



# **Universidad del Azuay**

Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación

## **Escuela de Psicología Organizacional**

“Diseño e Implementación de un Subsistema de  
Evaluación de Desempeño para el Área Comercial,  
Sección Retail de la Empresa Indumot S.A.”

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de

## **Psicólogo Organizacional**

**Autor: Edison Andrés Capelo Ureña**

**Directora: Psi. Org. Isabel Arteaga Ortiz**

**Cuenca, Ecuador**

**2015**

## **DEDICATORIA**

Dedico éste logro en mi vida profesional primeramente a Dios y a la Virgen Santísima que siempre están conmigo, llenándome de fuerzas, valor y sabiduría espiritual para poder avanzar y ser cada vez mejor con el paso de los días.

A mis padres Olga y Miguel, porque sin su apoyo económico y sobre todo moral, no hubiera sido posible lograr ninguna de mis metas; a mi hermano Patricio, quién nunca dudó en quedarse conmigo en las noches de desvelo y siempre brindándome su apoyo profesional y humano; de manera especial a mi hermano Marco Fernando, quién también se amaneció junto a mí durante el desarrollo de éste trabajo de tesis para brindarme su presencia y doblar mis fuerzas pero que lamentablemente por la voluntad de Dios y los designios de la vida, ya no está con nosotros físicamente para observar el trabajo final y seguir compartiendo aventuras, sin embargo sigo sintiendo sus fuerzas y su impulso cada uno de los días que pasan, quién de seguro estará muy contento ya que éste es su logro también y como no, a mi hermano Miguel, quién siempre ha estado a mi lado, impulsándome para salir adelante y a la vez poder ser su ejemplo de vida, superación personal y profesional.

A todos mis familiares, compañeros y amigos de universidad, de quienes he aprendido mucho, en especial a Orlando y Álvaro, a quienes admiro, respeto y les agradezco por siempre estar allí, incondicionalmente.

## **AGRADECIMIENTOS**

Debo agradecer a todos y cada uno de los docentes que me formaron como profesional en éste paso por la universidad, quienes no solo se encargaron de impartir sus conocimientos necesarios para la formación académica de cada uno de sus alumnos, sino también se ocuparon de afirmar las bases que obtuvimos como personas con ética y valores.

La conclusión del presente trabajo de graduación no hubiera sido posible sin la apertura que Indumot S.A. brindó al desarrollo de éste proyecto y si sus deseos de superación como organización no hubieran existido.

Particularmente quiero agradecer a la Psicóloga Organizacional Daniela Landázuri González, quien a más de dirigir el proyecto desde el punto de vista profesional, me brindó todos sus conocimientos, así como las herramientas y la apertura necesaria para poder desarrollar este trabajo con éxito.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria .....	ii
Agradecimientos .....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de Ilustraciones y Cuadros .....	vii
Índice de anexos.....	ix
Resumen.....	x
Abstract .....	xi
Introducción .....	1
Capítulo I. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA INDUMOT.....	2
Introducción .....	2
1.1 Descripción de la empresa. ....	3
1.1.1 Misión, visión valores .....	4
1.1.2 Estructura departamental.....	5
1.2 Diagnóstico de la gestión del departamento de Talento Humano con relación al área comercial. ....	8
1.2.1 Alcances y Proyecciones de los Gerentes. ....	8
1.2.2 Subsistemas existentes .....	9
Conclusiones .....	12
Capítulo II. TALENTO HUMANO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	13
Introducción .....	13
2.1 Talento humano.....	14
2.1.1 Definiciones .....	14
2.1.2 Subsistemas .....	15

2.2 Evaluación de Desempeño .....	19
2.2.1 Definiciones .....	19
2.2.2 Razones para evaluar el desempeño.....	21
2.2.3 Usos de la evaluación de desempeño .....	22
2.2.4 Importancia y Ventajas .....	25
2.2.5 La evaluación de desempeño como subsistema de la gestión del talento humano.....	25
2.2.6 El proceso de evaluación de desempeño.....	26
2.2.7 Métodos de evaluación del desempeño.....	30
Conclusiones .....	32
<b>Capítulo III. MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL ÁREA COMERCIAL, SECCIÓN RETAIL.....</b>	<b>33</b>
Introducción.....	33
3.1 Análisis de la estructura comercial.....	34
3.1.1 Organigrama del Área Comercial Retail.....	34
3.1.2 Cargos Comerciales Retail.....	34
3.1.3 Proyecto 3 Alas (Universidad Honda) .....	35
3.2 Diseño de Plantillas de Evaluación .....	37
3.2.2 Diseño de plantillas para Evaluación en período de prueba. ....	39
3.2.3 Formato de evaluación en período de prueba. Cargo: Administrador .....	40
3.2.4 Formato de evaluación en período de prueba. Cargo: Vendedor.....	42
3.2.5 Formato de evaluación en período de prueba. Cargo: Cajero.....	44
3.2.6 Diseño de plantillas para Evaluación antes de contrato indefinido / Periódica (Anual) .....	46
3.2.7 Formato de evaluación en período de Indefinido. Cargo: Administrador	47
3.2.8 Formato de evaluación en período de Indefinido. Cargo: Vendedor .....	49
3.2.9 Formato de evaluación en período de Indefinido. Cargo: Cajero .....	52
3.3 Definición de políticas y procedimientos de evaluación.....	55

3.3.1 Objetivo.....	55
3.3.2 Política.....	55
3.3.3 Procedimiento .....	56
3.3.4 Ponderación.....	56
3.4 Validación de plantillas de evaluación.....	58
Conclusiones .....	59
Capitulo IV. IMPLEMENTACIÓN DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	60
Introducción. ....	60
4.1 Etapas de Aplicación de la Evaluación de Desempeño a cada colaborador. ...	61
4.1.1 Capacitación a evaluadores .....	61
4.1.2 Aplicación de la herramienta .....	61
4.2 Calificación y análisis de resultados .....	62
4.2.1 Informe de evaluación.....	66
4.2.2 Análisis de resultados.....	67
4.3 Retroalimentación al personal.....	107
Conclusiones .....	108
Capítulo V. CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES.....	111
5.1 Conclusiones .....	111
5.2 Recomendaciones.....	114
Bibliografía .....	115
Anexos.....	116

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

Gráfico Nro. 1.1 Organigrama Departamental Indumot .....	5
Cuadro Nro. 1.1 Distribución de roles por departamento .....	6
Gráfico Nro. 2.1 Subsistemas de Recursos Humanos.....	16
Gráfico Nro. 2.2 Relación evaluador/evaluado, evaluación de 90 grados .....	31
Gráfico Nro. 3.1 Organigrama Estructural Comercial Retail .....	34
Gráfico Nro. 3.2 Estructura del formato de la evaluación de desempeño.....	38
Cuadro Nro. 3.1 Relación Evaluador - Evaluado.....	56
Cuadro Nro. 3.2 Escala de Ponderación.....	57
Cuadro Nro. 3.3 Relación Evaluador - Evaluado.....	57
Cuadro Nro. 4.1 Cronograma de implementación de la Evaluación del Desempeño.....	62
Cuadro Nro. 4.2 Puntajes máximos a obtener por cargo.....	63
Cuadro Nro. 4.3 División de locales según el coordinador zonal.....	64
Cuadro Nro. 4.4 Evaluados en período de prueba. ....	67
Cuadro Nro. 4.5 Puntaje óptimo vs. puntaje obtenido por Administradores .....	68
Cuadro Nro. 4.6 Puntaje óptimo vs. puntaje obtenido por Vendedores.....	71
Cuadro Nro. 4.7 Puntaje óptimo vs. puntaje obtenido por Cajeros.....	73
Cuadro Nro. 4.8 Tabla comparativa de puntaje óptimo versus puntaje obtenido, Zona Quito.....	74
Cuadro Nro. 4.9 Tabla comparativa de puntaje óptimo versus puntaje obtenido; Zona Guayaquil.....	76
Cuadro Nro. 4.10 Tabla comparativa de puntaje óptimo versus puntaje obtenido, Zona Cuenca.....	78
Cuadro Nro. 4.11 Tabla comparativa de puntaje óptimo versus puntaje obtenido; Zona El Oro.....	80

Cuadro Nro. 4.12 Tabla comparativa de puntaje óptimo versus puntaje obtenido; Zona Costa Centro y Oriente.....	82
Cuadro Nro. 4.13 Tabla comparativa de puntaje óptimo versus puntaje obtenido; Zona Costa Centro.....	84
Cuadro Nro. 4.14 Tabla comparativa de puntaje óptimo versus puntaje obtenido; Zona Costa Norte .....	86
Cuadro Nro. 4.15 Análisis de puntaje actitudinal de Administradores.....	88
Cuadro Nro. 4.16 Análisis de puntaje técnico de Administradores .....	90
Cuadro Nro. 4.17 Análisis actitudinal vs. técnico, de administradores (indefinido) .	92
Cuadro Nro. 4.18 Análisis de puntaje actitudinal de cajeros .....	94
Cuadro Nro. 4.19 Análisis de puntajes técnico de cajeros .....	95
Cuadro Nro. 4.20 Análisis de puntaje técnico vs. actitudinal de cajeros (indefinido)	96
Cuadro Nro. 4.21 Análisis de puntaje actitudinal de vendedores .....	97
Cuadro Nro. 4.22 Análisis de puntaje técnico de vendedores.....	99
Cuadro Nro. 4.23 Análisis de puntaje actitudinal vs. técnico de vendedores (indefinido).....	101
Cuadro Nro. 4.24 Clasificación general (prueba e indefinido) de personas por rango de ubicación. ....	103
Cuadro Nro. 4.25 Promedio de calificación por zona geográfica .....	104
Cuadro Nro. 4.27 Comparativo de calificaciones netas técnica vs. actitudinal por zona .....	106

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cargo Administrador, Manual de Funciones Indumot 2014. ....	117
Anexo 2: Cargo Vendedor, Manual de Funciones Indumot 2014. ....	123
Anexo 3: Cargo Cajero, Manual de Funciones Indumot 2014.....	129
Anexo 4: Certificado de validación de formatos de evaluación de desempeño.....	135
Anexo 5: Certificado de conformidad con el proceso de evaluación de desempeño implementado en Indumot S.A. y autorización de uso de resultados porcentuales obtenidos .....	136

## RESUMEN

El desarrollo del presente trabajo de graduación denominado "Diseño e Implementación de un Subsistema de Evaluación de Desempeño para el Área Comercial, Sección Retail de la Empresa Indumot S.A." se ha planteado en vista que la empresa no posee una herramienta que permita medir el desempeño de los colaboradores, tanto en el aspecto actitudinal como técnico. El diseño de las plantillas de evaluación se ha desarrollado basándose en las tareas principales de los miembros que conforman un departamento retail como son: administrador, vendedor y cajero. Para poder diseñar las plantillas con las que se evaluó a los colaboradores de la sección retail, se revisaron las actividades esenciales y generales del manual de funciones de cada cargo a ser evaluado; también se desarrollaron varias reuniones con los directivos de la empresa y con el training manager, quien es el encargado de impartir el entrenamiento necesario a los nuevos empleados y actualizar constantemente al capital humano del departamento comercial, concluyendo puntos relevantes que se desearían evaluar, los mismo que están contenidos dentro del proyecto 3 alas, perteneciente a la Universidad Honda.

Durante el proceso de evaluación y de acuerdo al cronograma establecido, se evaluaron empleados que se encuentran en período de prueba, así como empleados que ya tienen su contrato indefinido, siendo el principal objetivo, saber los resultados del desempeño; después de entregar los resultados, los directivos de la empresa decidirán si mantener al colaborador en análisis dentro de la institución o prescindir de sus servicios, establecer compromisos de mejora de desempeño, realizar planes de carrera, etc.

Los resultados obtenidos en el proceso de evaluación fueron analizados y posteriormente validados por la gerente del área de talento humano de Indumot S.A. pudiendo concluir que, no existen colaboradores que obtienen puntuaciones bajas, lo que refleja el trabajo especializado que realiza el training manager de la organización y de los coordinadores zonales, ya que en sus manos está el desarrollo del potencial profesional de cada uno de los miembros de la empresa.

## ABSTRACT

The paper entitled "Design and Implementation of a performance evaluation subsystem for the Commercial, Retail Section Area of *Indumot S.A*" was carried out due to the need the company has of a tool to effectively measure performance.

The design of the evaluations was developed based on the Functions Manual activities for each position to be evaluated, as well as the topics that are included within the project called *3 Alas* that belongs to *Universidad Honda*. During the evaluation process and according to the timetable established, we evaluated the probationary staff, as well as the permanent employees.

The results obtained during the evaluation process were analyzed and validated by Indumot SA human talent area manager, so as to take the necessary decisions later.



  
Translated by,  
Lic. Lourdes Crespo

# INTRODUCCIÓN

“Diseño e Implementación de un Subsistema de Evaluación de Desempeño para el Área Comercial, Sección Retail de la Empresa Indumot S.A.” es el tema que se desarrollará en el presente trabajo de graduación.

El objetivo principal del diseño e implementación de evaluación de desempeño es medir el desempeño de los empleados tomando en cuenta 3 temas importantes: el actitudinal, el técnico y el entrenamiento recibido por parte de la empresa. En el actitudinal se medirán los comportamientos de los colaboradores, en el técnico los conocimientos y en el entrenamiento recibido, la captación y autoeducación en los temas comerciales que son impartidos periódicamente a todo el capital humano del departamento.

Durante el desarrollo, se podrán revisar: la historia de Indumot, la estructura del departamento comercial retail, cómo está estructurado el departamento de recursos humanos, las proyecciones de los gerentes para con el desarrollo del proceso de evaluación, etc. Así mismo podremos revisar varios conceptos que nos ayuden a comprender: qué es un departamento de recursos humanos, que es una evaluación de desempeño, para que sirve y varios métodos que existen para evaluar el desempeño.

También estudiaremos cómo está estructurada la plantilla de evaluación de desempeño que se aplicará a cada colaborador de la sección retail y el peso de los puntajes que se da a cada fase de la evaluación. Seguido a esto, veremos la aplicación misma, tabulando y analizando los puntajes obtenidos por cada colaborador y llegando a conclusiones claras sobre el proceso de aplicación. Por último revisaremos las conclusiones a las que se ha podido llegar durante el desarrollo e implementación del subsistema de evaluación de desempeño.

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

## **INDUMOT**

### **Introducción**

Indumot es una organización que poco a poco ha ido ganando territorio en el país convirtiéndose en una de las principales y más grandes empresas importadoras y comercializadoras de motocicletas y productos de fuerza del país; dueña de la marca Honda en el Ecuador. Así como ha crecido su nivel de ventas y de clientes en el Ecuador, Indumot S.A. ha incrementado su Capital Humano necesitando que día a día las técnicas de manejo del talento humano sean más especializadas y profesionales para poder de ésta manera crezca aún mucho más de una manera mucho más acertada y cumpliendo todos los parámetros que la actualidad demanda.

En el siguiente capítulo revisaremos la historia de Indumot y su ubicación dentro del mercado de motocicletas y productos de fuerza en el Ecuador; podremos ver cuál es su misión, su visión y los valores que se plantean como propios de la organización, los mismos que han sido socializados con los colaboradores de la empresa y puestos en práctica en el día a día de Indumot. Así mismo veremos cómo están estructurados sus departamentos y así poder tener una idea clara de cómo funcionan sistemáticamente sus departamentos y en qué sentido se mueve la cadena de valor de la misma. Para concluir éste capítulo, revisaremos la gestión que se encuentra realizando el área de talento humano en la empresa y cómo está establecido cada uno de sus subsistemas dentro de la organización; describiendo brevemente lo que se encuentra haciendo cada uno de los departamentos o subsistemas.

## **1.1 Descripción de la empresa.**

Industrias Motorizadas Indumot S.A. inicia en el Ecuador un 14 de abril de 1977, cuya principal actividad era importar, ensamblar y comercializar motocicletas. En la década de los 90's se obtiene la distribución exclusiva de la marca Honda para el Ecuador específicamente en motocicletas. Posteriormente, se toma la decisión de que Indumot S.A. permanezca importando sus productos pero sin actividad comercial hasta el año 2009, período en el cual el propietario de la compañía decide crear una división especializada de motocicletas que funcionaría en Almacenes "Juan Eljuri" y se encargaría de la comercialización de las mismas a través de los canales de Retail con 11 locales multimarcas llamados "Motos y Motos" y Mayoreo.

En Junio del año 2009 el presidente ejecutivo de la compañía reactiva INDUMOT S.A., la misma que únicamente se especializaría en la comercialización de motocicletas y productos de fuerza de la marca HONDA; para este entonces la empresa ya contaba con infraestructura propia, este proceso de transición tomo hasta mayo del 2010. En el año 2011 se incrementa el número de locales a nivel nacional con un total de 15; inicia la comercialización en el sector corporativo, se diversifica el portafolio de líneas de negocio, se ampliaron los canales de distribución, se expande el número de line up y se obtiene un crecimiento del 69% con respecto al 2010. En el año 2012 culmina con 24 locales y se incluyó al portafolio de Indumot S.A. la línea "INTERBIKES", que se especializa en la importación y comercialización de bicicletas y accesorios; el crecimiento con respecto al año anterior fue de 158% en ventas.

La Matriz se localiza en Cuenca (Parque Industrial) en las calles Primera Transversal y Octavio Chacón. Al momento se comercializan los productos a través de diferentes unidades de negocio: Retail con un total de 41 locales distribuidos estratégicamente en Costa, Sierra y Oriente; Corporativo, Mayoreo, Cadenas; adicionalmente, cuenta con 11 talleres de servicio Postventa y un equipo de trabajo altamente calificado y especializado.

### **Logros**

- En Guayaquil se encuentra el concesionario más grande de Latinoamérica; éste local es el primero en el país en implementar el sistema 3S, brindando a sus

clientes a más de motocicletas: repuestos y servicio técnico en el taller más moderno del Ecuador.

- A nivel nacional cuenta con la más grande red de talleres propios especializados.
- Cuenta con una de las 20 páginas de Facebook por marcas con más seguidores en el país, siendo líder absoluto en el segmento automotriz.
- Es la empresa de motocicletas que más dinero factura al año y cerró el año 2012 como la cuarta marca de motocicletas en el Ecuador.

### **1.1.1 Misión, visión valores**

#### **Misión**

Hacer realidad los sueños de la gente, ofreciendo productos de la marca Honda, siendo referentes de calidad, servicio y satisfacción al cliente.

#### **Visión**

Ser líderes absolutos en la comercialización y distribución de Motocicletas y Productos de Fuerza de la marca Honda en el Ecuador; alcanzando día a día las más exigentes expectativas de accionistas, empleados y sociedad; comprometidos con el servicio y la satisfacción al cliente.

**Extracto del web site: <http://honda.com.ec/indumot/>**

#### **Valores**

El principio Honda:

Con un espíritu global, se dedica a ofrecer productos de la más alta calidad, por un precio justo, para la satisfacción de sus clientes en todo el mundo.

Convicciones fundamentales:

- Respeto por el individuo.- Todo individuo es esencialmente un ser libre y con características propias, que posee sueños y esperanzas, que piensa, razona y crea para la realización de estos sueños. El respeto por el individuo se basa en iniciativa, igualdad y confianza; y promueve el compartir de las alegrías con cada persona relacionada con Honda.

Las tres alegrías:

La alegría de comprar.- Significa proporcionar a cada uno de sus clientes, por medio de nuestros productos y servicios, algo más que la satisfacción; despertar emoción. La alegría del cliente es lo que atribuye valor a nuestras actividades.

La alegría de vender.- Surge cuando la empresa conquista la confianza del cliente al proporcionarles alegría con productos y servicios que excedan las expectativas. Los asociados, concesionarios y distribuidores de Honda sentirán así orgullo y alegría por lo que hacen.

La alegría de crear.-Surge cuando se manifiesta todo el potencial de sus empleados, su potencial y se crean productos y servicios que exceden las expectativas de los clientes y les traiga alegría.

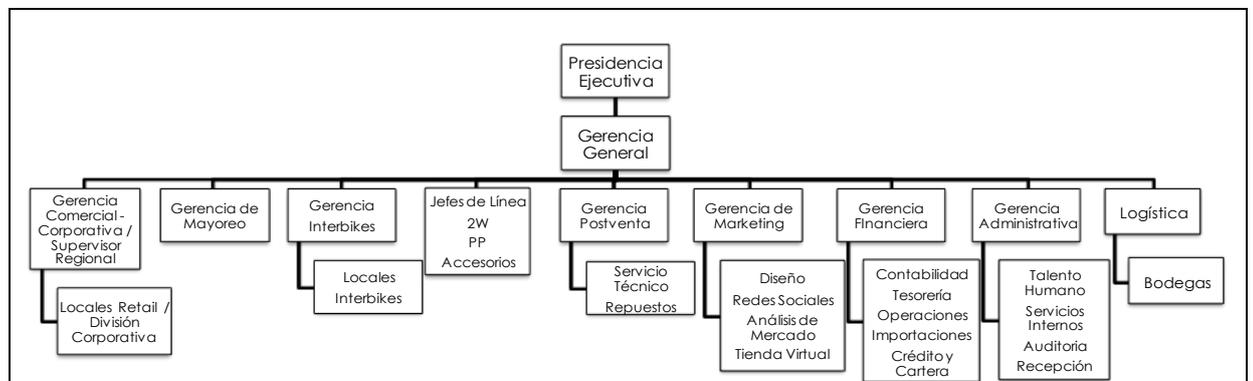
Políticas de gestión Honda:

- Mantenga siempre los sueños y el espíritu joven.
- Valore las teorías, las ideas y el tiempo.
- Disfrute su trabajo y valore la comunicación.
- Cree constantemente un flujo armónico de trabajo.
- Tenga siempre en mente los valores de la investigación y de la perseverancia.

(Manual de inducción Indumot S.A. 2013)

### 1.1.2 Estructura departamental

**Gráfico Nro. 1.1 Organigrama Departamental Indumot**



**Fuente:** Manual de Inducción, Indumot S.A 2013.

**Cuadro Nro. 1.1 Distribución de roles por departamento**

Departamento	Roles departamentales
Departamento Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Canal Retail.-</b> Vender la línea de productos al cliente final, buscando su satisfacción plena con el mismo.</li> <li>• <b>Canal Mayoreo.-</b> Comercializar líneas de motocicletas y productos de fuerza a clientes mayoristas a nivel nacional.</li> <li>• <b>Canal Corporativo.-</b> Comercializar la línea de productos a empresas del sector público y privado.</li> </ul>
Departamento Postventa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar a los clientes en las áreas de servicio técnico y repuesto con el fin de maximizar la utilización del producto que ofrecemos brindando un trato personalizado de acuerdo a cada cliente.</li> </ul>
Departamento de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar e implementar eficientemente las herramientas de marketing basadas en el análisis y comprensión de mercados objetivo, que permita la consecución de los objetivos de la empresa a través de crear, construir y mantener intercambios de beneficio mutuo con los clientes.</li> </ul>
Departamento Financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar y controlar los recursos financieros de la empresa con el propósito de lograr objetivos de maximización del beneficio con el mínimo coste.</li> </ul>
Departamento Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servir al cliente interno garantizando la administración de recursos e información de acuerdo a políticas internas y de eficiencia de la empresa</li> </ul>
Departamento de Logística	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveer de producto en el tiempo adecuado a los diferentes canales de venta para así cumplir las necesidades del cliente final.</li> </ul>

**Fuente:** Manual de Inducción, Indumot S.A 2013. **Elaboración:** Daniela Landázuri G. /Andrés Capelo U.

INDUMOT S.A. se dedica a la importación y distribución de Motos y Productos de Fuerza Honda para todo el Ecuador, además de la administración de sus Repuestos y Talleres de Servicio Técnico. Todo el proceso de comercialización se realiza bajo la convicción de servicio al cliente de Honda internacional, siguiendo las más estrictas normas de control para garantizar la satisfacción total de nuestros clientes.

### **Comercialización**

Ha dispuesto para el Ecuador una moto específica para cada tipo de necesidad, logrando de esta manera responder eficientemente a los requerimientos más variados y exigentes.

Las líneas de productos comercializadas actualmente en el país son las siguientes:

- **Línea de Motocicletas:** Deportivas, Doble Propósito, Offroad, Custom, Scooters y Cuadrones.
- **Productos de Fuerza:** Motobombas, Generadores, Desbrozadoras, Motores estacionarios, Custom.
- **Accesorios:** Cascos, Baterías, Neumáticos y Ropa en general.
- **Repuestos:** Dispone de un completo stock de repuestos para todas las líneas de motocicletas y productos de fuerza.
- **Bicicletas:** Montañeras, Urbanas, Infantiles, Ruta, Enduro. Además accesorios como cascos, pedales, zapatos y ropa en general.
- En cada una de estas divisiones, se encuentra una amplia gama de productos, que varía y combina diferentes prestaciones, para que cada cliente pueda encontrar lo más adecuado a sus requerimientos. (**Manual de Inducción, Indumot S.A. 2013**)

## **1.2 Diagnóstico de la gestión del departamento de Talento Humano con relación al área comercial.**

### **1.2.1 Alcances y Proyecciones de los Gerentes.**

En un conversatorio mantenido con Daniela Landázuri, gerente de talento humano y con Juan Alfredo Vintimilla, Gerente Comercial, se pudo desarrollar un diagnóstico breve sobre los planes y metas que tiene el área de talento humano para con el área comercial de la empresa.

Pudimos sacar como conclusiones que, el departamento de talento humano está correctamente establecido, cumpliendo con todos los parámetros que amerita, pero existe un déficit cuando se desea tener un medidor eficaz y certero que nos indique el desarrollo y rendimiento de cierta área o de cierto colaborador; dicho medidor sería la evaluación de desempeño.

Concluimos también que ellos se proyectan a tener una estructura completa de procesos por área, es decir, tener establecidos todos los pasos necesarios como para marchar sistemática y ordenadamente al momento de generar valor a la empresa de tal manera que faciliten el desempeño óptimo de los cargos siendo la finalidad el trabajo con eficiencia y eficacia. Todos estos procesos deben ser implementados, principalmente el de evaluación de desempeño, ya que la empresa crece de manera acelerada y medir el rendimiento y los resultados conlleva grandes beneficios tanto para los empleados como para el empleador.

Las proyecciones de los Gerentes son llegar a tener un control ordenado y sistematizado de los procesos existentes dentro de la organización, los mismos que pueden ser medidos con la aplicación de una evaluación de desempeño, tomando en cuenta que ésta nos permitirá no solo considerar indicadores propios del cargo, sino también aspectos relacionados con la actitud y el comportamiento organizacional de cada uno de los colaboradores; los procesos y sistemas que se midan, tendrán la ventaja de ser mejorados y reforzados a su vez a miras de alcanzar la excelencia en el manejo y desarrollo de procesos organizacionales.

**Fuente:** Extracto de una entrevista realizada a la Gerente de Talento Humano y Gerente Comercial.

### **1.2.2 Subsistemas existentes**

El Departamento de Talento Humano de la empresa Indumot S.A. se creó en 26 de septiembre de 2011 así como se han ido creando e implementando paulatinamente los procesos y subsistemas propios de esta Área. Con el paso del tiempo, se han especializado los procesos en el Área de Talento Humano por lo que la consolidación de los subsistemas de dicho departamento está cerca de ser culminada.

Los subsistemas existentes en Indumot son:

**Dotación de personal:** reclutamiento, selección, contratación e inducción.

El proceso de dotación de personal se realiza siguiendo los parámetros generales que son: reclutamiento, selección contratación e inducción. Por lo general en Indumot el reclutamiento se lo realiza por medio de referidos profesionales de los colaboradores que están ya en la empresa. En los locales que están ubicados a nivel nacional, se ponen de acuerdo con los administradores de cada uno de los locales que posee la vacante por ocupar y ellos se encargan también de colaborar en éste proceso.

El proceso de selección se la realiza llevando a cabo, filtrando previamente el curriculum vitae de todos los candidatos idóneos para ocupar el cargo y los perfiles aptos son enviados a la matriz en donde la gerente de Talento Humano evalúa los perfiles más apegados a ocupar el cargo, es entonces cuando la persona finalista del procesos recurre a la Matriz dela empresa para la entrevista final con la gerente de talento humano. La contratación se la realiza apegada a todos los parámetros legales que están estipulados en el Código de Trabajo y legislado por el Ministerio de Relaciones Laborales. El proceso de inducción se lo realiza compartiendo normas y reglamentos internos de la institución así como indicando las cosas técnicas propias de cada puesto y el enrolamiento con cada uno de los colaboradores como con las personas que estarán en contacto con el nuevo empleado día a día.

**Formación:** entrenamiento, capacitación

El Entrenamiento que se brinda a los nuevos colaboradores de la institución después de su admisión a la empresa es un completo sistema al que serán sometidos de acuerdo al cargo que van a ocupar. Por lo general los colaboradores del área comercial son en quienes se pone más énfasis ya que como dijimos anteriormente, son la cara de la

empresa. Las personas van a la matriz de la empresa por el lapso de aproximadamente una semana a instruirse en todas las áreas de la empresa y con más énfasis en aquellos cargos que van a estar en contacto directo con cada uno de ellos.

Los planes de capacitación son desarrollados anualmente pero se recibe sugerencias de acuerdo a los déficits que son percibidos por los administradores y superiores que están en contacto continuo con el colaborador. Las necesidades de capacitación no son diagnosticadas de acuerdo a la determinación de falencias o falta de capacitación en ciertas áreas ya que no se aplican evaluaciones de desempeño que son uno de los mejores indicadores para diagnosticar capacitación y formación en las organizaciones.

**Desarrollo Organizacional:** Clima laboral, gestión del cambio, estructura organizacional, diseño de cargos

Para poder diagnosticar el clima laboral en la empresa, los administradores son grandes apoyos ya que son ellos quienes se encuentran día a día en las secciones retail. Se hace un consenso sobre las mejoras que podrían ayudar a mejorar las condiciones de los empleados para que así puedan rendir más y producir un trabajo de mayor calidad.

La estructura organización está establecida de acuerdo al levantamiento de perfiles y respetando las jerarquías reglamentarias de las organizaciones de tal manera que las cabezas de área dirijan adecuadamente a sus subordinados y exista un trabajo de calidad en la organización.

El diseño de cargos se encuentra también establecido en el manual de funciones. Cada uno de los cargos que existen en la organización tienen su razón de ser, siempre todos con el objetivo de hacer marchar a la empresa en la dirección correcta.

**Análisis y descripción de puestos:** manual de funciones.

Existe un manual en el que se encuentran descritas las funciones que conforman cada uno de los cargos existentes en la empresa; siendo éstos de índole administrativa, comercial, operaciones y técnica. Cabe recalcar que el manual de funciones de la empresa no se encuentra levantado por competencias ya que al tratarse de una organización comercial, los cargos son operativos en su mayoría y necesitan instrucciones descritas de la manera más clara posible. El manual de funciones de Indumot es una herramienta que no tiene mucho tiempo desde su creación pero que

sin embargo ha servido a gran escala ya que con ella se ha podido marcar el accionar de cada uno de los colaboradores sobre su puesto de trabajo.

Durante el diseño e implementación del subsistema de evaluación de desempeño, se tomarán como base de trabajo el manual de funciones de los cargos comerciales retail poder elaborar en primera instancia la plantilla de evaluación de acuerdo a las funciones que desempeñen cada uno de los colaboradores. Paralelamente se tomarán en cuenta los temas desarrollados en el plan anual de capacitación (Universidad Honda - proyecto 3 Alas) que se desarrolla con todos los colaboradores, los mismo que son impartidos por el Training Manager, persona encargada de capacitar a cada uno de los colaboradores que ingresan a formar parte de la familia Honda en el proceso de inducción a la empresa, así como formar constantemente al talento humano de la organización; todos estos temas también serán incluidos en el diseño de la plantilla de evaluación de desempeño.

## **Conclusiones**

Podemos decir que Indumot, es una empresa que está ya establecida en el mercado con una gran acogida debido a la calidad de motocicletas y productos que ofrecen al cliente, con una estructura organizacional fuerte que ha sabido prepararse y sobrellevar el día a día los temas de comercialización de pequeña y grande escala. Así mismo, existe un conjunto de subsistemas que hacen que la gestión del talento humano sea eficaz pero no existe el subsistema de Evaluación de Desempeño, dejando inconclusos procesos propios de éste. Implementando dicho subsistema, los directivos del área comercial retail podrán determinar cuáles son los puntos más débiles, los mismos que después de realizar un diagnóstico de capacitación, deberían ser reforzados consiguiendo mejorar el comportamiento de los empleados, optimizando su rendimiento y evitando cometer errores, así como tomar decisiones drásticas tales como prescindir de los servicios de determinados colaboradores y a su vez desarrollar un plan de carrera y de incentivos que será el encargado de desarrollar y premiar los buenos comportamientos en la organización.

También es necesario decir que los gerentes y directivos de Indumot saben que la gestión del departamento de talento humano, una vez que implemente el subsistema de evaluación de desempeño, cerrará el círculo con un sistema equipado de planes de capacitación y recompensas para con sus colaboradores. Esto hará que los colaboradores empiecen a establecer una cultura de evaluación de desempeño y que lleguen a vincular sus buenos comportamientos con recompensas que son nada más que el reflejo del cumplimiento cabal de las funciones que cada uno de los empleados tiene dentro de la organización.

## **CAPÍTULO II. TALENTO HUMANO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

### **Introducción**

A continuación presentamos el siguiente capítulo que se lo ha denominado Talento Humano y Evaluación de Desempeño. En el mismo revisaremos algunas definiciones de Talento Humano y los subsistemas que lo componen, entendiendo así la cadena que nunca debe romperse entre los subsistemas de gestión del talento humano para lograr el objetivo de dicho departamento que es buscar y conseguir el bienestar de los colaboradores de una organización para, por medio de la gestión humana mejorar y optimizar el desarrollo de las funciones propias de cada cargo.

Debemos hacer énfasis en el subsistema de evaluación de desempeño ya que es el tema de que profundizaremos a lo largo de todo este trabajo de tesis y también revisaremos algunas de sus definiciones del mismo con el fin de entender su concepto, su utilidad, los usos que podemos darla, y los beneficios que el desarrollo de ésta conlleva; profundizando un poco más en temas como: Razones para evaluar el desempeño, Importancia y Ventajas, las Herramientas que se utilizan para evaluar el desempeño, entre otros. También revisaremos los métodos existentes para evaluar el desempeño y concluiremos sobre cuál es el método de evaluación más apropiado para aplicarlo en la organización, sabiendo que Indumot S.A. es una organización que no tiene clara una cultura de evaluación de desempeño, por lo que según buscaremos el mejor método para que una vez implementado éste proceso en toda la organización, los resultados sean los deseados y consigamos mejoras notables en la organización.

## 2.1 Talento humano

### 2.1.1 Definiciones

Alles (2008) nos da su punto de vista sobre la administración de los recursos humanos planteándose lo siguiente:

¿Qué es la administración de recursos humanos?

Usamos aquí la palabra administración en el sentido amplio del término. No nos estamos refiriendo a los aspectos administrativos del área sino a “la acción de administrar”, y administrar en su primera acepción: “gobernar, regir, aplicar”. Administración de recursos humanos hace el manejo integral del capital humano, a su gobierno.

¿Por qué es importante la administración de recursos humanos?

La administración de recursos humanos es de suma importancia para todos los gerentes, para todas las áreas. Es importante conocer las herramientas de recursos humanos porque no es bueno:

- Tomar a la persona equivocada
- Tener alta rotación de personal – o una rotación diferente a la deseada – o personal insatisfecho
- Que la gente no esté comprometida
- Que los empleados piensen que su salario es injusto
- Que el personal no esté capacitado, o que estándolo en el momento de la incorporación, pierda luego su nivel.

Para evitar estos inconvenientes, los gerentes de todas las áreas deben tener buenas herramientas. Es decir, no es solo una temática del área de recursos humanos, sino que, por el contrario, debe preocupar por igual a gerentes y jefes de todas las áreas de la organización.

Chiavenato (2009) define a la gestión del Talento Humano como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”

Dessler (2006) afirma que: “son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tiene que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía”

Mondy y N. (2005) cita que “la gestión o administración del talento humano corresponde a la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales.

“La administración del desempeño es el proceso por el que los ejecutivos, gerentes y supervisores alinean el desempeño de los trabajadores con las metas de la empresa. Un buen proceso de administración del desempeño tiene una definición precisa del desempeño excelente, aplica medidas de desempeño y ofrece retroalimentación a los empleados sobre su desempeño. Así, define, mide, supervisa y da retroalimentación. La evaluación del desempeño es una parte crucial de la administración del desempeño en la organización” (Ivancevich, Administración de recursos humanos, 2005).

### **2.1.2 Subsistemas**

Martha (2010), en su libro *Conciliar vida profesional y personal. Dos miradas: organizacional e individual*; cita que los subsistemas existentes en el área de Recursos Humanos son:

- Atracción, selección e incorporación.
- Desarrollo y planes de sucesión.
- Formación.
- Remuneraciones y beneficios
- Análisis y descripción de puestos
- Evaluación de desempeño.

## Gráfico Nro. 2.1 Subsistemas de Recursos Humanos



Fuente: ALLES, M. (2010). *Conciliar vida profesional y personal. Dos miradas organizacionales e individual* (1a ed.).

Mondy y Noe, (2005), describen a los siguientes como subsistemas del departamento de recursos humanos:

**Reclutamiento.-** El reclutamiento es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización. Encontrar la forma adecuada de alentar los candidatos competentes a solicita empleo es muy importante cando una empresa necesita contratar empleados y la internet puede ser una valiosa herramienta de reclutamiento. La velocidad y la amplia reserva de talentos que ofrece la web hacen que el proceso de reclutamiento sea más eficiente y rentable tanto para el que contrata como para el solicitante. Iniciar el contacto con los candidatos potenciales por teléfono o por correo se está convirtiendo rápidamente en una técnica pasada de moda.

Básicamente, el reclutamiento por medio de la web amplía las opciones de empleo individuales y mejora el proceso de reclutamiento para las empresas. La vieja tarea de relacionar a los candidatos con los empleos ha cambiado radicalmente. (Mondy, Administración del recursos humanos, 2005)

**Selección.-** La selección de empleados capaces es una de las prioridades de la gerencia. Para tomar decisiones de selección acertadas, los gerentes deben tener la capacidad de evaluar la información confidencial de los candidatos. Esto se ha vuelto cada vez más difícil en los últimos años debido a que la falsedad de los antecedentes es una práctica que ha aumentado considerablemente. Algunos solicitantes cuando piden, exageran sus habilidades, escolaridad y experiencia; otros ni siquiera son quienes dicen ser.

La falsedad de los antecedentes pide plantear todo tipo de dificultades a los empleadores. Además de los dilemas relacionados con la contratación de un empleado satisfecho, un problema legal enorme que ha surgido es la contratación. (Mondy, Administración del recursos humanos, 2005)

**Capacitación y desarrollo.-** El desarrollo de Recursos Humanos es una función importante de la administración de recursos humanos que consiste no solo en capacitación, sino también en actividades de planeación y desarrollo de carreras individuales, desarrollo organizacional y evaluación de desempeño, una actividad que destaca las necesidades de Capacitación y Desarrollo. La capacitación y desarrollo es el centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional. Algunos gerentes usan los términos *Capacitación y Desarrollo* indistintamente. Sin embargo, otras fuentes hacen la siguiente distinción: la **Capacitación** imparte a los empleados los conocimientos y las habilidades necesarios para sus actividades actuales. Mostrar a un trabajador cómo operar un torno o a un supervisor cómo programar la producción diaria son ejemplos de capacitación. Por otro lado, el **Desarrollo** implica un aprendizaje que va más allá del trabajo diario y posee un enfoque de largo plazo. Prepara a los empleados para mantenerse al mismo ritmo que la organización, a medida que ésta cambia y crece. Las actividades de Capacitación y Desarrollo tienen el potencial de alinear a los empleados de una empresa con las estrategias corporativas. (Mondy, Administración del recursos humanos, 2005)

**Evaluación de desempeño.-** Es el sistema por el cual se observa y califica el desempeño del talento humano en las organizaciones llegando a convertirse con el paso de los años de un sistema traumatizante y temeroso para los empleados en una de las mejores herramientas con las que se consigue: medir el desempeño de los

colaboradores, diagnosticar déficits de capacitación y desarrollar planes de ascenso y premiación con los empleados. (Mondy, Administración del recursos humanos, 2005)

*Debido a que éste es el tema sobre el cual se desarrolla el presente trabajo, más adelante observaremos un desarrollo más profundo sobre muchos aspectos que encierran un proceso de evaluación de desempeño.*

**Compensación.-** “La administración de la compensación es una de las tareas de recursos humanos más difíciles y desafiantes para la alta gerencia porque contiene mucho elementos y produce un impacto trascendental en las metas estratégicas de una organización. La compensación es el total de los pagos que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicios. Los propósitos generales de proporcionar una compensación son atraer, retener, y motivar a los empleados. La compensación económica indirecta, son todas las gratificaciones económicas que no están incluidas en la compensación directa.

La **compensación no económica** es la satisfacción que una persona recibe del puesto o del ambiente psicológico y/o físico donde el trabajador se lleva a cabo. Este aspecto de la compensación no económica influye factores tanto psicológicos como físicos que se encuentran en el ambiente laboral de la empresa.

Es imposible proporcionar un paquete salarial perfecto. Sin embargo, con el fin de garantizar que un sistema de pagos sea eficaz y satisfaga las necesidades de los empleados, varias empresas permiten a su personal adaptar su propio paquete de compensación tanto como sea posible técnica, legal, económica y organizacionalmente. (Mondy, Administración del recursos humanos, 2005)

## **2.2 Evaluación de Desempeño**

*La palabra "Evaluación" quizá nos cause temor a la mayoría de personas porque no han sabido darle el uso adecuado cuando nos han evaluado nuestros maestros, haciendo que mantengamos algún tipo de trauma inconsciente cada vez que escuchamos esta palabra. Las evaluaciones de desempeño en las organizaciones quizá causen el mismo efecto psicológico que causan las evaluaciones académicas en el colegio o la universidad pero todo debido a que previamente no recibimos un conversatorio o una introducción que sepa despejar todas las dudas sobre represalias o beneficios que nos puede causar una evaluación.*

*En las organizaciones quizá la evaluación de desempeño ha sido mal vista, ya que solamente se miraba desde el punto de vista jefe-subordinado poniendo en juego de inmediato la estabilidad laboral del individuo.*

*Con el paso del tiempo y las nuevas tendencias de gestión del talento humano se ha llegado a descubrir que mientras más amplias son las evaluaciones, mejores serán los resultados; es decir, mientras se evalúen todos los cargos que están alrededor de otro, el diagnóstico de evaluación nos permitirá descifrar lo que en realidad necesitamos saber, siempre y cuando tengamos ya establecida una cultura de evaluación en nuestra organización. (Andrés Capelo U., 2015)*

### **2.2.1 Definiciones**

Según Chiavenato (2011), la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación de desempeño, evaluación de méritos, evaluación de empleados, informes de avance, evaluación de eficiencia en las funciones, etcétera. En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible, en la actividad administrativa.

“Es una apreciación sistemática, periódica, estandarizada y cualificada, del valor demostrado por su individuo en un puesto de trabajo, desde el punto de vista de la organización donde trabaja” (Reis, Evaluación de Desempeño, 2007)

Rodríguez-Serrano (2004) en su libro El modelo de gestión de recursos humanos concluyó que, evaluar el desempeño de un puesto consiste en valorar la eficacia con la que su ocupante la ejecuta en un período terminado de tiempo. La introducción de herramientas sistemáticas de evaluación del desempeño es relativamente reciente. Su universalización se produce en la década 1980. Las evaluaciones del desempeño comenzaron su andadura como herramientas de política retributiva para irse transformando paulatinamente en herramientas de desarrollo profesional

La evaluación del desempeño es un instrumento y una herramienta para mejorar los resultados del talento humano en las empresas, siendo éste más eficaz si hay un proceso de evaluación establecido; la mayoría de las organizaciones grandes han creado un programa formal, diseñado para facilitar y estandarizar la evaluación de los empleados; sin embargo, resulta poco trabajada la evaluación a nivel de pequeñas y medianas empresas.

Los programas de evaluación son fundamentales dentro del sistema de Recursos Humanos en cualquier organización. Estos además, contribuyen al desarrollo de políticas salariales justas, al mejoramiento continuo, implementación de planes de incentivos, al establecimiento de planes de capacitación y desarrollo organizacional; para investigación y para acciones de personal tales como traslados, suspensiones y hasta despidos, etc.

Puchol L. (2007) cita que, la evaluación de desempeño es un procedimiento continuo porque aunque se concrete generalmente en una entrevista anual en la que intervienen solamente el evaluado y el evaluador, que es habitualmente el jefe directo de aquel, la evaluación es un procedimiento continuo, que abarca todas las actuaciones del individuo durante el período del tiempo evaluado.

Es un proceso sistemático porque tanto los factores que se van a evaluar, como sus niveles o grados, así como el procedimiento entero de la entrevista y su desarrollo, están minuciosamente sistematizados en un manual, idéntico para todos los miembros de la organización. Con ello se persigue, por una parte, el que todos los afectados conozcan con qué vara se les va a medir, y por otra, se trata de conseguir una uniformidad de criterios que garantice la mayor objetividad posible. Muchos son los

autores que plantean su concepción acerca de lo que significa la Evaluación del Desempeño, sin embargo todas tienen algo en común.

“La definición de evaluación del desempeño sería calificar a un empleado calificando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño.” (Dessler, 2001), de aquí, el mismo autor cita que el proceso de evaluación implica establecer las normas del trabajo, evaluar el desempeño real del empleado con relación a dichas normas y volver a presentar la información al empleado con el propósito de motivarle para que elimine las deficiencias de su desempeño o para que siga desempeñándose por arriba de la media.

### **2.2.2 Razones para evaluar el desempeño**

Las evaluaciones de desempeño ofrecen importantes beneficios, tanto legales como de otro tipo, por lo que los empleadores deben negarse a prescindir de ellas. De hecho, la evaluación de desempeño tiene muchos propósitos y obtener mejores resultados y lograr la eficiencia son cada vez más importantes en el actual mercado global tan competitivo. Por lo tanto abandonar el único programa relacionado con el desempeño y cuyo enfoque está en los empleados parecería ser una reacción exagerada. (Mondy y Noe, 2005)

“Si la evaluación del desempeño es con frecuencia una actividad negativa y desagradable que parece eludir la perfección, ¿por qué las organizaciones simplemente, no la eliminan? En realidad, algunos gerentes harían justamente eso si no necesitaran proporcionar retroalimentación al personal, motivar el mejoramiento del desempeño, tomar decisiones válidas, justificar las renunciaciones, identificar las necesidades de capacitación y desarrollo y defender las decisiones del personal. Por encima de estas consideraciones, los gerentes deben tomar en cuenta las repercusiones legales”. (Mondy y Noe, 2005)

De la misma manera el autor cita que; “desarrollar un sistema de evaluación de desempeño eficaz seguirá siendo una prioridad para la administración de recursos humanos. A pesar de las críticas que este proceso de administración ha recibido, las corporaciones mejor dirigidas de Estados Unidos consideran que la evaluación de desempeño es una práctica seria. Recuerde que la evaluación de desempeño no es un fin en sí misma, sino el medio para destacar el desempeño.” (Mondy y Noe, 2005)

### **2.2.3 Usos de la evaluación de desempeño**

Para muchas organizaciones, la meta principal en una evaluación es mejorar el desempeño individual y organizacional. Sin embargo, puede haber otras metas. Un problema potencial de la evaluación de desempeño y una causa posible de la insatisfacción es esperar demasiado de un plan de evaluación. Por ejemplo, un plan que es eficaz para el desarrollo de los empleados puede no ser el mejor al momento de determinar los aumentos salariales. No obstante, un sistema diseñado adecuadamente puede ayudar a lograr los objetivos organizacionales y mejorar el desempeño de los trabajadores. De hecho, los datos de la evaluación de desempeño son potencialmente valiosos en casi todas las áreas funcionales de recursos humanos. (Mondy y Noe, 2005)

#### **Planeación de Recursos humanos**

Al evaluar los recursos humanos de una empresa, debe haber información disponible que describa la posibilidad de promoción y el potencial de todos los empleados, sobre todo de los ejecutivos clave. La planeación de la sucesión es un asunto fundamental para todas las empresas. Un sistema de evaluación bien diseñado proporciona un perfil de fortalezas y debilidades de los recursos humanos de la organización con el propósito de apoyar este esfuerzo. (Mondy y Noe, 2005)

#### **Reclutamiento y selección**

Las calificaciones de la evaluación de desempeño pueden ser útiles para predecir el desempeño de los solicitantes de empleo. Por ejemplo se puede determinar por gerentes exitosos de una empresa (identificados por medio de evaluaciones de desempeño) muestran ciertos comportamientos al realizar tareas clave. Entonces, estos datos pueden proporcionar puntos de referencia para evaluar las respuestas de los solicitantes que se obtienen por medio de entrevistas de comportamiento. Además al validar las pruebas de selección, las calificaciones de los empleados se pueden usar como la variable contra la cual se comparan los puntajes de las pruebas. En este caso, la determinación de la validez de la prueba de selección dependería de la exactitud de los resultados de evaluación. (Mondy y Noe, 2005)

#### **Capacitación y Desarrollo**

Una Evaluación del desempeño debe señalar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo de un empleado. Por ejemplo, si el puesto del Pat Compton requiere de la habilidad de escritura técnica y su evaluación revela una deficiencia en

éste aspecto, puede necesitar capacitación adicional y comunicación escrita. Si una empresa, descubre que varios supervisores de primera línea, tiene dificultad para disciplinar, pueden requerir sesiones de capacitación que aborden este problema. Al identificar deficiencias que afecten de manera adversa el desempeño, Recursos Humanos y los gerentes de línea pueden desarrollar programas de capacitación y desarrollo que permitan a las personas desarrollar sus fortalezas y minimizar deficiencias. Un sistema de evaluación no garantiza empleados adecuadamente capacitados y desarrollados. No obstante, la determinación de necesidades de capacitación y desarrollo es más precisa cuando existe información disponible sobre la evaluación. Un representante de recursos humanos de una empresa de manufactura lo dijo de esta manera: “estar conscientes de cualquier discrepancia entre cómo nos vemos a nosotros mismos y como nos ven los demás, mejora la autoconsciencia.” Considera que aumentar la autoconsciencia es una clave para lograr un máximo desempeño y por lo tanto, una pieza fundamental para el crecimiento y el desarrollo del personal. (Mondy y Noe, 2005)

### **Planeación y Desarrollo de Carrera.**

La planeación y el desarrollo de carrera deben verse desde un punto de vista tanto individual como organizacional. En cualquier caso los datos de la evaluación de desempeño son esenciales para evaluar las fortalezas y debilidades de un empleado y determinar el potencial de persona. Los gerentes pueden usar esa información para aconsejar a sus subordinados y ayudarlos a desarrollar e implementar los planes de carrera. (Mondy y Noe, 2005)

### **Programas de Compensación.**

Los resultados de la evaluación de desempeño proporcionan un fundamento para la toma de decisiones racionales con respecto a los ajustes salariales. La mayoría de gerentes creen que se debe recompensar el desempeño laboral sobresaliente de manera tangible con incrementos salariales. Consideran que los comportamientos que la empresa recompense serán los que ella obtendrá. Recompensar los comportamientos necesarios para lograr los objetivos organizacionales es en el corazón del plan estratégico de una empresa. Para motivar el buen desempeño, una empresa debe diseñar e implementar sistemas de evaluación confiable y después recompensar en la misma medida a los trabajadores y equipos más productivos. (Mondy y Noe, 2005)

### **Relaciones internas con los empleados.**

Los datos de la evaluación de desempeño también se usan con frecuencia para tomar decisiones en varias áreas de relaciones internas con los empleados, como la producción, la destitución, la terminación de la relación laboral, los despidos y las transferencias. Por ejemplo, el desempeño de un empleado en el trabajo puede ser útil para determinar su habilidad para desempeñar otro trabajo en el mismo nivel, como se requiere para considerar las transferencias. Cuando el nivel de desempeño es inaceptable, la destitución o incluso la terminación de la relación laboral puede ser adecuada. Cuando participan empleados que trabajan bajo un contrato, la antigüedad es comúnmente la base para considerar los despidos. Sin embargo, cuando la administración tiene más flexibilidad, el historial de desempeño de un empleado es, por lo general, el criterio más relevante. (Mondy y Noe, 2005)

### **Evaluación del potencial de los empleados.**

Algunas organizaciones intentan determinar el potencial de los empleados evaluando su desempeño. Aunque los comportamientos pasados pueden ser los mejores indicadores de comportamientos futuros, el desempeño pasado de un empleado puede no indicar con exactitud su desempeño futuro en un nivel más alto o en un puesto diferente. El mejor vendedor de la empresa puede no contar con lo que se requiere para convertirse en un exitoso gerente de ventas de distrito, puesto que las tareas son diferentes. De modo similar, el mejor programador puede, si es promovido, ser un desastre como gerente de tecnología de la información. Destacar en exceso las habilidades técnicas e ignorar otras habilidades igualmente importantes, es un error común promover empleados a trabajos gerenciales. El reconocimiento de este problema ha hecho que algunas empresas separen la evaluación de desempeño, que se centra en el comportamiento pasado, de la evaluación potencial, que se orienta hacia el futuro. (Mondy y Noe, 2005)

#### **2.2.4 Importancia y Ventajas**

Dessler (2011) se plantea la siguiente pregunta: ¿Por qué evaluamos el desempeño? Por cuatro razones. Primera, las evaluaciones proporcionan información para tomar decisiones en cuanto a los ascensos y los sueldos, Segundo, ofrecen la posibilidad de que usted y su subordinado repasen la conducta laboral del subordinado. Esto, a su vez, permite que los dos elaboren un plan para corregir las deficiencias que haya descubierto la evaluación, y para reforzar lo que se está haciendo bien. Tercera, la evaluación forma parte del proceso de la empresa para planificar las carreras, porque ofrece la posibilidad de repasar los planes para la carrera de la persona, a la luz de las virtudes y defectos que ha habido. Por último (acorde con las razones 1, 2, y 3 que anteceden), las evaluaciones le pueden ayudar a administrar mejor el desempeño de su organización y a mejorarlo.

Así mismo cita que “la evaluación de desempeño es un proceso de tres pasos: definir el trabajo, evaluar el desempeño y presentar ésta información al empleado”

- **Mejorar** los resultados obtenidos para el esfuerzo de quién trabaja en la empresa.
- **Premiar** buenos niveles de desempeño.
- **Desarrollar** competencias teniendo en cuenta la mejora del desempeño.

(Dessler, Administración del personal, 2011)

#### **2.2.5 La evaluación de desempeño como subsistema de la gestión del talento humano.**

“Es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos. Aunque la evaluación del desempeño de equipos es fundamental cuando éstos existen en una organización, el enfoque de la evaluación de desempeño en la mayoría de las empresas se centra en el empleado individual. Sin importar el énfasis, un sistema de evaluación eficaz evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos.

La gestión del desempeño consiste en todos los procesos organizacionales que determinan qué tan bien se desempeñan los empleados, los equipos y finalmente la organización. Cada función de recursos humanos contribuye a éste desempeño. El proceso incluye la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección de

personal, contratación, planeación y desarrollo de carrera y programas de compensación. La evaluación de desempeño es especialmente decisiva para su éxito. Una organización debe tener algún medio para evaluar el nivel de desempeño individual y de equipos con el propósito de elaborar planes adecuados de desarrollo. Aunque la evaluación es solo un elemento de la gestión de desempeño, es vital en tanto que refleja directamente el plan estratégico de la organización. " (Mondy y Noe, administración de recursos humanos, 2005)

Mondy y Noe, 2005, en su libro Administración de Recursos humanos, nos explica los procesos y los usos que se le puede dar a la evaluación de desempeño de la siguiente manera:

### **2.2.6 El proceso de evaluación de desempeño.**

El punto de partida del proceso de Evaluación de Desempeño es identificar las metas de desempeño. Después, este ciclo continuo prosigue con la comunicación de las metas a los interesados y el establecimiento de criterios de desempeño. Posteriormente, se toman decisiones respecto a quién será el responsable de la evaluación, el período de evaluación, los métodos que se utilizarán u la función del software, si es pertinente. Durante el proceso, se anticiparán y considerarán los problemas potenciales de la evaluación junto con las características de sistemas eficaces. Después, la administración proporcionará coaching y otro tipo de apoyo adaptable a la capacitación y desarrollo, a medida que avanza el período de evaluación y se observa el trabajo del empleado. Entonces el desempeño se evalúa formalmente. El paso final consiste en el análisis de la evaluación junto con el empleado, el establecimiento de metas tentativas y las repeticiones del ciclo.

Probablemente, un sistema de evaluación no sirva eficazmente para todos los propósitos deseados, así que la administración debe seleccionar las metas específicas que considere como las más importantes, así como factibles de manera realista. Por ejemplo; algunas empresas desean destacar el desarrollo de los empleados, en tanto que otras organizaciones se centran en decisiones administrativas, como ajustes salariales. Muchos sistemas de evaluación de desempeño fracasan porque la administración espera demasiado de un método u no determina específicamente lo que desea que el sistema logre.

Después de que la empresa establece las metas de evaluación específicas, los trabajadores y los equipos deben entender sus expectativas en el cumplimiento de sus tareas. Esta comprensión se facilita enormemente cuando los empleados han participado en el establecimiento de las metas. Al final del período de evaluación, el evaluador y el empleado revisan el desempeño y lo evalúan comparándolo con estándares definidos. Ésta revisión ayuda a determinar, qué tan bien han cumplido los empleados estos estándares, define las razones de las deficiencias y desarrolla un plan para corregir los problemas. El análisis también establece las metas para el siguiente período de evaluación.

### **Establecer criterios de desempeño.**

¿Qué aspecto del desempeño de una persona debe evaluar una organización? La investigación reciente sugiere que aun dentro de la misma empresa los gerentes usan a menudo criterios totalmente diferentes. En la práctica, los criterios de evaluación más comunes son los rasgos, los comportamientos, las competencias, el logro de metas y el potencial de mejoramiento.

*En el desarrollo del presente trabajo de graduación hemos establecido criterios de desempeño en consenso con el gerente comercial y la gerente de talento humano, llegando a concluir que, vamos a evaluar el comportamiento que los empleados de la sección retail emplean para generar los resultados comerciales.*

### **Responsabilidad del desempeño.**

En la mayoría de organizaciones, el departamento de recursos humanos es responsable de coordinar el diseño y la implementación de programas de evaluación de desempeño. No obstante, es importante que los gerentes de línea cumplan una función clave de principio a fin. Con frecuencia, estos gerentes realizan las evaluaciones y deben participar directamente en el programa si desean que éste tenga éxito. Existen varias posibilidades en cuanto a la persona que calificará al empleado y éstas se presentan a continuación: Supervisor inmediato, subordinados, colegas, autoevaluación, evaluación por clientes.

### **El período de evaluación.**

Las evaluaciones formales del desempeño se preparan generalmente en intervalos específicos. Sin embargo, algo aún más significativo es la interacción continua, sobre todo informal, que incluye el coaching y otras actividades de desarrollo que continúa

a través del período de evaluación La retroalimentación del desempeño una vez al año no es suficiente. El departamento de recursos humanos debe condicionar a los gerentes a entender que la gestión del desempeño es un proceso continuo que forma parte de su trabajo diario.

Aunque no hay nada mágico en cuanto al período de revisiones formales de evaluación, en la mayoría de las organizaciones éstas se realizan anual o semestralmente. Con frecuencia, la primera evaluación de un subordinado se puede llevar a cabo al final de un período de prueba, esto es de 30 a 90 días después de su fecha de ingreso.

En organizaciones de tecnología de vanguardia, la velocidad, la velocidad del cambio exige que el período de desempeño sea más corto, quizá de tres a cuatro meses. Una fuente opina que llevar a cabo revisiones de una o dos veces al año, es como tratar de ponerse en forma ejercitándose solo una vez al mes, simplemente no funciona.

Es necesario relacionar la comunicación del desempeño con el ciclo laboral actual. Así, los análisis de los logros pueden ir al mismo ritmo que las nuevas metas y prioridades. En los análisis de los logros pueden ir al mismo ritmo que las nuevas metas y prioridades. En el ambiente de negocios actual, es conveniente que todas las empresas consideren la supervisión del desempeño de manera frecuente. Los cambios ocurren tan rápidamente que los empleados necesitan revisar los objetivos y sus propias funciones durante todo el año para realizar los cambios correspondientes. Realizar evaluaciones formales en intervalos predeterminados es una buena idea si no es la única vez en que los gerentes y empleados analizan el desempeño. Si los gerentes no tienen el hábito de orientar a sus empleados regularmente, la evaluación formal puede ser agobiante.

Algunas organizaciones usan la fecha de contratación del empleado para determinar el período de evaluación. Sin embargo, con el propósito de que haya regularidad, es aconsejable realizar evaluaciones en fechas programadas y no cada año. Si las empresas no conducen todas las evaluaciones al mismo tiempo, será imposible realizar las comparaciones necesarias entre empleados.

### **Problemas de la evaluación del desempeño.**

La evaluación del desempeño se ha enfrentado a un fuerte ataque de críticas. El *método de escalas de calificación* parece ser el objetivo más vulnerable. No obstante, con toda justicia, muchos de los problemas mencionados no son inherentes a éste método sino, más bien, reflejan una implementación inadecuada. Por ejemplo, las empresas no proporcionan una capacitación adecuada al evaluador o usan criterios de evaluación que son demasiado subjetivos y carecen de relación con el puesto. Algunas de las áreas problemáticas más comunes son: falta de objetividad, prejuicios, indulgencia y exigencia, tendencia central, prejuicio de comportamiento reciente, prejuicio personal (estereotipos) y manipulación de la evaluación.

### **Características de un sistema de evaluación eficaz.**

El propósito básico de un sistema de evaluación de desempeño es mejorar el desempeño de individuos, los equipos y toda la organización. También puede servir para ayudar en la toma de decisiones administrativas con respecto a los incrementos salariales, las transferencias o la terminación de relaciones laborales. Además, debe ser defendible legalmente. Aunque no existe un sistema perfecto, todos deben poseer ciertas características. Las organizaciones deben procurar una evaluación exacta que permita el desarrollo de un plan para mejorar el desempeño individual y grupal. El sistema debe informar con honestidad a las personas cuál es su posición en la organización. Los siguientes factores ayudan a lograr estos propósitos: criterios relacionados con el puesto, expectativas de desempeño, estandarización, evaluadores capacitados, comunicación abierta continua, revisiones del desempeño y un proceso adecuado.

### **La entrevista de evaluación.**

La entrevista de evaluación es el Talón de Aquiles de todo el proceso de evaluación. De hecho, las sesiones de revisión del desempeño crean con frecuencia hostilidad y pueden deteriorar más que beneficiar la relación entre el gerente y el empleado. Para minimizar la posibilidad de sentimientos negativos, la entrevista personal y la revisión escrita deben tener como meta el mejoramiento del desempeño y no la crítica. El gerente que lleva a cabo la revisión debe utilizar todo el tacto posible al analizar las áreas que necesitan mejoramiento. Los gerentes deben ayudar a los empleados que no son los únicos que están en la mira. Los gerentes calificadores deben destacar su propia responsabilidad en el desarrollo del empleado y su compromiso de apoyarlo.

La entrevista de evaluación tiene efectivamente el potencial de confortar y delimitar la meta de motivar a los empleados. La situación mejora considerablemente cuando varias fuentes proporcionan información, incluyendo quizá la propia autoevaluación del empleado. Sin importar el sistema que se utilice, los empleados no confiarán en un sistema que no entiendan. El secreto fomentará invariablemente la sospecha y, de este modo, frustrará los esfuerzos para obtener la participación de los empleados. (Mondy y Noe, Administración de recursos humanos, 2005)

### **2.2.7 Métodos de evaluación del desempeño.**

Los gerentes pueden elegir entre varios métodos de evaluación. El tipo del sistema de evaluación del desempeño que se utilice dependerá de su propósito. Si el énfasis principal está en la selección de personal para promoción, capacitación e incrementos salariales por méritos, puede ser adecuado un método tradicional como las escalas de calificación. Los métodos de colaboración, incluyendo los datos que proporcionan los mismos empleados, demostrarán ser adecuados para ayudarlos a ser más eficaces. (Mondy y Noe, Administración de recursos humanos, 2005)

El problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de personas en las organizaciones generó soluciones que se transformaron en métodos de evaluación muy populares. Se trata de los llamados métodos tradicionales de evaluación del desempeño. Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas, conforme al nivel jerárquico y las áreas de adscripción del personal, por ejemplo: sistema de evaluación de gerentes, de empleados por mes o por hora, de vendedores, etcétera. Cada sistema se sujeta a determinados objetivos específicos y a ciertas características del personal implicado. Se pueden emplear varios sistemas de evaluación del desempeño y estructurar cada uno de ellos en forma de método de evaluación adecuado para el tipo y las características del personal implicado. Ésta adecuación es importante para que el método produzca buenos resultados. La evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en sí. Es un medio para recopilar información y datos que se pueden registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, no pasa de ser un sistema de comunicación que opera en sentidos horizontal y vertical. (Chiavenato, 2011)

*Los métodos de evaluación de desempeño son muchos, entre ellos de 90, 180 y 360 grados en los que se implican hasta los más altos directivos de las organizaciones.*

*La evaluación de desempeño de 90 grados consiste en evaluar aquellas destrezas que el inmediato superior necesita que sean cumplidas por sus subordinados. En el proceso de evaluación de 90 grados la persona que aplica la evaluación a la persona evaluada es el que se encuentra por sobre el cargo evaluado dentro del organigrama de la organización obteniendo así resultados lo más posiblemente cercanos a la realidad del cargo evaluado. Con esto conseguimos disminuir el margen de error que puede existir al ser el evaluador una persona que no está en contacto directo con el evaluado. En dicho proceso de evaluación de desempeño de noventa grados, cada empleado será evaluado por su jefe inmediato cumpliendo con los parámetros de éste tipo de evaluación, de la siguiente manera:*

**Gráfico Nro. 2.2 Relación evaluador/evaluado, evaluación de 90 grados**



**Fuente: web site:**

<https://hblandopsicologia.files.wordpress.com/2012/04/imagen3.png>

## **Conclusiones**

Podemos decir que la Gestión de Talento Humano y los Subsistemas que lo componen son esenciales para una organización ya que el manejo del capital humano es muy complejo, pero si llegamos a tener un departamento fortalecido con todos los subsistemas, sabremos claramente qué es lo que debemos para lograr conseguir el éxito y hacer del puesto de trabajo de nuestros colaboradores un lugar placentero en el que estarán generando ingresos para cada uno de ellos y para la empresa pero de una manera agradable y saludable para el individuo.

El objetivo de un departamento de recursos humanos debería ser el de ubicar a las personas en las organizaciones de acuerdo a sus habilidades y aptitudes de tal manera que se sientan perfectamente en sus puestos de trabajo y que trabajar no se convierta en un medio obligado para generar ingresos económicos sino un lugar en el que se diviertan trabajando.

Evaluar al personal es necesario ya que por medio de éste proceso se pueden detectar las falencias y debilidades de una organización, muchas de las veces cuando existe déficit en su marcha ya que las debilidades que se llegan a descubrir por medio de la aplicación de la evaluación de desempeño pueden ser provenientes desde la estructura de la empresa como tal, más no como falencias o errores que nacen desde el colaborador.

La determinación de cierto tipo de evaluación de desempeño al momento de aplicar en una organización es clave para el éxito, si aplicamos un modelo de evaluación considerando los objetivos que nos planteamos y si tenemos claro qué es lo que deseamos saber con la aplicación, vamos a lograr un proceso exitoso y que nos permita desarrollar muchos más objetivos partiendo de la evaluación de desempeño.

# **CAPÍTULO III. MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL ÁREA COMERCIAL, SECCIÓN RETAIL.**

## **Introducción.**

En el siguiente capítulo se analizará la estructura del departamento comercial de la empresa así como su distribución para poder centrarnos en el área retail, la misma que será evaluada durante la implementación del proceso de evaluación de desempeño. Nos centramos en el área comercial retail porque los colaboradores de ésta sección son la carta de presentación de la empresa hacia los clientes y al ser Honda una marca reconocida a nivel mundial y posicionada con los más altos estándares de servicio, es necesario medir el desempeño y conocer el actuar de los administradores, vendedores y cajeros al momentos de establecer un proceso comercial.

También encontraremos un análisis de los cargos comerciales y cada uno de los cargos que serán evaluados, para lo que revisaremos el manual de funciones de cada uno de ellos.

Observaremos la herramienta de evaluación, sus partes y los criterios bajo los que fue realizado su diseño. Es importante saber esto, ya que, al estructurar una buena plantilla de evaluación de desempeño, los resultados obtenidos nos servirán en todos los sentidos, para esto debemos crear políticas y procedimientos de evaluación, los mismos que revisaremos en el capítulo en análisis.

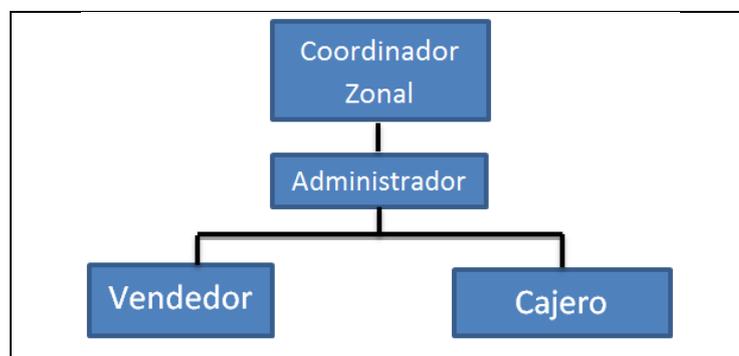
### 3.1 Análisis de la estructura comercial.

El área comercial es sin duda el generador de ingresos económicos para la empresa, sin embargo, el talento humano y el cliente interno son los responsables de generar y mover el producto final para concretar dicha producción de ingresos.

En el siguiente cuadro podremos observar de qué manera está organizada el área comercial retail, para más adelante llegar a tener una visión clara sobre quienes serán los evaluados a lo largo de este proceso.

#### 3.1.1 Organigrama del Área Comercial Retail

**Gráfico Nro. 3.1 Organigrama Estructural Comercial Retail**



**Fuente:** Manual de funciones Indumot 2014

#### 3.1.2 Cargos Comerciales Retail

Los cargos comerciales se subdividen en fuerza de ventas y operativa.

Los cargos operativos hacen referencia netamente al control, operaciones de cajas y operaciones comerciales internas como Supervisoras de Operaciones; mientras que, la fuerza de ventas, encierra todos aquellos procesos de negociación con el cliente, cierre de ventas, recaudación de divisas y conclusión de una negociación y seguimiento postventa del producto tales como: Administradores, Asesores Comerciales Retail, Asesores Comerciales Corporativos y Cajeros.

De todos los cargos existentes en el manual de funciones de la empresa, por el tipo de funciones que desempeñan y área en la que se encuentran vamos a centrarnos en los cargos comerciales de la sección Retail que son: Administrador, Vendedor y Cajero.

**Administrador.-** Es la persona encargada de manejar, custodiar y responder por el buen manejo del local que se encuentra a su cargo, así como del desempeño y acciones que se generen bajo su responsabilidad y del inventario existente.

**Se adjunta Anexo 1:** Cargo Administrador, Manual de Funciones Indumot 2014.

**Vendedor.-** Persona encargada en brindar servicio al cliente externo, empezar un proceso de negociación, enganchar una venta, cerrar la misma y brindar apoyo en el proceso de postventa.

**Se adjunta Anexo 2:** Cargo Vendedor, Manual de Funciones Indumot 2014.

**Cajero.-** Es el encargado en recolectar los bienes monetarios generados por el cierre de ventas realizado por el vendedor, custodiarlo y ponerlo a buen recaudo.

**Se adjunta Anexo 3:** Cargo Cajero, Manual de Funciones Indumot 2014.

### **3.1.3 Proyecto 3 Alas (Universidad Honda)**

El proyecto 3 Alas es un proceso de entrenamiento al que se someten todos los colaboradores de Indumot, pertenecientes al área comercial retail. El encargado de impartir dicho entrenamiento es el Training Manager de la empresa, quién está día a día reforzando los conocimientos técnicos y procesos de ventas necesarios para llevar a cabo una buena práctica comercial. Por pedido del Gerente Comercial y en consenso con la Gerente de Talento Humano, se ha llegado a la conclusión que debemos evaluar estos puntos, ya que son parte del día a día de todos los colaboradores retail de la organización.

A continuación revisaremos los módulos que se imparten a todas las personas encargadas de realizar procesos comerciales y los principios teóricos de cada uno de ellos.

#### **Administradores**

**Stock Ideal.-** Verificar el stock existente en el local,

Mantener el stock ideal (modelos con más rotación en el local), cantidad de productos acorde al tamaño del local.

**Lay out.-** Identificar correctamente los productos (productos imán, productos de gancho) identifica correctamente las zonas (caliente, fría, camino de oro) posición de cada producto (colocación, color)

**Merchandasing visual.-** Producto identificado con preciaadores, imagen y decoración interna del local, gestión del mantenimiento del almacén (iluminación, limpieza, orden) Imagen y fachada externa del local son óptimas

## **Vendedores**

**Humano Negocio.-** Recibe y atiende a los clientes de forma cortés y amable, Inicia una conversación profesional con el cliente, Brinda información extra al cliente (facilita catálogos del producto, etc), Capta la atención del cliente y se vincula con el mismo, Termina la conversación con el cliente por el lado humano

**Escuchar.-** Escucha e indaga las necesidades del cliente, atiende las necesidades del cliente

**PSB (preguntar, satisfactor, beneficio).-** Sabe preguntar para encontrar el satisfactor del cliente, Conoce características y fortalezas del producto, Indica claramente beneficios, ventajas y características del producto, Explica los beneficios y características de la moto, Compensa el valor del producto con la calidad del mismo (fortalezas de la marca)

**Manejo de Objeciones.-** Identifica el tipo de objeciones que se presentan en la negociación con el cliente, Maneja adecuadamente los diferentes tipos de objeciones, Contesta las dudas e inquietudes de los clientes, Ofrece opciones de compra (presupuesto-necesidad-calidad-crédito)

**Cierres.-** Identifica de manera clara las señales de cierre que demuestra el cliente, Aplica las técnicas de cierres de acuerdo a las señales observadas, Cierra ventas suaves con periodicidad, Ofrece condiciones para cierres de ventas de manera óptima y gradual (descuentos, etc.) Cierra ventas duras con herramientas aceptadas por la empresa (descuentos al POE, etc.) Aplica técnicas de cierres suaves, medios y duros, Aplica técnicas de servicio al cliente.

Cada uno de estos temas son los módulos comerciales impartidos a los colaboradores retail, los mismos que son reforzados periódicamente por parte del training manager Honda, todo con miras a mejorar el desarrollo del talento humano,

### **3.2 Diseño de Plantillas de Evaluación**

En el caso de Indumot, por ser la primera vez que se aplicará un plan de evaluación de desempeño, se decidió realizar un proceso de evaluación de desempeño de 90 grados, creemos que es necesario aplicar éste tipo de evaluación hasta que los colaboradores se adapten a una cultura de evaluación y se sientan familiarizados con el mismo, sabiendo que esto servirá para desarrollar sus habilidades deficientes y para reforzar los comportamientos. El diseño de las plantillas de evaluación de desempeño se lo realizó basándonos en los parámetros de rendimiento que necesitaban medir los gerentes, así como los comportamientos que deben mantener cada uno de los empleados al momento de ejercer sus funciones en el departamento comercial retail de Indumot.

Cada una de las plantillas de evaluación de desempeño constan de:

- **Encabezado.-** En el que constan el nombre de la institución, su logo y el tipo de evaluación que se está aplicando de acuerdo al cargo a ser evaluado.
- **Instrucciones.-** Se detallan las instrucciones que les servirán únicamente al evaluador indicándole que debe leer atentamente cada una de las preguntas y calificarlas individualmente la una de la otra sin relacionarlas.
- **Escala de calificación.-** Se indica la escala de calificación (Numeral-ordinal) que se utilizará y el significado de cada una de las puntuaciones.
- **Evaluación Actitudinal.-** Es el tipo de evaluación con el que se deseamos medir los comportamientos del evaluado tanto con el cliente interno como con el cliente externo.
- **Evaluación Técnica.-** Es el tipo de evaluación con el que deseamos medir el cumplimiento de las actividades propias de cada colaborador en función de su cargo.

- **Observaciones Generales.-** Se ha incluido este casillero de calificación en el que se podrá detallar cualquier observación que se ha presentado durante el desarrollo de la aplicación de la evaluación u otra observación que se desee hacer con relación al desempeño del evaluado.
- **Firmas de constancia.-** Son indicadores que nos aseguran que el evaluado, el administrador de la evaluación y los directivos de la empresa están enterados y conformes con el proceso realizado.

**Gráfico Nro. 3.2 Estructura del formato de la evaluación de desempeño**



**EVALUACIÓN EN PERIODO DE PRUEBA - CAJERA/O**

DATOS DEL EVALUADO:

INSTRUCCIONES:

ESCALA DE CALIFICACIÓN:

**EVALUACIÓN ACTITUDINAL**  
 (Responde el Administrador del Local)

**EVALUACION TECNICA**  
 (Responde la Supervisora de Operaciones Matriz)

OBSERVACIONES GENERALES:

Fecha:	Conforme	Evalúa		Aprueba	Recibe
	Evaluado	Administrador	Supervisora de Operaciones	Coordinador Zonal	Talento Humano

**Elaboración.-** Andrés Capelo / Daniela Landázuri G.

### **3.2.2 Diseño de plantillas para Evaluación en período de prueba.**

Las evaluaciones serán aplicadas a los colaboradores de la empresa que estén por cumplir su período de prueba (90 días) desempeñando sus funciones en la Sección Retail, perteneciente al Área Comercial.

La primera parte de la evaluación en período de prueba es la actitudinal, la misma que ha sido elaborada después de haber mantenido varias reuniones con el gerente comercial, administradora del local matriz (show room) y validadas con la gerente de talento humano.

Las actividades con las que se ha estructurado la evaluación de desempeño técnica han sido extraídas del manual de funciones de Administrador, Vendedor y Cajero respectivamente.

## Herramientas de evaluación en período a prueba.

### 3.2.3 Formato de evaluación en período de prueba. Cargo: Administrador



## EVALUACIÓN EN PERÍODO DE PRUEBA - ADMINISTRADOR/A

### DATOS DEL EVALUADO:

Nombres: \_\_\_\_\_  
 Departamento: \_\_\_\_\_  
 Sucursal: \_\_\_\_\_

Cédula: \_\_\_\_\_  
 Fecha de Ingreso: \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES:
<p>Lea atentamente cada una de las oraciones y califique al colaborador colocando el número en el nivel de la escala que mejor describa su desempeño en el puesto. No relacione las oraciones entre sí, califique cada una de manera independiente.</p>

ESCALA DE CALIFICACIÓN:
5 = Siempre
4 = Generalmente
3 = A veces
2 = Escasamente
1 = Nunca

EVALUACION ACTITUDINAL (Responde el Supervisor Zonal)		Puntaje
1	Ejecuta las instrucciones recibidas por sus superiores	
2	Distribuye su tiempo apropiada y oportunamente	
3	Aprende rápidamente su trabajo	
4	Acepta gustosamente nuevas responsabilidades	
5	Se esfuerza para no cometer errores	
6	Se esfuerza por cumplir con su trabajo	
7	Hace sugerencias útiles y oportunas	
8	Es cortez y educado/a en su trato	
9	Al inicio del trabajo llega a tiempo y sin demora	
10	Cuida que sus asuntos personales no interfieran con su trabajo	
11	Colabora espontáneamente en situaciones urgentes	
12	Tiene criterio y conocimiento directivo en el manejo del local a su cargo	
13	Cumple apropiadamente con los horarios establecidos	
14	Requiere el mínimo de supervisión para trabajar bien	
15	Esta dispuesto/a a trabajar fuera de hora cuando es necesario	
16	Ejecuta cuidadosamente las normas y reglamentos de la empresa	
17	Asiste de manera ininterrumpida	
18	Las relaciones con sus compañeros(as) de trabajo son buenas	
19	Su puesto de trabajo es ordenado	
20	Realiza su trabajo de manera proactiva sin regirse a los estándares de la empresa	
21	Es honrado en el manejo de los bienes de la empresa	
22	Maneja eficientemente utilitarios de Office (word, excel)	

NOTA: Asignar el valor numérico a la casilla señalada y sumar

TOTAL

--

<b>EVALUACION TÉCNICA</b> <b>(Responde el Superviso Zonal)</b>		<b>Puntaje</b>
<b>23</b>	Designa actividades correctamente al personal a su cargo	
<b>24</b>	Dirige correctamente las actividades realizadas por el personal a su cargo	
<b>25</b>	Supervisa la exhibición del producto de acuerdo a las disposiciones de marketing	
<b>26</b>	Supervisa la limpieza del producto exhibido	
<b>27</b>	Lleva un registro controlado del inventario existente en el local	
<b>28</b>	Está pendiente del mantenimiento del almacén (pintura, fachada, alumbrado )	
<b>29</b>	Controla los requerimientos del almacén (facturas, hojas, tinta de impresora,etc)	
<b>30</b>	Promueve ventas por el canal retail (promoción y activación, entrega de flyers)	
<b>31</b>	Promueve ventas por el canal corporativo (visita a organizaciones y seguimiento)	
<b>32</b>	Verifica periódicamente los presupuestos de caja chica	
<b>33</b>	Verifica los procedimientos de ventas (venta, documentación y postventa)	
<b>34</b>	Verifica que los cierres de caja estén de acuerdo a los documentos de respaldo	
<b>40</b>	Gestiona los cobros pendientes	
<b>40</b>	Cumple periódicamente el presupuesto de ventas	
<b>41</b>	Cumple el periódicamente el presupuesto de cartera vencida	
<b>42</b>	Reporta las ventas diarias a gerencia	
<b>43</b>	Reporta el plan de activación de cuentas	
<b>44</b>	Reporta planes de acción de ventas Retail	
<b>45</b>	Verifica que el servicio de postventa sea el adecuado	
<b>46</b>	Gestiona y agiliza servicios de postventa	
<b>NOTA: Asignar el valor numérico a la casilla señalada y sumar</b>		<b>TOTAL</b> <input type="text"/>

**OBSERVACIONES:**

<b>Fecha</b>	<b>Conforme</b>	<b>Evalúa</b>	<b>Aprueba</b>	<b>Recibe</b>
	<b>Evaluado/a</b>	<b>Coordinador Zonal</b>	<b>Supervisor Nacional Retail</b>	<b>Talento Humano</b>

### 3.2.4 Formato de evaluación en período de prueba. Cargo: Vendedor



## EVALUACIÓN EN PERIODO DE PRUEBA - VENDEDOR/A

#### DATOS DEL EVALUADO:

Nombres: \_\_\_\_\_  
 Departamento: \_\_\_\_\_  
 Sucursal: \_\_\_\_\_

Cédula: \_\_\_\_\_  
 Fecha de Ingreso: \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES:
Lea atentamente cada una de las oraciones y califique al colaborador colocando el número en el nivel de la escala que mejor describa su desempeño en el puesto. No relacione las oraciones entre sí, califique cada una de manera independiente.

ESCALA DE CALIFICACIÓN:
5 = Siempre
4= Generalmente
3= A veces
2= Escasamente
1= Nunca

EVALUACIÓN ACTITUDINAL (Responde el Administrador del Local)		Puntaje
1	Sigue bien las instrucciones recibidas	
2	Emplea apropiadamente su tiempo y esfuerzo	
3	Acepta gustosamente nuevas responsabilidades	
4	Se esfuerza por cumplir con su trabajo y no cometer errores	
5	Es cortés y educado/a en su trato	
6	Al inicio del trabajo llega a tiempo y sin demora	
7	Cuida que sus asuntos personales no interfieran con su trabajo	
8	Colabora espontáneamente en situaciones urgentes	
9	Tiene criterio y posee conocimiento del producto	
10	Cumple apropiadamente con los horarios establecidos	
11	Requiere el mínimo de supervisión para trabajar bien	
12	Esta dispuesto/a a trabajar fuera de hora cuando es necesario, horas extras	
13	Produce trabajo de buena calidad (demuestra proactividad)	
14	Observa cuidadosamente las normas y reglamentos establecidos por la empresa	
15	Asiste de manera ininterrumpida a su lugar de trabajo	
16	Se relaciona correctamente con sus compañeros/as de trabajo	
17	Sus relaciones con el cliente son satisfactorias	
18	Tiene iniciativa propia por resolver inconvenientes	
19	Demuestra Honradez	
20	Demuestra Dedicación	
21	Demuestra interés por su trabajo	
22	Maneja eficientemente utilitarios de Office (word, excel)	
23	Apoya en tareas de limpieza del local	
<b>NOTA: Asignar el valor numérico a la casilla señalada y sumar</b>		<b>TOTAL</b>

<b>EVALUACIÓN TÉCNICA</b> <b>(Responde el Administrador del Local)</b>		<b>Puntaje</b>
<b>24</b>	Es ordenado/a y exhibe los productos de manera adecuada	
<b>25</b>	Contesta las dudas e inquietudes de los clientes	
<b>26</b>	Aplica técnicas de ventas	
<b>27</b>	Cumple y hace cumplir las políticas y reglamentos establecidos	
<b>28</b>	Mantiene limpio el producto	
<b>29</b>	Aplica técnicas de servicio al cliente	
<b>30</b>	Recibe y atiende a los clientes de forma cortés y amable	
<b>31</b>	Brinda información extra al cliente (facilita catálogos del producto, etc.)	
<b>32</b>	Los procesos de negociación con el cliente son los adecuados	
<b>33</b>	Ofrece opciones de compra (presupuesto-necesidad-calidad-crédito)	
<b>34</b>	Indica características, ventajas y beneficios del producto	
<b>35</b>	Compensa el valor del producto con la calidad del mismo	
<b>36</b>	Usa argumentos sólidos de venta	
<b>37</b>	Demuestra conocimiento del producto	
<b>38</b>	Cierra ventas con periodicidad	
<b>39</b>	Conoce la competencia (marcas, mecanismos)	
<b>40</b>	Conoce los beneficios comerciales (promociones, descuentos, plazos)	
<b>41</b>	Realiza adecuadamente los procesos operativos (# de chasis, documentación, post-venta)	
<b>42</b>	Da seguimiento al cliente inmediato	
<b>43</b>	Está pendiente de la post-venta	
<b>NOTA: Asignar el valor numérico a la casilla señalada y sumar</b>		<b>TOTAL</b> <input type="text"/>

**OBSERVACIONES:**

<b>Fecha:</b>	<b>Conforme</b>	<b>Evalúa</b>	<b>Aprueba</b>		<b>Recibe</b>
	<b>Evaluado</b>	<b>Administrador</b>	<b>Coordinador Zonal</b>	<b>Supervisor Nacional Retail</b>	<b>Talento Humano</b>

### 3.2.5 Formato de evaluación en período de prueba. Cargo: Cajero



#### EVALUACIÓN EN PERIODO DE PRUEBA - CAJERA/O

**DATOS DEL EVALUADO:**

Nombres: \_\_\_\_\_  
 Departamento: \_\_\_\_\_  
 Sucursal: \_\_\_\_\_

Cédula: \_\_\_\_\_  
 Fecha de Ingreso: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:**  
 Lea detenidamente cada una de las oraciones y califique al colaborador colocando el número en el nivel de la escala que mejor describa su desempeño en el puesto. No relacione las oraciones entre sí, califique cada una de manera independiente.

**ESCALA DE CALIFICACIÓN:**  
 5 = Siempre  
 4 = Generalmente  
 3 = A veces  
 2 = Escasamente  
 1 = Nunca

EVALUACIÓN ACTITUDINAL (Responde el Administrador del Local)		Puntaje
1	Sigue bien las instrucciones recibidas	
2	Emplea apropiadamente su tiempo y esfuerzo	
3	Acepta gustosamente nuevas responsabilidades	
4	Se esfuerza por cumplir con su trabajo y no cometer errores	
5	Es cortés y educado/a en su trato	
6	Al inicio del trabajo llega a tiempo y sin demora	
7	Cuida que sus asuntos personales no interfieran con su trabajo	
8	Colabora espontáneamente en situaciones urgentes	
9	Tiene criterio y posee conocimiento del producto	
10	Cumple apropiadamente con los horarios establecidos	
11	Requiere el mínimo de supervisión para trabajar bien	
12	Esta dispuesto/a a trabajar fuera de hora cuando es necesario, horas extras	
13	Produce trabajo de buena calidad (demuestra proactividad)	
14	Observa cuidadosamente las normas y reglamentos establecidos por la empresa	
15	Asiste de manera ininterrumpida a su lugar de trabajo	
16	Se relaciona correctamente con sus compañeros/as de trabajo	
17	Sus relaciones con el cliente son satisfactorias	
18	Tiene iniciativa propia por resolver inconvenientes	
19	Demuestra Honradez	
20	Demuestra Dedicación	
21	Demuestra interés por su trabajo	
22	Maneja eficientemente utilitarios de Office (word, excel)	
23	Apoya en tareas de limpieza del local	
<b>NOTA: Asignar el valor numérico a la casilla señalada y sumar</b>		<b>TOTAL</b>

<b>EVALUACION TECNICA</b> <b>(Responde el Administrador del local)</b>		<b>Puntaje</b>
24	Revisa los documentos que se generan en la operación de cada local	
25	Realiza adecuadamente los procesos de facturación	
26	Conoce del proceso de ingreso de cobros (crédito)	
27	Realiza correctamente los procesos de ingreso de dinero (cheques, transferencias, vouchers, recibos de cobro, retenciones) oportunamente	
28	Realiza adecuadamente el proceso de depósitos	
29	Realiza adecuadamente la verificación cierre vs. documentos	
30	Emite correctamente las notas de crédito	
31	Es eficiente al momento de generar cierres de caja	
32	Genera los documentos oportunamente	
33	Envía los documentos oportunamente	
34	Detecta los errores a tiempo (operativos)	
35	Busca, propone, da seguimiento y concluye los procesos o problemas presentados.	
36	Realiza correctamente el manejo utilitario de accesorios de caja (datafast, P.O.S.)	
37	Realiza de forma adecuada la entrega de cierres de caja a supervisores	
38	A nivel general el trato es cordial con la supervisora de operaciones	
39	Archiva la comunicación correspondiente a depósitos en bancos y reportes de cierres de caja y autorizaciones dadas desde Matriz.	
<b>TERCEROS</b>		
38	Ingresar correctamente los datos en la Cabecera del sistema	
39	Ingresar correctamente los datos del Cliente al sistema	
40	Ingresar correctamente la Dirección del cliente al sistema	
41	Realiza correctamente la Retención del cliente al sistema <u>(estado: Completado)</u>	
<b>PEDIDO</b>		
42	Selecciona correctamente la Sucursal	
43	Selecciona correctamente las Condiciones de Pago	
44	Selecciona correctamente el Método de Pago	
45	Crea correctamente la línea de Producto	
<b>FACTURA</b>		
46	Verifica los Datos de la Cabecera	
47	Verifica que los productos, cantidades y precios ingresados sean correctos	
48	Verifica el Estado del Documento	
<b>NOTA: Asignar el valor numérico a la casilla señalada y sumar</b>		<b>TOTAL</b> <input type="text"/>

**OBSERVACIONES GENERALES:**

<b>Fecha:</b>	<b>Conforme</b>	<b>Evalúa</b>	<b>Aprueba</b>		<b>Recibe</b>
	<b>Evaluado</b>	<b>Administrador</b>	<b>Supervisora de Operaciones</b>	<b>Coordinador Zonal</b>	<b>Talento Humano</b>

### **3.2.6 Diseño de plantillas para Evaluación antes de contrato indefinido / Periódica (Anual)**

Se evaluará a los colaboradores de la empresa que estén por cumplir un año de servicio antes de pasar a contrato indefinido en el Área Comercial, Sección Retail. Así mismo ésta evaluación será aplicada a los empleados que estén más de un año en la empresa y a partir de esto se aplicará la evaluación de desempeño anualmente. Esto se dará porque las personas que van a cumplir un año en la empresa, deben saber exactamente lo mismo que las personas que tiene ya trayectoria en la organización, tanto en los procesos propios de su cargo, como su actitud y comportamiento dentro de la empresa.

La primera parte de la evaluación en período de prueba es la actitudinal, la misma que ha sido elaborada después de haber mantenido varias reuniones con el gerente comercial, administradora del local matriz (show room) y validadas con la gerente de talento humano. Las actividades con las que se ha estructurado la evaluación de desempeño técnica han sido extraídas del manual de funciones de Administrador, Vendedor y Cajero respectivamente y de los módulos dictados en el proyecto Tres Alas.

## Herramientas de evaluación en período indefinido.

### 3.2.7 Formato de evaluación en período de Indefinido. Cargo: Administrador



## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO - ADMINISTRADOR/A

### DATOS DEL EVALUADO:

Nombres: \_\_\_\_\_  
 Departamento: \_\_\_\_\_  
 Sucursal: \_\_\_\_\_

Cédula: \_\_\_\_\_  
 Fecha de Ingreso: \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES:
Lea atentamente cada una de las oraciones y califique al colaborador colocando el número en el nivel de la escala que mejor describa su desempeño en el puesto. No relacione las oraciones entre sí, califique cada una de manera

ESCALA DE CALIFICACIÓN:
5 = Siempre
4= Generalmente
3= A veces
2= Escasamente
1= Nunca

EVALUACION ACTITUDINAL (Responde el Supervisor Zonal)		Puntaje
1	Ejecuta las instrucciones recibidas por sus superiores	
2	Distribuye su tiempo apropiada y oportunamente	
3	Aprende rápidamente su trabajo	
4	Acepta gustosamente nuevas responsabilidades	
5	Se esfuerza para no cometer errores	
6	Se esfuerza por cumplir con su trabajo	
7	Hace sugerencias útiles y oportunas	
8	Es cortez y educado/a en su trato	
9	Al inicio del trabajo llega a tiempo y sin demora	
10	Cuida que sus asuntos personales no interfieran con su trabajo	
11	Colabora espontáneamente en situaciones urgentes	
12	Tiene criterio y conocimiento directivo en el manejo del local a su cargo	
13	Cumple apropiadamente con los horarios establecidos	
14	Requiere el mínimo de supervisión para trabajar bien	
15	Esta dispuesto/a a trabajar fuera de hora cuando es necesario	
16	Ejecuta cuidadosamente las normas y reglamentos de la empresa	
17	Asiste de manera ininterrumpida	
18	Las relaciones con sus compañeros(as) de trabajo son buenas	
19	Su puesto de trabajo es ordenado	
20	Realiza su trabajo de manera proactiva sin regirse a los estándares de la empresa	
21	Es honrado en el manejo de los bienes de la empresa	
22	Maneja eficientemente utilitarios de Office (word, excel)	
23	Organiza correctamente al personal a su cargo	
24	Dirige correctamente al personal a su cargo	
25	Sabe liderar al personal a su cargo	
<b>NOTA: Asignar el valor numérico a la casilla señalada y sumar</b>		<b>TOTAL</b>

<b>EVALUACION TÉCNICA (Responde el Supervisor Zonal)</b>		<b>Puntaje</b>
26	Lleva un registro controlado del inventario existente en el local	
27	Controla los requerimientos del almacén	
28	Promueve ventas por el canal retail	
29	Promueve ventas por el canal corporativo	
30	Da un seguimiento serio y minucioso a procesos de ventas	
31	Da seguimiento a clientes potenciales	
32	Da seguimiento y cumple con su agenda de negocios	
33	Verifica periódicamente los presupuestos de caja	
34	Verifica los procedimientos de ventas	
35	Verifica los cierres de caja con los documentos de respaldo	
36	Gestiona cobros	
37	Está pendiente de los procesos contables que se generan en el local	
38	Cumple periódicamente el presupuesto de ventas	
39	Cumple el presupuesto de cartera	
40	Reporta y envía las ventas diarias a gerencia	
41	Reporta el plan de activación de cuentas	
42	Envía el reporte de tráfico de clientes y cotizaciones	
43	Reporta planes de acción de ventas Retail	
44	Verifica el servicio de postventa	
45	Gestiona servicios de postventa	
<b>PROYECTO 3 ALAS</b>		
<b>STOCK IDEAL</b>		
52	Verifica el Stock existente en el almacén	
53	Mantiene el stock ideal (modelos con más rotación en el local)	
54	La cantidad de motos es acorde al tamaño del local	
<b>LAY OUT</b>		
55	Identifica correctamente los productos (productos imán, productos de gancho)	
56	Exhibe correctamente el producto de acuerdo a las zonas caliente, fría y camino de oro	
57	La posición de cada producto es adecuada (colocación, color)	
<b>MERCHANDISING VISUAL</b>		
58	El producto se encuentra identificado con preciadores	
59	La imagen y decoración interna del local son las adecuadas	
60	Gestiona el mantenimiento del almacén (iluminación, limpieza, orden)	
61	La imagen y fachada externa del local son óptimas	

NOTA: Asignar el valor numérico a la casilla señalada y sumar

**TOTAL**

**OBSERVACIONES:**

Fecha	Conforme	Evalúa	Aprueba	Recibe
	<b>Evaluado/a</b>	<b>Coordinador Zonal</b>	<b>Supervisor Nacional Retail</b>	<b>Talento Humano</b>

### 3.2.8 Formato de evaluación en período de Indefinido. Cargo: Vendedor



## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO - VENDEDOR/A

#### DATOS DEL EVALUADO:

Nombres: \_\_\_\_\_  
 Cargo: \_\_\_\_\_  
 Sucursal: \_\_\_\_\_

Cédula: \_\_\_\_\_  
 Fecha de Ingreso: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:**

Lea atentamente cada una de las oraciones y califique al colaborador colocando el número en el nivel de la escala que mejor describa su desempeño en el puesto. No relacione las oraciones entre sí, califique cada una de manera independiente.

**ESCALA DE CALIFICACIÓN:**

5 = Siempre  
 4= Generalmente  
 3= A veces  
 2= Escasamente  
 1= Nunca

<b>EVALUACIÓN ACTITUDINAL (Responde el Administrador/a del Local)</b>		<b>Puntaje</b>
1	Sigue bien las instrucciones recibidas	
2	Eemplea apropiadamente su tiempo y esfuerzo	
3	Acepta gustosamente nuevas responsabilidades	
4	Se esfuerza por cumplir con su trabajo y no cometer errores	
5	Es cortés y educado/a en su trato	
6	Al inicio del trabajo llega a tiempo y sin demora	
7	Cuida que sus asuntos personales no interfieran con su trabajo	
8	Colabora espontáneamente en situaciones urgentes	
9	Tiene criterio y posee conocimiento del producto	
10	Cumple apropiadamente con los horarios establecidos	
11	Requiere el mínimo de supervisión para trabajar bien	
12	Esta dispuesto/a a trabajar fuera de hora cuando es necesario, horas extras	
13	Produce trabajo de buena calidad (demuestra proactividad)	
14	Observa cuidadosamente las normas y reglamentos establecidos por la empresa	
15	Asiste de manera ininterrumpida a su lugar de trabajo	
16	Se relaciona correctamente con sus compañeros/as de trabajo	
17	Sus relaciones con el cliente son satisfactorias	
18	Tiene iniciativa propia por resolver inconvenientes	
19	Demuestra Honradez	
20	Demuestra Dedicación	
21	Demuestra interés por su trabajo	
22	Maneja eficientemente utilitarios de Office (word, excel)	
23	Apoya en tareas de limpieza del local	
<b>NOTA: Asignar el valor numérico a la casilla señalada y sumar</b>		<b>TOTAL</b>

--

<b>EVALUACIÓN TÉCNICA</b> <b>(Responde Coordinador Zonal)</b>		<b>Puntaje</b>
<b>24</b>	Es ordenado/a y metódico/a (exhibe los productos de manera adecuada - lay out)	
<b>25</b>	Mantiene limpio el producto	
<b>26</b>	Cumple y hace cumplir las políticas y reglamentos establecidos	
<b>27</b>	Demuestra conocimiento del producto	
<b>28</b>	Conoce la competencia (marcas, mecanismos)	
<b>PROYECTO 3 ALAS</b>		
<b>HUMANO NEGOCIO</b>		
<b>29</b>	Recibe y atiende a los clientes de forma cortés y amable	
<b>30</b>	Inicia una conversación profesional con el cliente	
<b>34</b>	Brinda información extra al cliente (facilita catálogos del producto, etc)	
<b>35</b>	Capta la atención del cliente y se vincula con el mismo	
<b>36</b>	Termina la conversación con el cliente por el lado humano	
<b>ESCUCHAR</b>		
<b>37</b>	Escucha e indaga las necesidades del cliente	
<b>38</b>	Atiende las necesidades del cliente	
<b>PSB (Preguntar-Satisfactor-Beneficio)</b>		
<b>39</b>	Sabe preguntar para encontrar el satisfactor del cliente	
<b>40</b>	Conoce características y fortalezas del producto	
<b>41</b>	Indica claramente beneficios, ventajas y características del producto	
<b>42</b>	Explica los beneficios y características de la moto	
<b>43</b>	Compensa el valor del producto con la calidad del mismo (fortalezas de la marca)	
<b>MANEJO DE OBJECIONES</b>		
<b>44</b>	Identifica el tipo de objeciones que se presentan en la negociación con el cliente	
<b>45</b>	Maneja adecuadamente los diferentes tipos de objeciones	
<b>46</b>	Contesta las dudas e inquietudes de los clientes	
<b>47</b>	Ofrece opciones de compra (presupuesto-necesidad-calidad-crédito)	
<b>CIERRES</b>		
<b>48</b>	Identifica de manera clara las señales de cierre que demuestra el cliente	
<b>49</b>	Aplica las técnicas de cierres de acuerdo a las señales observadas	
<b>50</b>	Cierra ventas suaves con periodicidad	
<b>51</b>	Ofrece condiciones para cierres de ventas de manera óptima y gradual (descuentos, etc.)	
<b>52</b>	Cierra ventas duras con herramientas aceptadas por la empresa (descuentos al POE, etc.)	
<b>53</b>	Aplica técnicas de cierres suaves, medios y duros	
<b>54</b>	Aplica técnicas de servicio al cliente	
<b>55</b>	Cierra ventas con periodicidad	
<b>56</b>	Realiza adecuadamente los procesos operativos (# de chasis, documentación, post-venta)	
<b>57</b>	Da seguimiento al cliente inmediato	
<b>58</b>	Está pendiente de la post venta	
<b>CREACIÓN DE TERCEROS-CREACIÓN DE PEDIDO DE VENTA</b>		
<b>61</b>	Realiza correctamente la creación de terceros	
<b>62</b>	Realiza correctamente la creación del pedido de venta	
<b>NOTA: Asignar el valor numérico a la casilla señalada y sumar</b>		<b>TOTAL</b>
		<input type="text"/>

**OBSERVACIONES:**

---

---

---

Fecha:	Conforme	Evalúa	Aprueba		Recibe
	Evaluado	Administrador	Coordinador Zonal	Supervisor Nacional Retail	Talento Humano

### 3.2.9 Formato de evaluación en período de Indefinido. Cargo: Cajero



## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO - CAJERA/O

#### DATOS DEL EVALUADO:

Nombres: \_\_\_\_\_  
 Cargo: \_\_\_\_\_  
 Sucursal: \_\_\_\_\_

Cédula: \_\_\_\_\_  
 Fecha de Ingreso: \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES:
Lea atentamente cada una de las oraciones y califique al colaborador colocando el número en el nivel de la escala que mejor describa su desempeño en el puesto. No relacione las oraciones entre sí, califique cada una de manera independiente.

ESCALA DE CALIFICACIÓN:
5 = Siempre
4 = Generalmente
3 = A veces
2 = Escasamente
1 = Nunca

EVALUACIÓN ACTITUDINAL (Responde el Administrador/a del Local)		Puntaje
1	Sigue bien las instrucciones recibidas	
2	Emplea apropiadamente su tiempo y esfuerzo	
3	Acepta gustosamente nuevas responsabilidades	
4	Se esfuerza por cumplir con su trabajo y no cometer errores	
5	Es cortés y educado/a en su trato	
6	Al inicio del trabajo llega a tiempo y sin demora	
7	Cuida que sus asuntos personales no interfieran con su trabajo	
8	Colabora espontáneamente en situaciones urgentes	
9	Tiene criterio y posee conocimiento del producto	
10	Cumple apropiadamente con los horarios establecidos	
11	Requiere el mínimo de supervisión para trabajar bien	
12	Esta dispuesto/a a trabajar fuera de hora cuando es necesario, horas extras	
13	Produce trabajo de buena calidad (demuestra proactividad)	
14	Observa cuidadosamente las normas y reglamentos establecidos por la empresa	
15	Asiste de manera ininterrumpida a su lugar de trabajo	
16	Se relaciona correctamente con sus compañeros/as de trabajo	
17	Sus relaciones con el cliente son satisfactorias	
18	Tiene iniciativa propia por resolver inconvenientes	
19	Demuestra Honradez	
20	Demuestra Dedicación	
21	Demuestra interés por su trabajo	
22	Maneja eficientemente utilitarios de Office (word, excel)	
23	Apoya en tareas de limpieza del local	
<b>NOTA: Asignar el valor numérico a la casilla señalada y sumar</b>		<b>TOTAL</b>

<b>EVALUACION TECNICA</b> <b>(Responde el Administrador del Local)</b>		<b>Puntaje</b>
	<b>TERCEROS</b>	
24	Ingresa correctamente los datos en la Cabecera del sistema	
25	Ingresa correctamente los datos del Cliente al sistema	
26	Ingresa correctamente la Dirección del cliente al sistema	
27	Realiza correctamente la Retención del cliente al sistema <u>(estado: Completado)</u>	
	<b>PEDIDO</b>	
28	Selecciona correctamente la Sucursal	
29	Selecciona correctamente las Condiciones de Pago	
30	Selecciona correctamente el Método de Pago	
31	Crea correctamente la línea de Producto	
	<b>FACTURA</b>	
32	Verifica los Datos de la Cabecera	
33	Verifica que los productos, cantidades y precios ingresados sean correctos	
34	Verifica el Estado del Documento	
	<b>COBROS</b>	
	<b>(Cobro contado: tarjeta de crédito y combinado)</b>	
35	Verifica, selecciona y comprueba la sucursal el tipo y el número de documento	
36	Verifica correctamente la cabecera y líneas contra la factura	
37	Genera correctamente el Cobro de contado	
	<b>(Cobro crédito)</b>	
38	Verifica, selecciona y comprueba la sucursal, el tipo y el número de documento	
39	Realiza correctamente la verificación de cuotas por darse de baja	
40	Selecciona correctamente el Método de pago: <u>Efectivo, Contado</u>	
41	Selecciona correctamente la cuenta a depositarse: <u>Caja Local</u>	
42	Realiza correctamente el proceso de cierre de caja	
43	Genera y verifica correctamente el cuadro de Cierre de caja	
44	Envía a tiempo los documentos de caja (cierres)	
	<b>INGRESO DE DEPOSITOS</b>	
45	Ingresa correctamente los depósitos en efectivo hasta el mediodía del día siguiente	
46	Ingresa correctamente los depósitos con tarjeta de crédito hasta el mediodía del día siguiente	
47	Pide la respectiva autorización cuando existen transferencias a una cuenta diferente	
48	A nivel general el trato es cordial con la supervisora de operaciones	
49	Revisa los documentos que se generan en la operación de cada local	
50	Realiza adecuadamente el proceso de depósitos	
51	Maneja apropiadamente las técnicas de caja	
52	Es eficiente al momento de generar cierres de caja	
53	Genera los documentos oportunamente	
54	Envía los documentos oportunamente	
55	Detecta los errores a tiempo (operativos)	
56	Busca, propone, da seguimiento y concluye los procesos o problemas presentados.	
57	Realiza correctamente el manejo utilitario de accesorios de caja (datafast, P.O.S.)	
58	Realiza de forma adecuada la entrega de cierres de caja a supervisores	
49	Archiva la comunicación correspondiente a depósitos en bancos y reportes de cierres de caja y autorizaciones dadas desde Matriz.	
<b>NOTA: Asignar el valor numérico a la casilla señalada y sumar</b>		<b>TOTAL</b>

**OBSERVACIONES GENERALES:**

---

---

---

<b>Fecha:</b>	<b>Conforme</b>	<b>Evalúa</b>	<b>Aprueba</b>		<b>Recibe</b>
	<b>Evaluated</b>	<b>Administrador</b>	<b>Supervisora de Operaciones</b>	<b>Coordinador Zonal</b>	<b>Talento Humano</b>

### **3.3 Definición de políticas y procedimientos de evaluación.**

La definición de políticas y procedimientos de evaluación son necesarios para tener claro el porqué de la evaluación de desempeño, para qué se evaluará al personal cómo se va a desarrollar el proceso de evaluación de desempeño.

También con la definición de políticas podremos saber los procedimientos que se realizarán una vez que sepamos los resultados obtenidos con la aplicación de la evaluación de desempeño.

#### **3.3.1 Objetivo**

Mantener un control del desempeño del personal seleccionado, así como su adaptación, mejora y permanencia dentro de la empresa por medio de la optimización de recursos y el manejo óptimo de los mismos por parte de los colaboradores.

#### **3.3.2 Política**

Las **políticas** de evaluación que se implementarán en la empresa son en el siguiente orden:

1.- Talento Humano es el responsable de controlar que se aplique y retroalimente la evaluación al personal que se encuentra en período de prueba utilizando la plantilla de Evaluación en período de prueba.

2.- Los colaboradores que estén por cumplir un período de un año después de haber pasado por su período de prueba o, que hayan cumplido en la empresa un período de trabajo mayor a un año, también deberán ser evaluados; para lo cual se empleará la plantilla de Evaluación antes de contrato indefinido / Periódica. Ésta plantilla será empleada con la periodicidad de un año a partir haber sido aplicada por primera vez.

Todo empleado nuevo que ingrese a trabajar en la empresa, tendrá que someterse a la evaluación del período de prueba, así sea en caso de reingreso de un empleado, cualquier excepción la hará la Gerencia General.

El instrumento por el cual se realizará la evaluación será únicamente el formulario de “Evaluación de Desempeño”

El jefe inmediato será el responsable directo de la aplicación de la evaluación la misma que deberá ser retroalimentada conjuntamente con el evaluado.

### **Cuadro Nro. 3.1 Relación Evaluador - Evaluado**

<b>EVALUADOR</b>	<b>EVALUADO</b>
Coordinador Zonal	Administrador de Local
Administrador de Local	Vendedor
Administrador de Local	Cajero

**Elaborado:** Andrés Capelo/Daniela Landázuri

Las evaluaciones serán devueltas a Talento Humano con un plazo máximo de 5 días luego de la fecha de aplicación a fin de poder registrar los resultados y proseguir con las evaluaciones de los siguientes períodos.

Los empleados podrán pasar a contrato indefinido siempre y cuando hayan cumplido satisfactoriamente la Evaluación antes de contrato indefinido / Periódica con una calificación correspondiente a Altamente satisfactorio y satisfactorio.

### **3.3.3 Procedimiento**

Los procedimientos de evaluación serán impartidos a los Supervisores Zonales, quienes serán los encargados de aplicar las evaluaciones a cada uno de los administrador de local, ellos su vez evaluarán a los vendedores así como la parte actitudinal de los cajeros. Las encargadas de evaluar la parte técnica a los cajeros serán las supervisoras de operaciones.

Una vez concluida la evaluación, la Línea de Supervisión y Talento Humano, basándose en los resultados de la evaluación tomará la decisión de prescindir sus servicios o contratarlo en forma definitiva para la empresa, de ser ratificado en la empresa se le notificará por medio de su respectivo Jefe.

### **3.3.4 Ponderación**

En una reunión mantenida con el gerente comercial de la empresa y la gerente talento humano se ha determinado la siguiente escala de ponderación, así como las decisiones que se tomarán, quedando de la siguiente manera:

### Cuadro Nro. 3.2 Escala de Ponderación

<b>PORCENTAJE DE PUNTAJE /100%</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
75% - 100%	Altamente Satisfactorio (Sobresaliente)
60% - 74%	Satisfactorio ( Aceptable )
40% - 59%	Poco satisfactorio ( Reevaluar )
0% - 39 %	Deficiente (Tomar decisiones/prescindir de sus servicios)

**Elaboración:** Juan Alfredo Vintimilla/Daniela Landázuri G. /Andrés Capelo U.

**Altamente satisfactorio.-** Se desarrollará un plan de incentivos para entregarlos en la convención anual de la empresa. Por parte de los Supervisores Zonales, así mismo transmitirán las felicitaciones respectivas y la invitación a continuar con el mismo accionar dentro de la organización.

**Satisfactorio.-** En la Retroalimentación realizada por el Supervisor Zonal, se felicitará al colaborador y se invitará a que alcance el nivel óptimo de rendimiento y una calificación sobresaliente.

**Poco satisfactorio.-** Se reforzará al evaluado en los puntos deficientes por parte de los encargados de cada área conjuntamente con el Training Manager de la empresa. Se procederá a hacer una reevaluación en un lapso menor a 3 meses y también la firma de un acuerdo con el colaborador en la que se compromete a mejorar su rendimiento.

**Deficiente.-** Se tomará la decisión interna de continuar con el colaborador o de prescindir de sus servicios.

**Fuente:** Elaborado en un conversatorio mantenido con el Gerente Comercial, Gerente de Talento Humano y Andrés Capelo.

### Cuadro Nro. 3.3 Relación Evaluador - Evaluado

<b>EVALUADOR</b>	<b>EVALUADO</b>
Coordinador Zonal	Administrador de Local
Administrador de Local	Vendedor
Administrador de Local	Cajero

**Elaborado:** Andrés Capelo/Daniela Landázuri

### **3.4 Validación de plantillas de evaluación**

El proceso previo a la se realizó por medio de reuniones periódicas con los expertos en cada cargo hasta tener estructuradas definitivamente las plantillas definitivas.

Una vez elaboradas las plantillas de evaluación de desempeño en período de prueba e indefinidas/periódicas, se procederá a la respectiva validación de cada una con el gerente comercial, expertos de cada cargo (Administradora, Vendedor, Supervisora de Operaciones) y éstas a su vez serán socializadas con el gerente general del empresa y aprobadas por la gerente de Talento Humano.

Finalizados los formatos, serán validados y respaldados con certificados, los mismos que servirán como constancia que se levantó y validó la información recopilada para poder elaborar las plantillas de evaluación.

**Se adjunta Anexo 4:** Documento de Validación de Formatos de evaluación de desempeño.

## **Conclusiones.**

Analizando la estructura comercial podemos concluir que la sección retail de Indumot se encuentra encabezada por el gerente comercial, el mismo que es el responsable de dirigir al supervisor zonal. El supervisor zonal es la persona que organiza a los locales a su cargo teniendo bajo su responsabilidad a los administradores de todos sus locales y por ende a los vendedores y cajeros de los mismos. Los administradores son los encargados de que su local se encuentre en las mejores condiciones tanto físicas como administrativas para que la marcha no se detenga en ningún momento y, con una buena atención al cliente y la aplicación de las técnicas correctas de ventas se puedan generar los ingresos necesarios para hacer crecer la organización.

Al ser estos principios de atención al cliente y de cierre de ventas los que están confirmando la cadena de valor, es necesario siempre medir el rendimiento y el comportamiento de los colaboradores con relación a los temas antes nombrados por lo que el diseño de las plantillas de evaluación de desempeño se han realizado apegadas al manual de funciones de cada cargo (administrador, vendedor y cajero) y al entrenamiento periódico que reciben los empleados de la organización por parte del training manager de la empresa.

Así mismo se decidió tomar como referencia para direccionar la evaluación en período de prueba o la evaluación indefinida basándonos en el tiempo de permanencia cada uno de los empleados del área comercial, sección retail; ya que es necesario saber si debemos continuar con un empleado que potenciando sus habilidades nos va a dar resultados o simplemente saber si un colaborador por más grandes que sean sus esfuerzos no lo puede hacer, tomando la última opción que será prescindir de sus servicios.

También podemos decir que durante el diseño de las plantillas de evaluación de desempeño y por pedido del gerente comercial y training manager, a parte de las funciones propias de cada cargo señaladas en un manual de funciones, incluimos aspectos varios que son impartidos a todos colaboradores que ingresan a una organización como parte de su entrenamiento básico necesario para el desempeño óptimo de sus funciones y armar con ellos una plantilla de evaluación en las que podremos calificar el interés que pone en práctica cada uno de los empleados por saber más de los procesos que se aprenden con el día a día del trabajo.

## **CAPITULO IV. IMPLEMENTACIÓN DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

### **Introducción.**

En el presente capítulo, revisaremos las etapas en las que se realizó la aplicación o implementación del subsistema de evaluación de desempeño para el departamento comercial, sección retail de la empresa Indumot S.A. Debemos señalar que el proceso de aplicación es sistémico y ordenado ya que, si nos saltamos algún paso de dicho sistema, podemos generar un mal concepto sobre el verdadero significado y uso de una evaluación de desempeño; por esto es que observaremos cada uno de los pasos para conseguir que el proceso de implementación de la evaluación de desempeño sea exitoso.

Después de la aplicación de la evaluación, se tendrán que calificar las evaluaciones y comparar la puntuación total obtenida, con las escalas numéricas que se entregó a cada uno de los supervisores zonales, quienes fueron los encargados de realizar la aplicación de la evaluación de desempeño a cada administrador de local y por ende, responsables de la aplicación de la evaluación a los vendedores y cajeros de su equipo de trabajo.

También observaremos las calificaciones obtenidas por cada uno de los colaboradores del departamento comercial, sección retail y realizaremos cuadros comparativos en los que podremos diferenciar y apreciar el rendimiento de acuerdo a varios parámetros que analizaremos más adelante.

## **4.1 Etapas de Aplicación de la Evaluación de Desempeño a cada colaborador.**

### **4.1.1 Capacitación a evaluadores**

Para empezar con el proceso de aplicación de la evaluación de desempeño a cada colaborador perteneciente a la sección retail de la empresa, se realizó una reunión con todos los coordinadores de las zonas en las que se dividen los locales a nivel nacional.

En ésta reunión se capacitó a los coordinadores zonales, quienes serían los encargados de impartir a su vez, la capacitación a los administradores, vendedores y cajeros de cada local sobre los temas que iban a ser necesarios para llevar a cabo la aplicación de la evaluación de desempeño, tales como: qué es la evaluación de desempeño y para qué se debía evaluar el desempeño de cada colaborador, así como la retroalimentación de los resultados finales a cada colaborador. Así mismo se facilitaron todas las herramientas digitales necesarias para que ellos a su vez puedan capacitar a los administradores de local que se encuentra a su cargo, indicándoles cómo evaluar a su vendedor y cajero.

### **4.1.2 Aplicación de la herramienta**

Los coordinadores zonales fueron los responsables de la aplicación de la herramienta de evaluación, éste proceso se desarrolló durante dos semanas calendario como lo indica el cronograma de aplicación. Cada grupo fue dividido de acuerdo a las ciudades en donde se encuentran ubicados los locales retail de Indumot y de acuerdo a las zonas pertenecientes a cada uno de los supervisores.

### Cuadro Nro. 4.1 Cronograma de implementación de la Evaluación del Desempeño.

CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA EMPRESA INDUMOT S.A.									
DEPARTAMENTO COMERCIAL, SECCIÓN RETAIL									
ACTIVIDAD	FECHA								
<b>1. Impresión de Plantillas de Evaluación</b>									
Impresión de plantillas en período de prueba	29 de Enero								
Impresión de plantillas en período indefinido									
<b>2. Socialización de Evaluación de Desempeño</b>									
Capacitación a evaluadores									
Entrega de baremos de puntuación									
Entrega de listas de evaluados									
Entrega de plantillas de evaluación									
<b>3. Aplicación de Evaluaciones de Desempeño</b>									
Socialización con evaluados									
Evaluación en cada empleado									
Retroalimentación al personal									
<b>4. Análisis de calificaciones</b>									
Recepción de evaluaciones calificadas									
Tabulación de Resultados									16 al 20 de Febrero

**Elaboración:** Consenso con supervisores zonales/Andrés Capelo U.

### Resultados

Los resultados de la evaluación fueron entregados un momento después de la aplicación y de acuerdo a los baremos de calificación, retroalimentados los puntajes y socializados los compromisos con cada uno de los colaboradores individualmente. Más adelante analizaremos los resultados obtenidos por cada colaborador, por local, por zona y en función de la zona correspondiente de cada supervisor.

### 4.2 Calificación y análisis de resultados

Como podemos ver en el cuadro número 7, la escala de puntajes son obtenidos de la siguiente manera. Cada ítem de la evaluación de desempeño a ser calificado, tiene una calificación de 5 como máximo y 1 como mínimo. La suma del total de ítems multiplicada por 5, es el puntaje máximo que se puede alcanzar; de la misma manera procedemos con la fase Actitudinal como con la fase Técnica.

**Cuadro Nro. 4.2 Puntajes máximos a obtener por cargo.**

<b>CARGO-PRUEBA</b>	<b>PUNTAJE</b>
<b>ADMINISTRADOR</b>	
Actitudinal	110
Técnica	100
<b>VENDEDOR</b>	
Actitudinal	115
Técnica	100
<b>CAJERO</b>	
Actitudinal	115
Técnica	135

<b>CARGO-INDEFINIDO</b>	<b>PUNTAJE</b>
<b>ADMINISTRADOR</b>	
Actitudinal	125
Técnica	150
<b>VENDEDOR</b>	
Actitudinal	115
Técnica	170
<b>CAJERO</b>	
Actitudinal	115
Técnica	180

**Fuente:** Elaboración Propia

A continuación podremos observar las ciudades divididas por zonas y a su vez, cada zona con su respectivo coordinador zonal; este grupo de evaluados pudimos diferenciarlos en 7 macro grupos si hacemos referencia al Coordinador Zonal correspondiente, que a su vez se divide de acuerdo a la ubicación geográfica del local retail, de acuerdo al siguiente cuadro:

**Cuadro Nro. 4.3 División de locales según el coordinador zonal**

<b>COORDINADOR ZONAL</b>	<b>ZONA</b>	<b>LOCALES</b>
Alex	Zona Quito	Ibarra
		Diego de Almagro
		Sur
		Shyris
Esteban	Zona Guayaquil	Alborada
		Duran
		Mega Store
		9 de Octubre
		La Libertad
		Milagro
		Playas
Bolívar	Zona Cuenca	Parque Industrial
		El Arenal
		Padre Aguirre
		Remigio Crespo
		Loja
Luis	Zona El Oro	Huaquillas
		Arenillas
		Machala
		Pasaje
		Ponce Enríquez
		Santa Rosa
Raúl	Zona Sierra Centro y Oriente	Ambato (sin administrador)
		Lago Agrio (sin administrador)
		El Coca
		Puyo
		Riobamba
Roger	Zona Costa Centro	Manta
		Bahía de Caráquez
		Buena Fe

		Daule (sin administrador)
		El Triunfo
		Jipijapa
		Naranjal
		Naranjito
		Portoviejo
		La Troncal
Santiago	Zona Costa Norte	Babahoyo
		Quevedo
		El Carmen (sin administrador)
		El Empalme
		La Concordia
		La Mana
		Santo Domingo
		Quinindé
		Ventanas (sin administrador)
		Vinces (sin administrador)

**Fuente:** Elaboración propia

#### **4.2.1 Informe de evaluación**

En el siguiente informe de evaluación vamos a analizar los resultados porcentuales obtenidos en la aplicación de la evaluación de desempeño a los colaboradores del área comercial, sección retail de la empresa Indumot S.A.

Los cuadros comparativos, más adelante nos va a ayudar a sacar conclusiones y así dejar planteado un sinnúmero de acciones que podrán tomar los directivos de la empresa para premiar o tomar otras decisiones, mejorar los procedimientos que se están llevando en el área comercial, cambiar el sentido de relaciones comportamiento presupuestos mejorando el nivel de ventas de la sección retail pero desde el punto de vista del talento humano.

Las evaluaciones de desempeño se aplicaron a 104 personas, divididas en: 9 evaluaciones aplicadas a colaboradores que se encuentran a prueba, los mismos que fueron considerados desde el 17 de noviembre de 2014 como fecha de entrada y que cumplirían su período de prueba el 13 de febrero de 2015 y 95 evaluaciones aplicadas a colaboradores que se encuentran en período indefinido, es decir, que hayan entrado en fechas anteriores al 17 de noviembre de 2014.

**Anexo 5:** Certificado de conformidad con el proceso de evaluación de desempeño implementado en Indumot S.A.

#### 4.2.2 Análisis de resultados

**Cuadro Nro. 4.4 Evaluados en período de prueba.**

EMPLEADOS QUE SE ENCUENTRAN EN PERIODO DE PRUEBA					
ZONA	EMPLEADO	Cargo	PUNTAJE OPTIMO	PUNTAJE OBTENIDO	PORCENTAJE
CUENCA	ANDRES GEOVANNY	ADMINISTRADOR	210	184	88%
	CHRISTIAN XAVIER	VENDEDOR	275	251	91%
	MARIO ALEJANDRO	VENDEDOR	215	159	74%
COSTA CENTRO Y ORIENTE	SANDRA XIMENA	CAJERO	295	212	72%
	ALVARO DIEGO	ADMINISTRADOR	210	163	78%
	OSCAR ALFREDO	CAJERO	295	152	52%
COSTA NORTE	LISSETE YAJAIRA	CAJERO	250	221	88%
	JOHANNA MABEL	ADMINISTRADOR	210	132	63%

**Simbología:**

Altamente Satisfactorio	Satisfactorio
Poco Satisfactorio	Deficiente

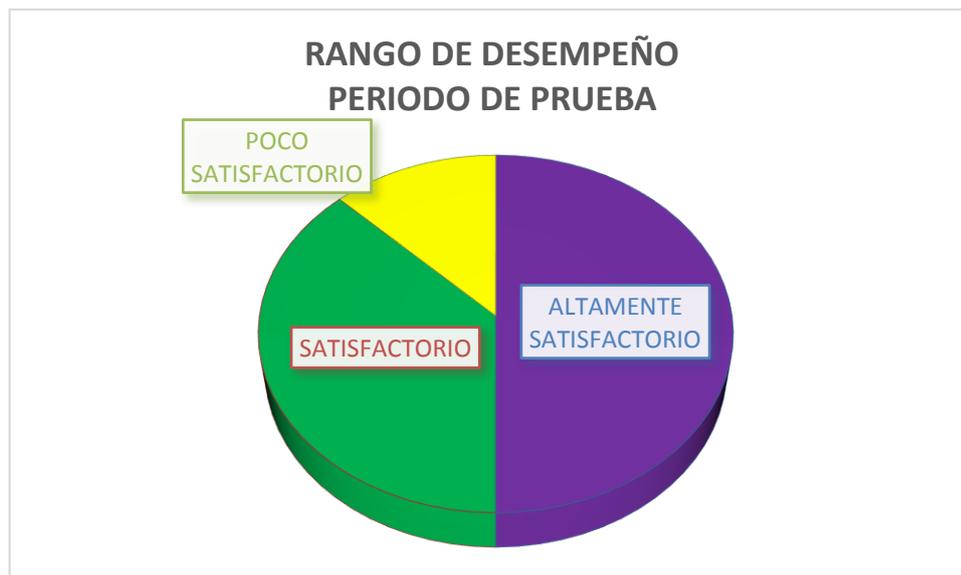
**Fuente:** Elaboración propia

En el presente cuadro observamos a las personas que se encuentran en periodo de prueba, las mismas que pertenecen a las zonas de Costa Centro y Oriente, Cuenca y Costa Norte; las mismas que fueron evaluadas antes de cumplir los 90 días.

Las personas con puntaje equivalente a Altamente Satisfactorio son: Andrés y Xavier con un promedio del 88% y del 91%, quienes ocupan los cargos de administrador y vendedor de la Zona Cuenca respectivamente. Álvaro de la zona Costa Centro y Oriente alcanza un puntaje del 78% y ocupa el cargo de administrador, así como Lisette que ocupa el cargo de cajera en la zona Costa Norte y tiene un puntaje del 88%

Los colaboradores que tienen un puntaje equivalente a satisfactorio son: Mario Alejandro, vendedor de la Zona Cuenca con un puntaje equivalente al 74% de la nota máxima, Sandra que pertenece a la zona Costa Centro y Oriente y es cajera alcanza un puntaje del 72% así como Mabel, administradora de la zona Costa Norte con el 63%

La única persona que se encuentra en período de prueba y que alcanza un puntaje equivalente a poco satisfactorio es Oscar Alfredo, quien desempeña el cargo de cajero, obteniendo un puntaje equivalente al 52% y pertenece a la Zona Costa Norte.



**Cuadro Nro. 4.5 Puntaje óptimo vs. puntaje obtenido por Administradores**

<b>ADMINISTRADORES (indefinido)</b>			
<b>NOMBRE</b>	<b>PTJE. OPTIMO</b>	<b>PTJE. OBTENIDO</b>	<b>OBTENIDO %</b>
SELENE JOHANNA	275	268	97%
OSWALDO LENIN	275	265	96%
VICTOR IVAN	275	264,0	96%
KAROLINA VANEZA	275	262	95%
EDISON FREDDY	275	262	95%
RONNIE ENRIQUE	275	262	95%
ALEX FERNANDO	275	259	94%
JUAN DIEGO	275	255	93%
JUAN CARLOS	275	252	92%
PRISCILLA GERARDINA	275	251	91%
JUANA CATALINA	275	251	91%
ANA MARIA	275	239	87%
VERONICA VALERIA	275	237	86%
FERNANDO DAVID	275	236	86%
MARIA LAURA	275	230	84%
HENRY LEONARDO	275	230	84%
JUAN CARLOS	275	229	83%
JUAN CARLOS	275	226	82%
VERONICA FERNANDA	275	222	81%
KLEBER MANUEL	275	222	81%
JOFREE ARIEL	275	222	81%
JHONNATHAN RUBEN	275	212	77%
ROMMEL ANDRES	275	210	76%
NESTOR ROMEL	275	207	75%
ANA GEORGINA	275	202	73%

LEIDY XIMENA	275	198	72%
ALLAN REX	275	197	72%
CARLOS ALFREDO	275	196	71%
ESTEBAN MANUEL	275	190	69%
ALEX GEOVANNY	275	187	68%
MARIA LISETTE	275	178	65%
ALEXANDRA JACKELINE	275	175	64%
CONNY MARIUXI	275	171	62%
EDGAR FERNANDO	275	167	61%
LUIS XAVIER	275	166	60%
KAREN JOHANNA	275	152	55%
CARLOS ANDRES	275	135	49%

**Fuente:** Elaboración propia



En el gráfico anterior podemos observar el puntaje obtenido por los administradores de todo el país excepto en período de prueba y compararlo con el puntaje deseado para la evaluación de administrador en periodo indefinido. También calculamos el puntaje porcentual de acuerdo a la calificación obtenida y graficando nos podemos dar cuenta del comportamiento de los administradores.

Podemos observar que las personas con puntaje más alto son Selenne y Oswaldo que son administradores de las zonas Costa Centro y Cuenca respectivamente con un puntaje total equivalente al 97% y 96% de la máxima puntuación.

Como intermedios con el 81% y el 77% tenemos a Joffre y Rubén, administradores de la zona Costa norte y El Oro y como puntajes más bajos tenemos a Karen y Carlos Andrés que son administradores de las zonas de El Oro y Guayaquil.

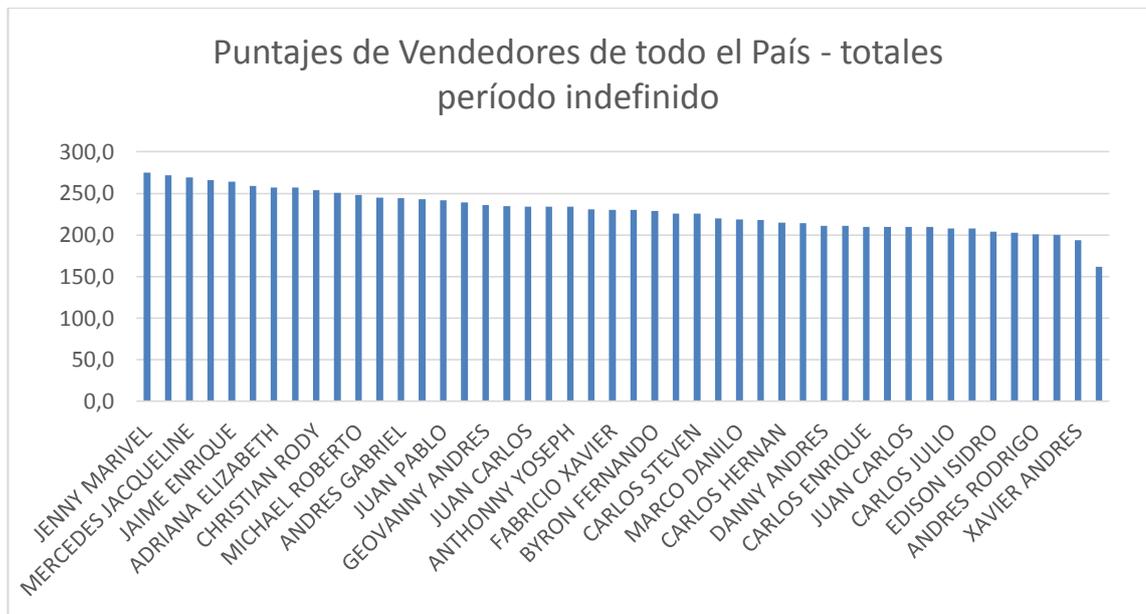
Pese a que Karen y Carlos Andrés tienen los puntajes más bajos de entre todos los administradores, sus puntajes están situados dentro del rango Altamente Satisfactorio.

**Cuadro Nro. 4.6 Puntaje óptimo vs. puntaje obtenido por Vendedores**

<b>VENEDORES (indefinido)</b>			
<b>NOMBRE</b>	<b>PTJE. OPTIMO</b>	<b>PTJE. OBTENIDO</b>	<b>OBTENIDO %</b>
JENNY MARIVEL	285	275	96%
OLGA ROXANA	285	272	95%
MERCEDES JACQUELINE	285	269	94%
MANUEL ADRIAN	285	266	93%
JAIME ENRIQUE	285	264	93%
BERNARDO SEBASTIAN	285	259	91%
ADRIANA ELIZABETH	285	257	90%
NAHIM FRANCISCO	285	257	90%
CHRISTIAN RODY	285	254	89%
MARIA BELEN	285	251	88%
MICHAEL ROBERTO	285	248	87%
ALVARO ALEJANDRO	285	245	86%
ANDRES GABRIEL	285	244	86%
FRANCISCO IVAN	285	243	85%
JUAN PABLO	285	242	85%
JORGE LUIS	285	239	84%
GEOVANNY ANDRES	285	236	83%
ROXANA CECIBEL	285	235	82%
JUAN CARLOS	285	234	82%
ROMEL DAVID	285	234	82%
ANTHONNY YOSEPH	285	234	82%
SHIRLEY VERONICA	285	231	81%
FABRICIO XAVIER	285	230	81%
JENNIFER ALEXANDRA	285	230	81%
BYRON FERNANDO	285	229	80%
MOISES ALEJANDRO	285	226	79%
CARLOS STEVEN	285	226	79%
LADDY PAMELA	285	220	77%
MARCO DANILO	285	219	77%
JULIO CESAR	285	218	76%
CARLOS HERNAN	285	215	75%
LAUTARO EMANUEL	285	214	75%
DANNY ANDRES	285	211	74%
CRISTIAN JONNATHAN	285	211	74%
CARLOS ENRIQUE	285	210	74%
JOSE FERNANDO	285	210	74%
JUAN CARLOS	285	210	74%
ALVARO	285	210	74%
CARLOS JULIO	285	208	73%
WILSON PATRICIO	285	208	73%

EDISON ISIDRO	285	204	72%
JESSICA PAOLA	285	203	71%
ANDRES RODRIGO	285	201	71%
LUIS ALBERTO	285	200	70%
XAVIER ANDRES	285	194	68%
SARA MARIA	285	162	57%

**Fuente:** Elaboración propia



En el gráfico anterior podemos observar el puntaje obtenido por los vendedores de todo el país, excepto los colaboradores en período de prueba y compararlo con el puntaje deseado para la evaluación de administrador en periodo indefinido. También calculamos el puntaje porcentual de acuerdo a la calificación obtenida y graficando nos podemos dar cuenta del comportamiento de los administradores.

Podemos observar que las personas con puntaje más alto son Maribel y Roxana que son vendedoras de Quito y Guayaquil respectivamente con un puntaje total equivalente al 96% y 95% del puntaje máximo.

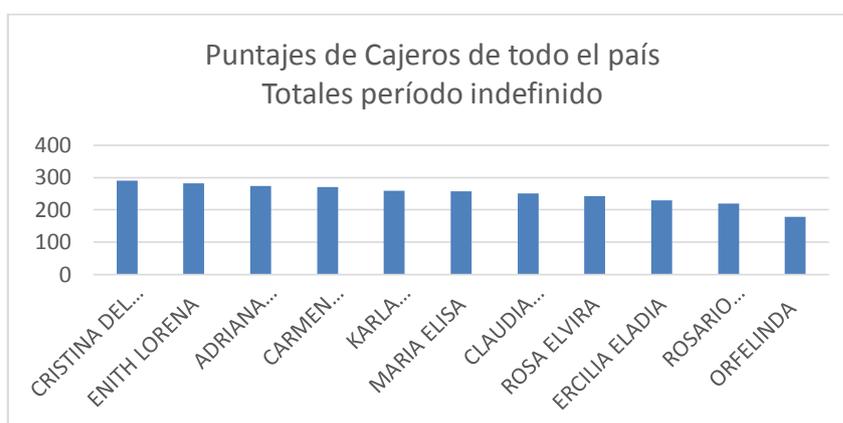
Como intermedios con el 81% tenemos a Shirley, Fabricio y Jennifer, vendedores de las zonas de El Oro, Costa Centro y Oriente y Costa Centro; como puntajes más bajos tenemos a Andrés y Sara María que son administradores de las zonas de El Oro y Guayaquil con el 68% y 57%.

Pese a que Andrés y Sara María tienen los puntajes más bajos de entre todos los administradores, sus puntajes están situados dentro del rango Satisfactorio.

**Cuadro Nro. 4.7 Puntaje óptimo vs. puntaje obtenido por Cajeros**

CAJEROS (indefinido)			
NOMBRE	PTJE. OPTIMO	PTJE. OBTENIDO	OBTENIDO %
CRISTINA DEL ROCÍO	295	290	98%
ENITH LORENA	295	282	96%
ADRIANA CAROLINA	295	273	93%
CARMEN PATRICIA	295	270	92%
KARLA VANESSA	295	259	88%
MARIA ELISA	295	257,0	87%
CLAUDIA ANGELICA	295	250	85%
ROSA ELVIRA	295	243,0	82%
ERCILIA ELADIA	295	230	78%
ROSARIO ELIZABETH	295	219	74%
ORFELINDA	295	179,0	61%

**Fuente:** Elaboración propia



En el gráfico anterior podemos observar el puntaje obtenido por los vendedores de todo el país, excepto los colaboradores en período de prueba y compararlo con el puntaje deseado para la evaluación de administrador en periodo indefinido. También calculamos el puntaje porcentual de acuerdo a la calificación obtenida y graficando nos podemos dar cuenta del comportamiento de los administradores.

Observamos que la persona con puntaje más alto es Cristina del Rocío con el 98% del puntaje máximo de la calificación, así como Rosa Elvira, cajera de la zona Quito se sitúa en la media con un puntaje del 82% y el puntaje más bajo que tenemos es el de Orfelinda con el 61% del total de la nota.

Pese a que Orfelinda tiene el puntaje más bajo de entre todos los cajeros, su puntaje está situado dentro del rango Satisfactorio.

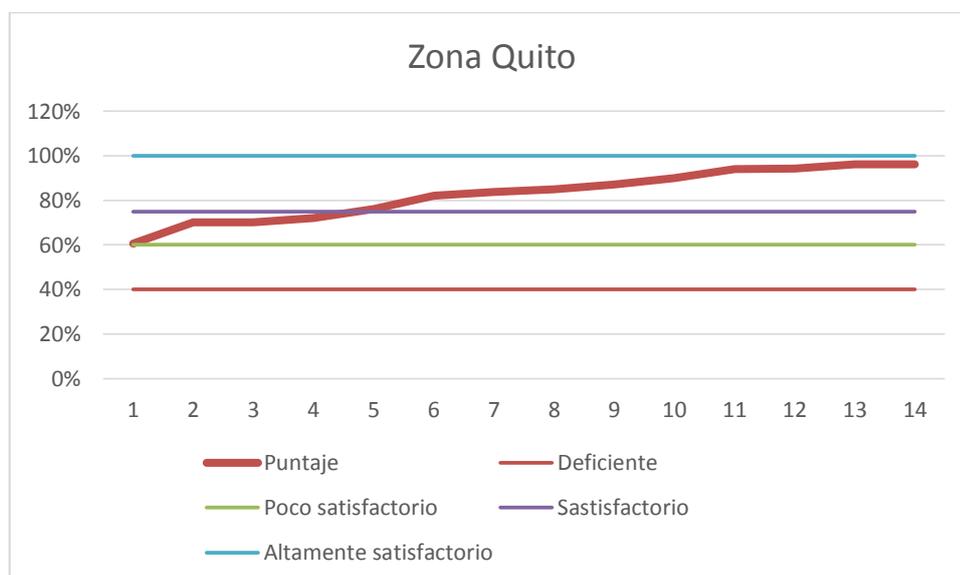
**Cuadro Nro. 4.8 Tabla comparativa de puntaje óptimo versus puntaje obtenido, Zona Quito.**

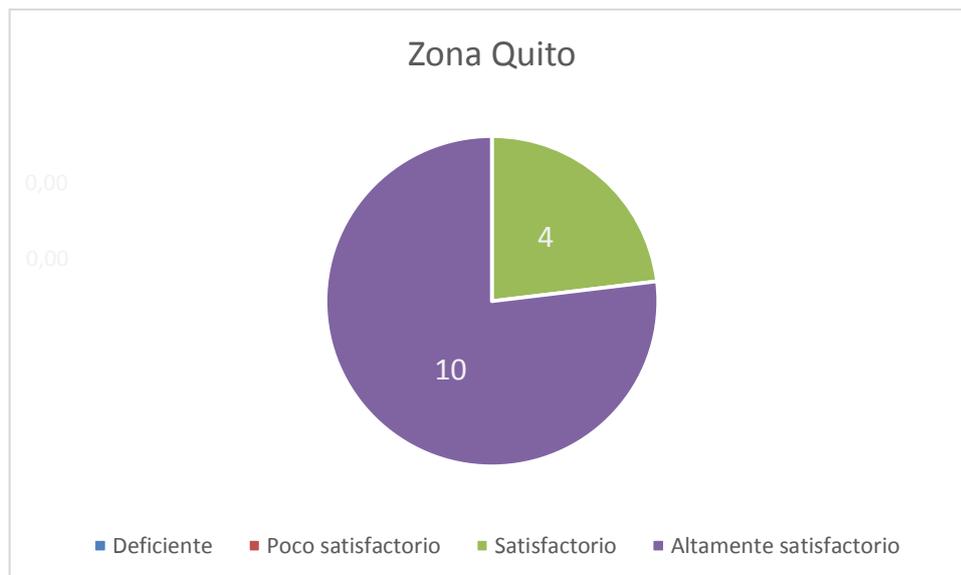
ZONA QUITO (prueba e indefinido)				
NOMBRE	CARGO	PTJE.OPTIMO	PTJE. OBTENIDO	POSICIÓN
JENNY MARIVEL	VENDEDOR A	285	275	96%
VICTOR IVAN	ADMINISTRADOR DE LOCAL	275	264	96%
MERCEDES JACQUELINE	VENDEDOR A	285	269	94%
ALEX FERNANDO	ADMINISTRADOR DE LOCAL	275	259	94%
ADRIANA ELIZABETH	VENDEDOR A	285	257	90%
MARIA ELISA	CAJERO (A)	295	257	87%
ANDRES GABRIEL	VENDEDOR A	285	244	86%
ROSA ELVIRA	CAJERO (A)	295	243	82%
VERONICA FERNANDA	ADMINISTRADOR DE LOCAL	275	222	81%
MARCO DANILO	VENDEDOR A	285	219	77%
LEIDY XIMENA	ADMINISTRADOR DE LOCAL	275	198	72%
ANDRES RODRIGO	VENDEDOR A	285	201	71%
LUIS ALBERTO	VENDEDOR A	285	200	70%
ORFELINDA	CAJERO (A)	295	179	61%

**Simbología:**

Altamente Satisfactorio	Satisfactorio
Poco Satisfactorio	Deficiente

**Fuente:** Elaboración propia





En el cuadro anterior podemos revisar las puntuaciones obtenidas por los colaboradores pertenecientes a la Zona Quito, los mismos que oscilan entre el 96% como máximo y el 61% como mínimo con una media del 82%. Aquí podemos darnos cuenta que una vendedora demuestra un desempeño igual que el de un administrador, lo que nos dice que no necesariamente los cargos más altos tienen mejores desempeños y viceversa.

También podemos clasificar a 10 evaluados dentro de la escala de calificación Altamente Satisfactorio y a 4 de ellos como Satisfactorios.

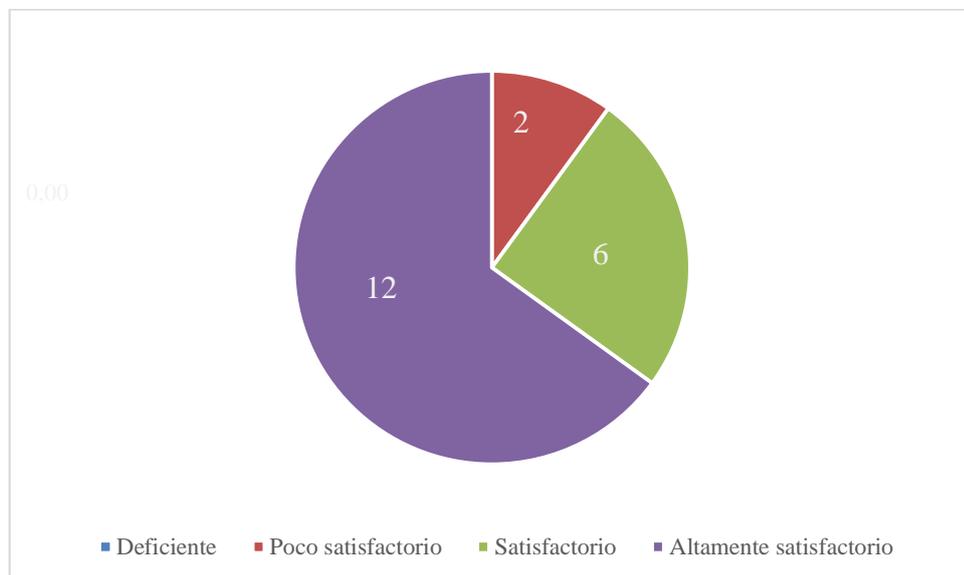
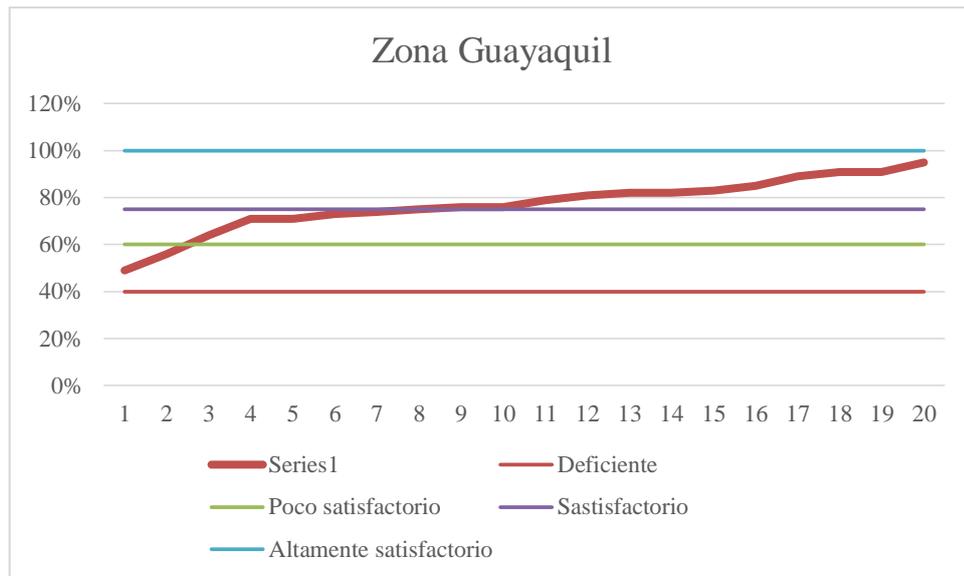
**Cuadro Nro. 4.9 Tabla comparativa de puntaje óptimo versus puntaje obtenido;  
Zona Guayaquil.**

<b>ZONA GUAYAQUIL (prueba e indefinido)</b>				
<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>	<b>PTJE.OPTIMO</b>	<b>PTJE. OBTENIDO</b>	<b>POSICIÓN</b>
OLGA ROXANA	VENDEDOR A	285	272	95%
CARMEN PATRICIA	CAJERO (A)	295	270	92%
PRISCILLA GERARDINA	ADMINISTRADOR	275	251	91%
CHRISTIAN RODY	VENDEDOR A	285	254	89%
FRANCISCO IVAN	VENDEDOR A	285	243	85%
MARIA LAURA	ADMINISTRADOR	275	230	84%
GEIBY PILAR ( <b>PRUEBA</b> )	ASESOR COMERCIAL	215	178	83%
ROXANA CECIBEL	VENDEDOR A	285	235	82%
JUAN CARLOS	VENDEDOR A	285	234	82%
MOISES ALEJANDRO	VENDEDOR A	285	226	79%
JULIO CESAR	VENDEDOR A	285	218	76%
ROMMEL ANDRES	ADMINISTRADOR	275	210	76%
NESTOR ROMEL	ADMINISTRADOR	275	207	75%
ROSARIO ELIZABETH	CAJERO (A)	295	219	74%
CARLOS ENRIQUE	VENDEDOR A	285	210	74%
ALLAN REX	ADMINISTRADOR	275	197	72%
EDISON ISIDRO	VENDEDOR A	285	204	72%
MARIA LISETTE	ADMINISTRADOR	275	178	65%
SARA MARIA	VENDEDOR A	285	162	57%
CARLOS ANDRES	ADMINISTRADOR	275	135	49%

**Simbología:**

<b>Altamente Satisfactorio</b>	<b>Satisfactorio</b>
<b>Poco Satisfactorio</b>	<b>Deficiente</b>

**Fuente:** Elaboración propia



En el cuadro anterior podemos revisar las puntuaciones obtenidas por los colaboradores pertenecientes a la Zona Guayaquil, las que están comprendidas entre el 95% como máximo y el 49% como mínimo con una media del 79%. Aquí podemos darnos cuenta que, Carlos Andrés que es administrador de un local y Sara María que es vendedora poseen calificaciones totales del 49% y 57%

Analizando las puntuaciones de los colaboradores evaluados en la zona Guayaquil, podemos decir que 12 de ellos se encuentran en un rango muy satisfactorio, 6 están clasificados en un rango de puntuación satisfactorio, mientras que en ésta zona ya observamos a 2 personas que se enmarcan dentro del rango poco satisfactorio por lo que se debería proceder con la reevaluación de los mismo.

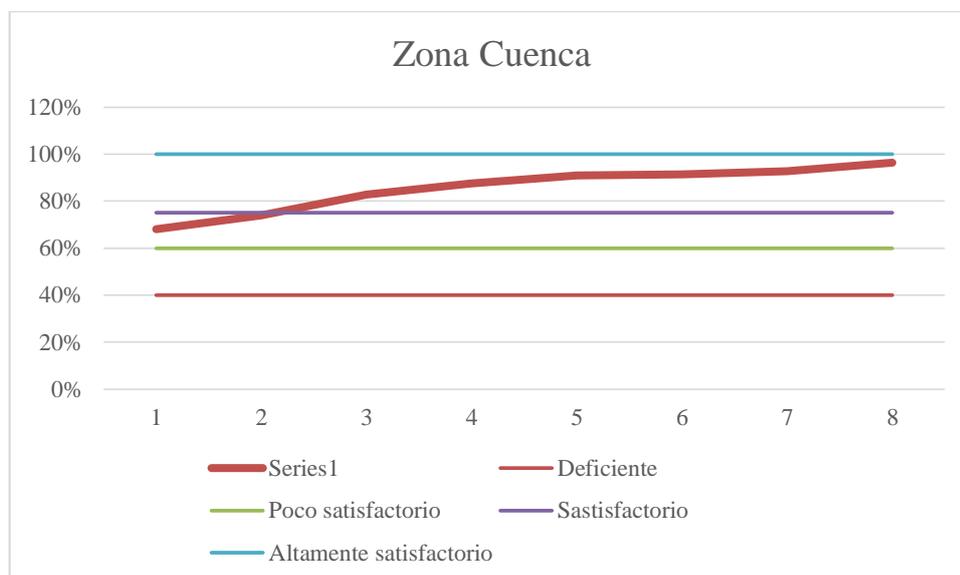
**Cuadro Nro. 4.10 Tabla comparativa de puntaje óptimo versus puntaje obtenido, Zona Cuenca**

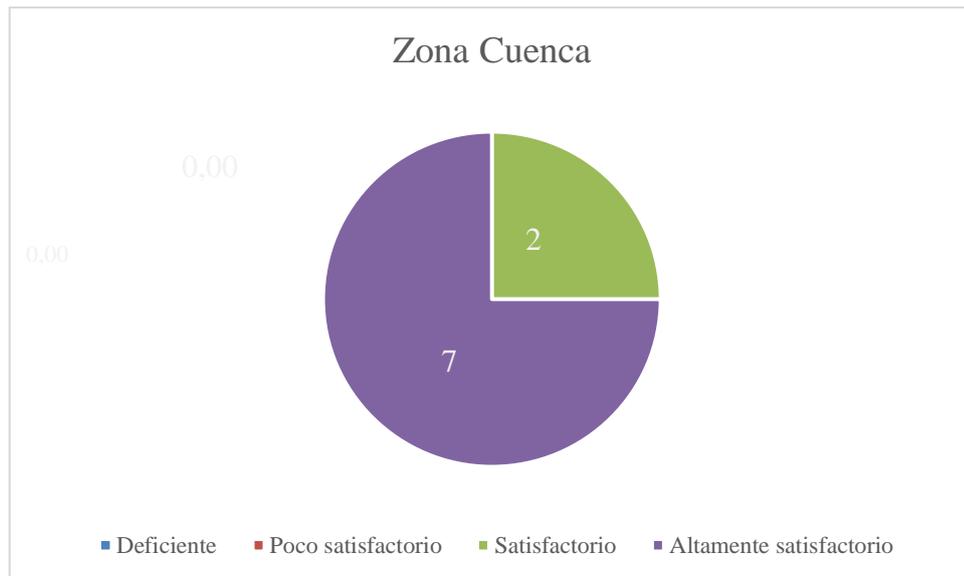
ZONA CUENCA (prueba e indefinido)				
NOMBRE	CARGO	PTJE.OPTIMO	PTJE. OBTENIDO	POSICIÓN
OSWALDO LENIN	ADMINISTRADOR	275	265	96%
JUAN DIEGO	ADMINISTRADOR	275	255	93%
JUANA CATALINA	ADMINISTRADOR	275	251	91%
BERNARDO SEBASTIAN	VENDEDOR A	285	259	91%
ANDRES (PRUEBA)	ADMINISTRADOR	210	184	88%
GEOVANNY ANDRES	VENDEDOR A	285	236	83%
CHRISTIAN (PRUEBA)	ASESOR COMERCIAL	215	171	80%
MARIO (PRUEBA)	VENDEDOR A	215	159	74%
ALEX GEOVANNY	ADMINISTRADOR	275	187	68%

**Simbología:**

Altamente Satisfactorio	Satisfactorio
Poco Satisfactorio	Deficiente

**Fuente: Elaboración propia**





Revisando el cuadro perteneciente a la Zona Cuenca, concluimos que las puntuaciones totales están comprendidas entre el 96% como máximo y el 68% como mínimo, con una media correspondiente al 88% y al 83%.

Analizando las puntuaciones de los colaboradores evaluados en la zona Cuenca, concluimos que 6 de ellos se encuentran en un rango altamente satisfactorio, mientras que 2 de ellas en un rango de puntuación satisfactorio

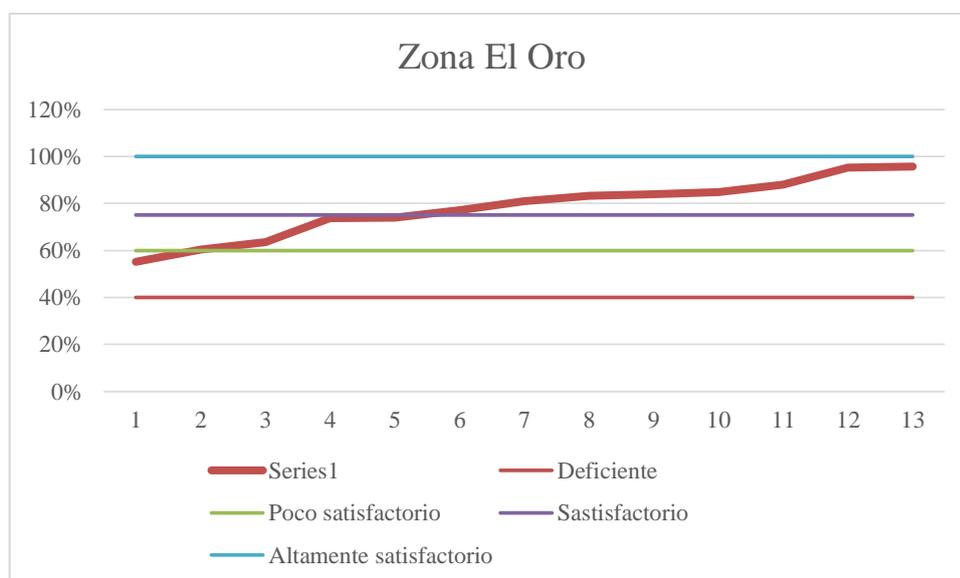
**Cuadro Nro. 4.11 Tabla comparativa de puntaje óptimo versus puntaje obtenido; Zona El Oro**

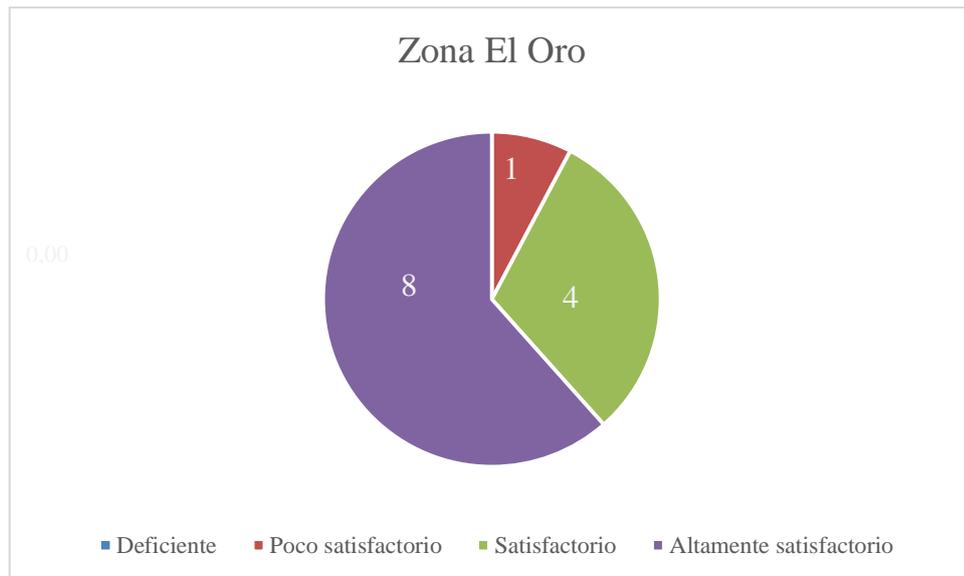
ZONA EL ORO (prueba e indefinido)				
NOMBRE	CARGO	PTJE.OPTIMO	PTJE. OBTENIDO	POSICIÓN
ENITH LORENA	CAJERO (A)	295	282	96%
KAROLINA VANEZA	ADMINISTRADOR	275	262	95%
MARIA BELEN	VENDEDOR A	285	251	88%
JUAN PABLO	VENDEDOR A	285	242	85%
JORGE LUIS	VENDEDOR A	285	239	84%
JUAN CARLOS	ADMINISTRADOR	275	229	83%
SHIRLEY VERONICA	VENDEDOR A	285	231	81%
JHONNATHAN RUBEN	ADMINISTRADOR	275	212	77%
DANNY ANDRES	VENDEDOR A	285	211	74%
JOSE FERNANDO	VENDEDOR A	285	210	74%
ALEXANDRA JACKELINE	ADMINISTRADOR	275	175	64%
LUIS XAVIER	ADMINISTRADOR	275	166	60%
KAREN JOHANNA	ADMINISTRADOR	275	152	55%

**Simbología:**

Altamente Satisfactorio	Satisfactorio
Poco Satisfactorio	Deficiente

**Fuente:** Elaboración propia





Revisando los cuadros de puntuaciones totales de la zona El Oro, máximo y vemos que el 96% es un puntaje máximo y 55% el mínimo.

En la Zona de El Oro, del total de las personas evaluadas, 1 de ellas está en un rango poco satisfactorio mientras que 4 se clasifican como satisfactorias y 8 personas están con un promedio de puntuación muy satisfactorio.

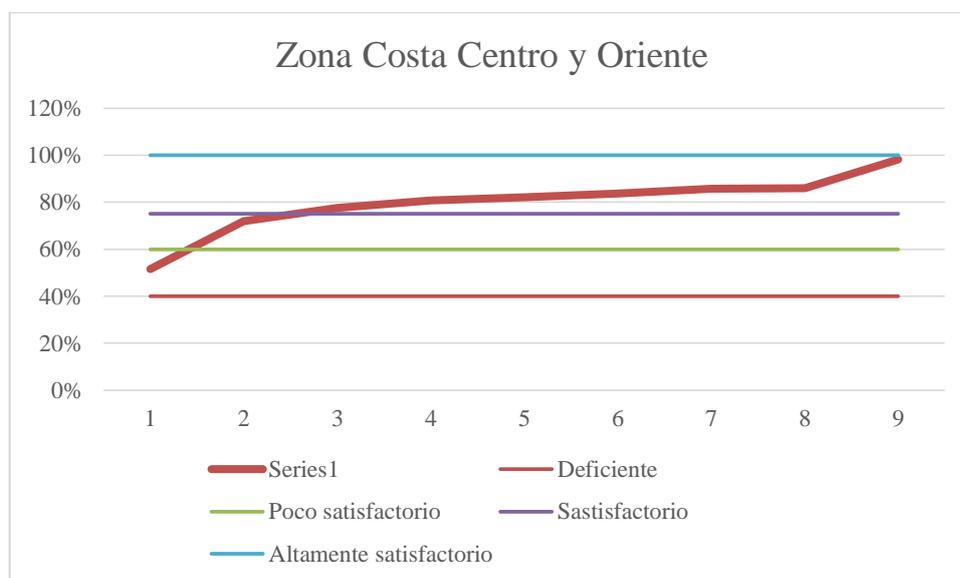
**Cuadro Nro. 4.12 Tabla comparativa de puntaje óptimo versus puntaje obtenido; Zona Costa Centro y Oriente**

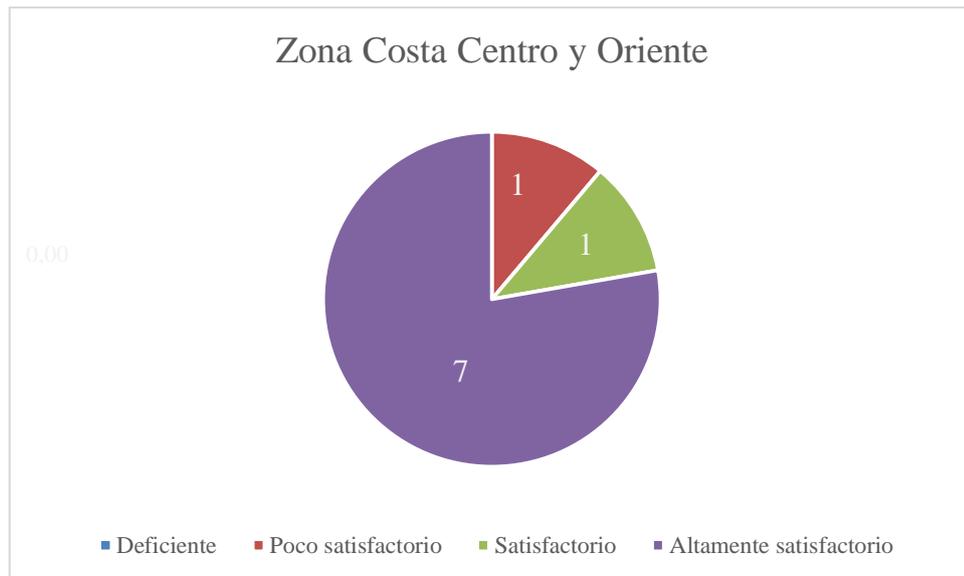
ZONA COSTA CENTRO Y ORIENTE (prueba e indefinido)				
NOMBRE	CARGO	PTJE.OPTIMO	PTJE. OBTENIDO	POSICIÓN
CRISTINA DEL ROCÍO	CAJERO (A)	295	290	98%
ALVARO ALEJANDRO	VENDEDOR A	285	245	86%
FERNANDO DAVID	ADMINISTRADOR	275	236	86%
HENRY LEONARDO	ADMINISTRADOR	275	230	84%
ROMEL DAVID	VENDEDOR A	285	234	82%
FABRICIO XAVIER	VENDEDOR A	285	230	81%
DIEGO (PRUEBA)	ADMINISTRADOR	210	163	78%
SANDRA XIMENA	CAJERO	295	212	72%
OSCAR (PRUEBA)	CAJERO	295	152	52%

**Simbología:**

Altamente Satisfactorio	Satisfactorio
Poco Satisfactorio	Deficiente

**Fuente:** Elaboración propia





De los colaboradores de la zona Costa Centro y Oriente, el puntaje máximo es de 98% y el puntaje mínimo es del 52% con una media del 82% perteneciente a David, vendedor. El puntaje mínimo es poco satisfactorio por lo que se debe proceder a reevaluar, las clasificamos de la siguiente manera, 7 personas son las que obtienen promedio de puntaje altamente satisfactorio, mientras que 1 persona obtiene un puntaje satisfactorio y una persona obtiene un puntaje considerado poco satisfactorio.

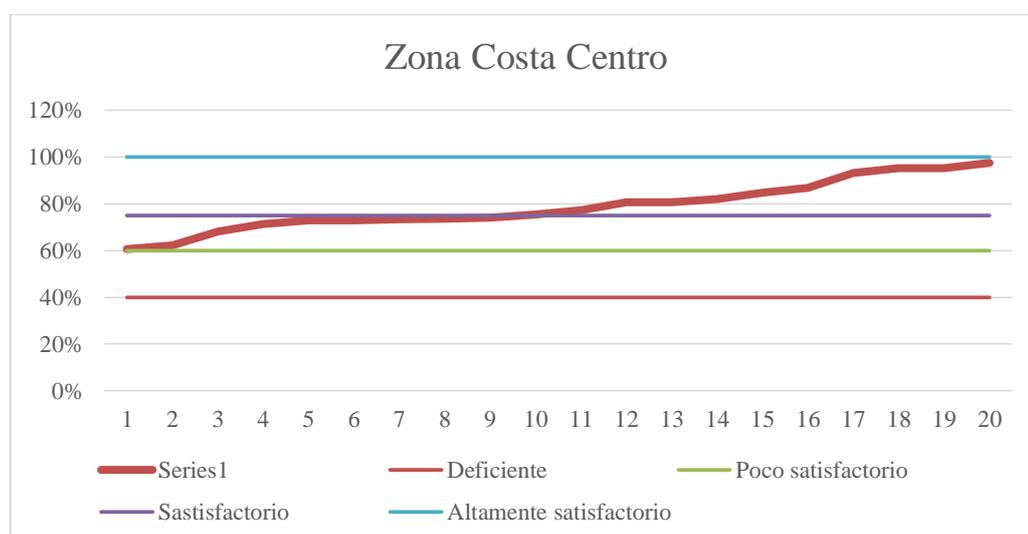
**Cuadro Nro. 4.13 Tabla comparativa de puntaje óptimo versus puntaje obtenido; Zona Costa Centro**

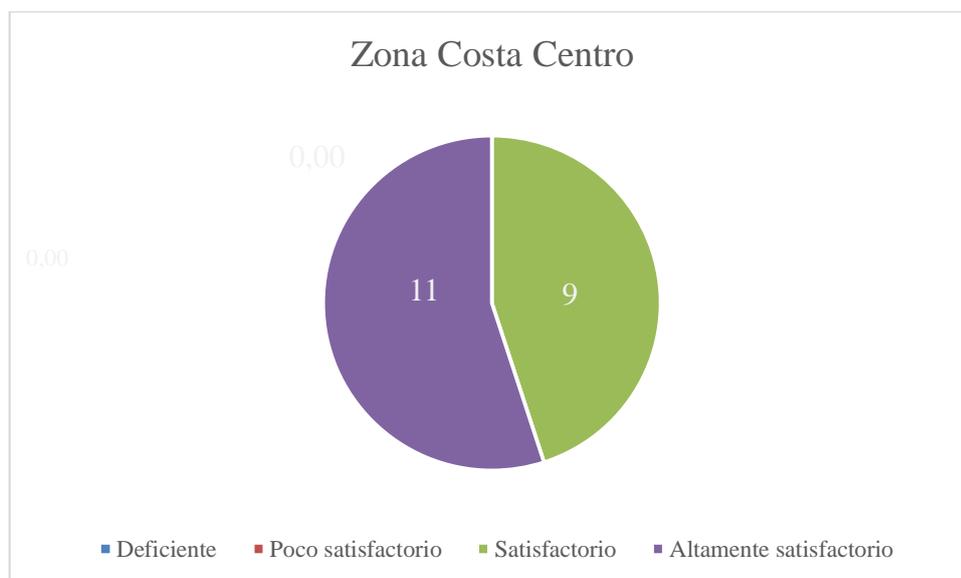
ZONA COSTA CENTRO (prueba e indefinido)				
NOMBRE	CARGO	PTJE.OPTIMO	PTJE. OBTENIDO	POSICIÓN
SELENE JOHANNA	ADMINISTRADOR	275	268	97%
EDISON FREDDY	ADMINISTRADOR	275	262	95%
RONNIE ENRIQUE	ADMINISTRADOR	275	262	95%
MANUEL ADRIAN	VENDEDOR A	285	266	93%
ANA MARIA	ADMINISTRADOR	275	239	87%
CLAUDIA ANGELICA	CAJERO (A)	295	250	85%
ANTHONNY YOSEPH	VENDEDOR A	285	234	82%
KLEBER MANUEL	ADMINISTRADOR	275	222	81%
JENNIFER ALEXANDRA	VENDEDOR A	285	230	81%
LADDY PAMELA	VENDEDOR A	285	220	77%
CARLOS HERNAN	VENDEDOR A	285	215	75%
CRISTIAN JONNATHAN	VENDEDOR A	285	211	74%
JUAN CARLOS	VENDEDOR A	285	210	74%
ANA GEORGINA	ADMINISTRADOR	275	202	73%
CARLOS JULIO	VENDEDOR A	285	208	73%
WILSON PATRICIO	VENDEDOR A	285	208	73%
CARLOS ALFREDO	ADMINISTRADOR	275	196	71%
XAVIER ANDRES	VENDEDOR A	285	194	68%
CONNY MARIUXI	ADMINISTRADOR	275	171	62%
EDGAR FERNANDO	ADMINISTRADOR	275	167	61%

**Simbología:**

Altamente Satisfactorio	Satisfactorio
Poco Satisfactorio	Deficiente

**Fuente:** Elaboración propia





De los colaboradores de la zona Costa Centro, el puntaje máximo es de 97% y el puntaje mínimo es del 61% con una media correspondiente al 77% del 81% pertenecientes a Pamela y Alexandra, vendedoras. El puntaje mínimo es satisfactorio, dichas calificaciones las ordenamos de la siguiente manera, 11 personas son las que obtienen promedio de puntaje altamente satisfactorio, mientras que 9 persona obtienen un puntaje satisfactorio.

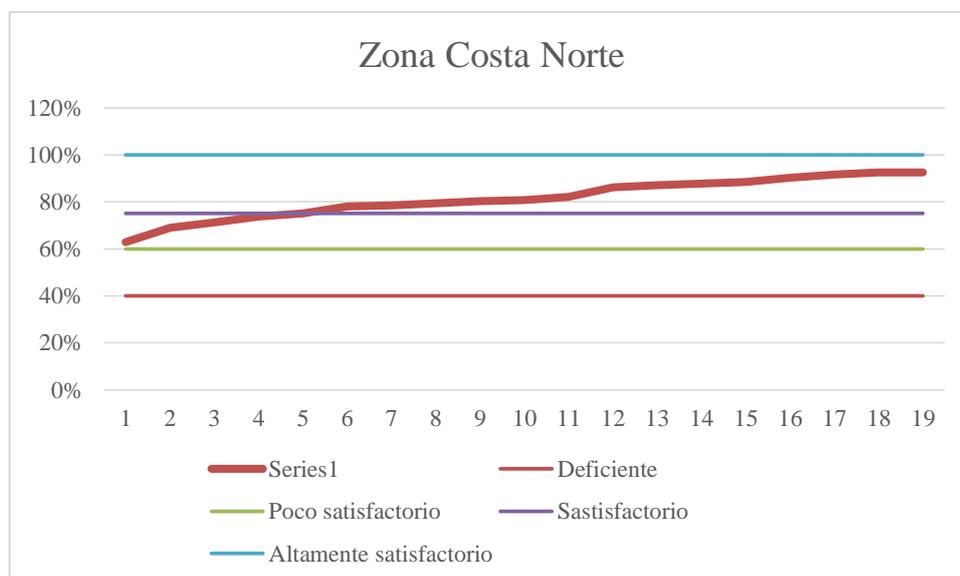
**Cuadro Nro. 4.14 Tabla comparativa de puntaje óptimo versus puntaje obtenido; Zona Costa Norte**

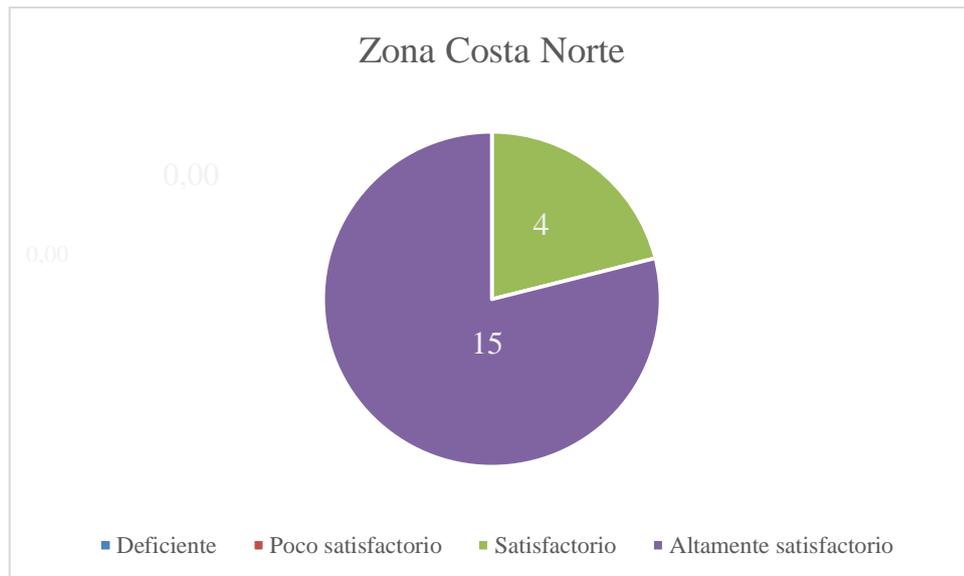
ZONA COSTA NORTE (prueba e indefinido)				
NOMBRE	CARGO	PTJE.OPTIMO	PTJE. OBTENIDO	POSICIÓN
JAIME ENRIQUE	VENDEDOR A	285	264	93%
ADRIANA CAROLINA	CAJERO (A)	295	273	93%
JUAN CARLOS	ADMINISTRADOR	275	252	92%
NAHIM FRANCISCO	VENDEDOR A	285	257	90%
KARLA VANESSA	CAJERO	295	259	88%
MICHAEL ROBERTO	VENDEDOR A	285	248	87%
VERONICA VALERIA	ADMINISTRADOR	275	237	86%
JUAN CARLOS	ADMINISTRADOR	275	226	82%
JOFREE ARIEL	ADMINISTRADOR	275	222	81%
BYRON FERNANDO	VENDEDOR A	285	229	80%
CARLOS STEVEN	VENDEDOR A	285	226	79%
PAMELA (PRUEBA)	ADMINISTRADOR	210	165	79%
ERCILIA ELADIA	CAJERO (A)	295	230	78%
LAUTARO EMANUEL	VENDEDOR A	285	214	75%
YAJAIRA (PRUEBA)	CAJERO (A)	295	221	75%
ALVARO	VENDEDOR A	285	210	74%
JESSICA PAOLA	VENDEDOR A	285	203	71%
ESTEBAN MANUEL	ADMINISTRADOR	275	190	69%
MABEL (PRUEBA)	ADMINISTRADOR	210	132	63%

**Simbología:**

<b>Altamente Satisfactorio</b>	<b>Satisfactorio</b>
<b>Poco Satisfactorio</b>	<b>Deficiente</b>

**Fuente: Elaboración propia**





Revisando las calificaciones de la zona Costa Norte, apreciamos que las calificaciones están comprendidas entre el 93% como máximo y el 63% como mínimo. Así mismo obtenemos una media del 81% correspondiente a Ariel que desempeña el cargo de Administrador. Así mismo podemos decir que el puntaje mínimo de esta zona, se encuentra dentro de la escala de rendimiento Satisfactorio.

En la zona Costa Norte de un total de 19 personas evaluadas, 15 de ellas se enmarcan dentro de un rango de puntuación altamente satisfactorio mientras que solamente 4 de ellas pasan al inmediato inferior, considerándolas como satisfactorias.

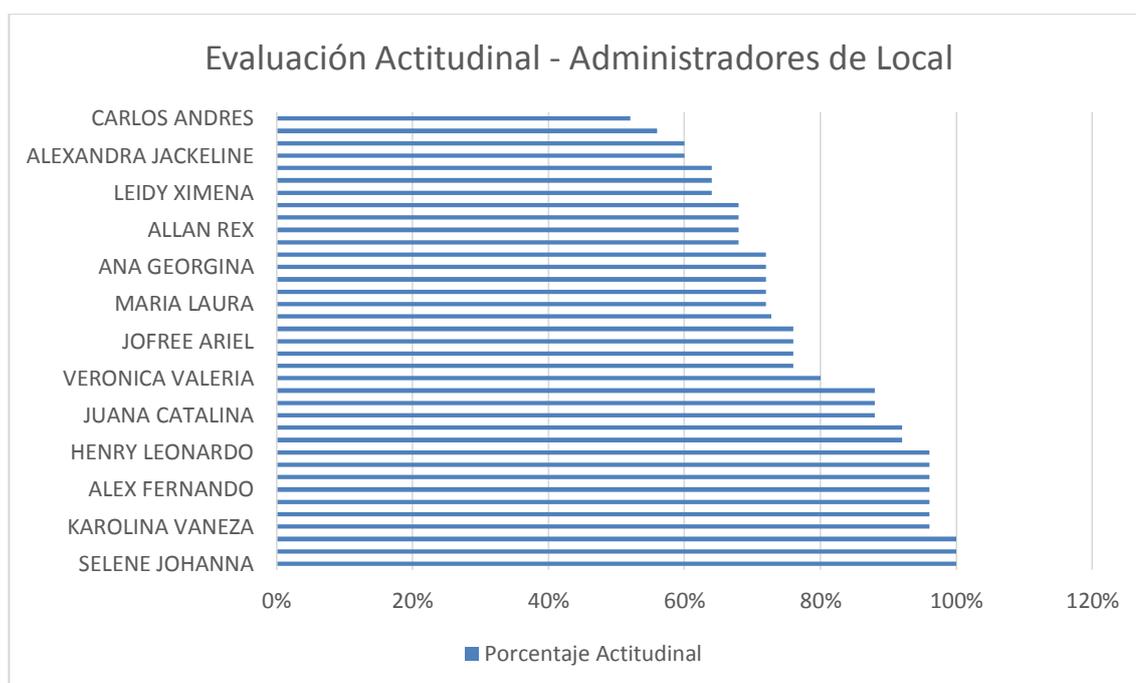
**Cuadro Nro. 4.15 Análisis de puntaje actitudinal de Administradores**

<b>Evaluación Actitudinal – Indefinido</b>		
<b>Empleado</b>	<b>Cargo</b>	<b>Porcentaje Actitudinal</b>
SELENE JOHANNA	ADMINISTRADOR DE LOCAL	100%
OSWALDO LENIN	ADMINISTRADOR DE LOCAL	100%
VICTOR IVAN	ADMINISTRADOR DE LOCAL	100%
KAROLINA VANEZA	ADMINISTRADOR DE LOCAL	96%
EDISON FREDDY	ADMINISTRADOR DE LOCAL	96%
RONNIE ENRIQUE	ADMINISTRADOR DE LOCAL	96%
ALEX FERNANDO	ADMINISTRADOR DE LOCAL	96%
JUAN CARLOS	ADMINISTRADOR DE LOCAL	96%
PRISCILLA GERARDINA	ADMINISTRADOR DE LOCAL	96%
HENRY LEONARDO	ADMINISTRADOR DE LOCAL	96%
JUAN DIEGO	ADMINISTRADOR DE LOCAL	92%
FERNANDO DAVID	ADMINISTRADOR DE LOCAL	92%
JUANA CATALINA	ADMINISTRADOR DE LOCAL	88%
ANA MARIA	ADMINISTRADOR DE LOCAL	88%
ROMMEL ANDRES	ADMINISTRADOR DE LOCAL	88%
VERONICA VALERIA	ADMINISTRADOR DE LOCAL	80%
JUAN CARLOS	ADMINISTRADOR DE LOCAL	76%
VERONICA FERNANDA	ADMINISTRADOR DE LOCAL	76%
JOFREE ARIEL	ADMINISTRADOR DE LOCAL	76%
ALEX GEOVANNY	ADMINISTRADOR DE LOCAL	76%
JHONNATHAN RUBEN	ADMINISTRADOR DE LOCAL	73%
MARIA LAURA	ADMINISTRADOR DE LOCAL	72%
JUAN CARLOS	ADMINISTRADOR DE LOCAL	72%
KLEBER MANUEL	ADMINISTRADOR DE LOCAL	72%
ANA GEORGINA	ADMINISTRADOR DE LOCAL	72%
ESTEBAN MANUEL	ADMINISTRADOR DE LOCAL	72%
NESTOR ROMEL	ADMINISTRADOR DE LOCAL	68%
ALLAN REX	ADMINISTRADOR DE LOCAL	68%
CARLOS ALFREDO	ADMINISTRADOR DE LOCAL	68%
EDGAR FERNANDO	ADMINISTRADOR DE LOCAL	68%
LEIDY XIMENA	ADMINISTRADOR DE LOCAL	64%
MARIA LISETTE	ADMINISTRADOR DE LOCAL	64%
CONNY MARIUXI	ADMINISTRADOR DE LOCAL	64%
ALEXANDRA JACKELINE	ADMINISTRADOR DE LOCAL	60%
LUIS XAVIER	ADMINISTRADOR DE LOCAL	60%
KAREN JOHANNA	ADMINISTRADOR DE LOCAL	56%
CARLOS ANDRES	ADMINISTRADOR DE LOCAL	52%

Simbología:

<b>Altamente Satisfactorio</b>	<b>Satisfactorio</b>
<b>Poco Satisfactorio</b>	<b>Deficiente</b>

Fuente: Elaboración propia



En la presente gráfica, observamos en orden ascendente, las calificaciones de los administradores en función de su rendimiento actitudinal, pudiendo concluir que 2 administradores tienen un puntaje considerado poco satisfactorio y los demás evaluados tienen puntajes considerados satisfactorios y altamente satisfactorios. Así mismo podemos decir que 20 administradores obtienen un puntaje altamente satisfactorio, 15 de ellos un puntaje satisfactorio y 2 poco satisfactorios, por lo que con éstos últimos, los directivos de la empresa deben reevaluarlos cuando crean conveniente.

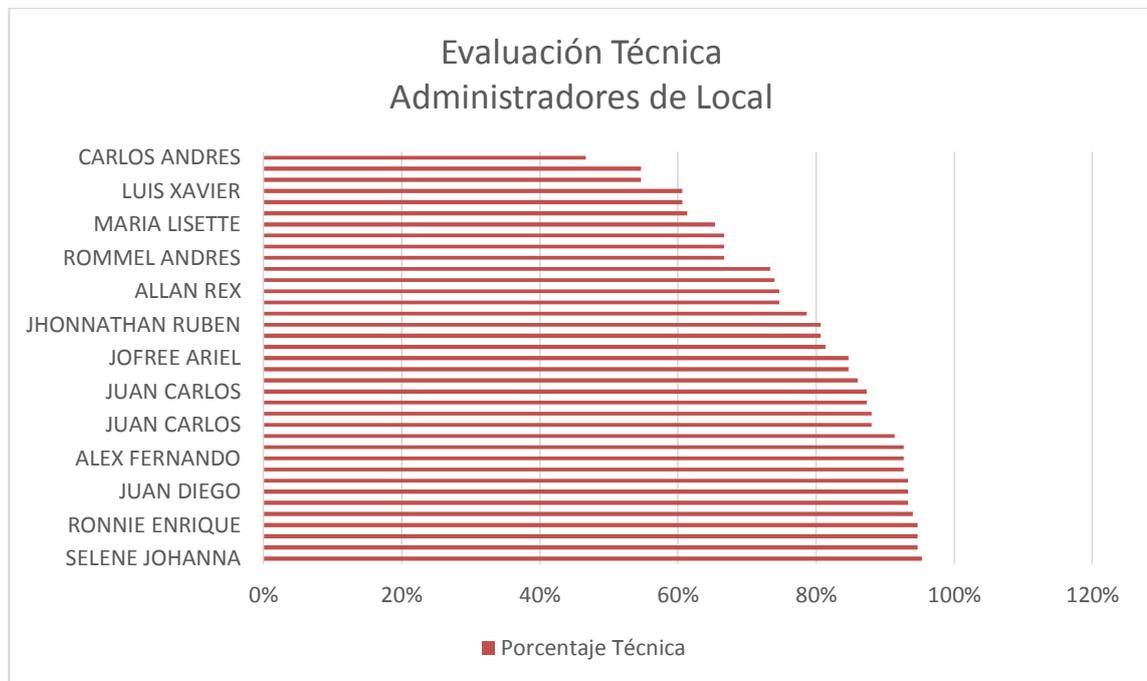
**Cuadro Nro. 4.16 Análisis de puntaje técnico de Administradores**

<b>Evaluación Técnica – Indefinido</b>		
<b>Empleado</b>	<b>Cargo</b>	<b>Porcentaje</b>
SELENE JOHANNA	ADMINISTRADOR DE LOCAL	95%
KAROLINA VANEZA	ADMINISTRADOR DE LOCAL	95%
EDISON FREDDY	ADMINISTRADOR DE LOCAL	95%
RONNIE ENRIQUE	ADMINISTRADOR DE LOCAL	95%
JUANA CATALINA	ADMINISTRADOR DE LOCAL	94%
OSWALDO LENIN	ADMINISTRADOR DE LOCAL	93%
JUAN DIEGO	ADMINISTRADOR DE LOCAL	93%
MARIA LAURA	ADMINISTRADOR DE LOCAL	93%
VICTOR IVAN	ADMINISTRADOR DE LOCAL	93%
ALEX FERNANDO	ADMINISTRADOR DE LOCAL	93%
JUAN CARLOS	ADMINISTRADOR DE LOCAL	93%
VERONICA VALERIA	ADMINISTRADOR DE LOCAL	91%
JUAN CARLOS	ADMINISTRADOR DE LOCAL	88%
KLEBER MANUEL	ADMINISTRADOR DE LOCAL	88%
PRISCILLA GERARDINA	ADMINISTRADOR DE LOCAL	87%
JUAN CARLOS	ADMINISTRADOR DE LOCAL	87%
ANA MARIA	ADMINISTRADOR DE LOCAL	86%
VERONICA FERNANDA	ADMINISTRADOR DE LOCAL	85%
JOFREE ARIEL	ADMINISTRADOR DE LOCAL	85%
NESTOR ROMEL	ADMINISTRADOR DE LOCAL	81%
FERNANDO DAVID	ADMINISTRADOR DE LOCAL	81%
JHONNATHAN RUBEN	ADMINISTRADOR DE LOCAL	81%
LEIDY XIMENA	ADMINISTRADOR DE LOCAL	79%
ANA GEORGINA	ADMINISTRADOR DE LOCAL	75%
ALLAN REX	ADMINISTRADOR DE LOCAL	75%
CARLOS ALFREDO	ADMINISTRADOR DE LOCAL	74%
HENRY LEONARDO	ADMINISTRADOR DE LOCAL	73%
ROMMEL ANDRES	ADMINISTRADOR DE LOCAL	67%
ESTEBAN MANUEL	ADMINISTRADOR DE LOCAL	67%
ALEXANDRA JACKELINE	ADMINISTRADOR DE LOCAL	67%
MARIA LISETTE	ADMINISTRADOR DE LOCAL	65%
ALEX GEOVANNY	ADMINISTRADOR DE LOCAL	61%
CONNY MARIUXI	ADMINISTRADOR DE LOCAL	61%
LUIS XAVIER	ADMINISTRADOR DE LOCAL	61%
EDGAR FERNANDO	ADMINISTRADOR DE LOCAL	55%
KAREN JOHANNA	ADMINISTRADOR DE LOCAL	55%
CARLOS ANDRES	ADMINISTRADOR DE LOCAL	47%

Simbología:

Altamente Satisfactorio	Satisfactorio
Poco Satisfactorio	Deficiente

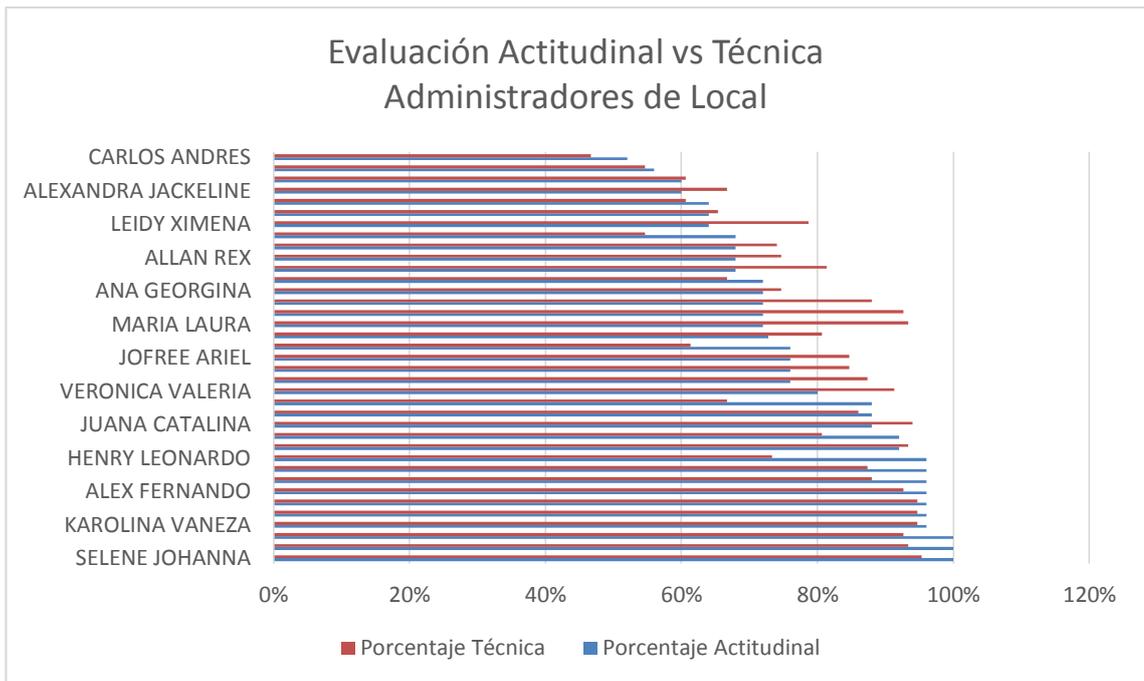
Fuente: elaboración propia



En el cuadro anterior podemos observar que 3 administradores obtienen puntajes considerados poco satisfactorios en el tema técnico, por lo que se recomienda a los directivos de la empresa tomar los correctivos necesarios para que mejore el rendimiento de estas personas.

**Cuadro Nro. 4.17 Análisis actitudinal vs. técnico, de administradores (indefinido)**

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Porcentaje Actitudinal</b>	<b>Porcentaje Técnica</b>
SELENE JOHANNA	ADMINISTRADOR DE LOCAL	100%	95%
OSWALDO LENIN	ADMINISTRADOR DE LOCAL	100%	93%
VICTOR IVAN	ADMINISTRADOR DE LOCAL	100%	93%
KAROLINA VANEZA	ADMINISTRADOR DE LOCAL	96%	95%
EDISON FREDDY	ADMINISTRADOR DE LOCAL	96%	95%
RONNIE ENRIQUE	ADMINISTRADOR DE LOCAL	96%	95%
ALEX FERNANDO	ADMINISTRADOR DE LOCAL	96%	93%
JUAN CARLOS	ADMINISTRADOR DE LOCAL	96%	88%
PRISCILLA GERARDINA	ADMINISTRADOR DE LOCAL	96%	87%
HENRY LEONARDO	ADMINISTRADOR DE LOCAL	96%	73%
JUAN DIEGO	ADMINISTRADOR DE LOCAL	92%	93%
FERNANDO DAVID	ADMINISTRADOR DE LOCAL	92%	81%
JUANA CATALINA	ADMINISTRADOR DE LOCAL	88%	94%
ANA MARIA	ADMINISTRADOR DE LOCAL	88%	86%
ROMMEL ANDRES	ADMINISTRADOR DE LOCAL	88%	67%
VERONICA VALERIA	ADMINISTRADOR DE LOCAL	80%	91%
JUAN CARLOS	ADMINISTRADOR DE LOCAL	76%	87%
VERONICA FERNANDA	ADMINISTRADOR DE LOCAL	76%	85%
JOFREE ARIEL	ADMINISTRADOR DE LOCAL	76%	85%
ALEX GEOVANNY	ADMINISTRADOR DE LOCAL	76%	61%
JHONNATHAN RUBEN	ADMINISTRADOR DE LOCAL	73%	81%
MARIA LAURA	ADMINISTRADOR DE LOCAL	72%	93%
JUAN CARLOS	ADMINISTRADOR DE LOCAL	72%	93%
KLEBER MANUEL	ADMINISTRADOR DE LOCAL	72%	88%
ANA GEORGINA	ADMINISTRADOR DE LOCAL	72%	75%
ESTEBAN MANUEL	ADMINISTRADOR DE LOCAL	72%	67%
NESTOR ROMEL	ADMINISTRADOR DE LOCAL	68%	81%
ALLAN REX	ADMINISTRADOR DE LOCAL	68%	75%
CARLOS ALFREDO	ADMINISTRADOR DE LOCAL	68%	74%
EDGAR FERNANDO	ADMINISTRADOR DE LOCAL	68%	55%
LEIDY XIMENA	ADMINISTRADOR DE LOCAL	64%	79%
MARIA LISETTE	ADMINISTRADOR DE LOCAL	64%	65%
CONNIE MARIUXI	ADMINISTRADOR DE LOCAL	64%	61%
ALEXANDRA JACKELINE	ADMINISTRADOR DE LOCAL	60%	67%
LUIS XAVIER	ADMINISTRADOR DE LOCAL	60%	61%
KAREN JOHANNA	ADMINISTRADOR DE LOCAL	56%	55%
CARLOS ANDRES	ADMINISTRADOR DE LOCAL	52%	47%



En el presente gráfico podremos apreciar la diferencia que existe entre una escala actitudinal y una escala técnica, así como la relación que tienen entre si cada tipo de evaluaciones.

Esto nos ayuda a concluir que en ciertos locales existen administradores que tienen sus puntos fuertes polarizados en una de las dos áreas, existiendo un campo amplio para poder desarrollar dichos puntos débiles y potenciarlos de acuerdo a lo requerido para cumplimiento cabal de sus funciones, y también que hay personas que mantienen el equilibrio de cierta manera entre los dos comportamientos.

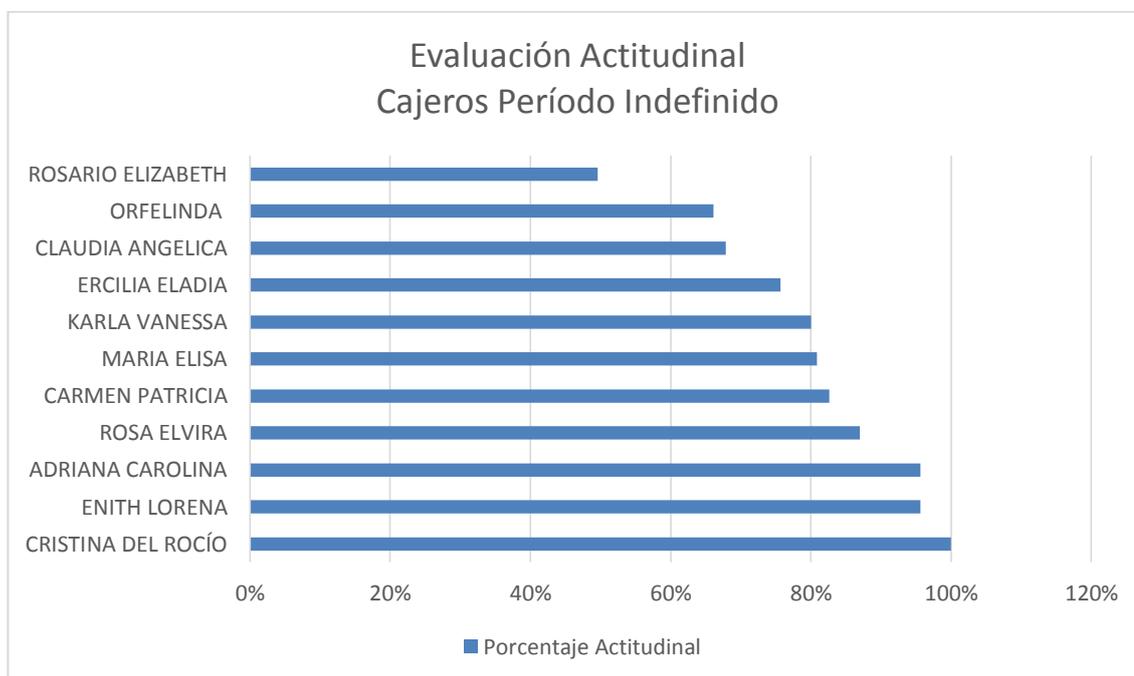
**Cuadro Nro. 4.18 Análisis de puntaje actitudinal de cajeros**

<b>Evaluación Actitudinal – Indefinido</b>		
<b>Empleado</b>	<b>Cargo</b>	<b>Porcentaje Actitudinal</b>
CRISTINA DEL ROCÍO	CAJERO (A)	100%
ENITH LORENA	CAJERO (A)	96%
ADRIANA CAROLINA	CAJERO (A)	96%
ROSA ELVIRA	CAJERO (A)	87%
CARMEN PATRICIA	CAJERO (A)	83%
MARIA ELISA	CAJERO (A)	81%
KARLA VANESSA	CAJERO (A)	80%
ERCILIA ELADIA	CAJERO (A)	76%
CLAUDIA ANGELICA	CAJERO (A)	68%
ORFELINDA	CAJERO (A)	66%
ROSARIO ELIZABETH	CAJERO (A)	50%

**Simbología:**

<b>Altamente Satisfactorio</b>	<b>Satisfactorio</b>
<b>Poco Satisfactorio</b>	<b>Deficiente</b>

**Fuente:** elaboración propia



Haciendo el análisis actitudinal de los cajeros de todo el país, podemos decir que 8 cajeros obtienen un puntaje entre 100% y 6% los mismos que son considerados como altamente satisfactorios, 2 obtienen puntajes satisfactorio y 1 de ellos un puntaje poco satisfactorios de 68% y 66% y una cajera se sitúa con la puntuación más baja con el 50% considerado como poco satisfactorio..

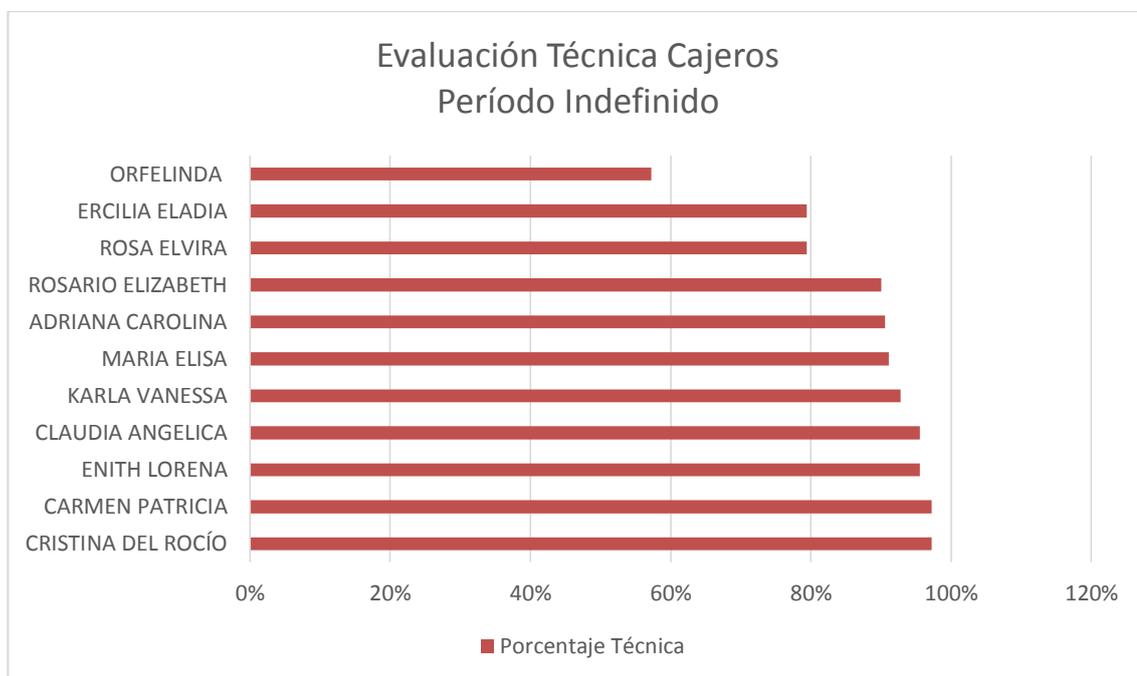
**Cuadro Nro. 4.19 Análisis de puntajes técnico de cajeros**

<b>Evaluación Técnica – indefinido</b>		
<b>Empleado</b>	<b>Cargo</b>	<b>Porcentaje Técnica</b>
CRISTINA DEL ROCÍO	CAJERO (A)	97%
CARMEN PATRICIA	CAJERO (A)	97%
ENITH LORENA	CAJERO (A)	96%
CLAUDIA ANGELICA	CAJERO (A)	96%
KARLA VANESSA	CAJERO (A)	93%
MARIA ELISA	CAJERO (A)	91%
ADRIANA CAROLINA	CAJERO (A)	91%
ROSARIO ELIZABETH	CAJERO (A)	90%
ROSA ELVIRA	CAJERO (A)	79%
ERCILIA ELADIA	CAJERO (A)	79%
ORFELINDA	CAJERO (A)	57%

**Fuente:**

<b>Altamente Satisfactorio</b>	<b>Satisfactorio</b>
<b>Poco Satisfactorio</b>	<b>Deficiente</b>

**Fuente:** Elaboración propia

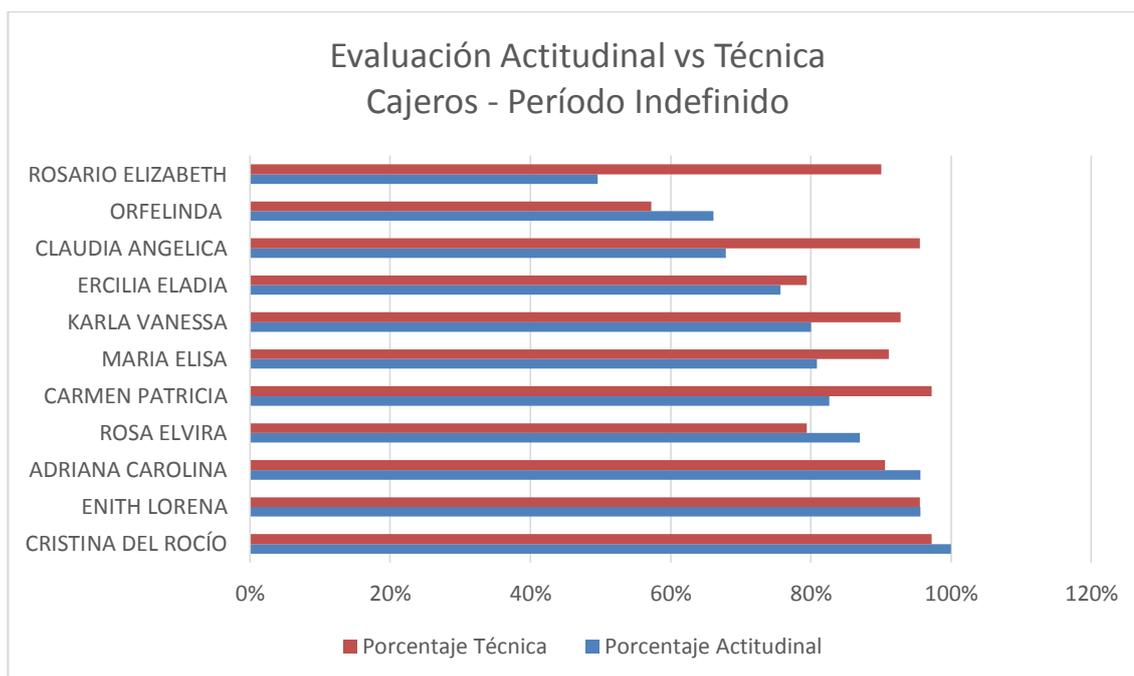


Si analizamos el cuadro anterior podemos ver que 10 de 11 cajeros se sitúan con puntuaciones consideradas altamente satisfactorias y la cajera que obtiene el puntaje más bajo que el el 57%, está situada dentro del cuadro de calificaciones como satisfactoria.

**Cuadro Nro. 4.20 Análisis de puntaje técnico vs. actitudinal de cajeros (indefinido)**

Evaluación Actitudinal – Técnica			
Nombre	Cargo	Porcentaje Actitudinal	Porcentaje Técnica
CRISTINA DEL ROCÍO	CAJERO (A)	100%	97%
ENITH LORENA	CAJERO (A)	96%	96%
ADRIANA CAROLINA	CAJERO (A)	96%	91%
ROSA ELVIRA	CAJERO (A)	87%	79%
CARMEN PATRICIA	CAJERO (A)	83%	97%
MARIA ELISA	CAJERO (A)	81%	91%
KARLA VANESSA	CAJERO (A)	80%	93%
ERCILIA ELADIA	CAJERO (A)	76%	79%
CLAUDIA ANGELICA	CAJERO (A)	68%	96%
ORFELINDA	CAJERO (A)	66%	57%
ROSARIO ELIZABETH	CAJERO (A)	50%	90%

**Fuente:** Elaboración propia



En el análisis del cuadro comparativo de las calificaciones actitudinales versus las técnicas, podemos decir que los procesos técnicos son mejor puntuados y nos dejan un indicador, que es el de capacitar más la parte actitudinal de la gente que maneja las cajas.

**Cuadro Nro. 4.21 Análisis de puntaje actitudinal de vendedores**

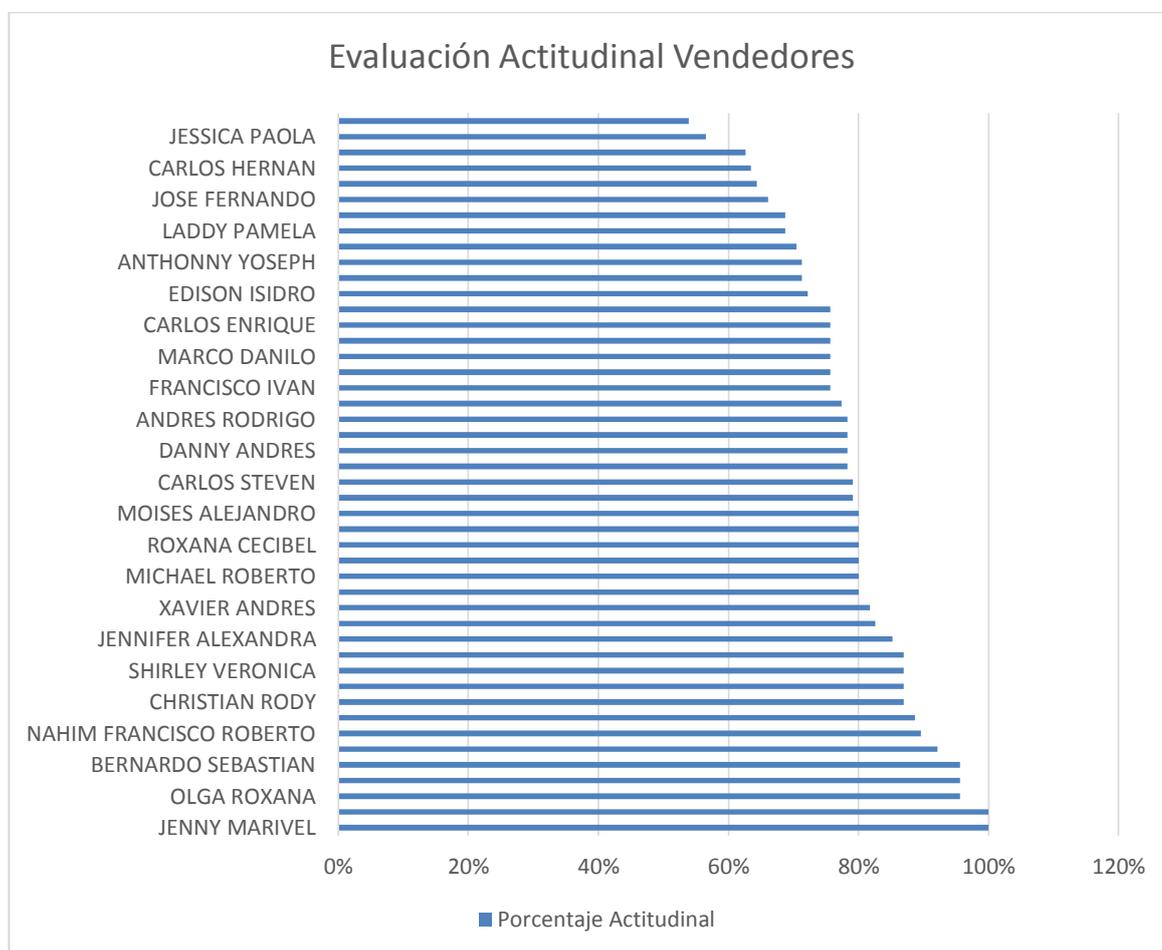
<b>Evaluación Actitudinal - Indefinido</b>		
<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Porcentaje Actitudinal</b>
JENNY MARIVEL	VENDEDOR A	100%
MERCEDES JACQUELINE	VENDEDOR A	100%
OLGA ROXANA	VENDEDOR A	96%
MANUEL ADRIAN	VENDEDOR A	96%
BERNARDO SEBASTIAN	VENDEDOR A	96%
BYRON FERNANDO	VENDEDOR A	92%
NAHIM FRANCISCO	VENDEDOR A	90%
JAIME ENRIQUE	VENDEDOR A	89%
CHRISTIAN RODY	VENDEDOR A	87%
JUAN PABLO	VENDEDOR A	87%
SHIRLEY VERONICA	VENDEDOR A	87%
LUIS ALBERTO	VENDEDOR A	87%
JENNIFER ALEXANDRA	VENDEDOR A	85%
ADRIANA ELIZABETH	VENDEDOR A	83%
XAVIER ANDRES	VENDEDOR A	82%
MARIA BELEN	VENDEDOR A	80%
MICHAEL ROBERTO	VENDEDOR A	80%
ALVARO ALEJANDRO	VENDEDOR A	80%
ROXANA CECIBEL	VENDEDOR A	80%
JUAN CARLOS	VENDEDOR A	80%
MOISES ALEJANDRO	VENDEDOR A	80%
JORGE LUIS	VENDEDOR A	79%
CARLOS STEVEN	VENDEDOR A	79%
ANDRES GABRIEL	VENDEDOR A	78%
DANNY ANDRES	VENDEDOR A	78%
JUAN CARLOS	VENDEDOR A	78%
ANDRES RODRIGO	VENDEDOR A	78%
ALVARO	VENDEDOR A	77%
FRANCISCO IVAN	VENDEDOR A	76%
FABRICIO XAVIER	VENDEDOR A	76%
MARCO DANILO	VENDEDOR A	76%
JULIO CESAR	VENDEDOR A	76%
CARLOS ENRIQUE	VENDEDOR A	76%
WILSON PATRICIO	VENDEDOR A	76%
EDISON ISIDRO	VENDEDOR A	72%
GEOVANNY ANDRES	VENDEDOR A	71%
ANTHONNY YOSEPH	VENDEDOR A	71%
ROMEL DAVID	VENDEDOR A	70%
LADDY PAMELA	VENDEDOR A	69%
CRISTIAN JONNATHAN	VENDEDOR A	69%
JOSE FERNANDO	VENDEDOR A	66%

CARLOS JULIO	VENDEDOR A	64%
CARLOS HERNAN	VENDEDOR A	63%
LAUTARO EMANUEL	VENDEDOR A	63%
JESSICA PAOLA	VENDEDOR A	57%
SARA MARIA	VENDEDOR A	54%

**Simbología:**

Altamente Satisfactorio	Satisfactorio
Poco Satisfactorio	Deficiente

**Fuente:** Elaboración propia



En el cuadro superior que pertenece a los porcentajes de actitud de los vendedores, podemos decir que 34 se ubican dentro del rango altamente satisfactorio, 10 en el rango satisfactorio y 2 de ellos son poco satisfactorios. Así mismo podemos ver la diferencia que existe al graficar las calificaciones de cada uno de ellos.

**Cuadro Nro. 4.22 Análisis de puntaje técnico de vendedores**

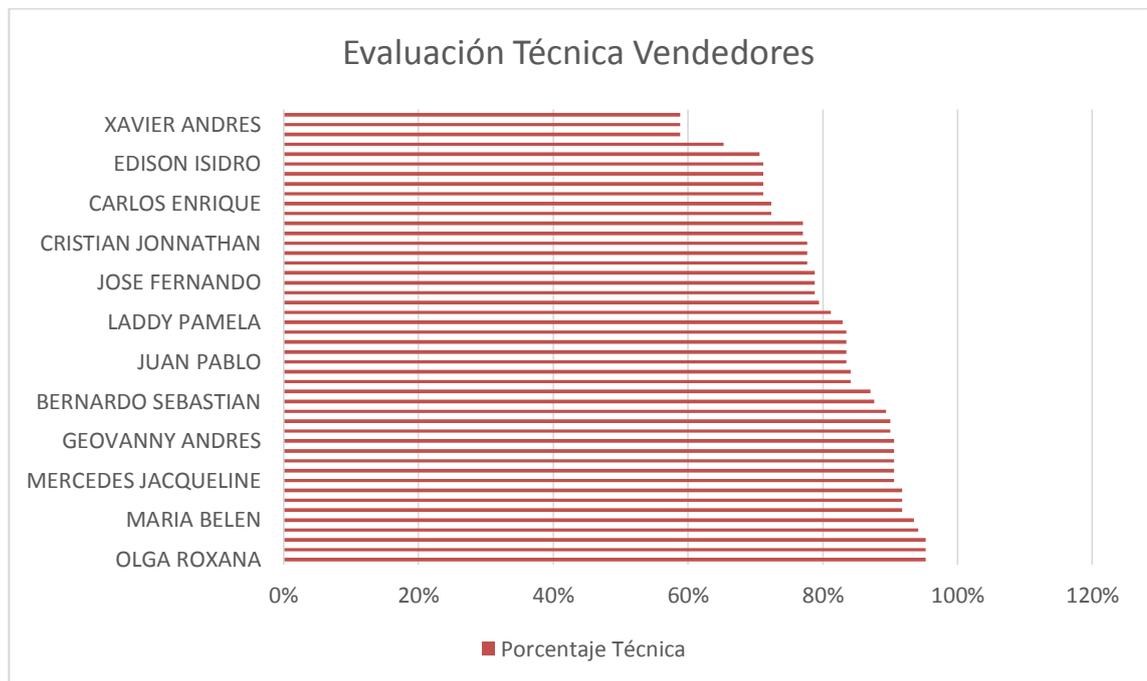
<b>Evaluación Técnica (indefinido)</b>		
<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Porcentaje Técnica</b>
OLGA ROXANA	VENDEDOR A	95%
JAIME ENRIQUE	VENDEDOR A	95%
ADRIANA ELIZABETH	VENDEDOR A	95%
JENNY MARIVEL	VENDEDOR A	94%
MARIA BELEN	VENDEDOR A	94%
MANUEL ADRIAN	VENDEDOR A	92%
MICHAEL ROBERTO	VENDEDOR A	92%
FRANCISCO IVAN	VENDEDOR A	92%
MERCEDES JACQUELINE	VENDEDOR A	91%
NAHIM FRANCISCO	VENDEDOR A	91%
CHRISTIAN RODY	VENDEDOR A	91%
ANDRES GABRIEL	VENDEDOR A	91%
GEOVANNY ANDRES	VENDEDOR A	91%
ALVARO ALEJANDRO	VENDEDOR A	90%
ROMEL DAVID	VENDEDOR A	90%
ANTHONNY YOSEPH	VENDEDOR A	89%
BERNARDO SEBASTIAN	VENDEDOR A	88%
JORGE LUIS	VENDEDOR A	87%
ROXANA CECIBEL	VENDEDOR A	84%
FABRICIO XAVIER	VENDEDOR A	84%
JUAN PABLO	VENDEDOR A	84%
JUAN CARLOS	VENDEDOR A	84%
CARLOS HERNAN	VENDEDOR A	84%
LAUTARO EMANUEL	VENDEDOR A	84%
LADDY PAMELA	VENDEDOR A	83%
JESSICA PAOLA	VENDEDOR A	81%
CARLOS STEVEN	VENDEDOR A	79%
MOISES ALEJANDRO	VENDEDOR A	79%
JOSE FERNANDO	VENDEDOR A	79%
CARLOS JULIO	VENDEDOR A	79%
JENNIFER ALEXANDRA	VENDEDOR A	78%
MARCO DANILO	VENDEDOR A	78%
CRISTIAN JONNATHAN	VENDEDOR A	78%
SHIRLEY VERONICA	VENDEDOR A	77%
JULIO CESAR	VENDEDOR A	77%
BYRON FERNANDO	VENDEDOR A	72%
CARLOS ENRIQUE	VENDEDOR A	72%
DANNY ANDRES	VENDEDOR A	71%
ALVARO	VENDEDOR A	71%
WILSON PATRICIO	VENDEDOR A	71%
EDISON ISIDRO	VENDEDOR A	71%

JUAN CARLOS	VENDEDOR A	71%
ANDRES RODRIGO	VENDEDOR A	65%
LUIS ALBERTO	VENDEDOR A	59%
XAVIER ANDRES	VENDEDOR A	59%
SARA MARIA	VENDEDOR A	59%

**Simbología:**

<b>Altamente Satisfactorio</b>	<b>Satisfactorio</b>
<b>Poco Satisfactorio</b>	<b>Deficiente</b>

**Fuente:** Elaboración propia



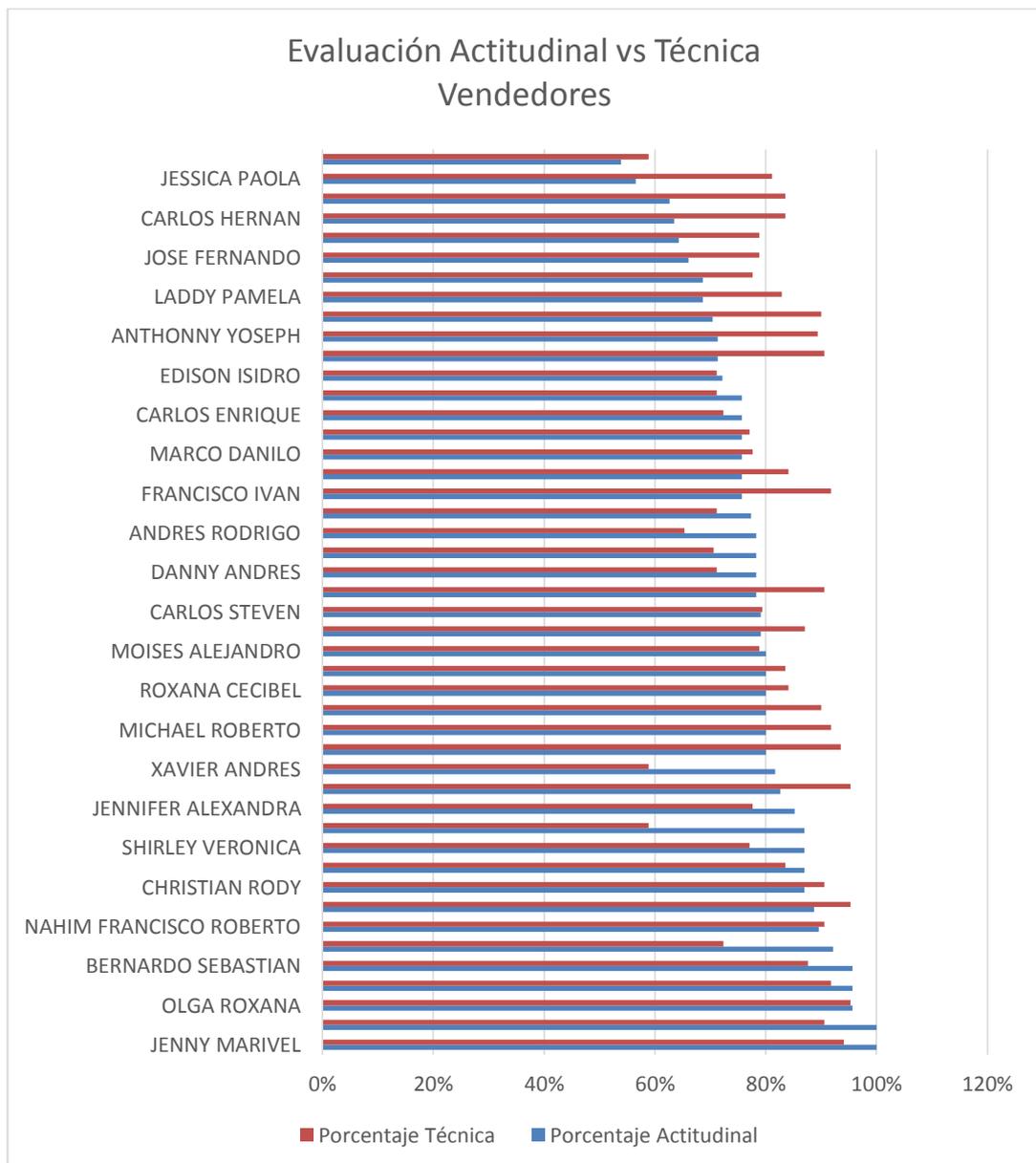
Si analizamos las calificaciones técnicas de los vendedores que están en periodo indefinido, podemos decir que 34 de ellos tienen calificaciones muy satisfactorias, 8 obtienen puntajes satisfactorios y 3 de ellos entran a formar parte de una escala poco satisfactoria pese a que no están alejadas de los puntajes satisfactorios por lo que deberían someterse a las disposiciones de los jefes.

**Cuadro Nro. 4.23 Análisis de puntaje actitudinal vs. técnico de vendedores (indefinido)**

<b>Evaluación Actitudinal – Técnica</b>			
<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Actitudinal</b>	<b>Técnica</b>
JENNY MARIVEL	VENDEDOR A	100%	94%
MERCEDES JACQUELINE	VENDEDOR A	100%	91%
OLGA ROXANA	VENDEDOR A	96%	95%
MANUEL ADRIAN	VENDEDOR A	96%	92%
BERNARDO SEBASTIAN	VENDEDOR A	96%	88%
BYRON FERNANDO	VENDEDOR A	92%	72%
NAHIM FRANCISCO ROBERTO	VENDEDOR A	90%	91%
JAIME ENRIQUE	VENDEDOR A	89%	95%
CHRISTIAN RODY	VENDEDOR A	87%	91%
JUAN PABLO	VENDEDOR A	87%	84%
SHIRLEY VERONICA	VENDEDOR A	87%	77%
LUIS ALBERTO	VENDEDOR A	87%	59%
JENNIFER ALEXANDRA	VENDEDOR A	85%	78%
ADRIANA ELIZABETH	VENDEDOR A	83%	95%
XAVIER ANDRES	VENDEDOR A	82%	59%
MARIA BELEN	VENDEDOR A	80%	94%
MICHAEL ROBERTO	VENDEDOR A	80%	92%
ALVARO ALEJANDRO	VENDEDOR A	80%	90%
ROXANA CECIBEL	VENDEDOR A	80%	84%
JUAN CARLOS	VENDEDOR A	80%	84%
MOISES ALEJANDRO	VENDEDOR A	80%	79%
JORGE LUIS	VENDEDOR A	79%	87%
CARLOS STEVEN	VENDEDOR A	79%	79%
ANDRES GABRIEL	VENDEDOR A	78%	91%
DANNY ANDRES	VENDEDOR A	78%	71%
JUAN CARLOS	VENDEDOR A	78%	71%
ANDRES RODRIGO	VENDEDOR A	78%	65%
ALVARO	VENDEDOR A	77%	71%
FRANCISCO IVAN	VENDEDOR A	76%	92%
FABRICIO XAVIER	VENDEDOR A	76%	84%
MARCO DANILO	VENDEDOR A	76%	78%
JULIO CESAR	VENDEDOR A	76%	77%
CARLOS ENRIQUE	VENDEDOR A	76%	72%
WILSON PATRICIO	VENDEDOR A	76%	71%
EDISON ISIDRO	VENDEDOR A	72%	71%
GEOVANNY ANDRES	VENDEDOR A	71%	91%
ANTHONNY YOSEPH	VENDEDOR A	71%	89%
ROMEL DAVID	VENDEDOR A	70%	90%
LADDY PAMELA	VENDEDOR A	69%	83%
CRISTIAN JONNATHAN	VENDEDOR A	69%	78%

JOSE FERNANDO	VENDEDOR A	66%	79%
CARLOS JULIO	VENDEDOR A	64%	79%
CARLOS HERNAN	VENDEDOR A	63%	84%
LAUTARO EMANUEL	VENDEDOR A	63%	84%
JESSICA PAOLA	VENDEDOR A	57%	81%
SARA MARIA	VENDEDOR A	54%	59%

**Fuente:** Elaboración propia



En el cuadro anterior se aprecia claramente el margen de diferencia que existe entre las puntuaciones actitudinales y técnicas que obtienen cada uno de los vendedores de todas las zonas del país, dándonos cuenta que no en muchos de los casos no se encuentran en relación directa un puntaje con el otro, indicándonos que no siempre un vendedor con buena actitud es una persona que sabe mucho de principio técnicos ni viceversa.

**Cuadro Nro. 4.24 Clasificación general (prueba e indefinido) de personas por rango de ubicación.**

RANGO CALIFICACIÓN	NÚMERO DE PERSONAS POR RANGO
ALTAMENTE SATISFACTORIO	71
SATISFACTORIO	28
POCO SATISFACTORIO	5
DEFICIENTE	0

**Fuente:** Elaboración propia



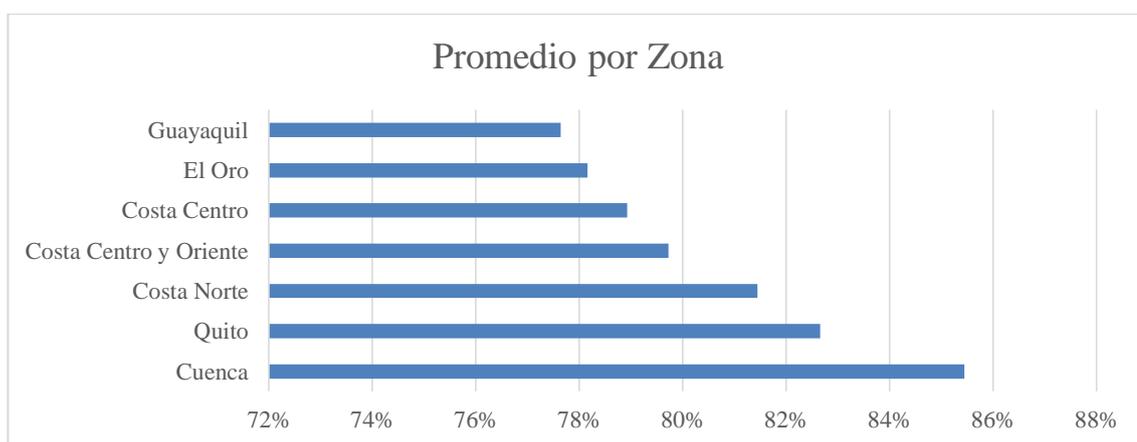
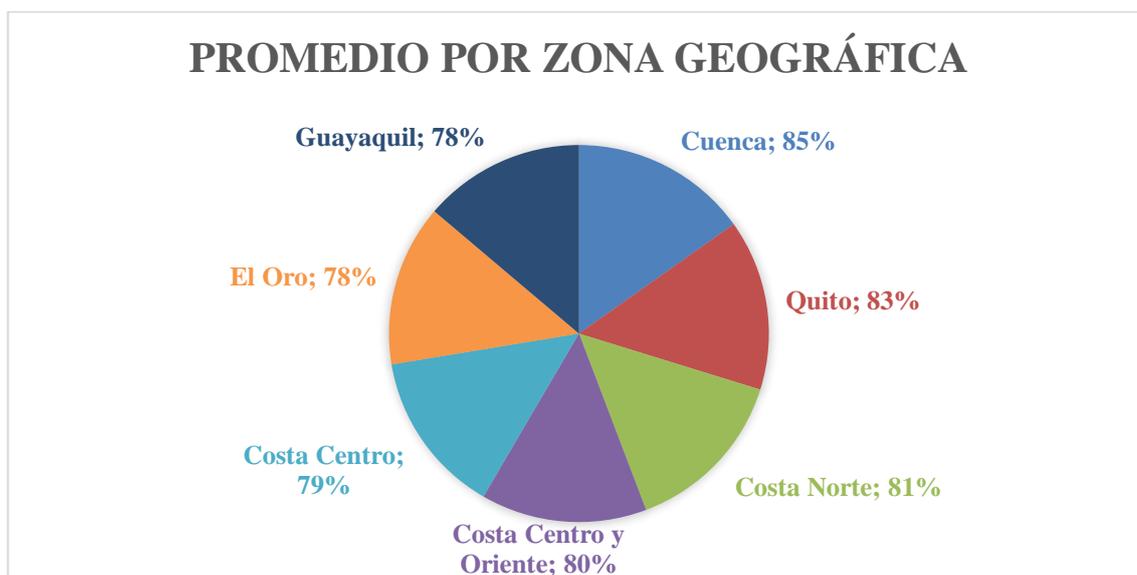
En la presente gráfica podemos apreciar el rango de calificación obtenido por el total de colaboradores que se encuentran a prueba como los que están ya con contrato indefinido, esta clasificación se la realiza con relación a la ponderación designada.

De aquí podemos decir que 71 personas evaluadas obtienen una calificación altamente satisfactoria, 28 personas obtienen una calificación satisfactoria, 5 personas se enmarcan en un rango poco satisfactorio y se debe aplicar nuevamente una evaluación dentro de un tiempo prudente para saber si el rendimiento del colaborador ha mejorado, y no existen colaboradores que se hayan posicionado dentro del marco deficiente.

**Cuadro Nro. 4.25 Promedio de calificación por zona geográfica**

COORDINADOR	PROMEDIO ZONA GEOGRÁFICA
Zona Cuenca	85%
Zona Quito	83%
Zona Costa Norte	81%
Zona Costa Centro y Oriente	80%
Zona Costa Centro	79%
Zona El Oro	78%
Zona Guayaquil	78%

**Fuente:** Elaboración propia



En la presente gráfica, apreciamos el puntaje que obtiene cada una de las zonas con relación a las demás, siendo la Zona Cuenca la que obtiene mayor puntaje, la Zona Quito como segunda mejor puntuada y la Zona Centro y Oriente como la tercera mejor puntuada entre todas las demás zonas del país. El análisis del presente cuadro, nos muestra quién de los coordinadores zonales obtiene un promedio de calificación

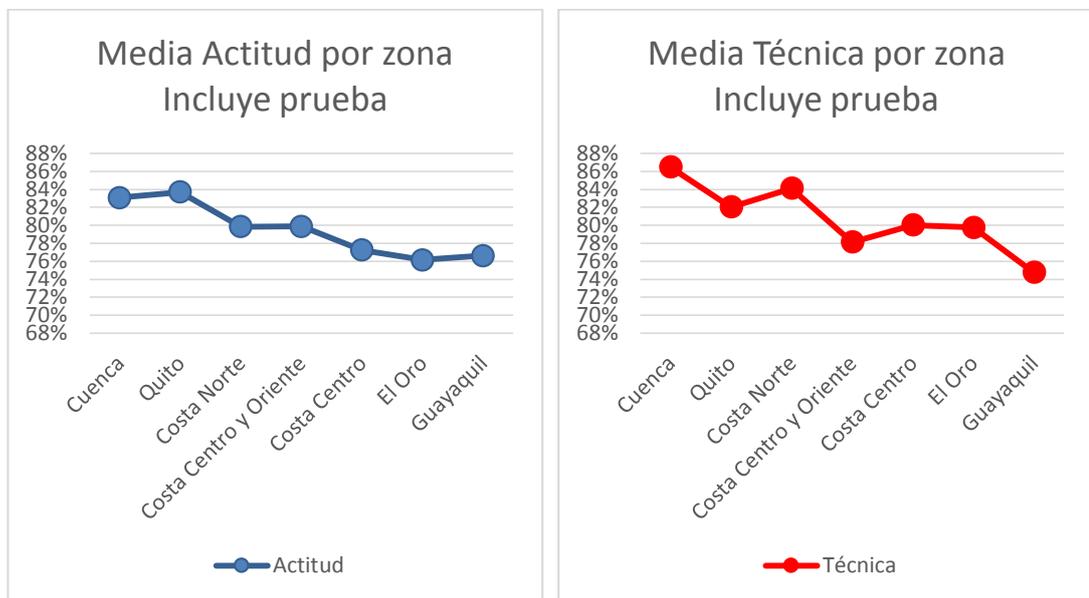
considerando la suma de la evaluación actitudinal y técnica de donde sacamos las siguientes conclusiones:

La zona Cuenca obtiene el puntaje más alto en la sumatoria total de las evaluaciones aplicadas al personal a su cargo con un promedio del 85%

La zona Quito obtiene el segundo lugar en la sumatoria total de las evaluaciones con un promedio del 83 %

La zona Costa Norte es la que obtiene el tercer mejor puntaje con relación a los demás coordinadores zonales de toda la empresa con un promedio del 81%

**Cuadro Nro. 4.26** Promedio general de rendimiento por zona (prueba e indefinido)

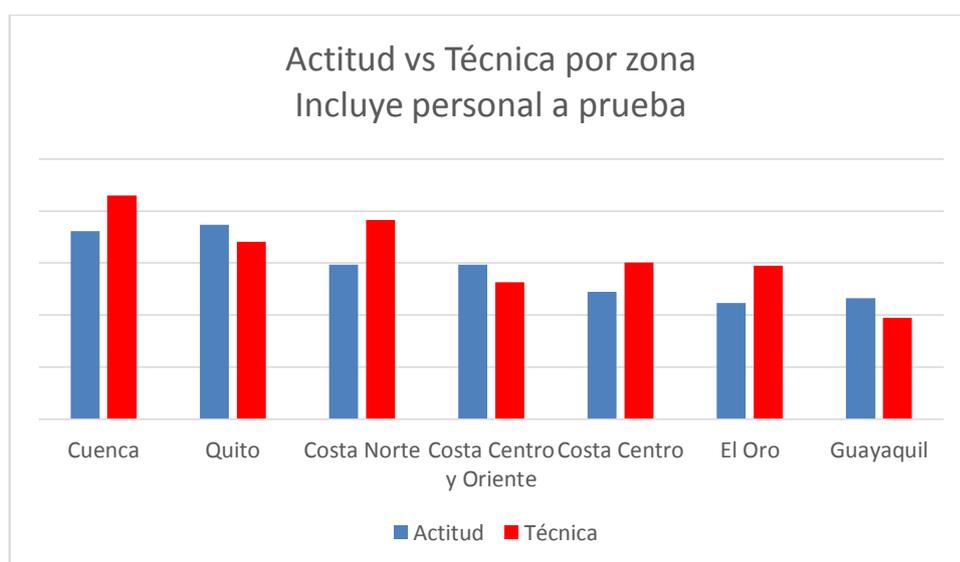


En la presente gráfica podemos observar que si analizamos el puntaje actitudinal de cada zona, deducimos que la zona Quito es la que obtiene un puntaje más alto y la segunda más alta es la zona Cuenca, ambas enmarcadas entre 82% y 84%; con una gran diferencia inferior miramos a las zonas Costa Norte y Costa Centro y Oriente que son las segundas en obtener un puntaje alto en el aspecto actitudinal enmarcándose dentro del 80%; la zona Costa Centro, El Oro y Guayaquil son las terceras en posicionarse con un porcentaje comprendido entre 76% y 78%

Por otro lado, si analizamos la gráfica técnica, podremos darnos cuenta que no están relacionadas con las puntuaciones obtenidas dentro de la escala actitudinal, ya que; la Zona Cuenca mantiene su posición superior en el 86% pero la zona Quito que era la

más alta en actitud, es la tercera por debajo de la zona Costa Norte con el 82% , seguida por la zona Costa Centro y Oriente, Costa Centro y Zona El Oro que se posicionan dentro de un rango entre el 78% y el % y por con un puntaje más bajo de conocimientos técnicos la Zona Guayaquil con el 75%.

**Cuadro Nro. 4.27 Comparativo de calificaciones netas técnica vs. actitudinal por zona**



El presente gráfico nos sirve para darnos cuenta que el aspecto actitudinal no está directamente relacionado con el aspecto técnico.

Podemos decir que Cuenca es la zona que se desempeña mejor en el aspecto técnico que la zona Costa Norte, pero su promedio actitudinal está por debajo del promedio de la Zona Quito.

Podemos analizar la gráfica de muchas maneras pero con ella, lo que queremos conseguir es demostrar que no necesariamente se encuentran en directa relación la evaluación teórica con la técnica.

Así mismo podemos decir que una persona que sabe mucho sobre aspectos técnicos del producto y conoce las especificaciones necesarias como para poder describirlos y poder compararlos con otros, no necesariamente complementa sus conocimientos con un óptimo desarrollo actitudinal. Así, por medio de ésta gráfica podemos determinar, en qué aspectos está fallando cada una de las zonas y necesitan ser reforzados

### **4.3 Retroalimentación al personal**

El proceso de retroalimentación de las evaluaciones al personal se llevó a cabo de manera satisfactoria, sin presentarse ninguna novedad por parte de los coordinadores zonales. Después de realizar la sumatoria de la calificación de cada una de las evaluaciones y en el propio lugar, cada coordinador conjuntamente con el Administrador de local, retroalimentaron las calificaciones a los colaboradores de la empresa, basándose en las tablas porcentuales generadas por el equipo de Talento Humano.

Después de la elaboración de resultados, se tomarán decisiones administrativas con las personas que obtienen puntajes bajos en evaluaciones técnicas y para las personas que tienen bajas puntuaciones en evaluaciones actitudinales, éstas decisiones se encargarán de ejecutarlas en un proceso ajeno a la evaluación de desempeño, por lo que nosotros cumplimos con entregar los resultados a la organización..

## Conclusiones

El proceso previo a la aplicación de las evaluaciones de desempeño fue clave para haber alcanzado el éxito que se logró. Podemos decir que el entrenamiento a los capacitadores es uno de los procesos que no debemos pasar por alto, es uno de los puntos clave para que todo proceso sea exitoso, también los evaluados deben saber: qué es un proceso de evaluación, cómo se lo hará y para qué se lo llevará a cabo; esto nos ayuda a romper con lo que existe por detrás de todo proceso, los rumores que se generan entre los colaboradores de una organización, los mismos pueden ser fácilmente rotos si desarrollamos un proceso de rapport adecuado, previo a la aplicación de la evaluación.

La aplicación o implementación del subsistema de evaluación también tiene que ser apoyado por todos los medios digitales, físicos y logísticos, para que se pueda desarrollar con el éxito deseado cuando nos encontramos en la fase más crítica e importante de todo el proceso de evaluación que es la aplicación. Evaluar, obtener las sumatorias y compararlas con los baremos establecidos es uno de los pasos que llevan más tiempo pero son necesarios para poder concluir con la segunda parte de un proceso de evaluación de desempeño como es la Retroalimentación de los resultados. Dicho proceso de retroalimentación debe ser manejado con mucho tino, ya que es la conclusión de proceso de evaluación de desempeño para el empleado; aquí es cuando fijamos compromisos o felicitamos el desarrollo de las tareas de los empleados.

El análisis de los datos obtenidos de la evaluación de desempeño son claves ya que, si realizamos un buen análisis podremos llegar a saber acertadamente, cuáles son los puntos débiles en el día a día de los empleados, saber en qué necesitan capacitación y desarrollo de sus habilidades en el plano comportamental y comercial. Así mismo, con estos resultados podemos desarrollar un plan de incentivos que es clave si deseamos premiar y conseguir que los empleados deficientes alcancen niveles óptimos de rendimiento y obtengan los incentivos en futuras ocasiones.

Analizando los resultados obtenidos de las evaluaciones de desempeño de los colaboradores retail que se encuentran en período de prueba, podemos concluir que solamente una persona que ocupa el cargo de cajero debe ser re evaluado y los resultados que presente la misma deberán ser analizados por sus jefes; deberán tomar alguna decisión ya que obtuvo un puntaje total del 52% del total de la nota máxima.

Un administrador, un cajero y un vendedor alcanzan puntajes equivalentes a satisfactorio con el 63%, 72% y el 74% del total de la nota máxima respectivamente y por último los puntajes que se consideran altamente satisfactorios son de dos administradores, un vendedor y un cajero.

De todos los administradores retail que se encuentra en período indefinido, podemos notar que el total del puntaje máximo obtenido es de 275 puntos sobre 268 que es el puntaje ideal para este cargo. Así mismo observamos que el puntaje mínimo entre todos los administradores es de 135 puntos sobre 275, lo que equivale a un 49%, poco satisfactorio.

Del total de los vendedores, el puntaje máximo obtenido es de 275 puntos sobre un puntaje óptimo de 285, lo que significa que el colaborador alcanza un 96% de la nota máxima, enmarcándose dentro de un puntaje Altamente Satisfactorio. La nota más baja de entre todos los vendedores en periodo indefinido alcanza un puntaje de 162 sobre un puntaje óptimo de 285, lo que significa el 57% considerándolo como poco satisfactorio.

Haciendo el mismo análisis con los cajeros, podemos decir que el puntaje máximo es de 290 sobre un puntaje óptimo de 295, lo que significa Altamente Satisfactorio con el 98%. El puntaje más bajo es de 179 sobre un ideal de 275 que significa el 61% del total de la nota considerándose poco satisfactorio.

En la zona Quito, una vendedora alcanza el puntaje mayor de resultados con un total de 275 sobre un puntaje óptimo de 285, lo que significa el 96% de la nota, posicionándose en un rendimiento altamente satisfactorio. De igual manera una cajera se ubica en la posición más baja alcanzando un puntaje de 179 sobre un óptimo de 295, lo que significa el 61% del total de la nota, considerando un rendimiento Satisfactorio. Aquí podemos darnos cuenta que pese a que la nota de la cajera es la más baja de la Zona Quito, se enmarca dentro de un rendimiento satisfactorio.

Si analizamos la zona de Guayaquil concluimos que una vendedora es la que obtiene el mayor puntaje, posicionándose dentro de las calificaciones altamente satisfactorias con el 95% de la nota que es 272 puntos sobre 285. En el puntaje menor de esta zona, se encuentra un administrador que obtiene 135 puntos sobre 272 que es el puntaje ideal, lo que significa el 49% de la nota equivalente a Poco Satisfactorio.

En la zona Cuenca, el mayor puntaje obtiene un administrador con 265 puntos sobre 275 que es el ideal posicionándose en un rango altamente satisfactorio con el 96%. La nota más baja de la zona Cuenca es 187 sobre 275 puntos que equivalen al 68% de la nota y se posicionan en un rango satisfactorio.

En la zona el Oro la calificación más alta es la de una cajera con el 96% del puntaje óptimo que equivale 282 puntos sobre 285. El puntaje más bajo es de una administradora que obtiene una puntuación de 152 sobre 275 puntos que equivalente a un puntaje del 55%, lo que significa un rendimiento poco satisfactorio.

Perteneciente a la zona Costa Centro y Oriente, la mejor puntuada es una cajera que obtiene 290 sobre 295 puntos, lo que significa una calificación altamente satisfactoria, cumpliendo con una nota equivalente al 98%. La puntuación más baja es la de un cajero que obtiene una puntuación de 152 sobre 295 puntos, que equivalen al 52% de la calificación óptica, enmarcándose dentro de un rendimiento poco satisfactorio.

En la zona Costa Centro los puntajes se enmarcan con 268 sobre 275 perteneciendo al rango altamente satisfactorio con un promedio de 97% y la más baja con un promedio del 61% enmarcándose dentro de un rango satisfactorio. Por obtener 167 sobre 275 puntos, estas notas pertenecen a administradores.

Si analizamos la zona Costa Norte, veremos que la persona que posiciona con el mejor puntaje es un vendedor que obtiene una puntuación de 264 sobre 285 puntos, esto es equivalente al 93% de la nota colocándose en un rango altamente satisfactorio. Una vendedora que está pasando por su período a prueba es quien obtiene el puntaje más bajo con el 63% del puntaje óptimo, pero esto no quiere decir que es un puntaje malo ya que se enmarca dentro de los satisfactorios, ya que obtiene 132 puntos sobre 210.

# **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES**

## **5.1 Conclusiones**

Indumot S.A. es una empresa que está ya establecida en el mercado con una gran acogida en el debido a la calidad de motocicletas y productos que ofrecen al cliente, con una estructura organizacional fuerte que ha sabido prepararse y sobrellevar el día a día los temas de comercialización de pequeña y grande. Así mismo, existe un conjunto de subsistemas que hacen que la gestión del talento humano sea eficaz pero no existe el subsistema de Evaluación de Desempeño.

Al referirnos a un departamento de gestión de talento humano, podemos decir que su gestión y los subsistemas que éste contiene, son esenciales para una organización, ya que el manejo del capital humano es muy complejo, pero si llegamos a tener un departamento de talento humano fortalecido con todos sus subsistemas que lo conforman, sabremos claramente qué es lo que debemos y no debemos realizar hacer para marchar hacia adelante y hacer del puesto de trabajo de nuestros colaboradores un lugar placentero en el que estarán generando ingresos para cada uno de ellos y para la empresa pero de una manera agradable y saludable para el individuo.

Al mencionar evaluación de desempeño, concluimos que evaluar al personal es necesario ya que por medio de éste proceso se pueden detectar los puntos débiles de una organización, muchas de las veces cuando existe déficit en su marcha ya que las debilidades que se llegan a descubrir por medio de la evaluación de desempeño pueden ser provenientes desde la estructura de la empresa como tal, más no como errores que nacen desde el colaborador.

Analizando la estructura comercial de la organización, podemos concluir que la sección retail de Indumot se encuentra dirigida por el Gerente Comercial, el mismo que es el responsable de dirigir al supervisor zonal. El supervisor zonal es la persona que organiza a los locales a su cargo teniendo bajo su responsabilidad a los administradores de todos sus locales y por ende a los vendedores y cajeros de los mismos. Los administradores son los encargados de que su local se encuentre en las

mejores condiciones tanto físicas como administrativas para que la marcha no se detenga en ningún momento.

Al ser estos principios de atención al cliente y de cierre de ventas los que están confirmando la cadena de valor, es necesario siempre medir el rendimiento y el comportamiento de los colaboradores con relación a los temas antes nombrados por lo que el diseño de las plantillas de evaluación de desempeño se han realizado apegadas al manual de funciones de cada cargo (administrador, vendedor y cajero) y al entrenamiento periódico que reciben los empleados de la organización por parte del training manager de la empresa.

Así mismo se decidió tomar como referencia para direccionar la evaluación en período de prueba o la evaluación indefinida basándonos en el tiempo de permanencia cada uno de los empleados del área comercial, sección retail; ya que es necesario saber si debemos continuar con un empleado que, potenciando sus habilidades va a poder rendir de una mejor manera o simplemente saber si un colaborador por más grandes que sean sus esfuerzos no lo puede hacer, tomando la última opción que será prescindir de sus servicios.

La aplicación o implementación del subsistema de evaluación también tiene que ser apoyado por todos los medios digitales, físicos y logísticos, para que se pueda desarrollar con el éxito deseado cuando nos encontramos en la fase más crítica e importante de todo el proceso de evaluación que es la aplicación. Evaluar, obtener las sumatorias y compararlas con los baremos establecidos es uno de los pasos que llevan más tiempo pero son necesarios para poder concluir con la segunda parte de un proceso de evaluación de desempeño como es la Retroalimentación de los resultados.

Durante la aplicación de las herramientas de evaluación no se presentaron novedades que obstaculicen el desarrollo normal del proceso. Para cerrar el proceso de evaluación, la retroalimentación de resultados fue el momento clave para poder mejorar los resultados bajos y normales y para reforzar verbalmente los comportamientos buenos. Se concluyó que no existen calificaciones deficientes, algunas son poco satisfactorias y la mayoría de evaluaciones se encuentran entre los rangos satisfactorio y altamente satisfactorio, llegando a concluir que la decisión más drástica que se deberá tomar es la de reevaluar.

Analizando las calificaciones de todo el proceso de evaluación, decimos que la zona mejor puntuada con un promedio general de rendimiento fue la Zona Cuenca con el 85% del puntaje máximo que se puede obtener, muy seguido de la zona Quito y la zona Costa Norte que alcanzan un rendimiento del 83% y 81% respectivamente. Con un porcentaje seguido tenemos a la zona Costa Centro y Oriente y Costa Centro con el 80% y 79% y como puntajes más bajos tenemos a las zonas El Oro y la Zona Guayaquil con un 78%.

Podemos hacer un sinnúmero de conclusiones con relación a los resultados pero, es necesario acotar que, los rendimientos actitudinales no son directamente proporcionales a los técnicos y tampoco viceversa ya que hay locales o zonas que tienen un excelente desempeño en el aspecto técnico pero carecen de bases fuertes en cuanto al comportamiento y actitudes que adoptan en el ámbito comercial.

También debemos rescatar algo positivo de todo el proceso ya que no pudimos observar calificaciones deficientes; aclarando que las calificaciones más bajas fueron consideradas como poco satisfactorias y la decisión más drástica según la plantilla que recomendamos, es la de reevaluar.

Los directivos de la empresa, tuvieron un punto de vista muy positivo en cuanto al proceso de evaluación de desempeño que se realizó ya que se dieron cuenta de todas las herramientas que se pueden asociar al proceso de evaluación como son: planes de capacitación, ascensos y promoción, etc.

Para concluir es necesario resaltar que se ha notado un gran sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de los colaboradores ya que los promedios de calificaciones obtenidos en todo el proceso, son buenos y sobresalientes. Esperamos que con los resultados obtenidos se pueda cooperar con el desarrollo positivo de la organización.

## **5.2 Recomendaciones**

Se recomienda desarrollar planes de entrenamiento para los supervisores zonales, direccionados en todos los aspectos de la organización, ya que ellos son el personal que brinda soporte directo a cada uno de los locales que se encuentran a su cargo y al ser ellos las personas que se encuentran continuamente en tránsito por dichos locales, deberían saber todos los procesos propios de retail y así poder potenciarlos directa y periódicamente con los colaboradores.

La implementación del subsistema de evaluación de desempeño en toda la organización es necesaria, ya que así se podrá diagnosticar acertadamente los errores y puntos débiles organizacionales, consiguiendo mejorar notablemente los resultados de la misma.

También se recomienda implementar planes de capacitación y desarrollo organizacional basados en los resultados de la evaluación de desempeño pero dando continuidad al uso de la herramienta ya que así se podrá saber con periodicidad es que los planes formación están dando resultados positivos.

## BIBLIOGRAFÍA

ALLES, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (2ª ed.). Buenos Aires: Editorial Granica.

ALLES, M. (2010). *Conciliar vida profesional y personal. Dos miradas organizacionales e individual* (1a ed.). Buenos Aires: Editorial Granica.

CHIAVENATO, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* México: Editorial McGraw-Hill.

DESSLER, G. (2011). *Administración de Personal* (8ava ed.). México: Editorial Pearson Educación.

IVANCEVICH, J. (2005). *Administración de recursos humanos* (9na ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Manual de Funciones, Perfil de Cargo Departamento Comercial, Indumot S.A. Abril 2014, Departamento de Talento Humano.

Manual de Inducción Indumot S.A. 2013, Departamento de talento humano

MONDY, R. y NOE, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (9na ed.). México: PRENTICE HALL, INC., Copyright

PUCHOL, L. (2007). *Dirección y Gestión de recursos Humanos* (7ma ed.). España: Ediciones Díaz de Santos

REIS, P. (2007). *Evaluación de desempeño*. Madrid: Verlag Deshöfer Ediciones profesionales SLU.

RODRÍGUEZ - SERRANO. (2004) *El modelo de gestión de recursos humanos* (1era ed.) Aragón, Barcelona: Editorial UOC

*Misión y Visión de Indumot S.A.* Web site: <http://honda.com.ec/indumot/>

Gráfico de evaluación de 90 grados, relación evaluador-evaluado web site: <https://hblandopsicologia.files.wordpress.com/2012/04/imagen3.png>

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Cargo Administrador, Manual de Funciones Indumot 2014.

### CARGO: ADMINISTRADOR

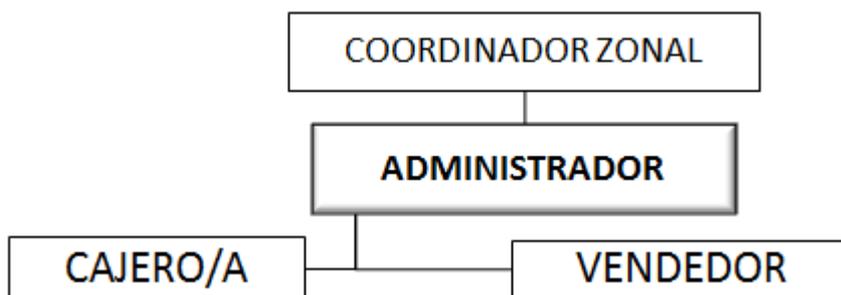
#### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

DEPARTAMENTO	ÁREA	REPORTA A	SUPERVISA A
Comercial	Retail	Gerente Zonal	<b>Área Comercial:</b> Vendedor, Cajero/a, Cajero-Vendedor, Asesor Comercial Corporativo, Coordinadora Operativa. <b>Área Postventa:</b> Jefe de Taller, Mecánico, Asesor de Servicio, Asesor de Repuestos

#### 2. ORGANIGRAMA:

El organigrama que se presenta a continuación es el organigrama ideal para un local tipo 1, es decir un local completo. Los locales tipo 2 y 3 tienen pocas personas en el organigrama, esto es un administrador y un vendedor.

Sin importar la estructura orgánica de cada local las funciones de administrador son las mismas a cumplir.



#### 3. DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

##### 3.1 MISIÓN DEL CARGO:

Administrar el capital humano a su cargo, así como los recursos que le asigna la empresa para asegurar el cumplimiento de metas en el área financiera, administrativa y el cumplimiento de los objetivos comerciales planteados.

### **3.2 ACTIVIDADES ESENCIALES:**

1. Cumplir con los presupuestos mensuales de venta, en base al presupuesto elaborado en Matriz.
2. Planificar las actividades diarias del local y socializarlas con su equipo de trabajo.
3. Dirigir al personal a su cargo para que cumpla con los objetivos de la empresa.
4. Gestionar permanentemente oportunidades de negocio mediante la visita y seguimiento de clientes potenciales.

### **3.3. ACTIVIDADES GENERALES:**

1. Administrar eficientemente el recurso humano del local, procurando mantener un clima laboral interno motivador y comprometido.
2. Llevar un control diario de ingreso y salida de personal a través del reporte diario enviado a Talento Humano y Coordinador Zonal.
3. Supervisar que el personal asista correctamente uniformado
4. Reclutar y seleccionar personal (vendedores –cajeros); en conjunto con el Coordinador Zonal y Talento Humano.
5. Evaluar e identificar en el personal el cumplimiento de procedimientos de venta impartidos en capacitación.
6. Evaluar de forma periódica al personal a su cargo.
7. Retroalimentar e implementar oportunidades de mejora con el personal a su cargo.
8. Responder por el inventario de productos y activos asignados al local y velar por el buen uso y manipulación adecuada de los mismos.
9. Llevar un registro controlado del inventario existente en el local.
10. Mantener el stock ideal en el local (modelos con más rotación)

11. Coordinar y optimizar el envío de valija con la periodicidad requerida
12. Tramitar patentes municipales y permisos necesarios para el funcionamiento del local.
13. Exhibir correctamente los productos de acuerdo a la clasificación determinada por el departamento de marketing (productos imán, productos de gancho)
14. Cumplir con los estándares de presentación definidos por la empresa (iluminación, limpieza, orden y presentación) QDVP3 (PRODUCTO PRECIO Y PERSUASION)
15. Comunicar a Matriz estrategias de ventas detectadas en el medio.
16. Analizar el mercado para en conjunto con matriz determinar acciones que apoyen la venta.
17. Implementar de forma oportuna en el local las promociones y campañas definidas por el departamento de Marketing.
18. Realizar una vez por semana los comités de venta de acuerdo a la política establecida por el departamento comercial (seguimiento de negociaciones, gestión de recuperación de cartera, impacto de promociones, plan comercial de postventa).
19. Evaluar de forma periódica el proceso de venta que realiza el asesor comercial y definir estrategias para corregir las desviaciones.
20. Enviar diariamente el reporte de ventas al Coordinador Zonal, por línea de negocio en el formato de control establecido.
21. Realizar la actualización semanal del plan de acción (PDCA) y enviarla al coordinador zonal (locales:1+)
22. Controlar el manejo de caja chica del local (postventa y retail)
23. Gestionar y responder responsablemente sobre el manejo y custodia del dinero generado en el local, tanto como el existente en caja chica
24. Verificar y asegurar que todos los documentos adjuntos en el reporte de cierre de caja estén correctamente procesados.

25. Cumplir con las políticas para otorgar créditos (reunir toda la documentación solicitada, respaldar la información, etc.)
26. Realizar seguimiento al cobro de cartera de su local.
27. Realizar o verificar el cumplimiento de los trámites de matriculación, registro mercantil y SRI.
28. Revisar el producto en proceso existente en el local postventa (ordenes de servicio)
29. Realizar el seguimiento a la facturación diaria del local generada en postventa (clientes finales)
30. Verificar que el taller se encuentre operando de forma organizada (orden de las herramientas, limpieza de herramientas y taller)
31. Dar seguimiento a la cartera de talleres con relación a cobros y retenciones.
32. Cumplir con las actividades designadas por su jefe inmediato.
33. Cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimientos de la empresa.

#### **4. DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE CARGO:**

##### **4.1 INSTRUCCIÓN FORMAL:**

**Instrucción Superior:** Graduado de Ing. Comercial, Administración de Empresas, Marketing o afines.

##### **4.2 Conocimientos Complementarios:**

<b>Conocimiento</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Excel	<b>X</b>	
OpenBravo		<b>X</b>
Microsoft Outlook	<b>X</b>	

##### **4.3 COMPETENCIAS TÉCNICAS Y CONDUCTUALES:**

- Construcción de relaciones
- Trabajo bajo presión
- Orientación de resultados

- Instrucción (enseñar a otros como realizar alguna actividad)
- Juicio y toma de decisiones

#### **4.4 EXPERIENCIA:**

- Min. 2 a 3 años en cargos administrativos o similares
- De preferencia experiencia comercial, administrativa y manejo de personal.

#### **4.5 NIVEL DE RESPONSABILIDAD:**

**Sobre activos:** Custodia y maneja activos que tienen un interés estratégico para la empresa. (Inventarios de motocicletas, productos de fuerza, accesorios y muebles e implementos de oficina)

**Sobre personas:** Una o más personas bajo su mando.

#### **4.6 TOMA DE DECISIONES:**

Requiere de un análisis interpretativo evaluativo en situaciones distintas con incidencia directa en la empresa.

Las decisiones requieren la aprobación del Coordinador Zonal

#### **4.7 INTERRELACIONES:**

##### **Contacto Interno:**

<b>Departamento/Carg o</b>	<b>Propósito</b>	<b>Frecuencia</b>
Gerencia Comercial	Coordinación de trabajo, Apoyo en ventas	Diaria
Gerencia Financiera	Aprobación en ventas, descuentos, presupuesto de gastos.	Diaria
Crédito	Aprobación de créditos	Semanal

Postventa	Servicio al cliente, garantías, novedades del taller.	Diaria
Gerencia de Recursos Humanos	Novedades del personal, contratación, salidas, faltas, etc.	Diaria
Logística	Procedimientos, actualización de stock, traspasos, línea motos	Diaria
Bodegas	Entrega de motos	Diaria
Marketing	Campañas de ventas, promociones, publicidad, etc.	Semanal
Línea de motos	Actualización de stock	Diaria

**Contacto Externo:**

<b>Organización y/o Personas Externas a la Empresa</b>	<b>Propósito</b>	<b>Frecuencia</b>
Clientes	Ventas	Diaria

**Fuente:** Manual de Funciones, Perfil de Cargo Departamento Retail, Indumot S.A. Abril 2014, Departamento de Talento Humano.

## CARGO: VENDEDOR

### 1. DATOS DE IDENTIFICACION

DEPARTAMENTO	ÁREA	REPORTA A:
Comercial	Retail	Administrador

### 2. ORGANIGRAMA:



### 3. DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

#### 3.1 MISIÓN DEL CARGO:

Generar ventas y cumplir con las metas asignadas por los superiores para asegurar el cumplimiento de los objetivos comerciales planteados.

#### 3.2 ACTIVIDADES ESENCIALES:

1. Vender y promover las ventas de motos y accesorios
2. Gestionar el cobro con la cartera de clientes del local
3. Realizar la prospección y cotizaciones de ventas a bases de datos de clientes potenciales

#### 3.3. ACTIVIDADES GENERALES:

##### COMERCIAL

##### Actividades antes de la venta

1. Realizar prospecciones de clientes potenciales (bases de datos, referidos)

2. Optimizar el tiempo de venta (preparación de ofertas comerciales, seguimiento a clientes, llamadas, correos y estrategias de promoción)
3. Registrar diariamente las oportunidades de negocio
4. Elaborar el plan de actividades y desarrollarlo semanalmente (acciones encaminadas a cumplir su presupuesto de ventas)

#### **Actividades durante la venta**

5. Realizar la presentación del producto aplicando PSB (preguntar-satisfactor-beneficio) y Circuito de Ventas (ver folleto comercial)
6. Manejo de objeciones
7. Realizar proformas del producto solicitado
8. Cumplir con el Proceso de Entrega con Calidad de acuerdo a los siguientes parámetros:

- **Proceso de Negociación**

1. Informar al cliente cómo funcionan los sectores de servicios y repuestos (preparación del producto previo a la salida, manejo de talleres con relación a la postventa, manejo de venta de repuestos, etc)
2. Agendar la fecha y hora de entrega del producto previo a la coordinación con la persona encargada de la preparación postventa.
3. Llenar el registro del cliente, el registro de garantía y el certificado de garantía.
4. Verificar correctamente el producto vs. la Ficha de Inspección de Entrega.
5. Verificar que los accesorios estén bien instalados (herramientas, botiquín)

6. Verificar que la motocicleta se encuentre limpia y sin plásticos de embalaje.
7. Cerciorarse que el tanque de combustible se encuentre con un nivel óptimo de combustible.
8. Colocar el Check List después de realizar todas las comprobaciones del producto

- **Momento de la entrega**

1. Explicar y demostrar el funcionamiento de cada uno de los sistemas del producto basándose en el manual del usuario.
2. Entregar el manual del propietario y explicar el contenido del manual de garantía (términos de garantía, registro de revisiones)

- **Seguimiento**

1. Realizar la llamada telefónica al cliente posterior a la salida del producto (encuestar el nivel de satisfacción del cliente y recordar la fecha del primer mantenimiento)
9. Aplicar correctamente las políticas comerciales y los niveles de descuentos autorizados.

**Actividades después de la venta**

10. Dar seguimiento a las diferentes actividades realizadas con el cliente (cotizaciones, proformas, negociaciones de contado, negociaciones a crédito)

11. Atender reclamos de contingencias

**Actividades paralelas a la gestión de venta**

12. Supervisar el estado del producto y su adecuada exhibición en base a los criterios de la marca
13. Llevar un registro de los potenciales clientes que acuden al local por las promociones vigentes y medir su impacto
14. Conocer el inventario del stock existente en el local

15. Investigar permanentemente las tendencias del mercado y movimientos relacionados a la competencia, nuevos productos, financiamientos, nuevas tecnologías y promociones.
16. Realizar actividades de promoción dentro y fuera del local durante campañas y promociones de la marca (repartir hojas volantes, etc)
17. Coordinar el alistamiento y entrega del producto al cliente

### **POSTVENTA**

18. Realizar la función de gestor de matriculación
19. Realizar procesos operativos de postventa (toma de improntas, pagos varios, etc.)

### **OPERATIVA**

20. Realizar correctamente la creación de terceros
21. Realizar correctamente la creación del pedido de venta

### **OTROS**

22. Colaborar con la limpieza del local
23. Cumplir con las actividades designadas por su jefe inmediato.

## **4. DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE CARGO:**

### **4.1 INSTRUCCIÓN FORMAL:**

**Instrucción Secundaria:** Bachiller en mecánica automotriz, ciencias sociales, marketing o afines.

### **4.2 Conocimientos Complementarios:**

<b>Conocimiento</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Paquete de Office	<b>X</b>	
OpenBravo		<b>X</b>

Servicio al cliente	X	X
Técnicas de ventas	X	X

#### 4.3 COMPETENCIAS TÉCNICAS Y CONDUCTUALES:

- Escucha Activa
- Don de palabra
- Persuasión
- Proactividad
- Orientación a los resultados
- Comprensión oral
- Expresión oral

#### 4.4 EXPERIENCIA:

- Mínimo 1 año de experiencia comercial de preferencia en el área de motocicletas

#### 4.5 NIVEL DE RESPONSABILIDAD:

**Sobre activos:** Custodia y manejo de activos de mediano valor (caja chica, implementos de oficina)

**Sobre personas:** Ninguna

#### 4.6 TOMA DE DECISIONES:

Decisiones que dependen de una simple elección con mínima incidencia.

Las decisiones requieren la aprobación del Administrador.

#### 4.4 INTERRELACIONES:

**Contacto Interno:**

Departamento/Cargo	Propósito	Frecuencia
Administrador	Gestión y reportes de venta	Diario

Gerente Financiero /Personal crédito	Pedidos y descuentos, consulta de crédito y cartera	Diario
Departamento de Postventa	Preparación de motos para el cliente	Diario

**Contacto Externo:**

<b>Organización y/o Personas Externas a la Empresa</b>	<b>Propósito</b>	<b>Frecuencia</b>
Clientes	Ventas y Negociaciones	Diario

**Fuente:** Manual de Funciones, Perfil de Cargo Departamento Retail, Indumot S.A.  
Abril 2014, Departamento de Talento Humano.

### Anexo 3: Cargo Cajero, Manual de Funciones Indumot 2014.

## CARGO: CAJERO

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

DEPARTAMENTO	ÁREA	REPORTA A:
Comercial	Retail	Administrador-Supervisora de Cajas

### 2. ORGANIGRAMA:



### 3. DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

#### 3.1 MISIÓN DEL CARGO:

Recaudar los respaldos monetarios de los movimientos generados en el local, salvaguardando los recursos de la empresa.

#### 3.2 ACTIVIDADES ESENCIALES:

1. Facturar todas las ventas efectuadas.
2. Emitir recibos de cobro por ventas al contado, por entradas y pagos de cuotas.
3. Procesar los pagos en efectivo, tarjeta de crédito y cheques.
4. Efectuar y verificar que los depósitos se realicen a tiempo.
5. Recibir, registrar y enviar anticipos a matriz

6. Reportar inconvenientes presentados en el proceso de cajas a la supervisora correspondiente
7. Generar los reportes de ventas y realizar el cierre de caja

### **3.3 ACTIVIDADES GENERALES:**

1. Atender al cliente.
2. Llevar el archivo general
3. Realizar y enviar valija
4. Colaborar con la limpieza del local.
5. Enviar información por medio de correo a servicio al cliente para ingresar a la base de datos del SRI para realizar el pago en el Banco por concepto de matrículas
6. Realizar la emisión de notas de crédito.
7. Llenar de manera correcta los documentos de soporte de ventas realizadas a crédito y el ingreso de cheque por garantía.
8. Ingresar y verificar correctamente los depósitos al sistema
9. Ingresar correctamente los datos en la cabecera, datos del cliente y dirección del cliente al sistema
10. Realizar correctamente la Retención del cliente al sistema (estado: Completado)
11. Realizar correctamente el pedido del cliente; Seleccionar correctamente la Sucursal, las Condiciones de Pago, el Método de Pago y crear correctamente la línea de Producto.
12. Verificar los Datos de la Cabecera, verificar que los productos, cantidades y precios ingresados sean correctos y verificar el Estado del Documento
13. Verificar, seleccionar y comprobar la sucursal el tipo y el número de documento
14. Verificar correctamente la cabecera y líneas contra la factura
15. Generar correctamente el Cobro de contado
16. Realizar correctamente la verificación de cuotas por darse de baja

17. Seleccionar correctamente el Método de pago: Efectivo, Contado
18. Seleccionar correctamente la cuenta a depositarse: Caja Local
19. Realizar correctamente el proceso de cierre de caja
20. Generar y verificar correctamente el cuadro de Cierre de caja
21. Enviar a tiempo los documentos de caja (cierres) dentro del período establecido (1+: diariamente, otros: 3 veces por semana)
22. Ingresar correctamente los depósitos en efectivo hasta el mediodía del día siguiente
23. Ingresar correctamente los depósitos con tarjeta de crédito hasta el mediodía del día siguiente
24. Pedir la respectiva autorización cuando existen transferencias a una cuenta diferente
25. Revisar los documentos que se generan en la operación de cada local
26. Realizar adecuadamente el proceso de depósitos
27. Manejar apropiadamente las técnicas de caja
28. Detectar los errores a tiempo (operativos)
29. Buscar, proponer, dar seguimiento y concluir los procesos o problemas presentados.
30. Realizar correctamente el manejo utilitario de accesorios de caja (datafast, P.O.S.)
31. Realizar de forma adecuada la entrega de cierres de caja a supervisoras
32. Archivar la comunicación correspondiente a depósitos en bancos y reportes de cierres de caja y autorizaciones dadas desde Matriz
33. Cumplir con las actividades designadas por su jefe inmediato.

#### **4. DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE CARGO:**

##### **4.1 INSTRUCCIÓN FORMAL:**

**Instrucción Superior:** Graduado o cursando la carrera de Administración de Empresas, Contabilidad Superior y Auditoría o Economía.

**Conocimientos Complementarios:**

<b>Conocimiento</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Excel Nivel Medio	X	
OpenBravo		X
Word básico	X	
Microsoft Outlook	X	
Microsoft Outlook	X	

**4.2 COMPETENCIAS TÉCNICAS Y CONDUCTUALES:**

- Destreza Matemática
- Pensamiento Analítico
- Recopilación de Información
- Organización de la Información

**4.3 EXPERIENCIA:**

- Mínimo 2 años en cargos similares
- De preferencia que haya trabajado en áreas de Caja General, Venta, Crédito y Finanzas.

**4.4 NIVEL DE RESPONSABILIDAD:**

**Sobre activos:** Custodio responsable de activos de alto valor y gran relevancia en los objetivos organizacionales.

**Sobre personas:** Ninguna

**4.5 TOMA DE DECISIONES:**

Decisiones que dependen de una simple elección con mínima incidencia.

Las decisiones requieren la aprobación del Administrador, Supervisor de Cajas, Contadora General, Gerencia Financiera.

#### **4.6 INTERRELACIONES:**

##### **Contacto Interno:**

<b>Departamento/Cargo</b>	<b>Propósito</b>	<b>Frecuencia</b>
Crédito y Cartera	Soporte y envío de documentos	Semanal
Supervisor de Cajas	Soporte y envío de documentos Autorización	Diario
Tesorería	Envío de gastos del local	Mensual
Asistente Operativo de Nomina	Envío de Retenciones	Semanal
Contadora General	Aprobación y anulación de notas de crédito, y recibos de cobro Autorización para la emisión de documentos manuales	Semanal
Gerencia Financiera	Aprobar emisión de Notas de Crédito Devolución de dinero	Diario Ocasional
Facturador	Procesar notas de crédito	Diario
Asistente Operativo Contable	Confirmación de transferencias y depósitos	Diario
Recepción	Requerimiento de materiales y documentos	Mensual

##### **4.7 Contacto Externo:**

<b>Organización y/o Personas Externas a la Empresa</b>	<b>Propósito</b>	<b>Frecuencia</b>
Clientes	Cobro y Venta de Mercadería	Diaría

**Fuente:** Manual de Funciones, Perfil de Cargo Departamento Retail, Indumot S.A.  
Abril 2014, Departamento de Talento Humano.

**Anexo 4: Certificado de validación de formatos de evaluación de desempeño.**

Cuenca, 14 de noviembre de 2014

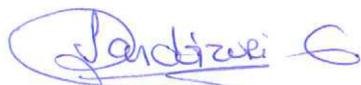
A petición verbal de la parte interesada,

**INDUSTRIAS MOTORIZADAS INDUMOT S.A.**  
**CERTIFICA**

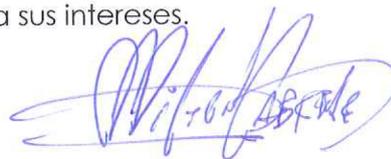
Que la Gerente de Talento Humano, Daniela Landázuri ha **revisado y validado** los formatos de evaluación de desempeño en Período de Prueba y en Período Indefinido para el Área Comercial, Sección Retail, junto con el Ing. Milton Cabrera Zuñiga, Training Manager de la empresa, los mismos que han sido elaborados por el señor Andrés Capelo Ureña.

A demás certifico que dichos formatos cumplen con las expectativas de evaluación que se plantearon en la socialización realizada con los directivos de la empresa; por lo tanto, autorizo al señor Andrés Capelo Ureña, proceder con el proceso de aplicación de los mismos.

Es todo cuanto puedo decir en honor a la verdad, autorizando hacer uso de este certificado en la forma que mejor convenga a sus intereses.



Psí. Lab. Daniela Landázuri G.  
Gerente de Talento Humano



Ing. Milton Cabrera  
Training Manager



Industrias Motorizadas  
**INDUMOT S.A.**

**Anexo 5: Certificado de conformidad con el proceso de evaluación de desempeño implementado en Indumot S.A. y autorización de uso de resultados porcentuales obtenidos.**



Cuenca, 10 de marzo de 2015

**PSI. LAB. DANIELA LANDÁZURI GONZÁLEZ**  
**GERENTE DE TALENTO HUMANO DE INDUSTRIAS MOTORIZADAS**  
**INDUMOT S.A.**

## **CERTIFICA**

Que he revisado y analizado toda la información concerniente a la aplicación de las evaluaciones de desempeño realizadas por el Sr. Andrés Capelo Ureña al Departamento Comercial Retail a Nivel Nacional y doy fe de que el desarrollo del mismo se realizó apegado a las políticas y procedimientos de la empresa.

Por lo tanto, en calidad de Gerente del Departamento de Talento Humano de la empresa, señalo nuestra conformidad con el proceso realizado.

Además autorizo al Sr. Capelo, utilizar los resultados porcentuales y la información relacionada al proceso de evaluación de desempeño de la empresa para fines exclusivamente académicos.

Daniela Landázuri G.  
Gerente de Talento Humano  
Industrias Motorizadas Indumot S.A.



**MATRIZ**

**Dirección:** Primera Transversal y Octavio Chacón

**Telf.:** (593 7) 2806 503 / 2862 698 / 2807 218 / 2863 958 / 2807 026 / 2802 709

**INDUMOT S.A.**

[www.honda.com.ec](http://www.honda.com.ec)