo proceso de evaluación de competencias laborales, las que se refieren a su:

1. *Validez*: que debe responder a la pregunta, ¿puede el instrumento que voy a aplicar captar realmente si la persona es competente o no? Por ejemplo, que es mejor observar al evaluado en su puesto de trabajo o en un proceso de simulación. Además, el instrumento es válido cuando es confiable, esto es, que permite su aplicación en diferentes situaciones y a diferentes personas.
2. *Autenticidad*: esto es, que establezca con certeza que el evaluado es quien desarrolló tal o cual demostración o prueba.

El punto es importante cuando se trata de evaluar el trabajo de un fotógrafo, por ejemplo, que aporta como prueba algunas fotografías. ¿Cómo se certifica que el autor de las muestras es efectivamente el evaluado?

3. *Suficiencia*: ¿cuántas veces debemos observar un proceso para estar seguros de que el evaluado efectivamente demuestra la competencia que estamos evaluando?
4. *Justicia*: donde todas las personas que aspiran al reconocimiento de sus competencias laborales son evaluadas con estándares, criterios e instrumentos similares. (ROBBINS, S, 2004)

2.7.3. Evaluación de 90°, 180°, 270° y 360°

¿Quién debe evaluar el desempeño de los empleados? La respuesta obvia sería que su jefe inmediato. La razón es que, como los jefes son los responsables del desempeño de sus empleados, es lógico que sean ellos quienes los evalúen. Pero esta lógica quizá sea falaz, pues acaso otros realizarían mejor este cometido.

Autoevaluación (90°): pedir a los empleados que evalúen su propio desempeño concuerda con los valores de autodirección y facultamiento. Las autoevaluaciones aminoran el recelo por el proceso de evaluación, sin embargo tienden a las valoraciones infladas y tendencias interesadas.

Supervisor inmediato (180°): casi todas las evaluaciones del desempeño en los niveles inferiores y medios las realizan los jefes inmediatos. Sin embargo, varias organizaciones comienzan a aceptar los inconvenientes de esta forma de evaluación. Por ejemplo, muchos jefes no se sienten calificados para evaluar las contribuciones peculiares de cada uno de sus colaboradores.

Compañeros (270°): son una de las fuentes más confiables de datos sobre el desempeño. En primer lugar los compañeros están cerca de la acción. El trato diario les da un panorama general con juicios independientes. En el aspecto negativo, las evaluaciones de los compañeros pueden presentar los problemas de la falta de disposición de los colegas para calificarse y de las tendencias que resultan de amistades y animosidades.

Cientes, subordinados (360°): se consigue una retroalimentación de parte de todo círculo de contactos que tenga un empleado, desde el personal subordinado hasta los clientes, jefes y colegas. Este tipo de evaluación incita al evaluado un sentimiento más agudo de participación en el proceso de revisión, así como la obtención de una imagen más fidedigna de su desempeño. (ROBBINS, S, 2004)

2.8. Evaluación del desempeño tradicional vs. Evaluación del desempeño por competencias

<i>Evaluación del desempeño tradicional</i>	<i>Evaluación del desempeño por competencias</i>
Usa factores genéricos de evaluación comunes para todos.	Determina la idoneidad cultural
Ninguna vinculación con objetivos estratégicos.	Formula los objetivos del programa vinculados a cada cargo.
Usada principalmente para justificar bonos o alzas de salario.	Usada principalmente para el desarrollo personal y de la empresa.
Genera conflictos entre supervisores y colaboradores.	Entrena a los evaluadores.
No proporciona retroalimentación.	La retroalimentación es básica y está basada en planes de acción determinados por los evaluados y evaluadores.
Es percibida como un trámite burocrático y no mejora los niveles de rendimiento.	Identifica indicadores de eficacia y gestión que miden el avance del rendimiento deseado.
No sirve para identificar necesidades de entrenamiento.	Identifica necesidades de capacitación del personal.

(ALFREDO PAREDES & ASOCIADOS, Quito, 2007)

2.9. Assessment centers

El Assessment Center es una técnica que se utiliza para evaluar recursos y potenciales para la gestión, en la que se utilizan varias técnicas de evaluación. La aplicación de este método se basa en la búsqueda del potencial de las personas y se utiliza principalmente en procesos de selección, promoción interna, evaluación, identificación de necesidades de formación, planes de carrera y desarrollo. (www.arearh.com/psicologia/4generacion.htm)

Son procesos de evaluación basados en un conjunto integrado de casos y simulaciones, que sirven de estímulo para generar comportamientos similares a los

que se requieren en un puesto de trabajo, para desempeñarlo exitosamente. No se basa en información de lo que el evaluado “dice” sobre sus competencias sino en la “manifestación” de las mismas; lo que hace una enorme diferencia contra la mayoría de técnicas e instrumentos de evaluación existentes.

No es una herramienta estándar donde se aplique a todos lo mismo, como ocurre con pruebas psicológicas y cuestionarios; sino que requiere de diferentes ejercicios dependiendo del puesto o del nivel jerárquico de la persona a evaluar.

Se requiere de observadores que pueden ser personas del área de recursos humanos o de otras áreas de la organización, así como consultores externos, previo entrenamiento; por lo que no es una herramienta de uso exclusivo de psicólogos. Estos observadores deben tener o desarrollar características de observación, registro, clasificación de conductas; así como la discusión e integración de los resultados.

Dentro de los principales objetivos del Assessment Center están:

- Selección o promoción.
- Diagnóstico de necesidades de formación.
- Retroalimentación y desarrollo.

(MORENO, J, 2004)

2.10. Diccionario de competencias

El diccionario de competencias es una herramienta empresarial y profesional ajustada a las nuevas necesidades organizacionales que nos muestra las características subyacentes que deberían tener las personas para ocupar sus respectivos puestos, superando los desafíos que éstos demandan. Este instrumento nos brinda definiciones basadas en comportamientos que se puedan identificar y considerar para que forme parte del perfil de cada puesto. Ya que las actividades que se realizan tienen una causalidad interior que son las competencias, éstas deben ser relacionadas a la descripción del puesto y medidas para evidenciar que las actividades se están desempeñando de un modo favorable para los objetivos de la organización, es decir estas competencias deben estar alineadas en primer lugar a la misión del puesto y en segundo lugar a la visión estratégica de la empresa.

En este punto se pretende realizar un taller con las personas del área, para que mediante el diccionario de competencias de Martha A. Alles, determinen diez

competencias que mejor se ajusten; generalmente éstas se obtienen de la misión y visión de la empresa y del departamento. Así, cuando se levanten los cargos con los expertos, podrían escoger de cuatro a cinco competencias de este pequeño grupo preseleccionado. Esto se quiere hacer porque el diccionario original es muy amplio y existen muchas competencias que son irrelevantes para lo que estamos persiguiendo; por lo que es menester ir filtrando las competencias mediante una lluvia de ideas y discusiones dirigidas que nos encaminen a elaborar un trabajo más especializado, de acuerdo a nuestro campo de acción.

2.11. Levantamiento de perfiles

El levantamiento de perfiles es un proceso previo a la evaluación del desempeño, ya que esta herramienta constituye un medio para obtener información que pueda registrarse, medirse, procesarse y encaminarse para la toma de decisiones que busquen mejorar el desempeño de las personas. Este proceso lo realizan los expertos que ocupan los cargos, es decir los empleados y para una mayor eficacia se recomienda que el levantamiento de perfiles se lo realice a todo el departamento en una reunión tipo taller. De esta manera, y con la asesoría del analista de Talento Humano, se mejorará los resultados al estar interactuando unos con otros. Para ratificar y pulir esta información, posteriormente es sometida a validación por parte del supervisor inmediato.

Esta herramienta clasifica la información en seis categorías, que son:

2.11.1. Misión del puesto

Es la descripción, en pocas palabras, del día a día de la posición.Cuál es la principal contribución del cargo al área o a la institución.

2.11.2. Actividades esenciales

Las actividades deben empezar con un verbo en infinitivo (ar, er, ir), acompañado del objeto del verbo (qué / quién). Mientras más específico sea el verbo mejor ya que se pretende describir conductas observables. No se debe utilizar verbos abstractos o que impliquen una serie de pasos.

2.11.3. Ponderación de las actividades

Cada actividad descrita debe ser calificada en base a la frecuencia con que se la realiza, a la consecuencia de no realización de dicha actividad y al grado de complejidad de la misma. Todo esto de acuerdo al siguiente cuadro:

GRADO	FRECUENCIA (F)	CONSECUENCIA DE NO APLICACIÓN DE LA ACTIVIDAD O EJECUCION ERRADA (CE)	COMPLEJIDAD O GRADO DE DIFICULTAD EN LA EJECUCION DE LA ACTIVIDAD (CM)
5	Todos los Días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda considerable nivel de esfuerzo conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada 15 días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo habilidades

Por último, se debe sacar el valor total de cada actividad por lo que vamos a utilizar la siguiente fórmula: $F + (CE*CM)$. Los 5 puntajes más altos constituyen las actividades esenciales de la posición, las cuales nos van a servir para continuar con el proceso.

2.11.4. Conocimientos requeridos

Los conocimientos requeridos es aquella información académica o informativa, que se necesita para poder desempeñar sin inconvenientes las actividades esenciales.

2.11.5. Competencias requeridas

Las competencias requeridas son todas aquellas destrezas automatizadas por la práctica que deben formar parte de la persona para poder rendir con soltura y certeza en su puesto de trabajo, particularmente en el desempeño de sus actividades principales

2.11.6. Indicadores de eficacia y gestión

Son definiciones explícitas que nos demuestran si la actividad se está realizando acorde a los objetivos planteados. Los indicadores se apoyan en una meta medible tanto en tiempo como en unidad de medida.

2.12. El Feedback o retroalimentación

El feedback es un espacio comunicacional de encuentro personal entre el asesor y el asesorado, con el objeto de ofrecer guías que faciliten el establecimiento de metas y acciones de desarrollo que mejoren el rendimiento laboral del asesorado.

La entrevista tiene dos objetivos principales. El primero es revisar las principales responsabilidades del puesto de trabajo y cuán bien ha cumplido con ellas el empleado. El segundo objetivo es la planeación del futuro, o sea identificar los objetivos que el empleado tratará de cumplir antes de la siguiente revisión. La retroalimentación le puede decir a un empleado cómo rendir más y cómo incrementar su deseo de lograr un mejor desempeño. (TAYLOR, M.S., 1979)

2.12.1. Principios

- Adecuación a las necesidades y expectativas del empleado y a la situación.

- Enfoque que debe ser específico, enfocarse claramente sobre el desempeño deseado.
- Oportuno para que sea significativo y útil al empleado.
- Establecer acuerdos formales con el evaluado mediante la elaboración de un plan de acción que permita monitorear avances hasta la siguiente evaluación.

2.12.2. Recomendaciones

- Describa la conducta usando un lenguaje apropiado para los empleados. No enjuicie.
- Enfóquese en una competencia a la vez.
- Describa exactamente lo que necesita cambiar; no abrume con exceso de información
- Evite que la retroalimentación sea percibida como una “acusación” personal.
- Retroalimente inmediatamente después de la evaluación.
- Use reforzadores sociales en los encuentros de seguimiento

(ALFREDO PAREDES & ASOCIADOS, Quito, 2007)

2.13. Conclusión

La gestión por competencias es un proceso integrado que valora las destrezas que las personas muestran en sus puestos de trabajo. Por ello el desempeño de una organización dependerá en mucho del desempeño de su personal y el desempeño del personal se mide por competencias o comportamientos que se evidencian en la realización de las actividades de cada persona. De este proceso surge la evaluación del desempeño como instrumento de mejora continua en toda organización. Esta herramienta debe estar en manos de los directivos de la empresa, ya que ellos son los responsables de determinar el plan estratégico de la organización y posteriormente utilizar éste como lineamientos que se desea perseguir en las personas.

La evaluación del desempeño también es un medio a través del cual es posible determinar la contribución de cada persona a la organización y localizar problemas tales como: de integración a la organización, de adaptación al puesto que ocupa, de divergencias, de motivación y de desaprovechamiento de potencialidades. De ahí que la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar la falta de desarrollo de una

política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización. También es muy importante comunicar oportunamente los resultados de este proceso a los evaluados para que ellos sepan cómo se están desarrollando en su día a día y que ajusten deberían hacer para desarrollar todo su potencial.

CAPÍTULO 3

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

3.1. Introducción

A continuación se va a diseñar unas adecuadas herramientas de evaluación del desempeño. Estamos hablando del levantamiento de los perfiles por competencias del área de ventas. Para esto se ha configurado un formato electrónico muy didáctico y más que todo práctico en el cual están expuestos apartados que señalan fundamentalmente lo que un perfil de cargo debe tener.

Mediante un taller de trabajo con las personas del área se exhibirá y explicará en una presentación todo el proceso para que, una vez comprendido todo, empezar el conversatorio y discusión de cada apartado requerido. Se aprovechará esta oportunidad para levantar las competencias del área y de cada cargo, y quién más que los expertos de cada cargo para determinarlas; siempre con la asesoría del analista de Talento Humano, en caso de que algún tema resulte difuso.

Finalmente todo este trabajo se someterá a la respectiva validación por parte del Jefe del área. Esto es muy importante, ya que el jefe es el responsable de empoderar las actividades y responsabilidades a su personal, así como medir su desempeño en el puesto de trabajo.

3.2. Levantamiento de perfiles

3.2.1. Introducción al formato (tabla 1)



CARGO:		AGENCIA:	
ÁREA:			
No. OCUPANTES		LEVANTADO POR:	
JEFE INMEDIATO:		VALIDADO POR:	

ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	Total

DESCRIPCIÓN DEL CARGO (MISIÓN)

CONOCIMIENTOS / COMPETENCIAS			
ACTIVIDADES ESSENCIALES	CONOCIMIEN TOS REQUERIDOS	COMPETENC IAS REQUERIDA S (destrezas)	COMPETENCIA S ESPECIALES (Idiomas, herramientas informáticas, equipos, etc)

IDENTIFICADORES DE EFICACIA Y GESTIÓN				
OBJETIVOS	INDICADOR	META	U. DE MEDIDA	FRECUENCIA

REQUERIMIENTOS	
Sexo	
Edad	
Tiempo de experiencia	
Nivel de educación	
Área de conocimientos	
# Años	

OBSERVACIONES

(ALFREDO PAREDES & ASOCIADOS, Quito, 2007)

3.2.2. Levantamiento de competencias del área de ventas

En este punto se realizó un taller con las personas del área de ventas, en el cual se hizo lo siguiente:

- Se les repartió fichas en las cuales estaban descritas competencias relevantes a la industria.

- Se hizo un análisis de las funciones que desempeña cada persona en su cargo, es decir, que habilidades se requiere para desempeñar eficientemente dichas funciones.
- En base a este análisis, se les pidió que, del banco de competencias, elijan entre todos 10 competencias que engloben toda la gestión comercial. De este trabajo quedaron las siguientes competencias:
 - *Construcción de relaciones:* Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos claves, cruciales para el logro de metas.
 - *Negociación:* Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación.
 - *Orientación asesoramiento:* Ofrecer guías, sugerencias a los demás para que tomen decisiones.
 - *Trabajo en equipo:* Participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.
 - *Persuasión:* Convencer a otras personas para que vean las cosas de la manera que deseamos.
 - *Modalidades de contacto:* Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación clara. Alienta a otros a compartir información y valora las contribuciones de los demás.
 - *Profundidad en el conocimiento de productos:* Es la capacidad de conocer a fondo el/los productos y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, grupos y necesidades del cliente.
 - *Organización:* Planificar o estructurar la realización de algo, distribuyendo convenientemente los medios materiales y personales con los que se cuenta.
 - *Orientación de servicio:* Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
 - *Comunicación:* Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, sabiendo cuando y a quién dirigirse, para llevar adelante un propósito.

(Información basada en el “Diccionario de Competencias” de Martha Alles, 2008)

3.2.3 Levantamiento de las actividades principales e indicadores de los cargos del área de ventas



CARGO:	Administrador de agencia	AGENCIA:	Nacional
ÁREA:	Ventas		
No. OCUPANTES	5	LEVANTADO POR:	Administradores locales
JEFE INMEDIATO:	Administrador regional de ventas	VALIDADO POR:	Santiago Espinoza

ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	Total
Controlar la exhibición de los productos	5	3	3	14
Controlar al personal de ventas	5	4	2	13
Receptar y entregar la mercadería	5	2	4	13
Elaborar facturas, notas de ventas, transferencias , ingresos y egresos	5	4	4	21
Controlar la caja	5	4	4	21
Controlar la imagen de la tienda	4	3	3	13
Analizar las promociones de la competencia	4	2	3	10
Cumplir con el objetivo de ventas de la tienda	5	5	4	25

DESCRIPCIÓN DEL CARGO (MISIÓN)

Cumplir con el objetivo de la tienda, teniendo la mejor imagen y logrando unión y compañerismo del equipo

CONOCIMIENTOS / COMPETENCIAS

ACTIVIDADES ESCENCIALES	CONOCIMIEN TOS REQUERIDOS	COMPETENC IAS REQUERIDAS (destrezas)	COMPETENC IAS ESPECIALES (Idiomas, herramientas informáticas, equipos, etc.)
Elaborar facturas, notas de ventas, transferencias , ingresos y egresos	Sistema interno	Trabajo en equipo	Excel medio
Controlar la caja	Contabilidad	Persuasión	Sistema interno
Cumplir con el objetivo de ventas de la tienda	Análisis de reportes	Modalidades de contacto	
		Profundidad en el conocimiento de productos	

IDENTIFICADORES DE EFICACIA Y GESTIÓN

OBJETIVOS	INDICAD OR	META	UNIDA D DE MEDID A	FRECUE NCIA
Elaborar facturas, notas de ventas, transferencias , ingresos y egresos				
Controlar la caja	Reporte de cierre	Cuadre	Tiempo	Diaria
Cumplir con el objetivo de ventas de la tienda	Reportes de ventas	Objetivo trazado por la empresa	\$	Diaria

REQUERIMIENTOS	
Sexo	Indistinto
Edad	De 25 a 35 años
Tiempo de experiencia	2 a 4 años
Nivel de educación	Superior
Área de conocimientos	Mercadeo, administración
# Años	2

OBSERVACIONES
Es importante para la posición que la persona sea carismática y entusiasta



CARGO:	Vendedor	AGENCIA:	Nacional
ÁREA:	Ventas		
No. OCUPANTES	22	LEVANTADO POR:	Vendedores locales
JEFE INMEDIATO:	Administrador regional de ventas	VALIDADO POR:	Santiago Espinoza

ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	Total
Cumplir con el objetivo de ventas	5	3	5	20
Atender y vender a los clientes	5	3	4	17
Facturar productos	5	3	2	11
Mantener limpia su área de trabajo	5	3	1	8

DESCRIPCIÓN DEL CARGO (MISIÓN)
Satisfacer todas las necesidades de los clientes que nos visitan, cumpliendo con el objetivo trazado por la empresa

CONOCIMIENTOS / COMPETENCIAS

ACTIVIDADES ESCENCIALES	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS (destrezas)	COMPETENCIAS ESPECIALES (Idiomas, herramientas informáticas, equipos, etc.)
Cumplir con el objetivo	Técnicas de ventas	Construcción de relaciones	Sistema interno
Atender y vender a los clientes	Servicio al cliente	Negociación	Conocimiento de todos los productos
		Orientación asesoramiento	
		Trabajo en equipo	
		Persuasión	

IDENTIFICADORES DE EFICACIA Y GESTIÓN

OBJETIVOS	INDICADOR	META	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUE NCIA
Cumplir con el objetivo	Ventas vs. Presupuesto	Cumplir con el presupuesto	\$	Diaria
Atender y vender a los clientes	Encuestas de satisfacción	Clientes satisfechos	%	Diaria

REQUERIMIENTOS	
Sexo	Indistinto
Edad	De 20 a 25 años
Tiempo de experiencia	1 a 2 años
Nivel de educación	Bachiller
Área de conocimientos	Irrelevante
# Años	6

OBSERVACIONES
Es importante para la posición que la persona sea carismática y entusiasta

CARGO:	Asistente administrativo	AGENCIA:	Matriz Cuenca, Gye, Uio
ÁREA:	Ventas		
No. OCUPANTES	3	LEVANTADO POR:	Rocío Guzmán
JEFE INMEDIATO:	Administrador regional de ventas	VALIDADO POR:	Santiago Espinoza

ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	Total
Elaborar presupuestos	4	3	5	19
Ingresar presupuestos tanto de gastos como de ventas	2	3	3	11
Controlar las comisiones	2	3	5	17
Controlar los gastos tanto normales como extra presupuestos	5	3	5	20
Controlar las entradas y salidas del personal de ventas	2	1	3	5
Dar seguimiento a los contratos de arriendos de locales	2	3	3	11

DESCRIPCIÓN DEL CARGO (MISIÓN)

Llevar un control estricto de los gastos y comisiones

CONOCIMIENTOS / COMPETENCIAS

ACTIVIDADES ESCENCIALES	CONOCIMIE NTOS REQUERIDO S	COMPETENCI AS REQUERIDAS (destrezas)	COMPETENCI AS ESPECIALES (Idiomas, herramientas informáticas, equipos, etc.)
Elaborar presupuestos	Contabilidad	Construcción de relaciones	Excel avanzado
Controlar las comisiones	Tablas de comisiones	Modalidades de contacto	Sistema interno y de web
Controlar los gastos tanto normales como extra presupuestos		Comunicación	
		Organización	

IDENTIFICADORES DE EFICACIA Y GESTIÓN

OBJETIVOS	INDICADOR	META	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA
Elaborar presupuestos	Gastos vs. Presupuestos	Presupuesto exacto	\$	Trimestral
Controlar las comisiones	5 de cada mes	Comisiones oportunas	Tiempo	Mensual
Controlar los gastos tanto normales como extra presupuestos	Gastos vs. Presupuestos	Minimizar gastos extras	\$	Semanal

REQUERIMIENTOS	
Sexo	Femenino
Edad	De 25 a 35 años
Tiempo de experiencia	2 a 4 años
Nivel de educación	Superior
Área de conocimientos	Contabilidad, mercadeo
# Años	5

OBSERVACIONES
La asistente administrativa de la matriz debe dar seguimiento a las gestiones de las asistentes regionales

3.3. Validación del proceso con el experto

En este caso el experto es el Administrador de Ventas que es el Sr. Santiago Espinosa y tiene su oficina en la matriz de Jaher. (Anexo 1)

Este proceso no es más que mostrarle el trabajo realizado por el área y validarlo. En el caso de que existiera algún desatino en la información levantada, se comunicaría con el responsable para aclarar cualquier asunto (no es indispensable hacer una reunión).

3.4. Conclusión

Hemos visto que la mejor manera de determinar la información de los cargos ha sido la directa interacción con las personas involucradas, en este caso los empleados del área de ventas. A más de este eficiente método, toda la información recabada ha sido sometida a validación por parte del directivo del área. Ahora si se cuenta con una herramienta estandarizada de cada cargo del área para poder determinar a posteriori los conocimientos requeridos y las competencias necesarias; esto facilita sobremanera la capacitación y evaluación del desempeño, respectivamente.

Una gran ayuda para la culminación de este proceso fue la herramienta utilizada, puesto que de ante mano nos direcciona a una investigación directa y en el campo y no a una improvisada recolección de datos.

Cabe recalcar que se ha hecho una investigación exhaustiva en la determinación de las competencias, puesto que esta información es muy importante para la siguiente etapa que es la evaluación del desempeño. Mediante las competencias se podrá diseñar una herramienta que cuente con un esqueleto sólido y acorde a las funciones que se desempeñen en los cargos.

CAPÍTULO 4

DISEÑO DE LAS HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN DE 180°

4.1. Introducción

La información correspondiente al área de ventas va a ser utilizada para poder diseñar las herramientas de evaluación del desempeño. Para esto se van a utilizar criterios objetivos, conductuales y medibles que permitan en primer lugar agilizar el proceso, ya que se busca facilitar el proceso del evaluador al esclarecer las características a utilizar; y en segundo lugar recolectar información verificable y más que todo medible que defina la toma de decisiones.

Se va a trabajar en base a herramientas electrónicas y elaboradas en formato Excel, ya que este utilitario nos permite modernizar el proceso y hacerlo más sencillo y didáctico en su aplicación y recolección de datos.

Para disminuir el riesgo al cual están sometidos los evaluadores al conocer el puntaje que se otorga a cada respuesta, se va a reservar estos datos en la hoja y se la va a proteger para que solo el administrador pueda descifrar las respuestas y convertir esa información en números.

4.2. Diseño de las herramientas

4.2.1. Período de prueba

4.2.1.1 Presentación

Esta herramienta busca medir, en el período de prueba de tres meses, el potencial de desarrollo que tiene la persona; es decir si ha habido una adaptación razonable a la institución y principalmente si su actitud y conducta ha estado encaminada a los valores u objetivos de Jaher.

Para esto se ha determinado ocho características vinculadas al plan estratégico de la empresa. Cada característica tiene como puntaje máximo 10 y juntas estas suman 80 puntos que corresponde al puntaje máximo que una persona podría obtener.

Sin embargo estas características se subdividen en una lista desplegable de cuatro comportamientos que darán calificaciones de: 1 – 4 – 7 – 10, dependiendo del grado de asertividad o contrariedad de los mismos.

Al final, mediante fórmulas ocultas en el archivo, el administrador podrá saber el puntaje que sume todas las descripciones (en primera instancia) y todas las características (en última instancia). Esto se lo hizo para evitar que los evaluadores sepan cual es el puntaje de cada comportamiento y así puedan inclinar la calificación. A más de esto, se incluyen 2 preguntas cualitativas que permitan ampliar el resultado de la evaluación.

Cabe recalcar que para minimizar los sesgos de predeterminación, en el formato electrónico se ha alterado el orden de cada característica, pudiendo encontrar una característica positiva o negativa al inicio, medio o final del despliegue de celdas. Esto quiere decir que el evaluador no podrá utilizar el criterio de que la calificación empieza con un valor mínimo negativo y termina con el máximo positivo. De esta manera se le obliga al evaluador a leer y comprender el significado de cada descripción para poder evaluar con objetividad.

4.2.1.2. Instructivo

El presente instructivo tiene por objeto la evaluación del desempeño de las personas que están en período de prueba en la empresa. Para esto el departamento de Talento Humano tendrá un control y seguimiento de estas personas para que cuando cumplan los dos meses y medio de trabajo se les aplique esta evaluación. Así el departamento de Talento Humano enviará vía correo electrónico al supervisor inmediato el formato de evaluación para que éste lo realice.

El instrumento consta de:

- *Nombre y cargo del evaluado:* en el que se tendrá que especificar el nombre completo y el cargo que ocupa la persona a la cual se va a evaluar.
- *Nombre y cargo del evaluador:* en el que se tendrá que especificar el nombre completo y cargo que ocupa la persona encargada de evaluar a la persona.
- *Fecha de evaluación:* se indicará la fecha en la que se realiza la evaluación.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO - Período de Prueba	
Nombre y Cargo del Evaluado	
Nombre y Cargo del Evaluador	
Fecha de evaluación:	

- *Característica:* es el factor que vamos a evaluar.
- *Descripción:* es el comportamiento que debemos elegir de la lista desplegable, de acuerdo a lo que hemos podido evidenciar en el evaluado, a lo largo de este tiempo.

A	C
CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
<i>Responsabilidad</i>	<p>No tiene sentido de urgencia y no es consciente de la importancia del trabajo en el área</p> <p>Se puede confiar siempre en la calidad y puntualidad de su trabajo</p> <p>Hace lo que tiene que hacer y en el momento oportuno</p> <p>Se limita a cumplir estrictamente con lo que se le pide</p>
<i>Servicio y atención al cliente</i>	<p>Escasa disposición al atender al cliente</p> <p>Siempre busca alternativas de solución para los clientes</p> <p>Muestra disposición de servicio la mayoría de las veces que atiende a un cliente</p> <p>En ocasiones se muestra irritable con la solicitud de ayuda por parte del cliente</p>
<i>Trabajo en equipo</i>	<p>Fomenta el trabajo en equipo</p> <p>Trabaja solo e independiente</p> <p>Le es indiferente trabajar o no en equipo</p> <p>Dificulta el trabajo en equipo</p>
<i>Actitud</i>	<p>Disfruta al realizar su trabajo</p> <p>Realiza adecuadamente su trabajo pero sin entusiasmo</p> <p>No muestra interés al realizar sus labores</p> <p>Contagia a sus compañeros su entusiasmo por el trabajo</p>
<i>Relaciones Interpersonales</i>	<p>No tiene interés por conocer a otras personas</p> <p>Le es irrelevante relacionarse con los demás</p> <p>Es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas</p> <p>Demuestra interés y simpatía por las personas, los acontecimientos y las ideas</p>
<i>Comunicación hacia su superior inmediato y/o equipo de trabajo</i>	<p>Sólo transmite algunos asuntos importantes y en ocasiones no oportunamente</p> <p>Comunica básicamente lo requerido</p> <p>Comunica claramente asuntos importantes en momento adecuado</p> <p>No informa de los asuntos importantes</p>
<i>Asistencia</i>	<p>No pide permisos o licencias a menos que sea realmente una emergencia</p> <p>Una vez al mes pide permiso especial, licencia o no se presenta</p> <p>Excepcionalmente pide permisos o licencias</p> <p>Frecuentemente pide permiso especial, licencia o no se presenta</p>

Puntualidad

- Ocasionalmente incumple sus horarios
- Una vez por semana incumple sus horarios
- Frecuentemente no llega a tiempo a la hora establecida o planificada
- Es puntual

- *Recomendación:* es el veredicto final en el que se recomendará la permanencia o no de la persona en la posición. Describe el porqué de la decisión.
- *Aspectos de mejora:* son los puntos principales que la persona debería desarrollar para sus planes a futuro.

¿Recomienda su permanencia en la empresa? Indique 2 aspectos que sustenten su decisión

¿Qué aspectos opina usted que se debe considerar como oportunidad de mejora?

Una vez hecho esto, guardar el archivo y enviarlo a: danielbravo@jaher.com.ec

4.2.2. Período plazo fijo y personal definitivo

4.2.2.1. Presentación

Esta herramienta busca medir, en el período de plazo fijo y definitivo: cómo se está desarrollando la persona en su puesto de trabajo, como está el cumplimiento de objetivos, cuales son los conocimientos y competencias que se deben reforzar y por último determinar un sistema razonable de incentivos. Esta herramienta se constituye por: competencias organizacionales, competencias del cargo, objetivos del cargo y dos preguntas cualitativas. Las competencias organizacionales van a ser las mismas para todos los cargos, pero como las competencias y objetivos del cargo difieren de uno a otro, las herramientas van a ser diferentes en estos puntos. Esto quiere decir que la calificación será diferente y para hacerla se tomará en cuenta la estructura de cada cargo a evaluar y el puntaje máximo de cada estructura.

Para esto se ha determinado ocho características vinculadas a los valores organizacionales de Jaher. Cada característica tiene como puntaje máximo 10 y juntas estas suman 80 puntos.

Sin embargo estas características se subdividen en una lista desplegable de cuatro comportamientos que darán calificaciones de: 1 – 4 – 7 – 10, dependiendo del grado de asertividad o contrariedad de los mismos.

Luego se expone las competencias del cargo, es decir, que competencias, a más de las organizacionales, debe tener la persona dependiendo del cargo que ocupe. La forma de calificación es la misma que la anteriormente expuesta.

Hay que destacar algo en este punto: las competencias del cargo no son las mismas y pueden diferir en variedad como en número. Por esto el puntaje será diferente de cargo a cargo.

Por último se evalúan los objetivos del cargo, es decir metas medibles que se establecieron para el cargo. Aquí también se encontrarán diferencias tanto en variedad como en número de objetivos, ya que cada cargo tiene su propia función de ser. El puntaje será diferente, sin embargo la calificación será de la siguiente manera:

Estado del Objetivo Satisfactorio: 10

Estado del Objetivo Conforme: 5

Estado del Objetivo Insatisfactorio: 0

Al final, mediante fórmulas ocultas en el archivo, el administrador podrá saber el puntaje que sume las competencias organizacionales, las competencias del cargo y los objetivos de l cargo. Esto se lo hizo para evitar que los evaluadores sepan cual es el puntaje de cada comportamiento y así puedan inclinar la calificación.

A más de esto, se incluyen 2 preguntas cualitativas que permitan ampliar el resultado de la evaluación.

Cabe recalcar que para minimizar los sesgos de predeterminación en la calificación de las competencias se ha alterado el orden de cada característica, pudiendo encontrar una característica positiva o negativa al inicio, medio o final del despliegue de celdas. Esto quiere decir que el evaluador no podrá utilizar el criterio de que la calificación empieza con un valor mínimo negativo y termina con el máximo

positivo. De esta manera se le obliga al evaluador a leer y comprender el significado de cada descripción para poder evaluar con objetividad.

4.2.2.2. Instructivo

El presente instructivo tiene por objeto la evaluación del desempeño de las personas que están en período de plazo fijo y definitivo. Para esto el departamento de Talento Humano tendrá un control y seguimiento de estas personas para que cuando cumplan el año o cada año de trabajo, se les aplique esta evaluación. Así el departamento de Talento Humano enviará vía correo electrónico al supervisor inmediato el formato de evaluación para que éste lo realice.

Los formatos correspondientes al área de ventas son:

Cargo: Administrador/a de Agencia

Datos Informativos

- *Fecha:* se indicará la fecha en la que se realiza la evaluación.
- *Ciudad:* ciudad donde trabaja el evaluado.
- *Área:* área a la que pertenece el evaluado. Estará predeterminada en el formato.
- *Agencia:* agencia en la que está ubicado el evaluado.
- *Nombre y cargo del/la evaluado/a:* en el que se tendrá que especificar el nombre completo y el cargo que ocupa la persona a la cual se va a evaluar. El cargo estará predeterminado en el formato.
- *Nombre y cargo del/la evaluador/a:* en el que se tendrá que especificar el nombre completo y cargo que ocupa la persona encargada de evaluar a la persona.

		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
PERÍODO PLAZO FIJO Y DEFINITIVO			
Fecha:		Ciudad:	
Área:	VENTAS	Agencia:	
Nombre del/la Evaluado/a:		Cargo:	ADMINISTRADOR/A DE AGENCIA
Nombre del/la Evaluador/a:		Cargo:	

Competencias Organizacionales

- *Característica:* es el factor que vamos a evaluar.
- *Descripción:* es el comportamiento que debemos elegir de la lista desplegable, de acuerdo a lo que hemos podido evidenciar en el evaluado, a lo largo de este tiempo.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	
CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Compromiso	<div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> <p>Realiza sus actividades pero sin alinearse a las prioridades de la empresa Su actitud y conducta están enmarcadas a los objetivos de la organización Se nota poco o nada involucramiento con el área y con la empresa Cumple con los compromisos de su cargo</p>
Servicio y Atención al Cliente	<div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> <p>Escasa disposición al atender al cliente Siempre busca alternativas de solución para los clientes Muestra disposición de servicio la mayoría de las veces que atiende a un cliente En ocasiones se muestra irritable con la solicitud de ayuda por parte del cliente</p>
Actitud	<div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> <p>Disfruta al realizar su trabajo Realiza adecuadamente su trabajo pero sin entusiasmo No muestra interés al realizar sus labores Contagia a sus compañeros su entusiasmo por el trabajo</p>
Creatividad - Innovación	<div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> <p>Sus aportes se los considera irrelevantes Presenta soluciones para problemas utilizando su experiencia en otros similares Sus aportes son comunes y corrientes Aporta nuevas y originales formas para analizar la naturaleza de los problemas</p>
Responsabilidad - Ética	<div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> <p>No respeta las políticas ni compromisos organizacionales Se desempeña con dedicación hacia los valores morales y buenas costumbres de la organización Cumple los plazos al margen de la tolerancia y con la calidad mínima necesaria Cumple con los plazos establecidos sin necesidad de recordatorios o consignas especiales</p>
Trabajo en Equipo	<div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> <p>Se adapta al trabajo en equipo Dificulta el trabajo en equipo Fomenta el trabajo en equipo Prefiere trabajar solo</p>
Comunicación	<div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> <p>Es sencilla y entendible la comunicación con él/ella Reconocido/a por su habilidad para identificar momentos y formas adecuadas para exponer situaciones Sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas. Se comunica con pocas dificultades tanto en forma oral como escrita</p>
Puntualidad	<div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> <p>Ocasionalmente incumple sus horarios Una vez por semana incumple sus horarios Frecuentemente no llega a tiempo a la hora establecida o planificada Es puntual</p>

Competencias del Cargo

- *Característica:* es el factor que vamos a evaluar.
- *Descripción:* es el comportamiento que debemos elegir de la lista desplegable, de acuerdo a lo que hemos podido evidenciar en el evaluado, a lo largo de este tiempo.

COMPETENCIAS DEL CARGO	
CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Construcción de relaciones	<div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> Construye una relación beneficiosa para el cliente y la propia organización a corto y a largo plazo No se involucra con el cliente y ofrece escasas soluciones para sus problemas Se involucra en la toma de decisiones del cliente y puede animarlo a afrontar cuestiones difíciles Resuelve algunos de los problemas planteados por los clientes </div>
Profundidad en el conocimiento de productos	<div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> Puede exponer los beneficios, ventajas y desventajas de los productos No es capaz de manejar adecuadamente las objeciones que los clientes tienen sobre los productos Tiene el conocimiento necesario acerca de los productos de la empresa Conoce perfectamente todos los productos que ofrece la empresa y los de la competencia </div>
Orientación de servicio	<div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> Aporta soluciones a la medida de los requerimientos del cliente Aclara los requerimientos, investiga, identifica, y comprende las necesidades actuales y potenciales d Sus respuestas a las demandas de los clientes no son adecuadas en tiempo y/o en forma Escucha e interpreta adecuadamente las necesidades de los clientes </div>
Persuasión	<div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> No logra convencer ni identificar al cliente con lo que propone Logra convencer a los clientes la mayoría de las veces Utiliza ejemplos y demostraciones que se identifiquen con el cliente y logren su simpatía y voluntad Da buenos argumentos pero generalmente no logra convencer a los clientes </div>

Objetivos

- *Objetivo:* es el objetivo planteado por el área para ese cargo y consta de indicadores y metas para hacer eficaz su medición.
- *Estado del Objetivo:* es el curso que siguió o está siguiendo el objetivo, es decir si se cumplió satisfactoriamente, de manera conforme o insatisfactoriamente (no cumplido).

OBJETIVOS			
Objetivo	Indicador	Meta	Estado del Objetivo
Cumplir con el objetivo de la agencia	Reporte de ventas	Cumplir con el objetivo trazado	<input type="text"/> Satisfactorio Conforme Insatisfactorio
Controlar la caja	Reporte de cierre	Cuadre	<input type="text"/>

Otros

- *Recomendación:* es el veredicto final en el que se recomendará la permanencia o no de la persona en la posición. Describe el porqué de la decisión.
- *Aspectos de mejora:* son los puntos principales que la persona debería desarrollar para sus planes a futuro.

OTROS
¿Recomienda su permanencia en la empresa? Indique 2 aspectos que sustenten su decisión
¿Qué aspectos opina usted que se debe considerar como oportunidad de mejora?

Cargo: Vendedor/a

Datos Informativos

- *Fecha:* se indicará la fecha en la que se realiza la evaluación.
- *Ciudad:* ciudad donde trabaja el evaluado.
- *Área:* área a la que pertenece el evaluado. Estará predeterminada en el formato.
- *Agencia:* agencia en la que está ubicado el evaluado.
- *Nombre y cargo del/la evaluado/a:* en el que se tendrá que especificar el nombre completo y el cargo que ocupa la persona a la cual se va a evaluar. El cargo estará predeterminado en el formato.

- *Nombre y cargo del/la evaluador/a:* en el que se tendrá que especificar el nombre completo y cargo que ocupa la persona encargada de evaluar a la persona.

		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
PERÍODO PLAZO FIJO Y DEFINITIVO			
Fecha:		Ciudad:	
Área:	VENTAS	Agencia:	
Nombre del/la Evaluado/a:		Cargo:	VENDEDOR/A
Nombre del/la Evaluador/a:		Cargo:	

Competencias Organizacionales

- *Característica:* es el factor que vamos a evaluar.
- *Descripción:* es el comportamiento que debemos elegir de la lista desplegable, de acuerdo a lo que hemos podido evidenciar en el evaluado, a lo largo de este tiempo.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	
CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Compromiso	Realiza sus actividades pero sin alinearse a las prioridades de la empresa Su actitud y conducta están enmarcadas a los objetivos de la organización Se nota poco o nada involucramiento con el área y con la empresa Cumple con los compromisos de su cargo
Servicio y Atención al Cliente	Escasa disposición al atender al cliente Siempre busca alternativas de solución para los clientes Muestra disposición de servicio la mayoría de las veces que atiende a un cliente En ocasiones se muestra irritable con la solicitud de ayuda por parte del cliente
Actitud	Disfruta al realizar su trabajo Realiza adecuadamente su trabajo pero sin entusiasmo No muestra interés al realizar sus labores Contagia a sus compañeros su entusiasmo por el trabajo
Creatividad - Innovación	Sus aportes se los considera irrelevantes Presenta soluciones para problemas utilizando su experiencia en otros similares Sus aportes son comunes y corrientes Aporta nuevas y originales formas para analizar la naturaleza de los problemas

Responsabilidad - Ética	
	No respeta las políticas ni compromisos organizacionales Se desempeña con dedicación hacia los valores morales y buenas costumbres de la organización Cumple los plazos al margen de la tolerancia y con la calidad mínima necesaria Cumple con los plazos establecidos sin necesidad de recordatorios o consignas especiales
Trabajo en Equipo	
	Se adapta al trabajo en equipo Dificulta el trabajo en equipo Fomenta el trabajo en equipo Prefiere trabajar solo
Comunicación	
	Es sencilla y entendible la comunicación con él/ella Reconocido/a por su habilidad para identificar momentos y formas adecuadas para exponer situaciones Sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas. Se comunica con pocas dificultades tanto en forma oral como escrita
Puntualidad	
	Ocasionalmente incumple sus horarios Una vez por semana incumple sus horarios Frecuentemente no llega a tiempo a la hora establecida o planificada Es puntual

Competencias del Cargo

- *Característica:* es el factor que vamos a evaluar.
- *Descripción:* es el comportamiento que debemos elegir de la lista desplegable, de acuerdo a lo que hemos podido evidenciar en el evaluado, a lo largo de este tiempo.

COMPETENCIAS DEL CARGO	
CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Construcción de relaciones	
	Construye una relación beneficiosa para el cliente y la propia organización a corto y a largo plazo No se involucra con el cliente y ofrece escasas soluciones para sus problemas Se involucra en la toma de decisiones del cliente y puede animarlo a afrontar cuestiones difíciles Resuelve algunos de los problemas planteados por los clientes
Negociación	
	Generalmente llega a acuerdos satisfactorios en las negociaciones a su cargo No logra beneficios considerables para la organización ni para el cliente Los acuerdos que realiza son beneficiosos sólo para una de las partes Reconocido/a por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos
Orientación asesoramiento	
	Escaso interés en asesorar a los clientes en sus necesidades Tiene iniciativa para ofrecer guías y sugerencias a los clientes para la toma de decisiones No tiene atención hacia las necesidades de los clientes Ofrece guías y sugerencias a los clientes cuando éstos se lo piden
Persuasión	
	No logra convencer ni identificar al cliente con lo que propone Logra convencer a los clientes la mayoría de las veces Utiliza ejemplos y demostraciones que se identifiquen con el cliente y logren su simpatía y voluntad Da buenos argumentos pero generalmente no logra convencer a los clientes

Objetivos

- *Objetivo:* es el objetivo planteado por el área para ese cargo y consta de indicadores y metas para hacer eficaz su medición.
- *Estado del Objetivo:* es el curso que siguió o está siguiendo el objetivo, es decir si se cumplió satisfactoriamente, de manera conforme o insatisfactoriamente (no cumplido).

OBJETIVOS			
Objetivo	Indicador	Meta	Estado del Objetivo
Cumplir con el objetivo de ventas	Ventas / Presupuesto	Cumplir con el presupuesto	<input type="text"/> Satisfactorio Conforme Insatisfactorio
Atender y vender a los clientes	Encuestas de satisfacción	Clientes satisfechos	

Otros

- *Recomendación:* es el veredicto final en el que se recomendará la permanencia o no de la persona en la posición. Describe el porqué de la decisión.
- *Aspectos de mejora:* son los puntos principales que la persona debería desarrollar para sus planes a futuro.

OTROS
¿Recomienda su permanencia en la empresa? Indique 2 aspectos que sustenten su decisión
¿Qué aspectos opina usted que se debe considerar como oportunidad de mejora?

Cargo: Asistente Administrativo/a de Ventas

Datos Informativos

- *Fecha:* se indicará la fecha en la que se realiza la evaluación.
- *Ciudad:* ciudad donde trabaja el evaluado.
- *Área:* área a la que pertenece el evaluado. Estará predeterminada en el formato.
- *Agencia:* agencia en la que está ubicado el evaluado.
- *Nombre y cargo del/la evaluado/a:* en el que se tendrá que especificar el nombre completo y el cargo que ocupa la persona a la cual se va a evaluar. El cargo estará predeterminado en el formato.
- *Nombre y cargo del/la evaluador/a:* en el que se tendrá que especificar el nombre completo y cargo que ocupa la persona encargada de evaluar a la persona.

 calidad de vida en tu hogar		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
PERÍODO PLAZO FIJO Y DEFINITIVO			
Fecha:		Ciudad:	
Área:	VENTAS	Agencia:	
Nombre del/la Evaluado/a:		Cargo:	ASISTENTE ADMINISTRATIVO/A DE VENTAS
Nombre del/la Evaluador/a:		Cargo:	

Competencias Organizacionales

- *Característica:* es el factor que vamos a evaluar.
- *Descripción:* es el comportamiento que debemos elegir de la lista desplegable, de acuerdo a lo que hemos podido evidenciar en el evaluado, a lo largo de este tiempo.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	
CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Compromiso	
	Realiza sus actividades pero sin alinearse a las prioridades de la empresa Su actitud y conducta están enmarcadas a los objetivos de la organización Se nota poco o nada involucramiento con el área y con la empresa Cumple con los compromisos de su cargo

Servicio y Atención al Cliente	
	Escasa disposición al atender al cliente Siempre busca alternativas de solución para los clientes Muestra disposición de servicio la mayoría de las veces que atiende a un cliente En ocasiones se muestra irritable con la solicitud de ayuda por parte del cliente
Actitud	
	Disfruta al realizar su trabajo Realiza adecuadamente su trabajo pero sin entusiasmo No muestra interés al realizar sus labores Contagia a sus compañeros su entusiasmo por el trabajo
Creatividad - Innovación	
	Sus aportes se los considera irrelevantes Presenta soluciones para problemas utilizando su experiencia en otros similares Sus aportes son comunes y corrientes Aporta nuevas y originales formas para analizar la naturaleza de los problemas
Responsabilidad - Ética	
	No respeta las políticas ni compromisos organizacionales Se desempeña con dedicación hacia los valores morales y buenas costumbres de la organización Cumple los plazos al margen de la tolerancia y con la calidad mínima necesaria Cumple con los plazos establecidos sin necesidad de recordatorios o consignas especiales
Trabajo en Equipo	
	Se adapta al trabajo en equipo Dificulta el trabajo en equipo Fomenta el trabajo en equipo Prefiere trabajar solo
Comunicación	
	Es sencilla y entendible la comunicación con él/ella Reconocido/a por su habilidad para identificar momentos y formas adecuadas para exponer situaciones Sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas. Se comunica con pocas dificultades tanto en forma oral como escrita
Puntualidad	
	Ocasionalmente incumple sus horarios Una vez por semana incumple sus horarios Frecuentemente no llega a tiempo a la hora establecida o planificada Es puntual

Competencias del Cargo

- *Característica:* es el factor que vamos a evaluar.
- *Descripción:* es el comportamiento que debemos elegir de la lista desplegable, de acuerdo a lo que hemos podido evidenciar en el evaluado, a lo largo de este tiempo.

COMPETENCIAS DEL CARGO	
CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Modalidades de contacto	
	Se comunica con claridad y precisión demostrando interés por las personas, acontecimientos e ideas No sabe escuchar y dificulta la comunicación Demuestra seguridad para expresar sus opiniones Ofrece poco estímulo para compartir información

Negociación	
	Generalmente llega a acuerdos satisfactorios en las negociaciones a su cargo No logra beneficios considerables para la organización ni para el cliente Los acuerdos que realiza son beneficiosos sólo para una de las partes Reconocido/a por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos
Orientación asesoramiento	
	Escaso interés en asesorar a los clientes en sus necesidades Tiene iniciativa para ofrecer guías y sugerencias a los clientes para la toma de decisiones No tiene atención hacia las necesidades de los clientes Ofrece guías y sugerencias a los clientes cuando éstos se lo piden
Organización	
	No distingue ni prevee prioridades en su trabajo Utiliza criterios de orden en la realización de sus tareas Organiza la agenda de actividades, estableciendo prioridades y utilizando eficientemente el tiempo Generalmente tiene problemas con el tiempo y con los compromisos

Objetivos

- *Objetivo:* es el objetivo planteado por el área para ese cargo y consta de indicadores y metas para hacer eficaz su medición.
- *Estado del Objetivo:* es el curso que siguió o está siguiendo el objetivo, es decir si se cumplió satisfactoriamente, de manera conforme o insatisfactoriamente (no cumplido).

OBJETIVOS			
Objetivo	Indicador	Meta	Estado del Objetivo
Elaborar presupuestos	Gastos vs. Presupuestos	Presupuesto exacto	
Controlar las comisiones	Pasar a tiempo las comisiones	El 5 de cada mes	<input type="text"/> Satisfactorio Conforme Insatisfactorio
Controlar gastos normales y extra presupuesto	Gastos vs. Presupuestos	Minimizar gastos extras	

Otros

- *Recomendación:* es el veredicto final en el que se recomendará la permanencia o no de la persona en la posición. Describe el porqué de la decisión.
- *Aspectos de mejora:* son los puntos principales que la persona debería desarrollar para sus planes a futuro.

OTROS
¿Recomienda su permanencia en la empresa? Indique 2 aspectos que sustenten su decisión
¿Qué aspectos opina usted que se debe considerar como oportunidad de mejora?

Una vez hecho esto, guardar el archivo y enviarlo a: danielbravo@jaher.com.ec

4.3. Conclusión

Estos formatos diseñados para evaluar al personal, tanto a prueba como fijo y definitivo constituyen un proceso ágil, claro e imparcial en la empresa. Están diseñados para hacer más fácil el procedimiento para los evaluadores determinando un banco previamente establecido de características evaluativas consideradas aptas para el puesto de trabajo que se evalúa. A su vez son un documento constante que quedará registrado en las carpetas de las personas para cuando se necesite. Esta evaluación también constituye un espacio formal de interrelación y retroalimentación entre el colaborador y su supervisor inmediato. Mediante las competencias, los objetivos y datos explícitos en esta evaluación se pretende estimular el aprendizaje continuo que debe tener toda persona en su vida laboral y quién más que el supervisor o sus compañeros para encaminar este proceso.

CAPÍTULO 5

APLICACIÓN Y RESULTADOS

5.1. Introducción

En el contexto de Jaher se ha determinado que la prueba piloto para las evaluaciones del desempeño se realizarán en el área de ventas ya que ésta área constituye la cadena de valor de la empresa y una prioridad a analizar. Además, como el área de venta es un área netamente de resultados, la medición será muy clara, objetiva e instructiva para continuar y reproducir este proceso a toda la organización. Este esfuerzo está encaminado a averiguar datos que habían sido esquivos para la organización, sin embargo resultan fundamentales para monitorear cuán bien están realizando sus labores las personas de ventas y su relación con las utilidades esperadas.

Con los resultados de la evaluación del desempeño se podrá mejorar los conocimientos y competencias de las personas mediante un plan de acción que se va a determinar en el siguiente capítulo.

Si bien es verdad que esta evaluación se la va a realizar al universo del área de ventas Cuenca, ahora se van a presentar como prueba: dos evaluaciones de vendedores, una evaluación de asistente administrativo de ventas y una evaluación de administrador de agencia. Los resultados del universo se expondrán en el punto 5.3.

5.2. Aplicación

		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
PERÍODO PLAZO FIJO Y DEFINITIVO			
Fecha:	14/07/2010	Ciudad:	Cuenca
Área:	VENTAS	Agencia:	Matriz
Nombre del/la Evaluado/a:	Omar	Cargo:	ADMINISTRADOR/A DE AGENCIA
Nombre del/la Evaluador/a:	Santiago Espinoza	Cargo:	Jefe de Ventas
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES			
CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN		
Compromiso	Su actitud y conducta están enmarcadas a los objetivos de la organización		
Servicio y Atención al Cliente	Siempre busca alternativas de solución para los clientes		
Actitud	Disfruta al realizar su trabajo		
Creatividad - Innovación	Presenta soluciones para problemas utilizando su experiencia en otros similares		
Responsabilidad - Ética	Cumple con los plazos establecidos sin necesidad de recordatorios o consignas especiales		
Trabajo en Equipo	Se adapta al trabajo en equipo		
Comunicación	Es sencilla y entendible la comunicación con él/ella		
Puntualidad	Es puntual		
COMPETENCIAS DEL CARGO			
CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN		
Construcción de relaciones	Se involucra en la toma de decisiones del cliente y puede animarlo a afrontar cuestiones difíciles		

Profundidad en el conocimiento de productos	Conoce perfectamente todos los productos que ofrece la empresa y la competencia		
Orientación de servicio	Escucha e interpreta adecuadamente las necesidades de los clientes		
Persuasión	Logra convencer a los clientes la mayoría de las veces		
OBJETIVOS			
Objetivo	Indicador	Meta	Estado del Objetivo
Cumplir con el objetivo de la agencia	Reporte de ventas	Cumplir con el objetivo trazado	Satisfactorio
Controlar la caja	Reporte de cierre	Cuadre	Satisfactorio
OTROS			
¿Recomienda su permanencia en la posición? Por favor sustente su decisión.			
Si porque es una persona responsable, comprometida y da buenos resultados.			
¿Qué aspectos opina que debe mejorar?			
Debería desarrollar el trato con clientes, el abordaje, y más que todo fidelizarlos.			

PUNTAJE 116

SOBRE 140

PERÍODO PLAZO FIJO Y DEFINITIVO

Fecha:	14/07/2010	Ciudad:	CUENCA
Área:	VENTAS	Agencia:	Matriz
Nombre del/la Evaluado/a:	Mateo	Cargo:	VENDEDOR/A
Nombre del/la Evaluador/a:	OMAR GALAN	Cargo:	JEFE AGENCIA

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Compromiso	Su actitud y conducta están enmarcadas a los objetivos de la organización
Servicio y Atención al Cliente	Muestra disposición de servicio la mayoría de las veces que atiende a un cliente
Actitud	Disfruta al realizar su trabajo
Creatividad - Innovación	Presenta soluciones para problemas utilizando su experiencia en otros similares
Responsabilidad - Ética	Cumple con los plazos establecidos sin necesidad de recordatorios o consignas especiales
Trabajo en Equipo	Fomenta el trabajo en equipo
Comunicación	Reconocido/a por su habilidad para identificar momentos y formas adecuadas para exponer situaciones
Puntualidad	Es puntual

COMPETENCIAS DEL CARGO

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Construcción de relaciones	Se involucra en la toma de decisiones del cliente y puede animarlo a afrontar cuestiones difíciles

Negociación	Reconocido/a por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos		
Orientación asesoramiento	Ofrece guías y sugerencias a los clientes cuando éstos se lo piden		
Persuasión	Utiliza ejemplos y demostraciones que se identifiquen con el cliente y logren su simpatía y voluntad		
OBJETIVOS			
Objetivo	Indicador	Meta	Estado del Objetivo
Cumplir con el objetivo de ventas	Ventas / Presupuesto	Cumplir con el presupuesto	Satisfactorio
Atender y vender a los clientes	Encuestas de satisfacción	Clientes satisfechos	Satisfactorio
OTROS			
¿Recomienda su permanencia en la posición? Por favor sustente su decisión.			
Se recomienda la permanencia del Vendedor en la empresa, vendedor con ganas de trabajar,			
Tiene conocimiento de productos, colaborador.			
¿Qué aspectos opina que debe mejorar?			
Mas capacitaciones de productos por parte de línea café,			

PUNTAJE 122

SOBRE 140

PERÍODO PLAZO FIJO Y DEFINITIVO

Fecha:	14/07/2010	Ciudad:	CUENCA
Área:	VENTAS	Agencia:	Matriz
Nombre del/la Evaluado/a:	Diego	Cargo:	VENDEDOR/A
Nombre del/la Evaluador/a:	OMAR GALAN	Cargo:	JEFE ALMACEN

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Compromiso	Cumple con los compromisos de su cargo
Servicio y Atención al Cliente	Escasa disposición al atender al cliente
Actitud	No muestra interés al realizar sus labores
Creatividad - Innovación	Sus aportes son comunes y corrientes
Responsabilidad - Ética	Se desempeña con dedicación hacia los valores morales y buenas costumbres de la organización
Trabajo en Equipo	Prefiere trabajar solo/a
Comunicación	Es sencilla y entendible la comunicación con él/ella
Puntualidad	Es puntual

COMPETENCIAS DEL CARGO

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Construcción de relaciones	No se involucra con el cliente y ofrece escasas soluciones para sus problemas
Negociación	Los acuerdos que realiza son beneficiosos sólo para una de las partes

Orientación asesoramiento	Escaso interés en asesorar a los clientes en sus necesidades		
Persuasión	No logra convencer ni identificar al cliente con lo que propone		
OBJETIVOS			
Objetivo	Indicador	Meta	Estado del Objetivo
Cumplir con el objetivo de ventas	Ventas / Presupuesto	Cumplir con el presupuesto	Conforme
Atender y vender a los clientes	Encuestas de satisfacción	Clientes satisfechos	Conforme
OTROS			
¿Recomienda su permanencia en la posición? Por favor sustente su decisión.			
Sería bueno una plática con el vendedor para hacerle entender que si no cambia su forma de trabajo			
no va a ganar bien y va a tener multas			
¿Qué aspectos opina que debe mejorar?			
Capacitación de productos, charlas de motivación.			

PUNTAJE 64

SOBRE 140

PERÍODO PLAZO FIJO Y DEFINITIVO

Fecha:	14/07/2010	Ciudad:	Cuenca
Área:	VENTAS	Agencia:	Matriz
Nombre del/la Evaluado/a:	Rocío	Cargo:	ASISTENTE ADMINISTRATIVO/A DE VENTAS
Nombre del/la Evaluador/a:	Santiago Espinosa	Cargo:	Jefe de Ventas

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Compromiso	Su actitud y conducta están enmarcadas a los objetivos de la organización
Servicio y Atención al Cliente	Muestra disposición de servicio la mayoría de las veces que atiende a un cliente
Actitud	Disfruta al realizar su trabajo
Creatividad - Innovación	Presenta soluciones para problemas utilizando su experiencia en otros similares
Responsabilidad - Ética	Cumple con los plazos establecidos sin necesidad de recordatorios o consignas especiales
Trabajo en Equipo	Fomenta el trabajo en equipo
Comunicación	Es sencilla y entendible la comunicación con él/ella
Puntualidad	Ocasionalmente incumple sus horarios

COMPETENCIAS DEL CARGO

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Modalidades de contacto	Demuestra seguridad para expresar sus opiniones

Negociación	Generalmente llega a acuerdos satisfactorios en las negociaciones a su cargo		
Orientación asesoramiento	Tiene iniciativa para ofrecer guías y sugerencias a los clientes para la toma de decisiones		
Organización	Utiliza criterios de orden en la realización de sus tareas		
OBJETIVOS			
Objetivo	Indicador	Meta	Estado del Objetivo
Elaborar presupuestos	Gastos vs. Presupuestos	Presupuest o exacto	Satisfactorio
Controlar las comisiones	Pasar a tiempo las comisiones	El 5 de cada mes	Conforme
Controlar gastos normales y extra presupuesto	Gastos vs. Presupuestos	Minimizar gastos extras	Conforme
OTROS			
¿Recomienda su permanencia en la posición? Por favor sustente su decisión.			
Responsabilidad - Ética			
Organizada			
¿Qué aspectos opina que debe mejorar?			

PUNTAJE 113

SOBRE 150

5.3. Resultados

El área de ventas Cuenca de Jaher proyecta los siguientes resultados:

Cargo: Administrador/a de Agencia															
Competencias Organizacionales (Sobre 10)									Competencias del Cargo (Sobre 10)			Objetivos (Sobre 10)		Total (Sobre 140)	
Nombre	Compromiso	Comp. Y Ate. Clie.	Actitud	Creat. Innov.	Resp. Etica	Trab. En equipo	Comunicación	Puntualidad	Const. Relac.	Conoc. Prod.	Orient. Serv.	Persuasión	Objetivo agencia		Control de caja
Omar	10	10	7	7	10	7	7	10	7	10	7	4	10	10	116
Boris	7	7	10	4	10	10	4	10	7	10	7	7	10	10	113
Marco	10	10	10	10	10	7	10	10	10	7	10	7	10	10	131
Marcelo	7	7	7	7	7	7	7	10	7	10	7	7	5	10	105
Geovanny	4	7	4	4	7	4	4	7	4	7	7	4	5	5	73
Promedio	7,6	8,2	7,6	6,4	8,8	7	6,4	9,4	7	8,8	7,6	5,8	8	9	107,6

Cargo: Vendedor															
Competencias Organizacionales (Sobre 10)									Competencias del Cargo (Sobre 10)				Objetivos (Sobre 10)		
Nombre	Compromiso	Serv. Y Ate. Clte.	Actitud	Creat. Innov.	Resp. Etica	Trab. En equipo	Comunicación	Puntualidad	Const. relaciones	Negociación	Orient. Aseso.	Persuasión	Objetivo ventas	Atención Clte.	Total (Sobre 140)
Diego	7	1	1	4	10	4	7	10	1	4	4	1	5	5	64
Gladys	10	7	7	10	7	10	7	10	7	7	7	10	5	10	114
Jorge	7	7	7	10	7	1	1	7	4	10	10	7	10	10	98
Majury	4	10	7	7	10	7	7	7	4	7	10	7	10	5	102
Manuel	7	7	10	4	10	7	10	10	7	7	10	7	5	5	106
Mateo	10	7	7	7	7	10	10	10	7	10	7	10	10	10	122
Paúl	10	10	7	7	7	10	10	10	10	10	10	7	10	10	128
Eulalia	7	1	1	4	10	4	4	10	1	4	4	1	5	0	56
Paola	10	7	10	10	7	10	7	10	7	7	7	10	10	10	122
Carla	7	1	4	4	10	4	7	10	1	4	4	1	0	5	62
Eugenia	10	1	7	10	7	10	7	10	7	4	7	10	5	10	105
Sandro	7	7	4	7	7	1	4	7	4	10	10	7	10	10	95
Wilson	10	10	10	7	10	7	7	7	4	7	10	7	5	5	106
Juan	4	10	7	7	7	10	7	10	10	10	10	7	10	10	119
Andrés	10	1	4	4	10	4	7	10	1	4	4	1	0	5	65
Javier	7	7	7	10	7	10	7	10	7	7	7	10	10	10	116
Maira	10	1	4	4	10	4	7	10	1	4	4	1	5	5	70
Promedio	8,1	5,6	6,1	6,8	8,4	6,6	6,8	9,3	4,9	6,8	7,4	6,1	6,8	7,4	97,0 59

Cargo: Asistente Administrativo/a de Ventas																
Competencias Organizacionales (Sobre 10)									Competencias del Cargo (Sobre 10)			Objetivos (Sobre 10)		Total (Sobre 150)		
Nombre	Compromiso	Serv. Y Ate. Clte.	Actitud	Creat. Innov.	Resp. Etica	Trab. En equipo	Comunicación	Puntualidad	Mod. De contacto	Negociación	Orient. Aseso.	Organización	Elab. Presupuestos		Contr. Comisio	Contr. Gastos
Rocío	10	7	7	7	7	10	7	7	7	7	10	7	10	5	5	113
Promedio	10	7	7	7	7	10	7	7	7	7	10	7	10	5	5	113

Al establecer un promedio por competencias y objetivos de cada cargo y, teniendo en cuenta que la calificación máxima ideal es 10, y que la mínima aceptable es 7; se tienen las siguientes oportunidades de mejora:

- Cargo: Administrador/a de Agencia
 - En la competencia organizacional “Creatividad e Innovación” se tiene un puntaje de 6.4; lo que evidencia una leve deficiencia en las maneras de idear nuevas estrategias de campaña y merchandising en sus agencias.
 - En la competencia organizacional “Comunicación” se tiene un puntaje de 6.4; lo que evidencia una leve deficiencia en las maneras y formas de comunicarse con su jefe inmediato y con su equipo de trabajo.
 - En la competencia del cargo “Persuasión” se tiene un puntaje de 5.8; lo que evidencia falta de convencimiento en lo que dice o propone hacia su jefe inmediato y de igual forma en la parte comercial con los clientes para generar ventas.

- Cargo: Vendedor/a
 - En la competencia organizacional “Servicio y Atención al Cliente” se tiene un puntaje de 5.6; lo que evidencia una carencia en la asistencia y consideración que se le debe dar al cliente.
 - En la competencia organizacional “Actitud” se tiene un puntaje de 6.1; lo que evidencia una leve deficiencia en su forma de asimilar el día a día, ya que de acuerdo a los resultados podemos evidenciar que el compromiso se enfocaría únicamente en sus propios resultados debiendo adicionalmente haber un compromiso y un sentido de pertenencia hacia toda la organización.
 - En la competencia organizacional “Creatividad e Innovación” se tiene un puntaje de 6.8; lo que evidencia una leve carencia en las maneras de idear nuevas maneras de ayudar a los clientes en la toma de decisiones comerciales.
 - En la competencia organizacional de “Trabajo en Equipo” se tiene un puntaje de 6.6; lo que evidencia una falta de cooperación en el trabajo conjunto que realiza el personal de la tienda.
 - En la competencia organizacional “Comunicación” se tiene un puntaje de 6.8; lo que evidencia una leve deficiencia en las maneras y formas de comunicarse principalmente con su equipo de trabajo.
 - En la competencia del cargo de “Construcción de Relaciones” se tiene un puntaje de 4.9; lo que evidencia una marcada deficiencia en la duración y fortalecimiento de la relación cliente – vendedor.
 - En la competencia del cargo “Negociación” se tiene un puntaje de 6.8; lo que evidencia una leve carencia en la habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios entre cliente – empresa.
 - En la competencia del cargo “Persuasión” se tiene un puntaje de 6.1; lo que evidencia falta de convencimiento en lo que dice.
 - En el “Objetivo de Ventas” se tiene un puntaje de 6.8; lo que evidencia una leve deficiencia en el cumplimiento de objetivos de la agencia, del área y de la empresa.

- Cargo: Asistente Administrativo/a de ventas
 - En el objetivo de “Control de Comisiones” se tiene un puntaje de 5; lo que evidencia una leve deficiencia en el cumplimiento de sus tareas principales.
 - En el objetivo “Control de Gastos” se tiene un puntaje de 5; lo que evidencia una leve deficiencia en el cumplimiento de sus tareas principales.

5.4. La retroalimentación

La retroalimentación está constituida como un espacio comunicacional formal entre el jefe y el subordinado, con el objeto de ofrecer guías que faciliten el establecimiento de metas y acciones de desarrollo que mejoren el rendimiento laboral y liberen el potencial de crecimiento del evaluado.

En la retroalimentación está integrado un plan de acción conformado por compromisos realistas, desafiantes y factibles de lograr en un período de tiempo determinado; todo esto encaminado a fortalecer el correcto desempeño y corregir lo que se está haciendo mal mediante ideas y sugerencias que se puedan monitorear. Cabe recalcar que es muy importante que este proceso se lo realice en una entrevista personal a fin de describir y explicar directamente los resultados de la evaluación y así esclarecer cualquier duda que se presente. La información que se va a manejar en la retroalimentación debe ser precisa acerca de las conductas laborales bajo el control de la persona.

Dado que los seres humanos tienen limitaciones para procesar grandes cantidades de información, se va a establecer un límite al número de competencias a mejorar. Ese límite puede ser de dos competencias. Además se debe tener en cuenta que cada competencia tiene varios comportamientos que la caracteriza de modo que se formarán prioridades y se seleccionará un número razonable de conductas a mejorar, es decir asignar tareas que supongan el ejercicio de esa conducta laboral.

5.5. Plan de acción						
Competencias	Administrador	Vendedor	Asistente	Personal	Empresa	Tiempo
Creatividad Innovación	X	X	Cumple con las competencias. El jefe inmediato debe realizar seguimiento de los objetivos hasta que supere el período de adaptación al cargo y pueda cumplir al 100% sus tareas.	Conversación individual - compromisos	OMD	II Semestre 2010
Comunicación	X	X		Conversación individual - compromisos	OMD	II Semestre 2010
Persuasión	X	X		Conversación individual - compromisos	Técnicas de ventas	II Semestre 2010
Servicio y atención al cliente		X		Conversación individual - compromisos	Técnicas de ventas	II Semestre 2010
Actitud		X		Conversación individual - compromisos	Taller de motivación	II Semestre 2010
Trabajo en equipo		X		Conversación individual - compromisos	OMD	II Semestre 2010
Construcción de relaciones		X		Conversación individual - compromisos	OMD	II Semestre 2010
Negociación		X		Conversación individual - compromisos	Técnicas de ventas - PNL	II Semestre 2010

Conclusiones generales

- No se puede gestionar y controlar, lo que no se puede medir; lo que se mide es lo que se consigue y lo que se mide puede mejorarse. Hace falta realizar una radiografía de la situación actual de cada empresa para, mediante esto diseñar herramientas de evaluación que permitan la mejora de la gestión del talento humano. Estas herramientas deben contener descripciones observables que den las pautas para evaluar lo correcto y no evaluar por evaluar.
- Las herramientas de evaluación del desempeño deben estar vinculadas a los objetivos de la empresa para tener resultados correctamente relacionados a los procesos más críticos que conduzcan al éxito y la rentabilidad.
- La gestión por competencias es un proceso integrado que valora las destrezas que las personas muestran en sus puestos de trabajo. Por ello el desempeño de una organización dependerá en mucho del desempeño de su personal y el desempeño del personal se mide por competencias o comportamientos que se evidencian en la realización de las actividades de cada persona. La evaluación del desempeño brinda respuesta a cualquier pregunta referente al trabajo de las personas y constituye un instrumento de mejora continua en toda organización.
- La evaluación del desempeño es un proceso que constituye un gran esfuerzo al inicio pero luego caminará por sí solo y lo único que se debe hacer es dar seguimiento. Esta herramienta debe estar en manos de los directivos de la empresa, ya que ellos son los responsables de determinar el plan estratégico de la organización y posteriormente utilizar éste como lineamientos que se desea perseguir en las personas.
- En lo que respecta al manual de funciones, la mejor manera de determinar la información de los cargos es la directa interacción con las personas involucradas, en este caso los empleados del área de ventas. Luego con la validación respectiva del directivo inmediato se pule la información para contar ya con una herramienta estandarizada de cada cargo del área, siendo la característica principal de esta herramienta el mantenimiento y actualización constante que se le brinde, ya que los cargos y funciones están en constante cambio, actualización y reestructuración.

- Estos formatos diseñados para evaluar al personal, tanto a prueba como fijo y definitivo constituyen un proceso ágil, claro e imparcial en la empresa. Se basan en el hecho de que el supervisor es la persona que está en constante relación y evaluación del trabajo de los subordinados. Por ello se han diseñado estos instrumentos fáciles y ágiles, al establecer un banco de características evaluativas consideradas aptas para el puesto de trabajo que se evalúa. A su vez son un documento constante que quedará registrado en las carpetas de las personas para cuando se necesite.
- La evaluación constituye un espacio formal de interrelación y retroalimentación entre el colaborador y su supervisor inmediato. Mediante las competencias, los objetivos y datos explícitos en esta evaluación se pretende estimular el aprendizaje continuo que debe tener toda persona en su vida laboral y quién más que el supervisor o sus compañeros para encaminar este proceso.
- La retroalimentación de los resultados es un proceso muy importante que debe ser comunicado oportunamente para que las personas sepan cómo se están desarrollando en su día a día y que ajusten deberían hacer para desarrollar todo su potencial. Este espacio constituye un escenario de conversación entre todo empleado y jefe para analizar cómo se está realizando el trabajo y lo más importante, para establecer compromisos (de parte del empleado y de parte de la empresa) realistas y realizables en un determinado período; todo esto en miras de la mejora del desempeño.

Recomendaciones generales

De las conclusiones obtenidas en este trabajo, se exponen las siguientes recomendaciones:

- Mantener actualizados los perfiles. Dado que en el día a día se estructuran cambios en el organigrama o en las funciones de los empleados, es importante ir actualizando esta información en el manual de funciones para que la evaluación del desempeño pueda brindar resultados objetivos, realistas y actuales.
- Para la entrega de resultados, se debería definir un formato de retroalimentación en el que se exponga, en orden de prioridad: puntos positivos que resaltar, oportunidades de mejora, compromisos, fechas y firmas.
- Objetividad y confidencialidad de los resultados. Deducciones claras y concisas acerca de los comportamientos y acciones de la persona en su cargo. Evaluador y evaluado son las únicas personas que deberían conocer el producto de la evaluación y lo que se trate en la retroalimentación.
- Es muy importante que la empresa y el empleado formen compromisos puntuales y conjuntos en el que ambos se involucren en acciones y actividades concretas y realistas para el desarrollo de las oportunidades de mejora.
- Todo resultado debe ser sometido a seguimiento. El evaluador debe estar al tanto del cumplimiento de los compromisos generados por el evaluado en la reunión de retroalimentación. Esto se realiza mediante indicadores de gestión observables y basados en la misión del cargo; todo esto determinado por períodos de tiempo razonables.
- Tabular los compromisos para identificar que compromisos la empresa puede soportar vía capacitación. El departamento de Talento Humano deberá hacer un seguimiento a los compromisos acordados por ambas partes, siendo la empresa la encargada de dar el ejemplo realizando lo antes posible lo acordado.

Bibliografía

ALFREDO PAREDES & ASOCIADOS, Quito – Ecuador

ALLES, Martha, “Gestión por competencias”. Editorial Granica, 2008.

BASS, Bernard M, RODRIGUEZ, José María, “Técnicas de Gestión de Personal”, Editorial Barcelona. España, 1990.

BYARS, Lloyd y RUE, Leslie, “Gestión de recursos humanos”. Madrid: IRWIN, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, Mc Graw-Hill, 2007.

GÓMEZ-MEJÍA, "Dirección y gestión de recursos humanos", Prentice-Hall, Madrid 2001.

HARPER y LYNCH, “Estrategia empresarial”. Editorial El Ateneo, Buenos Aires, 1992.

IMPOCOM JAHER, mapa de procesos, plan estratégico, organigrama comercial

MONDY, Wayne, NOE, Robert, “Administración de Recursos Humanos”, Editorial Pearson, Mexico, 2005.

MORENO, Jaime, “Assessment Centers”, 2004

ROBBINS, Stephen, “Comportamiento Organizacional” 10ª Edición. Pearson Educación, México, 2004.

TAYLOR, M.S., “Consequences of individual feedback on behavior in organizations”. Journal of Applied Psychology, (1979)

www.areas.com/psicologia/4generacion.htm

www.eumed.net/libros/2007a/223/desempeno.htm

www.gestiopolis.com/organizacion-talento/evaluacion-de-desempeno-gestion-empresarial.htm

www.uch.edu.ar/rrhh

Anexo 1

**DOCUMENTO DE VALIDACIÓN DEL PROCESO DE LEVANTAMIENTO
DE PERFILES**

DOCUMENTO DE VALIDACIÓN

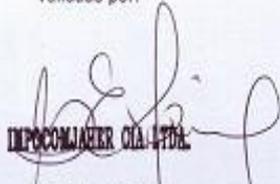
LEVANTAMIENTO DE LOS PERFILES DEL ÁREA DE VENTAS

Autor: José Daniel Bravo Blandin

Fecha de realización: mayo del 2010

Tras la realización del proceso de levantamiento de perfiles, y de acuerdo al cumplimiento de las actividades planteadas y tiempo destinado para la ejecución del levantamiento de esta información; hago válido este proceso, considerando que todo se manejó de manera acertada.

Validado por:



IMPOCOM JAHER CIA. LTDA.

Santiago Espinoza

Administrador de ventas

IMPOCOM JAHER

Anexo 2

**HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN:
PERÍODO DE PRUEBA
PERÍODO PLAZO FIJO Y DEFINITIVO**

Nombre y Cargo del Evaluado	
Nombre y Cargo del Evaluador	
Fecha de evaluación:	
CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
<i>Responsabilidad</i>	
<i>Servicio y atención al cliente</i>	
<i>Trabajo en equipo</i>	
<i>Actitud</i>	
<i>Relaciones Interpersonales</i>	
<i>Comunicación hacia su superior inmediato y/o equipo de trabajo</i>	
<i>Asistencia</i>	
<i>Puntualidad</i>	
¿Recomienda su permanencia en la empresa? Indique 2 aspectos que sustenten su decisión	
¿Qué aspectos opina usted que se debe considerar como oportunidad de mejora?	

PERÍODO PLAZO FIJO Y DEFINITIVO

Fecha:		Ciudad:	
Área:	VENTAS	Agencia:	
Nombre del/la Evaluado/a:		Cargo:	
Nombre del/la Evaluador/a:		Cargo:	

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Compromiso	
Servicio y Atención al Cliente	
Actitud	
Creatividad - Innovación	
Responsabilidad - Ética	
Trabajo en Equipo	
Comunicación	
Puntualidad	

COMPETENCIAS DEL CARGO

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Construcción de relaciones	
Profundidad en el conocimiento de productos	
Orientación de servicio	
Persuasión	

OBJETIVOS

Objetivo	Indicador	Meta	Estado del Objetivo
Cumplir con el objetivo de la agencia	Reporte de ventas	Cumplir con el objetivo trazado	
Controlar la caja	Reporte de cierre	Cuadre	

OTROS

¿Recomienda su permanencia en la posición? Por favor sustente su decisión.
¿Qué aspectos opina que debe mejorar?

ANEXO 3

**ABSTRACT REVISADO Y SELLADO POR EL DEPARTAMENTO DE
IDIOMAS DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

ABSTRACT

The main objective of this project is to design performance evaluation tools for the three-month probationary period and for the full-time and definitive period of the commercial area of Jaher Company. To achieve this is necessary to determine the competency profile of the company. The profiles are a standardized tool of the job position, they will act as a guide during the evaluation process as they have the main activities that the worker in the position needs to perform, knowledge and competencies needed for efficient management as well as the aims or objectives that each worker has in their position.

Performance evaluation is one of the best tools for the continuous improvement sought by many companies because they help to determine problems, necessities and opportunities that will later allow the design of a specific and objective action plan to measure the progress.



A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'M. Jimenez', written below the official stamp.

ANEXO 4

APROBACIÓN DEL DISEÑO DE TESIS

Oficio No. 210-10-FF-UDA

Cuenca, 6 de mayo de 2010

Psic. Mario Moyano Moyano (Director)
Psic. Mónica Rodas Tobar (Tribunal)
Psic. Isabel Arteaga Ortiz (Tribunal)
Ciudad

De mi consideración:

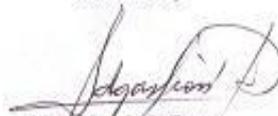
El Consejo de Facultad de Filosofía en sesión del día de ayer, aprobó el Diseño de Tesis del estudiante: **José Daniel Bravo Blandín**, con el tema: "Implementación del proceso de evaluación del desempeño de 180 grados y un programa de Feedback en el departamento de ventas de IMPOCOM Jaher, Cuenca en el 2010". Tesis previa a la obtención del título de Psicólogo Laboral y Organizacional.

De acuerdo al Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad, los Directores están en la obligación de pasar el informe de las sesiones de dirección a la Junta Académica.

De conformidad con las correspondientes disposiciones reglamentarias el estudiante una vez egresado, esto es desde el 25 de septiembre de 2009, dispondrá como máximo de dos años para culminar su trabajo de titulación o graduación; pasado este tiempo se someterán a los requerimientos de actualización de conocimientos determinados por la Institución.

El interesado está en la obligación de entregar al Director de Tesis copia certificada del diseño aprobado; y, en la Secretaría de la Facultad, dentro del plazo de 8 días un Derecho de Matrícula de Tesis.

Atentamente,



Mst. Edgar León Reyes
Decano de la Facultad de Filosofía

c.c.: Estudiante

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
INFORME ACADÉMICO DE TRABAJOS DE GRADUACIÓN

JUNTA ACADÉMICA DE:

PROFESORES QUE INFORMAN:

Psic. Mónica Ravel
Psic. Isabel Arteaga
Psic. Mario Hoyano (Director)

ALUMNOS/AS:

Jorge Daniel Bravo

TÍTULO ACADÉMICO AL QUE ASPIRAN:

Psicólogo general y organizacional

TEMA:

Implementación del Proceso de evaluación del desempeño de 180° y un programa de Feedback en el departamento de Ventas de INPOCOM Tamer. Cuenca en el 2010

Una vez realizado el estudio del diseño. Se procede a la aprobación correspondiente por los siguientes motivos académicos:

	SÍ	NO	Reformular
1, ¿El tema propuesto es factible de realización?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2, Esquema metodológico: (correlación del tema con los objetivos y marco teórico).	SÍ	NO	Reformular
¿Hay correlación de la metodología con el tema?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Existe correlación de la metodología con los objetivos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Hay correlación del tema con los objetivos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se nota la correlación del tema con el marco teórico?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se advierte la correlación de los objetivos con el marco teórico?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	SÍ	NO	reformular
3, ¿La formulación de los objetivos es adecuada?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4, Las técnicas que se utilizarán para el desarrollo de la investigación son:
1. Entrevistas
2. Matrices para el levantamiento de perfiles
3.
4.
5.

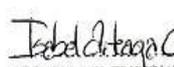
	SÍ	NO	reformular
5, ¿Las referencias bibliográficas son suficientes y adecuadas al tema?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. APRECIACIÓN FINAL:	APROBADO	REPROBADO	APROB. CON MODIFICAC.
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Cuenca, 4 de Mayo de 2010.


DIRECTORA


MIEMBRO DEL TRIBUNAL


MIEMBRO DEL TRIBUNAL

ANEXO 5

DISEÑO DE TESIS

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE FILOSOFÍA
ESCUELA DE PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL

DISEÑO DE TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
PSICÓLOGO LABORAL Y ORGANIZACIONAL

Título del Proyecto

“IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 180° Y UN PROGRAMA DE FEEDBACK EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE IMPOCOM JAHER CUENCA EN EL 2010”

Entidad

IMPORTADORA COMERCIAL JAHER CIA. LTDA.

Autor:

José Daniel Bravo Blandín

Directora:

Mst. Mario Eduardo Moyano Moyano

Cuenca, Ecuador

2010

1. TEMA:

“IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 180° Y UN PROGRAMA DE FEEDBACK EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE IMPOCOM JAHER CUENCA EN EL 2010”

2. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Antecedentes

Importadora Comercial JAHER tiene su sede principal en la ciudad de Cuenca. Fundada en esta ciudad, en 1989, por el joven empresario Don Alberto Jarrín Antón, como un modesto almacén de electrodomésticos, desde 1996 forma una gran cadena nacional de 34 almacenes en 15 ciudades del País, entre ellas Cuenca, Quito, Guayaquil, Manta, Ambato, Riobamba, Machala, Pasaje, Babahoyo, Milagro, Puyo, Tena, La Troncal, Portoviejo y Guaranda.

Esta empresa brinda trabajo directo a más de 600 familias en todo el país, contribuyendo así con el compromiso de desarrollo social del país.

Entre las actividades principales de JAHER está la importación y distribución directa de las principales marcas de electrodomésticos; además posee marcas propias como Arroba (computadoras) y Shineray (motos).

Los 34 almacenes que tiene JAHER en todo el país están encargados de ventas directas, ventas institucionales, ventas al por mayor y ventas puerta a puerta de todos sus productos como: línea blanca, refrigeración doméstica, refrigeración comercial, línea de audio y video, motos, car audio, línea de lavado, línea de tecnología y operadores celulares. Algunos de estos productos son ensamblados en el país para ser exportados al mercado latinoamericano.

Plan estratégico

Misión

Ofrecemos electrodomésticos, motos, tecnología y servicios garantizados, superando las expectativas de nuestros clientes con precios competitivos, crédito oportuno y facilidades de pago, a través de un equipo humano competente y comprometido,

asegurando un crecimiento sólido con resultados económicos satisfactorios, contribuyendo así a la calidad de vida y bienestar de la comunidad.

Visión

En el 2013 seremos líderes en innovación de productos y servicios con mayor participación en el mercado ecuatoriano desarrollando y optimizando nuestros recursos y talentos con una imagen e identidad reconocidas.

Valores

Sentido de pertenencia: “yo soy JAHER”

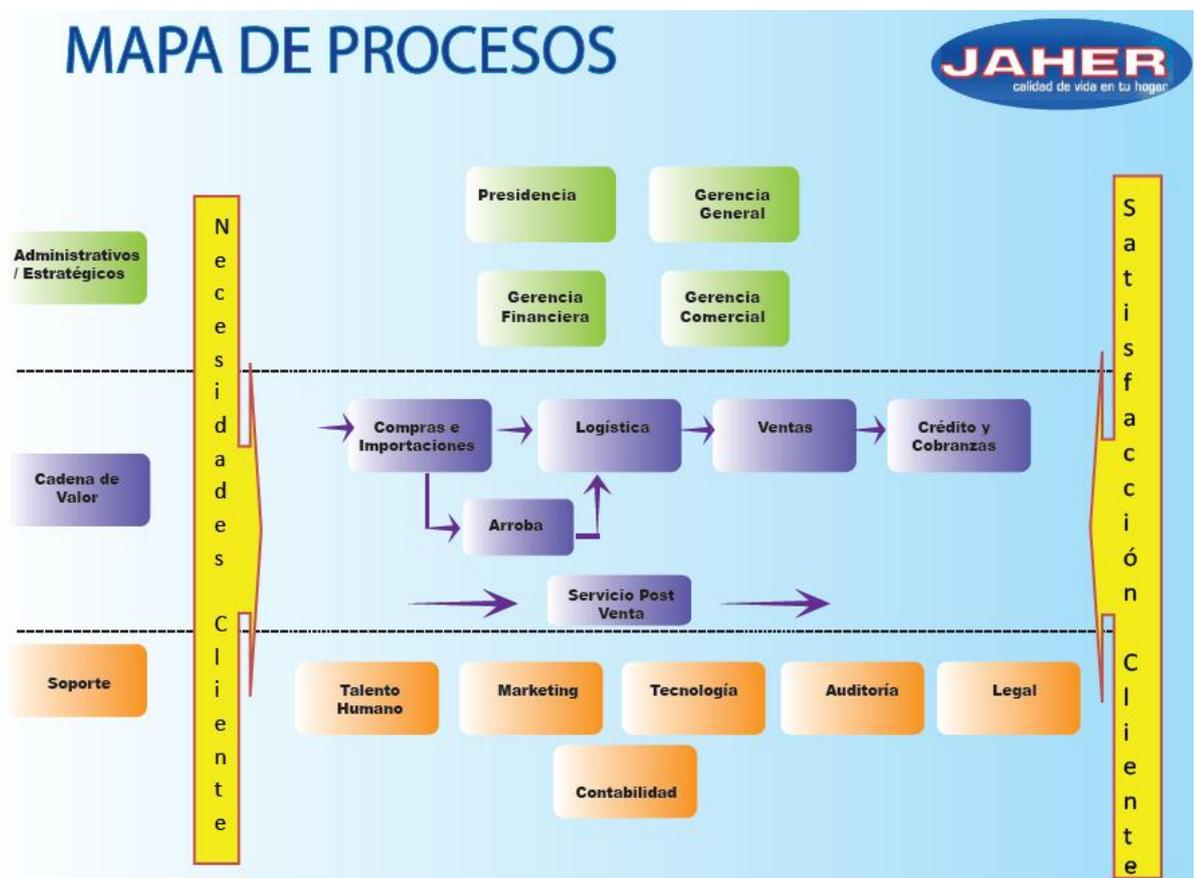
Vocación de servicio: “estoy para servirte”

Aptitud y actitud: “Lo que hacemos, lo hacemos bien”

Creatividad: “Marcamos la diferencia en innovación”

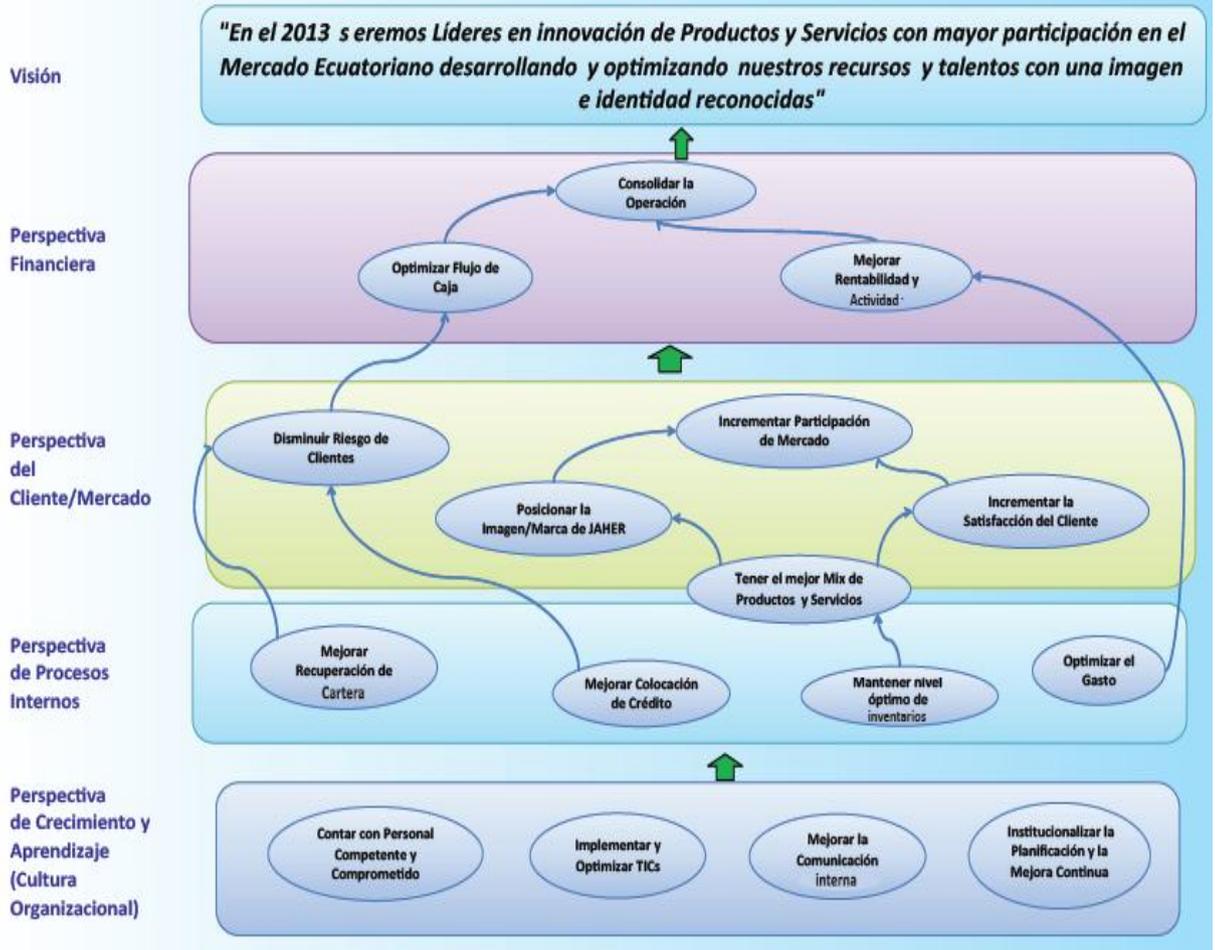
Ética: “Nuestra forma de ser”

Solidaridad: “Tu bienestar es nuestro compromiso”



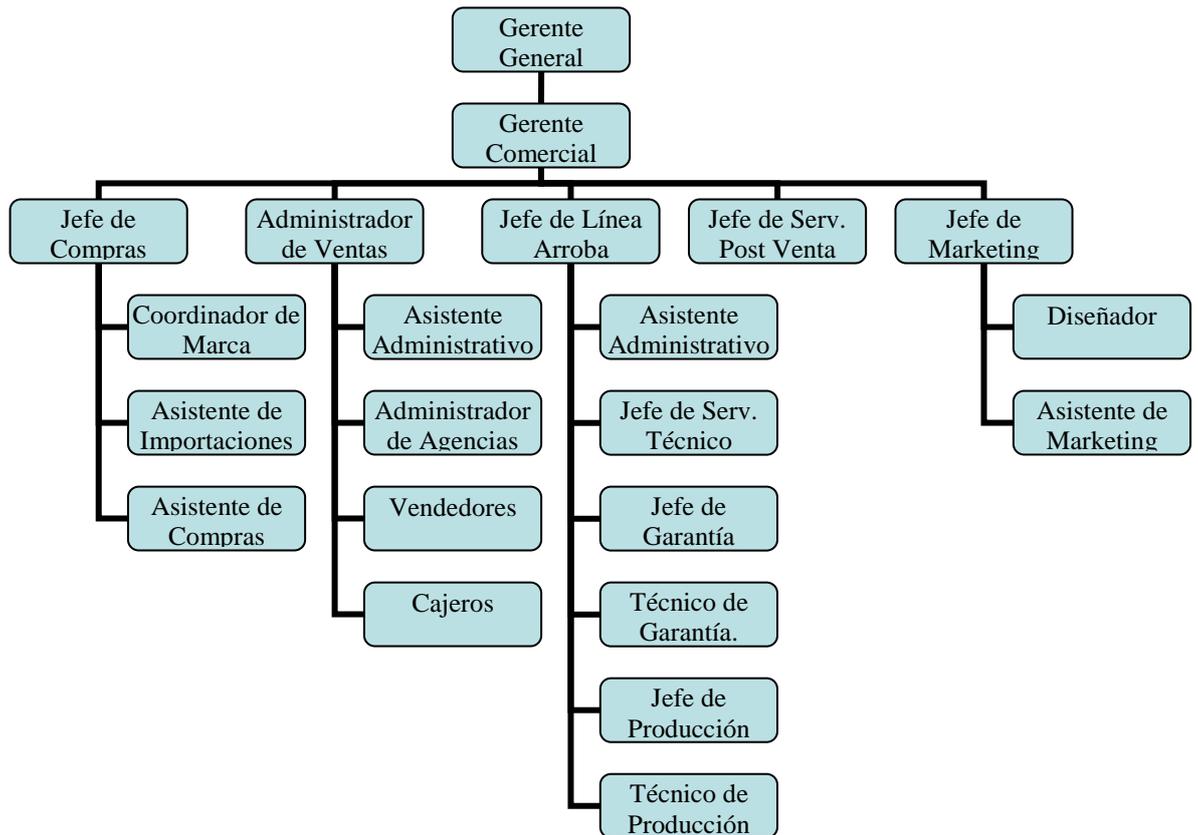
(IMPOCOM JAHER, 2010)

MAPA ESTRATÉGICO



(IMPOCOM JAHER, 2010)

Organigrama comercial



(IMPOCOM JAHER, 2010)

3. PROBLEMA:

IMPOCOM JAHER actualmente se está planteando varias preguntas: ¿cómo diseñar un eficiente plan de capacitación? ¿Cómo establecer un programa justo de incentivos? y principalmente, ¿cómo determinar las debilidades de sus colaboradores, específicamente del área comercial que es la oferta de valor de la empresa?

La necesidad surge de un análisis realizado a la empresa en las sucursales de Cuenca, en donde no se vivencia el desarrollo y crecimiento de las personas en su puesto de trabajo y por ende no se ha estructurado ningún plan de acción que contribuya al mejor desempeño de éste grupo de personas. No existe ninguna herramienta formal que permita establecer un punto de partida sobre el desempeño y crecimiento del personal y por lo tanto ningún plan que permita un mejoramiento continuo en el puesto de trabajo.

Entre los proyectos de JAHER para este año, se pretenden conseguir un mayor compromiso de sus vendedores con los objetivos de la empresa; sin embargo se debe reconocer una realidad: la empresa nunca ha medido el desempeño de sus empleados. Este escenario nos revela que es preciso, en primer lugar identificar claramente las funciones del personal y competencias necesarias para realizarlas y mediante esto determinar indicadores que nos permitan averiguar y regular las brechas de desempeño de los colaboradores.

3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

IMPOCOM JAHER es una empresa que está acostumbrada a medir únicamente resultados; esto es muy importante, sin embargo para alcanzar la excelencia en el “hacer empresa” se debe intervenir objetivamente en los procesos que desembocan en los resultados.

La evaluación del desempeño es un elemento muy importante para el desarrollo de cualquier empresa y si se pretende desarrollar una herramienta como esta, se debe ser muy meticuloso, ya que es primordial analizar el contexto en el cual se desempeñan los trabajadores, es decir cada empresa es diferente tanto en estructura como en las personas.

Vale la pena destacar que estos instrumentos deben ser determinados en base a los perfiles de cada cargo, ya que esto nos da una pauta para evaluar lo correcto y no evaluar por evaluar.

Éste tipo de empresas a menudo se preguntan por qué siguen estancados donde se quedaron si están remunerando y capacitando a las personas. Lo que pasa es que no basta con hacer las cosas correctamente sino se debe hacer lo correcto. En éste caso es necesario detectar los problemas que el área comercial tiene en sus respectivos puestos de trabajo para gestionar las soluciones y retroalimentarlas oportunamente. Además es indispensable medir el impacto del entrenamiento y capacitación que se ofrece a los vendedores, para saber cuán bien se los está seleccionando, formando o si es rentable retenerlos.

Es por esto que nace la iniciativa de implementar todo el proceso de evaluación de desempeño en el área comercial de esta empresa para que tengan una herramienta estandarizada de cómo medir el correcto accionar de sus personas y a la vez asegurar

que dicho accionar se enmarque a los objetivos organizacionales, con competencias que garanticen la calidad de los resultados.

4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:

4.1 OBJETIVO GENERAL:

- Implementar el proceso de evaluación de desempeño y un programa de feedback en el departamento de ventas de IMPOCOM JAHER Cuenca.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Levantar y validar los perfiles de los cargos por competencias.
- Diseñar una herramienta piloto de 180° para el período de prueba.
- Diseñar una herramienta piloto de 180° para el período de plazo fijo y personal definido.
- Realizar una prueba piloto de las herramientas evaluativas.
- Implementar el proceso de feedback.

5. JUSTIFICACIÓN:

“Toda acción tiene un resultado y todo resultado debe ser explorado y medido”

J. Daniel Bravo B.

En el área comercial de IMPOCOM JAHER se están evidenciando falencias de rendimiento. Se ha llegado a concluir que existen brechas respecto a las competencias organizacionales, departamentales e individuales que los colaboradores deberían tener.

En primer lugar se pretende evaluar a las personas que recién ingresan a la empresa para comprobar si se ha hecho un eficaz reclutamiento, selección e inducción del personal; en otras palabras para decidir si dichas personas continuarán en la empresa. Por otro lado se percibe que hay personas que definitivamente no han logrado acoplarse al ritmo de trabajo de la organización y los que lo han hecho no están rindiendo todo el potencial que deberían. Por esto se debe investigar cuales pertenecen al primer grupo y cuales pertenecen al segundo. En el primer caso se debe hacer un estudio para tratar de reubicar a la persona en otra posición y capacitarla. Si esto no da resultado, lamentablemente se debe prescindir de los servicios de ese

colaborador. En el segundo caso tenemos una necesidad de capacitación que desarrollar y potenciar para aprovechar el 100% del talento humano que posee la empresa. Además este punto constituye un indicador para gratificar el rendimiento de las personas ya que la mayor parte de las personas que ingresan a una organización lo hacen esperando alcanzar un buen desempeño en sus puestos de trabajo para obtener a cambio de esto una recompensa que vaya de acuerdo a sus necesidades.

Por esto, para la obtención del título de Psicólogo Laboral y Organizacional, se quiere aportar a esta empresa con una herramienta que permita conocer a profundidad el desempeño de sus colaboradores y reforzar el entrenamiento para que se utilice en el mejoramiento tanto de los procesos como de las personas del área comercial, que son la cara de JAHER.

Es de vital importancia que la cúpula directiva tome parte activa en este proceso puesto que son ellos los que trazan las metas y estrategias del negocio y son ellos los que siempre están formándose impresiones acerca del valor relativo que sus colaboradores le dan a la organización. Por mi parte voy a contribuir con un programa en el que se pueda evaluar objetivamente si el accionar de los colaboradores está enmarcado a la visión trazada y si lo está, en cuán medida lo está, para posteriormente fortalecer las deficiencias.

Es importante el que el piloto de este estudio se realice al área de ventas, ya que en ellos recae la actividad principal de la empresa y sería oportuna la intervención en ellos para poder brindarles el apoyo necesario que lo resultados proyecten.

Los instrumentos de evaluación del desempeño que se van a diseñar se prestarán como un medio para obtener información que puedan registrarse, procesarse y encaminarse para la toma de decisiones y disposiciones que busquen mejorar e incrementar el desempeño humano dentro del departamento comercial de la empresa y para que sean eficaces deben basarse en los resultados de las acciones de las personas en su trabajo. Las personas tienen que ser valoradas de alguna manera para poder mejorar y hay que saber valorar cuál es el rendimiento, para poder aprender a mejorarlo, y después, hay que saber valorar la mejora para lograr el desarrollo de las personas.

6. MARCO TEÓRICO:

Analicemos varios conceptos de evaluación del desempeño.

Según Byars & Rue [1996], la evaluación del desempeño o evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.

Para Chiavenato [1995], es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la evaluación del desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

Harper & Lynch [1992], plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

Aquí tenemos el último concepto de evaluación del desempeño y es con el que más nos vamos a manejar: **“proceso que permite identificar, medir y gestionar el rendimiento de las personas de una organización”**, (Gómez-Mejía, 244).

- Identificar: determinar qué áreas del trabajo se debe analizar.
- Medir: realizar un juicio sobre la “bondad” o “maldad” del rendimiento del empleado.
- Gestionar: valorar la información para orientarla a un rendimiento superior.

Nuestro interés particular no está en el desempeño en general, sino, específicamente en el desempeño en un puesto, o sea, en el comportamiento de la persona que lo ocupa. La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc.

Objetivos de la evaluación del desempeño

Entre los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño, se encuentran:

- Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
- Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".
- Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
- Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

Principios

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo; estos son:

- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

(www.arearh.com)

Beneficios de la evaluación del desempeño

Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente y la organización.

1. Beneficios para el Gerente

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación que neutralicen la subjetividad.
- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados, para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

2. Beneficios para el subordinado

- Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (autocorrección y autoeducación).

3. Beneficios para la organización

- Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.
- Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.
- Dinamiza su política de recursos humanos. Al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones en el trabajo.

(www.gestiopolis.com)

Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

Escalas gráficas

Este método mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. De este modo, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores. Éstos son seleccionados y escogidos previamente a efecto de definir las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona o puesto de trabajo.

Características:

- Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.
- Cada factor se define con una descripción sumaria, simple, objetiva, para evitar distorsiones. Por otro lado, en estos factores se dimensiona el

desempeño, que van desde los más débiles o insatisfactorios hasta el más óptimo o muy satisfactorio.

Elección forzosa

Consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases y el evaluador está obligado a escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño de la persona evaluada.

Características:

- Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual.
- Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo, al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige la frase que más se ajusta, y luego, la que menos se ajusta al desempeño del evaluado.

Investigación de campo

Se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones. *Características:*

- Se lleva a cabo siguiendo los 4 siguientes pasos.

Evaluación inicial: el desempeño de cada funcionario se evalúa inicialmente en uno de los tres aspectos siguientes: desempeño más satisfactorio, desempeño satisfactorio, desempeño menos satisfactorio.

Análisis suplementario: una vez definida la evaluación inicial del desempeño de cada funcionario, ese desempeño pasa a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas del especialista al jefe.

Planeamiento: una vez analizado el desempeño se elabora un plan de acción, que puede implicar: conserjería, entrenamiento, sustitución o promoción.

Seguimiento: Se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada funcionario.

Comparación por pares

Compara a los empleados de dos en dos; se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en relación con el desempeño. Con este método también se pueden utilizar factores de evaluación. En tal caso, cada hoja del cuestionario es ocupada por un factor de evaluación del desempeño.

Características:

- El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo, utilizando un criterio de desempeño global.
- El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice.

(CHIAVENATO, I, 2007)

Obstáculos para medir eficazmente el rendimiento

- *Los errores y el sesgo de la persona que realiza la evaluación*
Es un error en la valoración del rendimiento que refleja sesgos constantes por parte de la persona que realiza la evaluación. Uno de los errores más destacados es el *error de halo*, que es la tendencia a calificar de la misma manera distintas dimensiones.
- *La influencia de los gustos*
Es cuando los evaluadores permiten que lo que les gusta o disgusta, de un individuo influya en su valoración del rendimiento.
- *La política de la organización*
Supone que el valor del rendimiento de un trabajador depende de la agenda, u objetivos, del supervisor. En otras palabras, el planteamiento político de la evaluación sostiene que la medición del rendimiento es una actividad orientada a los objetivos y que el objetivo rara vez es la precisión sino la utilidad.
- *Cuestiones legales*
La valoración del rendimiento no debe ser discriminatoria, tanto desde el punto de vista individual como del grupo, satisfaciendo los mismos estándares de validez e igualdad.

Evaluación de desempeño por competencias

La evaluación de competencias es un proceso complejo, que requiere como pasos previos la definición de perfiles ocupacionales estructurados en torno a

conocimientos, habilidades y conductas individuales y sociales. Enseguida, es necesario establecer los instrumentos de medición que den cuenta de las demostraciones o evidencias de cada una de estas competencias, pero vistas desde una perspectiva balanceada e integral.

Competencias laborales

Las competencias son aquellos conocimientos, habilidades prácticas y actitudes que se requieren para ejercer en propiedad un oficio o una actividad laboral. *Las competencias técnicas* se refieren a las aplicaciones prácticas precisas para ejecutar una o más tareas.

Las competencias sociales responden a la integración fluida y positiva del individuo a grupos de trabajo y a su respuesta al desafío social que ello implica, aunque siempre vivenciadas desde la perspectiva laboral.

Las competencias individuales tienen relación con aspectos como la responsabilidad, la puntualidad, la honradez, etc.

La integración de estas 3 competencias relacionadas con un oficio o actividad laboral corresponde al Perfil Ocupacional de éste.

(MONDY, W; NOE, R, 2005)

En el mundo actual, la información y la tecnología cambian rápidamente, pero la esencia de una persona, referida a sus facilidades de interrelacionarse, de hacerse responsable de sus actos, de ser cooperativo en su puesto de trabajo y de interesarse por su propio crecimiento profesional, tienen un carácter más permanente y son el eje que hace la verdadera diferencia entre un trabajador competente de un trabajador incompetente.

Condiciones de la evaluación de desempeño por competencias

Aquí vale la pena hacer un paréntesis para que tengamos presente las condiciones básicas de todo proceso de evaluación de competencias laborales, las que se refieren a su:

1. *Validez*: que debe responder a la pregunta, ¿puede el instrumento que voy a aplicar captar realmente si la persona es competente o no?

Además, el instrumento es válido cuando es confiable, esto es, que permite su aplicación en diferentes situaciones y a diferentes personas.

2. *Autenticidad*: esto es, que establezca con certeza que el evaluado es quien desarrolló tal o cual demostración o prueba.

El punto es importante cuando se trata de evaluar el trabajo de un fotógrafo, por ejemplo, que aporta como prueba algunas fotografías. ¿Cómo se certifica que el autor de las muestras es efectivamente el evaluado?

3. *Suficiencia*: ¿cuántas veces debemos observar un proceso para estar seguros de que el evaluado efectivamente demuestra la competencia que estamos evaluando?

4. *Justicia*: donde todas las personas que aspiran al reconocimiento de sus competencias laborales son evaluadas con estándares, criterios e instrumentos similares.

Responsabilidad de la evaluación del desempeño

¿Quién debe evaluar el desempeño de los empleados? La respuesta obvia sería que su jefe inmediato. La razón es que, como los jefes son los responsables del desempeño de sus empleados, es lógico que sean ellos quienes los evalúen. Pero esta lógica quizá sea falaz, pues acaso otros realizarían mejor este cometido.

Autoevaluación (90°): pedir a los empleados que evalúen su propio desempeño concuerda con los valores de autodirección y facultamiento. Las autoevaluaciones aminoran el recelo por el proceso de evaluación, sin embargo tienden a las valoraciones infladas y tendencias interesadas.

Supervisor inmediato (180°): casi todas las evaluaciones del desempeño en los niveles inferiores y medios las realizan los jefes inmediatos. Sin embargo, varias organizaciones comienzan a aceptar los inconvenientes de esta forma de evaluación. Por ejemplo, muchos jefes no se sienten calificados para evaluar las contribuciones peculiares de cada uno de sus colaboradores.

Compañeros (270°): son una de las fuentes más confiables de datos sobre el desempeño. En primer lugar los compañeros están cerca de la acción. El trato diario les da un panorama general con juicios independientes. En el aspecto negativo, las evaluaciones de los compañeros pueden presentar los problemas de la falta de disposición de los colegas para calificarse y de las tendencias que resultan de amistades y animosidades.

Clientes, subordinados (360°): se consigue una retroalimentación de parte de todo círculo de contactos que tenga un empleado, desde el personal subordinado hasta los clientes, jefes y colegas. Este tipo de evaluación incita al evaluado un sentimiento

más agudo de participación en el proceso de revisión, así como la obtención de una imagen más fidedigna de su desempeño.

(ROBBINS, S, 2004)

Assessment Centers

Son procesos de evaluación basados en un conjunto integrado de casos y simulaciones, que sirven de estímulo para generar comportamientos similares a los que se requieren en un puesto de trabajo, para desempeñarlo exitosamente. No se basa en información de lo que el evaluado “dice” sobre sus competencias sino en la “manifestación” de las mismas; lo que hace una enorme diferencia contra la mayoría de técnicas e instrumentos de evaluación existentes.

Objetivos

- Selección o promoción.
- Diagnóstico de necesidades de formación.
- Retroalimentación y desarrollo.

(MORENO, J, 2004)

El Feedback o retroalimentación

El feedback es un espacio comunicacional de encuentro personal entre el asesor y el asesorado, con el objeto de ofrecer guías que faciliten el establecimiento de metas y acciones de desarrollo que mejoren el rendimiento laboral del asesorado.

La entrevista tiene dos objetivos principales. El primero es revisar las principales responsabilidades del puesto de trabajo y cuán bien ha cumplido con ellas el empleado. El segundo objetivo es la planeación del futuro, o sea identificar los objetivos que el empleado tratará de cumplir antes de la siguiente revisión. La retroalimentación le puede decir a un empleado cómo rendir más y cómo incrementar su deseo de lograr un mejor desempeño. (TAYLOR, M.S., 1979)

Principios para dar feedback

- Adecuación a las necesidades y expectativas del empleado y a la situación.
- Enfoque que debe ser específico, enfocarse claramente sobre el desempeño deseado.

- Oportuno para que sea significativo y útil al empleado.
- Establecer acuerdos formales con el evaluado mediante la elaboración de un plan de acción que permita monitorear avances hasta la siguiente evaluación.

Recomendaciones

- Describa la conducta usando un lenguaje apropiado para los empleados. No enjuicie.
- Enfóquese en una competencia a la vez.
- Describa exactamente lo que necesita cambiar; no abruma con exceso de información
- Evite que la retroalimentación sea percibida como una “acusación” personal.
- Retroaliméntese inmediatamente después de la evaluación.
- Use reforzadores sociales en los encuentros de seguimiento

(ALFREDO PAREDES & ASOCIADOS, Quito - Ecuador)

7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN:

Tipo de investigación: enfoque cualitativo inductivo basado en: preguntas, recolección de datos e inmersión inicial en campo.

Herramientas: Matrices para el levantamiento de perfiles por competencias, diccionario de competencias generales para determinar las competencias del área y de cada cargo, entrevistas a expertos del área y talleres grupales.

Universo: 30 personas que corresponden al 100% del área de ventas Jaher Cuenca.

Beneficiarios: los beneficiarios directos de este proceso son los evaluados y los beneficiarios indirectos es la empresa en general, ya que una mejora continua del área de ventas repercutirán rentablemente en todas las áreas de Jaher. Además este piloto sirve para, a largo plazo, desarrollar este proceso en todas las áreas, y así aprovechar de todos los beneficios que nos brinda.

8. ESQUEMA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1: IMPOCOM JAHER

- 1.1. Antecedentes
- 1.2. Plan estratégico
 - 1.2.1. Misión, Visión, Valores
 - 1.2.2. Mapa de procesos

1.2.3. Mapa estratégico

1.2.4. Organigrama

CAPÍTULO 2: Evaluación del desempeño

2.1. Generalidades

2.1.1. Sugerencias

2.2. Tipos de evaluaciones del desempeño

2.3. Evaluación del desempeño tradicional vs. Evaluación del desempeño por competencias

2.4. Diccionario de competencias (relevantes para la empresa)

2.5. Levantamiento de perfiles:

2.5.1. Descripción del puesto

2.5.2. Actividades esenciales

2.5.3. Conocimientos requeridos

2.5.4. Competencias requeridas

2.5.5. Indicadores de eficacia y gestión

2.6. Evaluación de 90°, 180°, 270° y 360°

2.7. Assessment centers

CAPÍTULO 3: Investigación de campo

3.1. Levantamiento de perfiles

3.1.1. Levantamiento de competencias departamentales

3.2. Talleres de trabajo

3.3. Observación de patrones

3.4. Entrevistas a expertos

CAPÍTULO 4: Creación de herramientas de evaluación de 180°

4.1. Diseño del proceso de evaluación del desempeño

4.1.1. Instructivo

4.1.2. Período de prueba

4.1.3. Período plazo fijo y personal definitivo

CAPÍTULO 5: Prueba piloto

5.1. Aplicación

- 5.2. Resultados
- 5.3. Conclusiones generales

CAPÍTULO 6: Feedback

- 6.1. Proceso
- 6.2. Plan de acción
- 6.3. Recomendaciones

9. BIBLIOGRAFÍA

ALFREDO PAREDES & ASOCIADOS, Quito – Ecuador

BASS, Bernard M, RODRIGUEZ, José María, “Técnicas de Gestión de Personal”, Editorial Barcelona. España, 1990.

BYARS, Lloyd y RUE, Leslie, “Gestión de recursos humanos”. Madrid: IRWIN, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, Mc Graw-Hill, 2007.

GÓMEZ-MEJÍA, "Dirección y gestión de recursos humanos", Prentice-Hall, Madrid 2001.

HARPER y LYNCH, “Estrategia empresarial”. Editorial El Ateneo, Buenos Aires, 1992.

IMPOCOM JAHHER, mapa de procesos, plan estratégico, organigrama comercial

MONDY, Wayne, NOE, Robert, “Administración de Recursos Humanos”, Editorial Pearson, Mexico, 2005.

MORENO, Jaime, “Assessment Centers”, 2004

ROBBINS, Stephen, “Comportamiento Organizacional” 10ª Edición. Pearson Educación, México, 2004.

TAYLOR, M.S., “Consequences of individual feedback on behavior in organizations”. Journal of Applied Psychology, (1979)

www.arearh.com/psicologia/4generacion.htm

www.eumed.net/libros/2007a/223/desempeno.htm

www.gestiopolis.com/organizacion-talento/evaluacion-de-desempeno-gestion-empresarial.htm

www.uch.edu.ar/rrhh

10. ANEXOS