



Universidad del Azuay

**Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la
Educación**

Escuela de Psicología Organizacional

**“PROPUESTA DE UN PLAN DE INCENTIVOS TRAS LA
APLICACIÓN DE UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
A LOS EMPLEADOS DE LOS DEPARTAMENTOS DE
VENTAS Y ENTREGA DE CORPORACIÓN AZENDE”**

**Trabajo de Graduación Previo a la Obtención del Título de
Psicóloga Organizacional**

Autor:

María Belén Mera Espinoza

Director:

Msc. Mónica Rodas Tobar

Cuenca, Ecuador

2017

DEDICATORIA

A mi familia, profesores y amigos, por su apoyo constante, por confiar en mí y por guiarme en el camino para alcanzar mis sueños.

María Belén Mera Espinoza

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres y hermanos por su apoyo incondicional, a mi novio Pedro, por compartir conmigo mi sueño, a mis abuelos, por su perseverancia y a mis profesores por contribuir en mi desarrollo profesional.

Gracias a todos ustedes por siempre creer en mí y darme la confianza y seguridad para seguir adelante, ya que sin ustedes no hubiese jamás logrado todas las metas alcanzadas en mi vida, ustedes han sido siempre guía y soporte en momentos buenos y malos, ayudándome a tomar las decisiones en forma correcta.

María Belén Mera Espinoza

“Propuesta de un plan de incentivos tras la aplicación de una evaluación de desempeño a los empleados de los departamentos de ventas y entrega de Corporación AZENDE”

RESUMEN

El presente proyecto se basa en la importancia de mantener motivado al personal de una empresa, ya que el éxito o fracaso de la misma depende del compromiso que tengan los colaboradores con la misma.

Los primeros capítulos, serán la base teórica de este trabajo, enfocándose en evolución de desempeño, los incentivos y teorías motivacionales. En el capítulo tres, explicará la metodología a aplicarse, la elaborando la evaluación de desempeño, y la explicación del cuestionario a ser empleado.

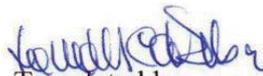
Finalmente, se realizará el Plan de incentivos en el capítulo cuatro, en base a los resultados obtenidos de la Evaluación de Desempeño y del Cuestionario aplicado a los colaboradores.

Palabras claves: empresa, encuesta, Evaluación de Desempeño, motivación, y Plan de Incentivos.

ABSTRACT

This project is based on the importance of keeping the staff of a company motivated, since its success or failure depends on the employee's commitment to the company. The first chapters will deal with the theoretical basis of this work, focusing on performance evolution, incentives, and motivational theories. Chapter three will explain the methodology to be applied, the elaboration of the performance assessment, and the explanation of the questionnaire to be used. Finally, chapter four will perform the Incentive Plan based on the results obtained from the Performance Assessment and from the Questionnaire applied to the employees.

Keywords: Company, Survey, Performance Assessment, Motivation, Incentive Plan.



Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN	IV
ABSTRAC.....	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	IX
INTRODUCCIÓN	X
CAPÍTULO 1	1
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes teóricos:.....	1
1.2 Bases teóricas de la Evaluación de Desempeño	3
1.3 Tipos de Evaluación de Desempeño a aplicar.....	5
1.4 Otras investigaciones acerca de Evaluación de desempeño.	7
CAPÍTULO 2	9
INCENTIVOS.....	9
INTRODUCCIÓN	9
2.1 Antecedentes teóricos.....	9
2.2 Tipos de Incentivo:.....	11
2.3 Teorías motivacionales:.....	15
2.4 Encuesta.	16
CONCLUSIONES	19
CAPÍTULO 3	20
METODOLOGÍA.....	20
INTRODUCCIÓN	20
3.1 Aplicación de la Evaluación de Desempeño.	20
3.2 Evaluación de Desempeño.	21
3.3 Test para identificación de incentivos.	24
CONCLUSIONES	30
CAPÍTULO 4	31

RESULTADOS Y ANÁLISIS	31
INTRODUCCIÓN	31
4.1 Análisis de la Evaluación de desempeño.	31
4.3 Informes de Evaluación de Desempeño	44
4.4 Elaboración de la propuesta de plan de incentivos.....	47
CONCLUSIONES	52
5. CONCLUSIONES GENERALES	53
6. RECOMENDACIONES	55
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56
ANEXOS	59
ANEXO 1: Encuesta Miguel Minutti (Gerente Recursos Humanos).....	60
ANEXO 2: Aplicación de la Evaluación de desempeño del Departamento de Ventas.....	62
ANEXO 3: Aplicación de la Evaluación de desempeño del Departamento de Entrega	63
ANEXO 4: Aplicación del Cuestionario MbM al Departamento de Ventas.....	64
ANEXO 5: Aplicación del Cuestionario MbM al Departamento de Entrega	65
ANEXO 6: Informe de la Evaluación de Desempeño del Departamento de Ventas	66
ANEXO 7: Informe de la evaluación de Desempeño del Departamento de Entrega.....	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Evaluación de desempeño del Departamento de Ventas	22
Tabla 2 Evaluación de desempeño del Departamento de Entrega.....	23
Tabla 3 Cuestionario MbM	25
Tabla 4 Ponderación de respuestas de Cuestionario MbM.....	27
Tabla 5 Tabulación del formulario MbM.....	28
Tabla 6 Promedio de los resultados obtenidos en las actividades esenciales del Departamento de Ventas.....	32
Tabla 7 Promedio de los resultados de las competencias obtenidos en la evaluación de desempeño.	34
Tabla 8 Promedio de los resultados de las actividades esenciales en la evaluación de desempeño	36
Tabla 9 Promedio de los resultados de las competencias en la evaluación de desempeño del departamento de Entrega	38
Tabla 10 Resultados obtenidos del Cuestionario MBM del Departamento de Ventas ..	40
Tabla 11 Resultados del Cuestionario MBM en porcentajes	41
Tabla 12 Resultados obtenidos del cuestionario MBM al Departamento de Entrega....	42
Tabla 13 Resultados del Cuestionario MBM en porcentajes	43
Tabla 14 Informe de la Evaluación de desempeño departamento de ventas.	45
Tabla 15 Informe de la evaluación de desempeño departamento de entrega	46
Tabla 16 Incentivos posibles según Autores y necesidades de protección y seguridad de la encuesta MbM	48
Tabla 17 Incentivos posibles según Autores y necesidades sociales y de pertenencia de la encuesta MbM	49
Tabla 18 Incentivos posibles según Autores y necesidades de autoestima de la encuesta MbM.....	49
Tabla 19 Incentivos posibles según Autores y necesidades de autorrealización de la encuesta MbM	50

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Ilustración 1 Aspectos esenciales - Evaluación de desempeño	33
Ilustración 2 Evaluación de desempeño - Competencias.	35
Ilustración 3 Actividades esenciales - Evaluación de desempeño, Departamento de Entrega.....	37
Ilustración 4 Competencias - Evaluación de Desempeño del departamento de Entrega	39
Ilustración 5 Resultados del Cuestionario MBM del Departamento de Ventas	41
Ilustración 6 Resultados del Cuestionario MBM del Departamento de Entrega.....	43

“Propuesta de un plan de incentivos tras la aplicación de una evaluación de desempeño a los empleados de los departamentos de ventas y entrega de Corporación AZENDE”

INTRODUCCIÓN

Después de haber culminado los años de estudio en mi carrera, he creído necesario aportar con este proyecto, con la finalidad de que sirva como guía en la vida empresarial.

Actualmente, se considera al capital humano dentro de las organizaciones como un elemento sumamente importante, ya que es el que impulsa el desarrollo de las empresas, por ello debemos motivarlos, mediante planes de incentivos que mejoren su rendimiento, desempeño y productividad.

Se ha planteado una propuesta que radica en investigar a través de un análisis exploratorio la evaluación de desempeño de los empleados del departamento de ventas y entrega de Corporación Azende y un plan de incentivos, con el objetivo de mejorar el desempeño laboral de los empleados de dichos departamentos.

Este proyecto pretende crear compromiso de los colaboradores con la Corporación, el mismo que proporcionará un efecto positivo en los empleados, mejorando su productividad, eficiencia y eficacia, en búsqueda de grandes resultado lo que llevará al éxito de la empresa.

CAPÍTULO 1

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

INTRODUCCIÓN

Éste capítulo trata sobre la evaluación de desempeño, con un estudio de sus antecedentes y bases teóricas, así como un análisis de los diferentes tipos de evaluación.

La evaluación de desempeño es una de las herramientas fundamentales para la gestión de Recursos Humanos, ayuda a la toma de decisiones, ya que permite identificar problemas de adaptación e integración del empleado dentro de la organización, valora de forma objetiva y sistemática el rendimiento que tienen los mismos; consecuentemente se puede aprovechar el potencial de cada individuo, ya que al conocer las falencias que tienen, la empresa sabe cuáles son los puntos que debe reforzar para mejorar el rendimiento de la misma.

En el presente documento se realiza una descripción de la Evaluación de Desempeño en las organizaciones, proporcionando la definición de los conceptos básicos que ésta abarca.

1.1 Antecedentes teóricos:

Existen algunas historias sobre cuando apareció la evaluación de desempeño, las mismas que se explicaran a continuación.

Pinilla, (2013), menciona a Stufflebeam y Shinkfield quienes hacen un recuento histórico de la evaluación: El hecho de evaluar individuos y programas apareció, en el año 2000 a.C. cuando algunos oficiales chinos dirigieron unas investigaciones de los servicios civiles, y en el siglo V a.C. cuando Sócrates y otros maestros griegos emplearon cuestionarios evaluativos como parte de su metodología didáctica.

A su vez, explican que durante el siglo XIX y comienzos del siglo XX, se empleó en diversos lugares, como en Inglaterra y Estados Unidos, la evaluación basada en los “test de rendimiento”; por tanto, la evaluación sistemática tiene una larga historia. La

genealogía del concepto “evaluación” surgió en el momento de la industrialización en Estados Unidos, particularmente con el trabajo de Ralph Tyler quien acuñó, en la década de los treinta del siglo XX, el término “evaluación educacional” con un método centrado en objetivos para evaluar por test “examen de respuesta múltiple u otras pruebas similares”, con la intención de medir; este autor afirmaba que “todos los tipos de conducta humana evaluados como parte integrante de objetivos de la educación deben ser resumibles y mensurables”, siendo así como aparece la evaluación.

Posteriormente, aparece la evaluación de desempeño laboral, una de las historias más presentes de la evaluación de desempeño es que nace en Estados Unidos, en la década de 1920-1930, en las Fuerzas Armadas, quienes acogieron el proceso de evaluación para llevar a cabo las comparaciones entre grandes números de oficiales. El War Department de dicho país adoptó, en 1917, este proceso de valoración, principalmente, para los siguientes fines: Seleccionar a los candidatos que podrán asistir a las escuelas militares, elegir, a los oficiales entre los graduados en esas escuelas y evaluar periódicamente a los oficiales para conceder después los ascensos o cambios de acuerdo con la escala determinada de puntos. Al pasar el tiempo, la aplicación de este método se extendió a las empresas privadas, siendo una estrategia para las mismas.

Por otra parte, la historia recoge que en el siglo XVI, antes de la fundación de la compañía de Jesús, San Ignacio de Loyola utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y del potencial de cada uno de los jesuitas. En 1842, el servicio público Federal de los Estados Unidos implantó el sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de los funcionarios, y en 1880, el ejército norteamericano desarrolló también su propio sistema. En 1918, la General Motors disponía ya de un sistema de evaluación para sus ejecutivos. No obstante, sólo después de la segunda Guerra Mundial los sistemas de evaluación del desempeño tuvieron amplia divulgación entre las empresas y principalmente a raíz de los Congresos Mundiales de Gestión de Recursos Humanos, de Washington 1986, Buenos Aires 1988, Sidney y Madrid en 1992 y Hong Kong 1996 donde se perfilan los objetivos de este sistema.

Además, al ver la necesidad de mejorar en la organización, las empresas deciden incrementar un procedimiento que les permita integrar políticas, con el objetivo de que los empleados, realicen con responsabilidad sus tareas, llevando así al éxito la empresa.

Posteriormente, aparece en Centroamérica en la época de los ochentas, y actualmente ya casi todas las empresas han implementado este sistema en sus procesos.

La importancia de la evaluación se debe a que ésta determina la orientación de los comportamientos y de los resultados buscados, siendo de suma importancia en las organizaciones actuales la implementación y adaptación de sistemas de evaluación del desempeño para sus empleados, valorando los comportamientos necesarios con la finalidad de lograr sus objetivos estratégicos.

Existen diferentes historias sobre la aparición de la evaluación de desempeño en las empresas, pero todas nos llevan a una misma finalidad, ayudar a las organizaciones a determinar cómo está el comportamiento de los empleados en el trabajo, como se están realizando las tareas y detectar necesidades. Por otro lado es una ayuda para implementar diferentes tipos de motivaciones, con el objetivo de que los empleados mejoren sus labores o estos se mantengan y se sientan parte fundamental de la organización.

1.2 Bases teóricas de la Evaluación de Desempeño

Actualmente existe diferentes conceptos sobre la evaluación de desempeño, muchos autores dan su punto de vista, explicando la importancia de una evaluación y el porqué debe aplicarse en las empresas, a continuación se darán a conocer ciertos conceptos y como estos han ido cambiando a través de la historia, para así tener una idea clara sobre la evaluación de desempeño.

Para Sikula, (1989) “es la asignación de un valor a cada actuación del empleado, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones y lograr resultados” mencionado por (Rivera, 2013).

Por otra parte, Hernández, Fleitas & Salazar, (2011) quién cita a Harper & Lynch, (1992) nos dice que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza sobre la base de los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas por los empleados y las características personales.

Es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. (Byars & Rue, 1996).

Por otro lado, Cuesta Santos, (1999) nos dice que consiste en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados en la organización. Este se realiza sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo y las características personales.

Otro concepto es el que nos da Espinosa, (2000) refiriéndose, que consiste en la identificación y medición de los objetivos de la labor que desempeña un individuo, la forma en que utiliza los recursos para cumplir esos objetivos y la gestión del rendimiento humano en las organizaciones.

A su vez, la evaluación de desempeño es medir el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y alcanza los objetivos del cargo que desempeña (eficacia), así como la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos (eficiencia) (Carlos Martínez, 2002).

Arrieche, (2011) mencionando a Chiavenato (2007), el desempeño laboral “es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona”.

Para Morales Cartaya, (2009) es un Proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores, del cumplimiento de la idoneidad demostrada, las competencias y los resultados de trabajo para lograr los objetivos de la empresa, realizado por el jefe inmediato, partiendo de la autoevaluación del trabajador y los criterios de los compañeros que laboran en el área. Sin la evaluación del desempeño no hay desarrollo individual.

La evaluación del desempeño tiene el propósito de valorar de forma sistemática y objetiva, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización (Salgado, 2011).

También, para Robbins (citado por Sánchez & Calderon, 2012), una de las metas más importantes de la evaluación de desempeño es determinar con precisión la contribución del desempeño individual como base para tomar decisiones de asignación de recompensas o incentivos en la empresa.

Tomando en cuenta los conceptos citados anteriormente, se puede decir que la evaluación de desempeño es una valoración ordenada del desempeño de los empleados en su puesto de trabajo, lo que ayuda en el análisis de aspectos positivos y negativos de los mismos, llevando a la organización a aprovechar las cualidades y aptitudes de sus empleados. Esta herramienta tiene el objetivo de obtener grandes resultados no solo en el área laboral sino en el ámbito personal de sus colaboradores, generando acercamientos positivos con los colaboradores, logrando el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Finalmente, la evaluación de desempeño, está creada para descubrir problemáticas en el puesto de trabajo, inconvenientes por parte de los colaboradores y falta de motivación por parte de la empresa hacia los colaboradores, teniendo como finalidad la mejora continua del desempeño de los empleados en sus labores cotidianas.

1.3 Tipos de Evaluación de Desempeño a aplicar.

Las organizaciones tienen diferentes culturas, por lo que es necesario realizar un estudio de los diferentes tipos de evaluación de desempeño para así poder determinar el modelo adecuado para cada organización.

Lo que se aplica generalmente en una evaluación de desempeño son cuestionarios que incluyen matrices de: competencias, encuestas y entrevistas a los empleados, habiendo diferentes técnicas para la evaluar a los empleados, con el tiempo estas han ido mejorando y se van adaptando a las necesidades de la empresa.

Menciona la autora (Alles, 2005) que trabajar por competencias tiene la ventaja de hacer objetivo los procedimientos, combinando las habilidades, los conocimientos y las cualidades de una persona, lo que nos ayudara a detectar necesidades de capacitación, descubrir personas claves para la organización, motivar a las personas al comunicarles un desempeño favorable e involucralas en los objetivos de la empresa.

Por otra parte, existen diferentes herramientas que permiten realizar procesos de evaluación de desempeño, tomando como referencia Torres, (2012), entre ellos tenemos:

- **Método de incidentes críticos:** técnica de evaluación que requiere un registro por escrito de las actividades laborales de los empleados ya sean muy favorables o bien muy desfavorables.
- **Método de ensayo:** método en el que el evaluador redacta una breve narración que describe el desempeño del empleado.
- **Método de estándares laborales:** este compara el desempeño de cada empleado con un estándar predeterminado o un nivel esperado de producción.
- **Método de clasificación:** el evaluador coloca a todos los empleados de un grupo en orden de calificación según su desempeño general.
- **Método de distribución obligatoria:** método de evaluación que requiere que el evaluador asigne personas de un grupo de trabajo a un número limitado de categorías similar a una distribución de frecuencias normal.
- **Escala de calificación basada en el comportamiento (BARS):** este combina elementos de la escala de calificación tradicional y los métodos de incidentes críticos.

Es importante aplicar una evaluación de desempeño a los empleados con el fin de determinar el nivel de desarrollo que tienen en la empresa y la calidad de trabajo que realizan. Por otra parte, “el análisis de desempeño o de gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal, que tiene por objetivo el desarrollo profesional de los colaboradores, su mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos” (Alles, 2009).

Por otro lado, existen tres diferentes métodos de evaluación, los que serán explicados a continuación:

- **Evaluación 360 grados:** es un esquema que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Pudiendo incluir otras personas como proveedores o clientes.

- **Evaluación 180 grados:** en esta el empleado es evaluado por su jefe, sus pares y eventualmente sus clientes, diferenciándose de la de 360 grados porque en esta no incluye el nivel de subordinados.
- **Evaluación 90 grados:** en esta evalúa al empleado solo el jefe inmediato, quien es el que está al tanto del trabajo realizado.

Castillo, (2016) menciona a Mondy & Noé (2005) quienes distinguen tres tipos de competencias a evaluar:

- Las competencias técnicas se refieren a las aplicaciones prácticas precisas para realizar una o varias tareas.
- Las competencias sociales representan a la integración positiva del individuo en los grupos de trabajo relativo a su entorno laboral.
- Las competencias individuales están constituidas por ciertas características como son la responsabilidad, la puntualidad, la honestidad, lealtad, etc.

Anteriormente, se pudo explicar algunos de los tipos de evaluación de desempeño, los mismos que nos han ayudado a tener una idea clara de una evaluación de desempeño y la importancia de la aplicación de la misma y la correcta selección de esta para aplicarla en una empresa.

1.4 Otras investigaciones acerca de Evaluación de desempeño.

Tomando como referencias, Castillo, (2016), quien menciona a García, (2011), realizando una investigación en Cumará – Venezuela con el propósito de analizar el proceso de evaluación de desempeño aplicado a los colaboradores de los departamentos administrativos del liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, esta investigación se realizó por medio de un estudio descriptivo con diseño de campo y una población de 29 personas, los cuales brindaron la información requerida a través de un cuestionario, posteriormente se realizó una entrevista para recolectar los datos necesarios sobre la ejecución del proceso. Finalmente se obtuvo como resultado, que existen algunas debilidades en el proceso de evaluación de desempeño de la institución como la exclusión de algunas líneas de acción, también el desconocimiento de los descriptores del cargo por parte de los evaluados y la falta de comunicación sobre los aspectos que serán valorados.

CONCLUSIÓN

Durante el desarrollo de este tema, se trató con conceptos, con la finalidad de conocer acerca de una evaluación de desempeño, siendo una herramienta de mucha importancia en las organizaciones, ya que uno de sus objetivos más importantes es la mejora permanente de los resultados de la organización y el aprovechamiento de los recursos humanos.

CAPÍTULO 2

INCENTIVOS

INTRODUCCIÓN

El siguiente capítulo trata acerca de los incentivos y los diferentes tipos que se pueden aplicar.

Los incentivos han sido una forma de motivar o de estimular a los empleados en una empresa, con la finalidad de mejorar la productividad, su crecimiento diario y con el objetivos de que esta llegue a ser exitosa. A su vez, un plan de incentivos se realiza tras la aplicación de una evaluación de desempeño, con el fin de determinar en que están fallando los colaboradores y así determinar el incentivo correcto para los empleados.

En la actualidad existen varias teorías motivacionales y metodologías las mismas que nos ayudan a entender sobre los incentivos, ya que las empresas con el pasar del tiempo han ido desarrollándose y enfocándose no solo en lo económico, sino se preocupa por el capital humano, haciendo que sus empleados se sientan comprometidos con la organización y estos ayuden en el cumplimiento de las metas de la empresa.

2.1 Antecedentes teóricos

Actualmente no basta con brindar un salario justo ni buenas condiciones de trabajo a los colaboradores de una organización, sino ir más allá y trabajar en la motivación y satisfacción de los mismas para que así logren un desarrollo profesional y personal, por lo mismo es necesario la aplicación de planes de incentivos ya que estos nos permiten mejorar la eficiencia en el cumplimiento de objetivos por parte de los trabajadores. Diferentes conceptos se desarrollarán a continuación ya que son la base de este proyecto.

Krajewski y Ritzman (2003), explican que los incentivos son un estímulo que establece u otorga el empleador, con la finalidad de que sus trabajadores ya sea

individualmente o como miembros de un equipo, eleven sus niveles de producción en la empresa o mejoren los estándares de desempeño laboral, citado por (Satey, 2014).

Con un plan de incentivos se puede aumentar la producción y mejorar el rendimiento de los empleados, ya que éstos se sentirán cómodos en su lugar de trabajo, con un ambiente sano y rendirán mejor sus horas de producción. Los incentivos son una parte variable del salario o un reconocimiento que apremia un resultado superior al exigible (Díaz, Palomo & Iruegas 2013).

Crespo, (2016), refiere al autor Caso, (2003) quien define a los incentivos como una parte variable de la remuneración, que premia un resultado superior al exigible. Obtener un resultado mayor al exigible se vuelve voluntario; puede y debe ser incentivado y sobre todo debe ser acordado en un plan formal establecido. La responsabilidad de la empresa es proporcionar al empleado los medios necesarios para su cumplimiento. El resultado del desempeño se traduce en una cifra o indicador que corresponde a un determinado nivel de rendimiento, el cual tiene como resultado una recompensa específica, pero este resultado tiene que ser siempre medido y evaluado. Su teoría permanece vigente a pesar de contar con más de diez años de haber sido planteada.

Satey, (2014), habla sobre los incentivos y menciona a Salomón (2012), quien en su artículo Incentivos laborales, compromiso empresarial, las siete reglas básicas; de la revista Iberoamericana Inter-forum, explica que toda entidad comercial ya sea multinacional o unipersonal debe estar obligado a tener una política empresarial que contemple un programa sencillo o complejo de incentivos, ya que para que una persona se pueda desarrollar y ser feliz, necesita una serie de requisitos, que entre los de más relevancia se menciona siete incentivos laborales que son excesivamente básicos.

Diversos estudios han demostrado una relación importante entre los planes de incentivos y la mejoría en el desempeño de las organizaciones. Muchas veces, en el área de producción y ventas la productividad en el trabajo aumentara hasta en un 20% después de la adopción de incentivos. Sin embargo, las mejorías no están limitadas a las instalaciones de producción. Muchas de las empresas muestran ganancias en la productividad cuando los incentivos están relacionados con los objetivos de la organización, Sánchez, (2008), mencionando a (Sherman, Bohlander, 1994).

Kotler (2010), indica que es diseñar y mantener al personal en sus puestos de trabajo idóneos e incentivados o motivados periódicamente, dicho en otras palabras es la prima que se ofrece a una persona o trabajador para mejorar su rendimiento. Los incentivos representan un factor importante para el logro de los objetivos de la empresa pues por medio de ellos los empleados generan una mayor productividad.

En la actualidad muchas organizaciones buscan ser asertivas y competitivas, están experimentando diferentes esquemas de compensaciones como los planes de incentivos, los mismos que ayudarán a las empresas a motivar a sus empleados y en la satisfacción laboral de los mismos, estos aspectos han permitido que las empresas actúen proactivamente en la sociedad y que sean capaces de enfrentar nuevos cambios.

2.2 Tipos de Incentivo:

Incentivo es aquello que estimula o induce a los trabajadores a mejorar sus conductas que generalmente, va orientada directa o indirectamente a conseguir diferentes objetivos como de mejorar su calidad de trabajo, mayor cantidad en la producción, menos coste y mayor satisfacción.

Reyan & Hernández, (2013), nos presentas tres tipos de incentivos, los mismos que se han creado con el objetivo de mejorar la productividad del personal, estos son: Incentivos económicos, Incentivos no económicos y los Incentivos mixtos.

- **Incentivos económicos:** son la erogación de efectivo que la empresa le da al empleado con el fin de que este mejore su desempeño.
- **Incentivos no económicos:** estos consisten en los aspectos interiores del trabajo, que cuando se modifican puede mejorar el desempeño del individuo, tales como rediseño de la estación del trabajo, redistribución de la toma de decisiones, enriquecimientos de tareas, entre otros.
- **Incentivos mixtos:** son la mezcla de estos dos últimos.

Por otra parte, a pesar de tener una vigencia de más de diez años, tiene una teoría extremadamente útil para conocer otro tipo de incentivos, siendo útiles para este trabajo,

Chiavenato (2000), indica los beneficios monetarios proporcionados en dinero a través de la nómina; generalmente obligaciones sociales que se derivan de ellos.

- Prima anual
- Vacaciones
- Pensión
- Complementación de la pensión
- Aguinaldo
- Bonificaciones
- Planes de prestamos
- Complementación de salarios en las ausencia prolongadas por cauda de enfermedad
- Reembolso o subsidio de medicamentos

A su vez, el mismo autor (2002), nos da a conocer otro tipo de incentivos, los mismos que se explicaran a continuación:

Incentivos no económicos: son reconocimientos dados para celebrar un esfuerzo que va más allá de lo que una persona está obligada a hacer, estos reconocimientos pueden ser:

- Servicios de restaurante
- Asistencia medico-hospitalaria y odontológica
- Servicio social y consejería
- Club o asociación recreativa
- Seguro de vida colectivo
- Conducción o transporte de la casa a la empresa, y viceversa
- Horario móvil de entrada y salida del personal de oficina
- Club o agrupación gremial.

Por otra parte, Satey (2014), menciona a Welther y Davis (2005), señalan que los tipos de sistemas de incentivos financieros más conocidos son los que se detallaran a continuación:

- **Basados en unidades:** estos incentivos compensan al trabajador por el volumen de su rendimiento, algunas veces puede darse la variable de compensar por el exceso de producción que se haya tenido.
- **Bonos de producción:** son incentivos que junto a un salario fijo, se pagan a los empleados por aumentar el nivel de producción. Una variante de este sistema estimula al empleado por sus ahorros de tiempo, o la combinación de incentivos sobre producción con los bonos y mejora la compensación que reciben por ahora, mas incentivo por cada unidad de producción.
- **Comisiones:** suelen estar relacionadas básicamente con los puestos enfocados a ventas, el vendedor recibe un porcentaje de las ventas que realiza y la empresa con esa clase de incentivos de alguna manera aseguran el buen desempeño del vendedor.
- **Curvas de madurez:** con este incentivo los empleados son clasificados según su productividad y experiencia, se califican de una forma descendente, de un nivel superior, medio e inferior. En esa técnica los que sobresalen en un nivel superior reviven incentivos con este tipo de incentivos la organización evita que los empleados busquen la oportunidad de ascenso o un puesto de más alta jerarquía en otra empresa para aumentar sus ingresos.
- **Incrementos por méritos:** constituyen aumentos en el nivel de la compensación, concedidos a cada persona de acuerdo con una evaluación de desempeño de las actividades que realiza dentro de la organización. Por lo común estos aumentos los decide el supervisor inmediato del empleado junto con los otros superiores. A pesar d que los aumentos por méritos estimulan el desempeño superior al promedio, en pocas ocasiones están vinculados con el estándar o nivel específico y pueden estar sometidos a factores subjetivos que conduzcan a situaciones poco justas.
- **Compensación por experiencia y conocimiento:** los sistemas de compensación por conocimiento especializados son un estímulo para el empleado por medio del cual se le reconoce el esfuerzo que realiza para adquirir conocimientos o destrezas relacionados con el puesto que desempeña o de la empresa en general.

Este tipo de incentivos se basa en lo que el empleado puede hacer por la empresa, ya que si los trabajadores adquieren más conocimientos, se reduce la necesidad de contratar más personal y probablemente que disminuya la tasa de ausentismo y rotación de personal.

Crespo, (2015) da a conocer diferentes tipos de incentivos que se pueden aplicar en una empresa, los que serán explicados a continuación:

- **Horarios flexibles:** Dar la opción a tus empleados de tener un horario flexible y que les permita conciliar su vida familiar con el trabajo, será un incentivo muy fuerte. Puedes plantear a los trabajadores que tengan mayor rendimiento que sean ellos quienes diseñen su propio horario. Durante un mes, por ejemplo, ofréceles un rango de horas de trabajo que ellos puedan elegir y permíteles que las organicen como ellos prefieran.
Si un empleado quiere trabajar temprano, tomarse un descanso de varias horas y después volver, debes permitirlo. De esta manera, sentirán que han recibido una recompensa muy valiosa.
- **Viajes:** Los viajes son los incentivos laborales clásicos para el personal de ventas. Elige un centro turístico y planea una sesión de entrenamiento especial allí. Luego, estimula a tu personal a lograr las metas de ventas antes de ir. Mezcla negocios con placer en estos viajes; da a tus empleados una posibilidad de relajarse además de aprender nuevas técnicas.
- **Tiempo libre:** Cuando no tienes mucho dinero para gastar en incentivos, pero aun así quieres hacer algo para levantar la moral, considera darle tiempo libre extra a tus empleados. Un día adicional sumado a sus vacaciones te cuesta muy poco dinero y a ellos les sentará muy bien.
- **Regalos:** Los objetos como camisetas, relojes o aparatos de música también pueden servir como un buen incentivo para los empleados. Elegir el objeto correcto puede ser un poco difícil, por lo que puedes consultar un catálogo de recompensas en línea. El empleado gana una cierta cantidad de puntos por tareas específicas, los que luego puede “canjear” para comprar los objetos que necesite.

- **Incentivos dentro de la oficina:** Puedes animar a tus empleados ofreciéndoles incentivos dentro de la oficina. Por ejemplo, puedes ofrecerles un masajista dentro de la oficina para ayudarlos a aliviar el estrés del trabajo diario.
- **Dinero en efectivo:** El dinero es uno de los incentivos que genera mayor motivación entre los empleados, así que siempre puedes recurrir a los aumentos salariales, primas anuales, pensiones, bonificaciones, planes de préstamos o reembolsos de servicios médicos, entre muchos otros.

Se han presentado diferentes tipos de incentivos, los que son útiles para un plan de mejora, ya que hay gran variedad de opciones con las que se puede motivar a los empleados dentro de una organización.

A continuación se desarrollará la temática relacionada con las teorías de motivación, considerando a esta como parte esencial de los procesos para determinar los incentivos indicados para los empleados.

2.3 Teorías motivacionales:

Chiavenato, (2010), “la motivación es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o, por lo menos, que de origen a una proposición a un comportamiento específico”.

Existen varias teorías que hablan sobre la motivación a los empleados, como la teoría de los factores de (Herzberg 1923-2000), el mismo que habla sobre un grupo de necesidades, que son identificadas como factores de mantenimiento con elementos como: la política, la administración de la compañía, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, los sueldos, la posición social, la seguridad de empleo y la vida personal. En esta teoría se indica como estos factores no motivan en el sentido de producir satisfacción, sin embargo si no existen surgirá la insatisfacción, a su vez existe un segundo grupo de satisfactores o motivadores que son: logros, el

reconocimiento, las tareas desafiantes, el progreso y el desarrollo en el trabajo (López, 2002).

Otro modelo motivacional es el de Porter & Lawler (1990), siendo los que crean una teoría en la cual manifiestan como la motivación no es un simple asunto de causa y efecto, ya que los encargados de cualquier programa o administradores deben evaluar con cuidado sus estructuras de recompensas, mediante una planeación cuidadosa, la administración por objetivos y una definición clara de los deberes y las responsabilidades, mediante una buena estructura organizacional, en donde se pueda integrar el sistema de esfuerzo-desempeño-recompensa-satisfacción (Hernández, et al. 2000).

Por otra parte, una de las teorías más escuchadas es la de Maslow, Meyers (2004), señala que la jerarquía de necesidades de dicho autor explica lo que un individuo necesita y quiere de la vida. Es necesario satisfacer primero las necesidades fisiológicas, para ocuparse de las necesidades de seguridad, las que a su vez deben quedar satisfechas antes que llega el afán por las necesidades sociales. Se dice que para los miembros de una organización estos tres niveles inferiores de necesidades son factores de mantenimiento, no son específicamente motivadores. Estas tres necesidades deben quedar satisfechas antes de buscar la concentración en las categorías superiores de necesidades. Los incentivos estimulan las necesidades del ego de la categoría D, que es el nivel de reconocimiento.

Por otro lado, es necesario conocer cuáles son las aspiraciones del personal, ya que de nada serviría aplicar un plan de incentivos, que no se adapte a las necesidades de los colaboradores, por esta razón es importante emplear una encuesta que facilitara el desarrollo del plan.

2.4 Encuesta.

Una encuesta es un método de recolección de información, en la cual se interroga a un grupo de personas con el fin de obtener determinada información, la misma que es necesaria para una investigación.

Existen dos formas de realizar una encuestas, la una verbal, esta suele apoyarse en una entrevista en donde la persona encargada de realizar la encuesta (encuestador) le formula a la persona a encuestar (encuestado) las preguntas que permitan obtener la información requerida, ya sea siguiendo un cuestionario formal con preguntas que se les formulan a todos por igual (encuesta estructurada), o modificando las preguntas en base a las respuestas que vaya dando el encuestado (encuesta no estructurada), y la otra es una encuesta escrita, que suele basarse en un cuestionario previamente diseñado con preguntas que permitan obtener la información requerida, el cual es entregado por el encuestador al encuestado para que lo llene.

A continuación las principales ventajas de una encuesta:

- Permite reunir en poco tiempo gran cantidad de información, debido al gran número de personas que puede abarcar y la variedad de preguntas que puede incluir el cuestionario.
- Permite obtener datos confiables y precisos debido a que las respuestas se pueden limitar solamente a las alternativas planteadas.
- Permite obtener casi cualquier tipo de información.
- Una vez confeccionado el cuestionario, no requiere de personal calificado para su aplicación.
- La recolección, contabilización, procesamiento y análisis de la información es relativamente fácil de realizar.

La población o universo de una encuesta es el conjunto total de personas con características similares de las cuales se desea obtener información necesaria para una investigación; por ejemplo, en el caso de una encuesta realizada por una empresa, la población suele estar conformada por los consumidores que conforman su mercado objetivo, mientras que la información que se requiere de estos suele estar conformada por sus gustos, preferencias, deseos, hábitos de consumo, etc.

Tipos de encuesta:

A continuación se presentarán diferentes tipos de encuestas:

- **Encuesta personal**

En la encuesta personal el encuestador aborda de manera directa o personal al potencial encuestado, ya sea en la calle (por ejemplo, en un centro comercial o en los alrededores de un negocio) o en su domicilio u oficina, le pide hacerle una encuesta y, en caso de que este acepte, le formula las preguntas de un cuestionario previamente diseñado y va registrando sus respuestas.

- **Encuesta telefónica**

En la encuesta telefónica el encuestador se comunica por teléfono con el potencial encuestado, le pide hacerle una encuesta y, si este acepte, formula las preguntas y registrando sus respuestas.

- **Encuesta postal**

En esta el encuestador le envía un cuestionario vía correo postal al potencial encuestado, junto a una carta en donde le pide que lo llene, y luego lo devuelva por el mismo medio sin que ello le signifique algún costo.

- **Encuesta por Internet**

La encuesta por Internet es un tipo de encuesta cada vez más utilizado debido a su rapidez y bajo costo. En esta el encuestador publica un cuestionario en una página web o se lo envía a través de correo electrónico al potencial encuestado pidiéndole que lo llene.

En la encuesta se realiza una serie de preguntas sobre uno o varios temas, a una muestra de personas seleccionadas, siguiendo una serie de reglas científicas que hacen que esta muestra represente la población general de la que procede.

CONCLUSIONES

La creación de planes de incentivos ha sido un reto para las organizaciones, pero depende de su solidez y compromiso empresarial para sacar adelante un proyecto que ayude en el crecimiento profesional de sus empleados, así como motivarlos a que mejoren su productividad. Por otra parte, al conocer diferentes tipos de teorías motivacionales nos podemos dar cuenta de la importancia que tiene para la empresa que sus colaboradores se sientan comprometidos con la misma.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA

INTRODUCCIÓN

Para elaborar el capítulo tres fue necesario estructurar dos metodologías cualitativas la misma que nos permite conocer la realidad actual del proceso de evaluación de desempeño en Corporación Azende, para lo cual se aplicara una entrevista y una encuesta la misma que nos ayudara a determinar incentivos para los empleados.

3.1 Aplicación de la Evaluación de Desempeño.

Para poder realizar una evaluación de desempeño es necesario saber si la empresa ha realizado evaluaciones anteriormente y que tipos de evaluaciones han aplicado, por lo que se realizó una entrevista al Gerente de Talento Humano, él mismo que nos ayudo con toda la información solicitada, con la que se podrá determinar la evaluación idónea para esta empresa.

Con dicha entrevista, se pudo notar que Corporación Azende no posee una evaluación formal para los empleados, por lo que se creará en este proyecto, una basada en competencias y que será de 90 grados, la misma que está fundamentada en el Modelo por competencias (MPC) de los cargos de ventas y entrega, los que fueron proporcionados por el Departamento de Talento Humano de Corporación Azende, estos me ayudaron a establecer las principales actividades esenciales, identificando sus indicadores de desempeño y finalmente determinando las competencias de los cargos a ser evaluados, con el fin de identificar las fallas que existen en el departamento de ventas y entrega y así poder plantear una propuesta de un plan de mejora con incentivos con el objetivo de motivar a los empleados y así ayudar a cumplir las metas organizacionales.

3.2 Evaluación de Desempeño.

A continuación se presentaran las evaluaciones que serán aplicadas a los colaboradores del los departamentos de ventas y entrega de Corporación Azende.

Tabla 1 Evaluación de desempeño del Departamento de Ventas



DATOS DE IDENTIFICACIÓN						
Nombre Evaluado:			Cargo: Ventas			
Nombre Evaluador:			Años de trabajo:			
Fecha:						
MISIÓN DEL CARGO						
Vender el portafolio asignado						
EVALUACIÓN						
ACTIVIDADES ESENCIALES		INDICADOR DE DESEMPEÑO	PORCENTAJE	VALORACIÓN		
				Excelente	Bueno	Malo
1	Cumplir su presupuesto de ventas y cobertura en la ruta asignada	Presupuesto	100%			
2	Gestionar la recuperación de cartera	Eficiencia de la actividad	100%			
3	Realizar el levantamiento de clientes nuevos y mantenimiento de los existentes	Satisfacción de clientes internos y externos	100%			
4	Conocer el portafolio de productos	Eficacia de servicio / actividad	100%			
COMPETENCIAS						
COMPETENCIAS				VALORACIÓN		
				Excelente	Bueno	Malo
1	Comunicación	Se expresa con claridad y escucha con atención				
2	Trabajo en equipo	Coopera voluntariamente con el equipo				
3	Consecución de resultados	Conoce y cumple sus objetivos				
4	Servicio y orientación al cliente	Atiende adecuadamente al cliente. Asume la cultura de servicio				
5	Planificación, organización y control	Mantiene bajo control su trabajo				
6	Innovación	Quiere innovar y presenta ideas creativas				
Observaciones						
PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO						
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO						
FIRMA		FIRMA				
NOMBRE		NOMBRE				

Tabla 2 Evaluación de desempeño del Departamento de Entrega



DATOS DE IDENTIFICACIÓN						
Nombre Evaluado:		Cargo: Entrega				
Nombre Evaluador:		Años de trabajo:				
Fecha						
MISIÓN DEL CARGO						
Realizar la entrega y cobranza eficaz y oportuna de los productos a cada uno de los puntos de venta de la empresa.						
EVALUACIÓN						
Actividades esenciales	INDICADOR DESEMPEÑO	PORCENTAJE	VALORACION			
			Excelente	Bueno	Malo	
1	Ejecutar el proceso de entrega en cada cliente (entrega de producto y cobranza de facturas)	Eficiencia en el canal de entrega	100%			
2	Administrar el dinero recaudado en cada punto de acuerdo al rutero establecido	Periodo de cobro	100%			
3	Cuadrar con bodega los retornos (producto no recibido)	Eficiencia y rapidez en el cuadro	100%			
4	Realizar el proceso de liquidación total de la ruta (facturas productivas, facturas improductivas, entrega de producto)	Eficiencia del servicio y actividad	100%			
COMPETENCIAS						
COMPETENCIAS			VALORACIÓN			
			Excelente	Bueno	Malo	
1	Comunicación	Se expresa con claridad y escucha con atención				
2	Trabajo en equipo	Coopera voluntariamente con el equipo				
3	Consecución de resultados	Conoce y cumple sus objetivos				
4	Servicio y orientación al cliente	Atiende adecuadamente al cliente. Asume la cultura de servicio				
5	Planificación, organización y control	Mantiene bajo control su trabajo				
6	Innovación	Quiere innovar y presenta ideas creativas				
Observaciones						
PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO						
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO						
FIRMA		FIRMA				
NOMBRE		NOMBRE				

3.3 Test para identificación de incentivos.

Basándonos en las teorías principales de este trabajo y al estudio realizado en el capítulo dos referente a los incentivos, coincidiendo con la cultura organizacional se ha encontrado un cuestionario, el cual nos ayudara a determinar los incentivos que deberán recibir los empleados del departamento de ventas y entrega de Corporación Azende.

El cuestionario que aplicaremos será el MbM de Gestión por motivación en su quinta edición del año 2006, elaborado por Marshall Sashkin, Ph. D. A continuación se detallan citas textuales como resumen del contenido del cuestionario (Crespo, 2016).

Marshall, 2006 explica que “El Cuestionario MbM consta de una serie de afirmaciones que pueden reflejar o no lo que usted piensa sobre su trabajo y vida laboral. Tiene usted que decidir en qué medida las veinte afirmaciones que aparecen en la siguiente página describen su propio punto de vista personal y sus sentimientos. Ninguna respuesta es correcta o incorrecta. El cuestionario está diseñado para ayudarle a descubrir y entender los factores más importantes de su propia vida laboral. La utilidad de los resultados dependerá completamente de su sinceridad al expresar sus actitudes y sentimientos”.

El cuestionario consta de cuatro factores a medir:

- **Necesidades de protección y seguridad:** se centran en la seguridad económica y personal e incluyen la consecución de un nivel de vida razonable.
- **Necesidades sociales y de pertenencia:** están relacionadas con la interacción social, la identidad con el grupo, la necesidad de amistad y contactos personales significativos y la necesidad de amor e intimidad con otra persona.
- **Necesidades de autoestima:** se refieren a la necesidad de sentirse una persona valiosa y respetarse a sí mismo.

- **Necesidades de autorrealización:** se refieren al deseo del individuo de desarrollar todo su potencial, de “ser todo lo que uno puede llegar a ser”.

El Cuestionario MbM tiene una presencia importante de las teorías motivacionales de Maslow y de Herzberg, aunque sus teorías tengan más de 50 años, estas aportarán mucho para nuestro trabajo.

Con la ayuda de estas dos teorías, Marshall creó el Cuestionario MbM que está diseñado para las empresas, las que así sabrán qué busca y qué tipos de preguntas formular. De esta manera, los directivos pueden llegar a saber qué desean los empleados y qué les motiva. Al proporcionar a los empleados aquello que desean como contrapartida a su eficacia en el trabajo, los directivos pueden hacer uso de la motivación de los empleados para conseguir la realización del trabajo y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

A continuación, se detalla el cuestionario MbM en una versión contextualizada para Corporación Azende:

Tabla 3 *Cuestionario MbM*

Cuestionario MbM					
Instrucciones					
Por favor, responda a cada una de las afirmaciones siguientes indicando su grado de acuerdo con las mismas, es decir, hasta qué punto concuerda cada afirmación con sus propios puntos de vista y opiniones. Marque con un círculo la letra que más fielmente refleje su punto de vista personal, de acuerdo con la siguiente clave:					
C = Estoy Completamente de acuerdo					
B = Estoy Básicamente de acuerdo					
P = Estoy Parcialmente de acuerdo					
S = Sólo estoy un poco de acuerdo					
N = No estoy de acuerdo					
PREGUNTAS	RESPUESTA				
1. Lo más importante para mí es tener un empleo estable	C	B	P	S	N
2. Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta	C	B	P	S	N
3. Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa	C	B	P	S	N
4. Buscar aquello que te haga feliz es lo más importante en la vida	C	B	P	S	N
5. La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para mí	C	B	P	S	N
6. Mis amigos significan más que casi ninguna otra cosa para mí	C	B	P	S	N

7. La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son	C	B	P	S	N
8. Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas	C	B	P	S	N
9. Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares	C	B	P	S	N
10. Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo	C	B	P	S	N
11. La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de ninguna otra persona	C	B	P	S	N
12. Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo	C	B	P	S	N
13. Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido	C	B	P	S	N
14. Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros - clientes o compañeros de trabajo	C	B	P	S	N
15. Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido	C	B	P	S	N
16. Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites	C	B	P	S	N
17. Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la empresa.	C	B	P	S	N
18. Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí	C	B	P	S	N
19. Mis logros me proporcionan una importante sensación de auto respeto	C	B	P	S	N
20. Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas	C	B	P	S	N

Puntuación del Cuestionario MbM

En el Cuestionario, marcó usted una letra indicando su grado de acuerdo con las afirmaciones del mismo, reflejando así sus puntos de vista y opiniones personales. En el cuadro siguiente, marque con un círculo el número que corresponde a la letra que marcó para cada una de las veinte afirmaciones. Por ejemplo, si su respuesta a la afirmación número 1 fue “P” - Estoy Parcialmente de acuerdo - trazaría un círculo en el número “3” de la celda 1 del cuadro.

Tabla 4 Ponderación de respuestas de Cuestionario MbM

1.	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	2.	C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	3.	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	4.	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
5.	C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	6.	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	7.	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	8.	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
9.	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	10.	C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	11.	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	12.	C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5
13.	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	14.	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	15.	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	16.	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
17.	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	18.	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	19.	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	20.	C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5
TOTAL							
	Necesidades de protección y seguridad	Necesidades sociales y de pertenencia		Necesidades de autoestima		Necesidades de autorrealización	

Fuente: Formulario MbM

Interpretación de las puntuaciones:

Cada una de las cuatro escalas del Cuestionario MbM tiene un mínimo de 5 y un máximo de 25 puntos. Las puntuaciones altas, de 20 puntos o más, indican que las motivaciones medidas por esa escala son muy importantes para los empleados; entre 15 y 19 puntos indican que son relativamente importantes; entre 10 y 14 puntos, que son escasamente importantes y una puntuación baja, por debajo de 10, muestra que no son en absoluto importantes. Se debe utilizar el cuadro que figura a continuación para comparar sus cuatro puntuaciones entre sí.

Representación gráfica de las puntuaciones:

Se debe representar gráficamente la puntuación en el cuadro que figura a continuación marcando con una “x” el punto que representa aproximadamente el total de cada columna y conectando las “x” hasta formar una línea. Si sus resultados coinciden con la zona sombreada, las respuestas son las habitualmente obtenidas por varios grupos: vendedores, supervisores, jefes de equipo, directivos y jefes de almacén. Los resultados que se sitúan por encima de la zona sombreada indican que esa categoría es muy importante para los colaboradores. Los resultados que se sitúan por debajo muestran que esa categoría de motivación no es muy importante para los empleados.

Tabla 5 *Tabulación del formulario MbM*

		Necesidades de protección y seguridad	Necesidades sociales y de pertenencia	Necesidades de autoestima	Necesidades de autorrealización
		24	24	24	25
IMPORTANCIA	Muy alta				
	Alta	22	21	21	23
	Media	18	18	18	20
	Baja	14	13	14	16
	Muy baja	9	8	8	11

Fuente: Cuestionario MbM

A continuación se presentan fragmentos del Manual para la interpretación de resultados, Crespo, (2016) menciona a (Marshall, 2006).

Una de las preguntas que suelen hacer los directivos es: “¿Qué hay que hacer para motivar?” A lo largo del tiempo, ha habido muchas respuestas diferentes a esta pregunta y no pocas modas pasajeras. Entre ellas: las relaciones humanas, los recursos humanos, el conductismo, el modelado de conducta, la recompensa y castigo, el “enriquecimiento del trabajo”, la fijación de objetivos, la rotación en el trabajo, entre otras. Sin embargo, los directivos siguen preguntando “¿Qué hay que hacer para motivar?”

Un psicólogo de personal nos hablará de la necesidad de una mejora de los sistemas de valoración del trabajo vinculados directamente a las recompensas. Un experto en gestión del rendimiento nos comentará la necesidad de que el trabajo sea significativo. Un especialista en desarrollo organizacional responderá probablemente que para que sea motivador, se deberá redefinir y rediseñar el trabajo, poniendo especial atención al trabajo en equipo y a la implicación de grupos de trabajo autos gestionados. Por último, un consultor especializado en el cambio en la organización hablará de la necesidad de un liderazgo organizativo que proporcione una cultura eficaz. ¿Cuál de ellos tiene razón? ¿Cuál de estos planteamientos es el correcto? El punto de partida es el individuo. Es necesario entender primero la motivación individual de las personas para poder aprovecharla y dirigirla al desarrollo de la organización. Si comprendemos qué motiva a las personas, podremos buscar la manera de aplicar este conocimiento.

La teoría motivacional de Maslow mide las motivaciones internas como las percibe el individuo, a su vez, observó que todos nacemos con determinadas motivaciones inherentes como, la necesidad de comer y respirar, determinando cinco categorías básicas de motivación, la fisiológica, seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización, si estas necesidades están satisfechas, el individuo se siente motivado.

Por otra parte, la teoría de Herzberg, centra su análisis en el diseño de formas de trabajo que puedan satisfacer las motivaciones de la autoestima y la autorrealización. Herzberg explica la importancia de proporcionar a los empleados un sueldo razonable, la seguridad en el empleo y las condiciones de trabajo seguras y cómodas.

Lo realmente útil de la teoría de Maslow, es que refleja la manera de pensar de las personas respecto a lo que quieren. Es decir, las categorías definidas por Maslow se

sustentan tanto en la experiencia diaria como en la investigación, a su vez, el planteamiento de Herzberg utiliza estos conceptos - las categorías de necesidades - y muestra a los mandos la manera de utilizarlos en el entorno laboral.

Existe una pregunta frecuente, “¿Cómo se motiva a las personas?”, los mandos pueden utilizar las ideas de Maslow para averiguar los deseos de los empleados y esto puede ayudarles a encaminar las aplicaciones del planteamiento de Herzberg a una mejor satisfacción de las necesidades de los empleados. Así, los mandos altos pueden alcanzar una mayor eficacia en la gestión por motivación, utilizando ciertos aspectos de cada planteamiento.

Aunque es muy difícil cambiar a las personas, si es posible, se debe utilizar su motivación para cambiar su conducta respecto al trabajo y mejorar su rendimiento laboral.

CONCLUSIONES

Esté capítulo estuvo enfocado en la metodología que será aplicada en Corporación Azende, y a su vez, la aplicación de la evaluación de desempeño la que se da, con el objetivo de estar al tanto del rendimiento de sus colaboradores, que tan motivados se encuentran y determinar posibles soluciones para que sus evaluaciones sean idóneas, pudiendo así llegar al cumplimiento de sus metas personales y el de la empresa.

CAPÍTULO 4

RESULTADOS Y ANÁLISIS

INTRODUCCIÓN

En la actualidad no basta con brindar un salario justo ni buenas condiciones laborales a los colaboradores de una organización, sino ir más allá y trabajar en su desempeño incentivando a los mismos, para que así logren un desarrollo profesional y personal, por lo mismo es necesaria la aplicación de planes de incentivos luego de una evaluación de desempeño, ya que estos permiten mejorar la eficiencia en el cumplimiento de objetivos por parte de los trabajadores y mejorar su desempeño en sus funciones.

El propósito de realizar las evaluaciones de desempeño y las encuestas, es obtener resultados contundentes, que sirvan para la elaboración de un plan de incentivos adecuado. Para ello las mismas serán procesadas y tabuladas, de manera que la información sea veraz.

Es importante identificar las fortalezas y debilidades de los colaboradores, además de sus necesidades, ya que permite desarrollar un plan más objetivo.

Para la interpretación del estudio se aplicó en dos partes diferentes por un lado se aplicó una evaluación de desempeño, la que encarga de obtener datos de evaluación y de competencias; por otra parte, se aplicó el test de MBM que nos da una percepción de los empleados de cuáles son las necesidades más importantes para tomar en cuenta.

4.1 Análisis de la Evaluación de desempeño.

La evaluación de desempeño es el punto de partida para la elaboración de un plan de incentivos, ya que esta nos indica el rendimiento que tienen los empleados de estos departamentos, nos ayuda a conocer en que se está fallando para poder mejorar y así poder cumplir los objetivos organizacionales.

La muestra fue de 31 empleados correspondientes a los Departamentos de Ventas y Entrega de Corporación Azende, de los cuales se obtuvieron los siguientes resultados, que a continuación se presentarán por departamentos, los resultados de la evaluación de desempeño aplicada:

DEPARTAMENTO DE VENTAS:

El departamento de ventas cuenta con un total de dieciséis empleados a los que se les aplicó una evaluación de desempeño para determinar sus actividades esenciales, compuesta por los siguientes ítems:

- Eficiencia en ventas
- Rotación en cuentas por cobrar
- Retención a clientes
- Eficacia de servicio / actividad.

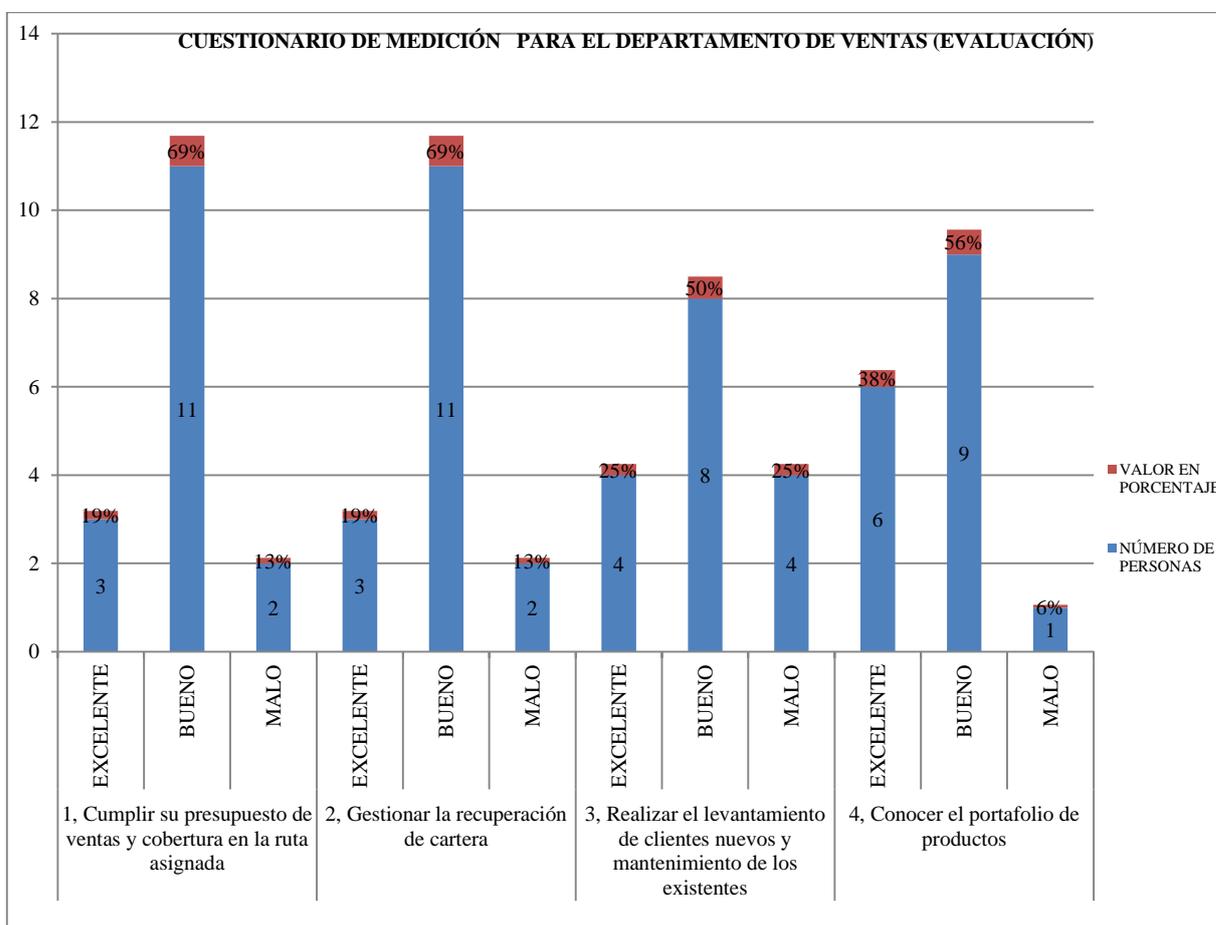
Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 6 Promedio de los resultados obtenidos en las actividades esenciales del Departamento de Ventas

PREGUNTA	VALORACION	TOTAL	PORCENTAJE
1, Cumplir su presupuesto de ventas y cobertura en la ruta asignada	EXCELENTE	3	18,75%
	BUENO	11	68,75%
	MALO	2	12,50%
2, Gestionar la recuperación de cartera	EXCELENTE	3	18,75%
	BUENO	11	68,75%
	MALO	2	12,50%
3, Realizar el levantamiento de clientes nuevos y mantenimiento de los existentes	EXCELENTE	4	25,00%
	BUENO	8	50,00%
	MALO	4	25,00%
4, Conocer el portafolio de productos	EXCELENTE	6	37,50%
	BUENO	9	56,25%
	MALO	1	6,25%

Fuente: Mera Belén, 2016

Ilustración 1 Aspectos esenciales - Evaluación de desempeño



Fuente: Mera Belén, 2016

Como se puede observar en el gráfico, todas las afirmaciones se encuentran con una valoración de buena con porcentajes del 69% la pregunta una y dos, un 50% la pregunta tres y un 56% la pregunta cuatro, siendo las puntuaciones más altas, mientras que la excelencia se encuentran con porcentajes medios, y la valoración malo es muy bajo, lo que nos ayuda a determinar que los empleados se encuentran en valoraciones medias en cuanto a sus actividades esenciales.

En cuanto a lo correspondiente en la evaluación de las competencias compuestas por los siguientes indicadores:

- Se expresa con claridad y escucha con atención
- Coopera voluntariamente con el equipo
- Conoce y cumple sus objetivos
- Atiende adecuadamente al cliente. Asume la cultura de servicio
- Mantiene bajo control su trabajo
- Quiere innovar y presenta ideas creativas

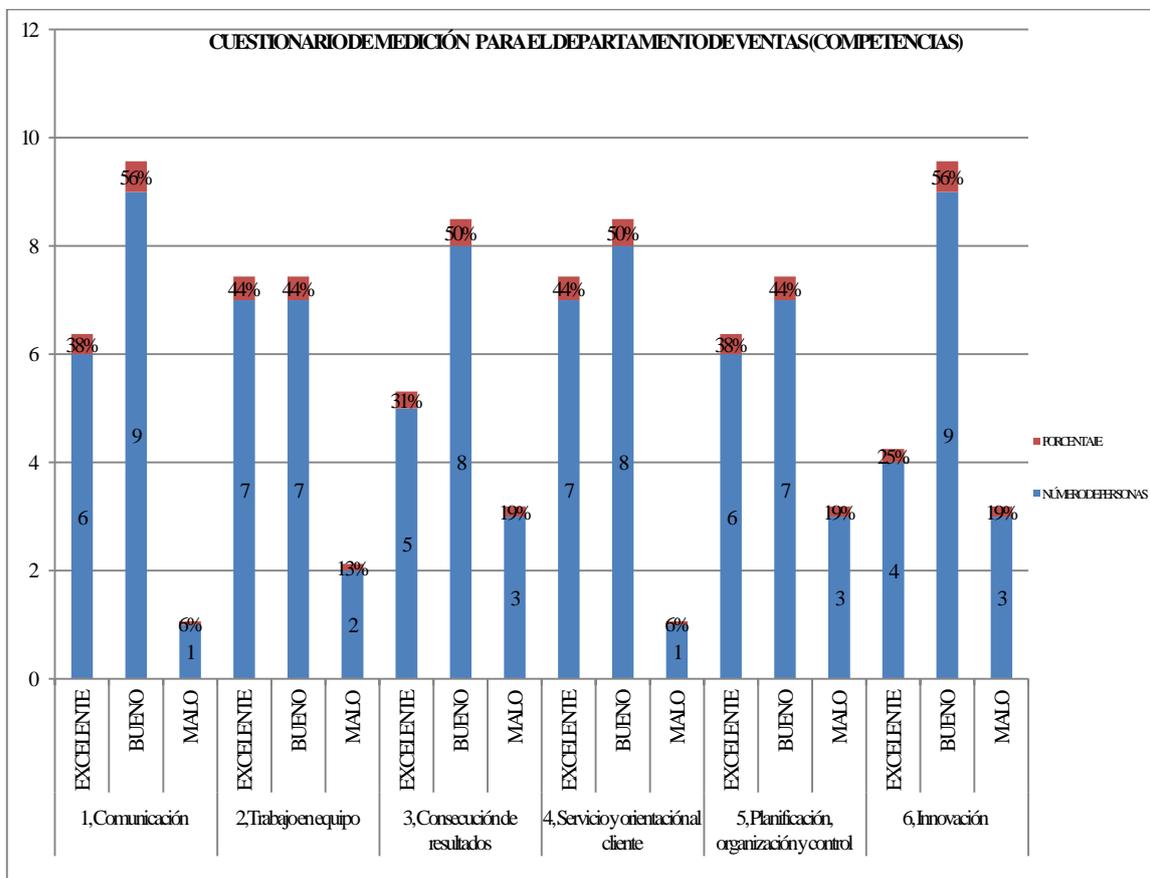
Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 7 Promedio de los resultados de las competencias obtenidos en la evaluación de desempeño.

PREGUNTA	VALORACION	TOTAL	PORCENTAJE
1, Comunicación	EXCELENTE	6	38%
	BUENO	9	56%
	MALO	1	6%
2, Trabajo en equipo	EXCELENTE	7	44%
	BUENO	7	44%
	MALO	2	13%
3, Consecución de resultados	EXCELENTE	5	31%
	BUENO	8	50%
	MALO	3	19%
4, Servicio y orientación al cliente	EXCELENTE	7	44%
	BUENO	8	50%
	MALO	1	6%
5, Planificación, organización y control	EXCELENTE	6	38%
	BUENO	7	44%
	MALO	3	19%
6, Innovación	EXCELENTE	4	25%
	BUENO	9	56%
	MALO	3	19%

Elaborado por: Mera Belén, 2016

Ilustración 2 Evaluación de desempeño - Competencias.



Fuente: Mera Belén, 2016

Como se puede observar la máxima obtenida en los resultados es el 56% lo que indica que los empleados tienen innovaciones nuevas y creativas en el área de ventas, al igual que la comunicación considerando como un resultado bueno. Por otro lado, el 25% tiene una innovación muy por debajo de lo normal dentro del área.

En conclusión aunque no existen valores que puntúen como excelente, existe una gran mayoría de empleados que consideran las competencias evaluadas como buenas o adecuadas, es menester tomar en consideración las puntuaciones negativas, como consecución de resultados y planificación, organización y control, por lo que hay que tomar mayor atención en estas competencias para que puedan mejorar.

DEPARTAMENTO DE ENTREGA:

El Departamento de Entrega cuenta con un total de quince empleados, a los que se les aplicó una evaluación de desempeño para determinar sus actividades esenciales, compuesta por los siguientes ítems:

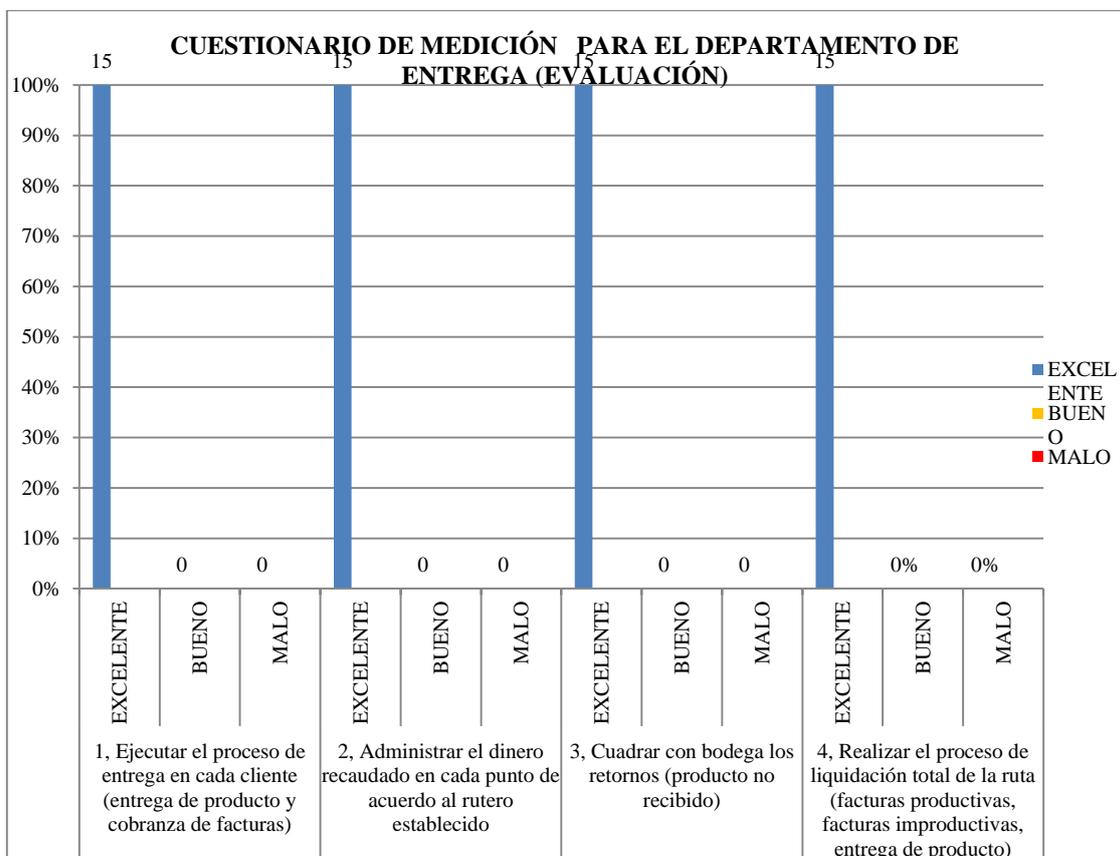
- Eficiencia en el canal de entrega
- Periodo de cobro
- Eficiencia y rapidez en el cuadro
- Eficiencia del servicio y actividad

Tabla 8 Promedio de los resultados de las actividades esenciales en la evaluación de desempeño

PREGUNTA	VALORACION	TOTAL	PORCENTAJE
1, Ejecutar el proceso de entrega en cada cliente (entrega de producto y cobranza de facturas)	EXCELENTE	15	100%
	BUENO	0	0%
	MALO	0	0%
2, Administrar el dinero recaudado en cada punto de acuerdo al rutero establecido	EXCELENTE	15	100%
	BUENO	0	0%
	MALO	0	0%
3, Cuadrar con bodega los retornos (producto no recibido)	EXCELENTE	15	100%
	BUENO	0	0%
	MALO	0	0%
4, Realizar el proceso de liquidación total de la ruta (facturas productivas, facturas improductivas, entrega de producto)	EXCELENTE	15	100%
	BUENO	0	0%
	MALO	0	0%

Fuente: Mera Belén, 2016

Ilustración 3 Actividades esenciales - Evaluación de desempeño, Departamento de Entrega



Fuente: Mera Belén, 2016

Como se puede apreciar en el gráfico la evaluación de desempeño en el área de Entrega puntúa con el 100%, lo que significa que las evaluaciones de los empleados son satisfactorias.

Por otra parte, en cuanto a lo correspondiente en la evaluación de las competencias compuestas por los siguientes indicadores:

- Coopera voluntariamente con el equipo
- Conoce y cumple sus objetivos
- Atiende adecuadamente al cliente. Asume la cultura de servicio
- Mantiene bajo control su trabajo
- Quiere innovar y presenta ideas creativas

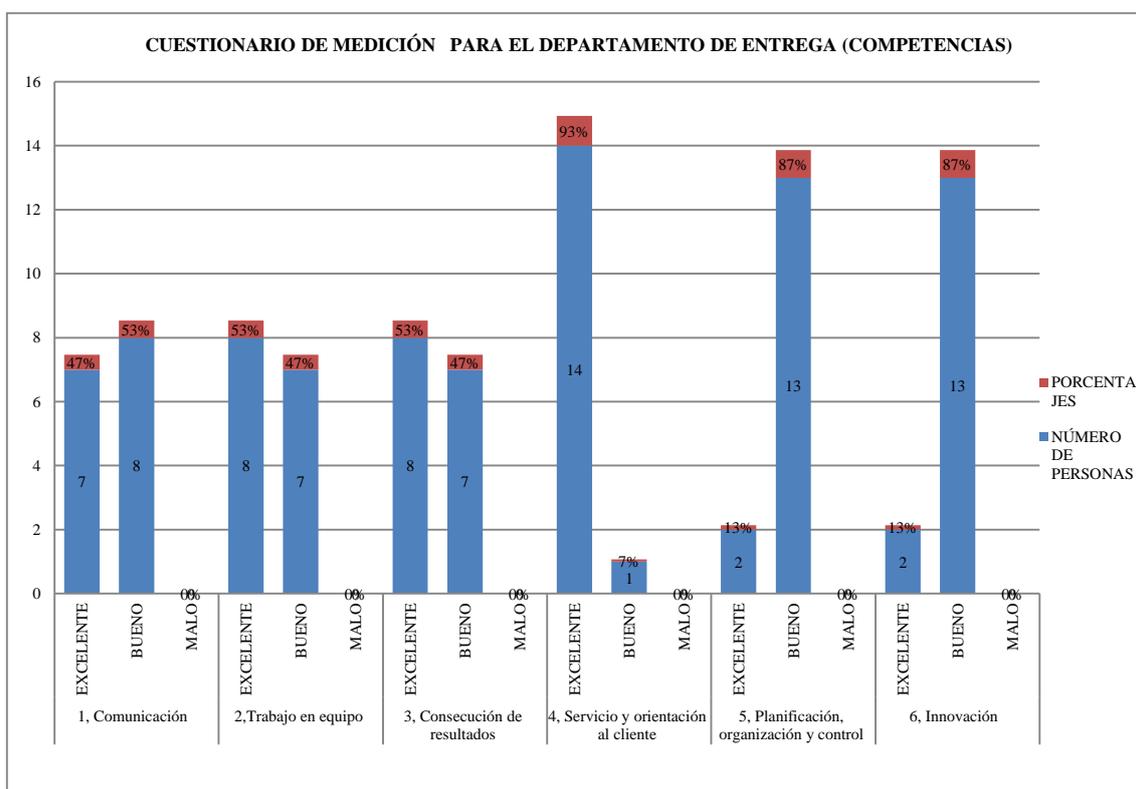
Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 9 Promedio de los resultados de las competencias en la evaluación de desempeño del departamento de Entrega

PREGUNTA	VALORACION	TOTAL	PORCENTAJE
1, Comunicación	EXCELENTE	7	47%
	BUENO	8	53%
	MALO	0	0%
2, Trabajo en equipo	EXCELENTE	8	53%
	BUENO	7	47%
	MALO	0	0%
3, Consecución de resultados	EXCELENTE	8	53%
	BUENO	7	47%
	MALO	0	0%
4, Servicio y orientación al cliente	EXCELENTE	14	93%
	BUENO	1	7%
	MALO	0	0%
5, Planificación, organización y control	EXCELENTE	2	13%
	BUENO	13	87%
	MALO	0	0%
6, Innovación	EXCELENTE	2	13%
	BUENO	13	87%
	MALO	0	0%

Fuente: Mera Belén, 2016

Ilustración 4 Competencias - Evaluación de Desempeño del departamento de Entrega



Fuente: Mera Belén, 2016

Como se puede observar en el gráfico, el 47% de los empleados afirman que existe una cooperación de equipo excelente, mientras el 53% afirman que la cooperación es buena, esto implica que la mayoría de los empleados tienen o consideran una cooperación de equipo buena.

Así mismo el 53 y 47% de los empleados alegan que el trabajo en equipo es bueno o excelente, nos hace notar que dentro del área de entrega existe un índice alto de trabajo en equipo.

A su vez, se puede observar resultados favorables en la empresa como un 93% de empleados afirmando que el servicio y la orientación al cliente son excelentes, tanto para la innovación y planificación se pueden observar resultados muy alentadores, con una valoración del 87%.

4.2 Análisis de la encuesta para identificar incentivos.

Luego de aplicada la encuesta a los empleados de los departamentos de ventas y entrega de Corporación Azende (31 personas), los resultados de la misma se muestran a continuación:

Departamento de Ventas.

Para los resultados del test MBM se muestran los siguientes resultados:

Tabla 10 Resultados obtenidos del Cuestionario MBM del Departamento de Ventas

ENCUESTADOS	NECESIDADES DE PROTECCIÓN Y SEGURIDAD	NECESIDADES SOCIALES Y DE PERTENENCIA	NECESIDADES DE AUTOESTIMA	NECESIDADES DE AUTOREALIZACIÓN
PERSONA 1	13	17	17	16
PERSONA 2	11	14	9	14
PERSONA 3	21	14	24	22
PERSONA 4	17	15	24	22
PERSONA 5	25	14	25	21
PERSONA 6	24	16	24	21
PERSONA 7	21	20	24	23
PERSONA 8	23	21	8	21
PERSONA 9	22	20	22	23
PERSONA 10	24	19	22	23
PERSONA 11	18	20	22	16
PERSONA 12	24	18	25	23
PERSONA 13	22	22	23	24
PERSONA 14	8	16	21	21
PERSONA 15	23	16	21	22
PERSONA 16	25	16	23	22
TOTAL	321	278	334	334
PROMEDIO	21	19	22	22

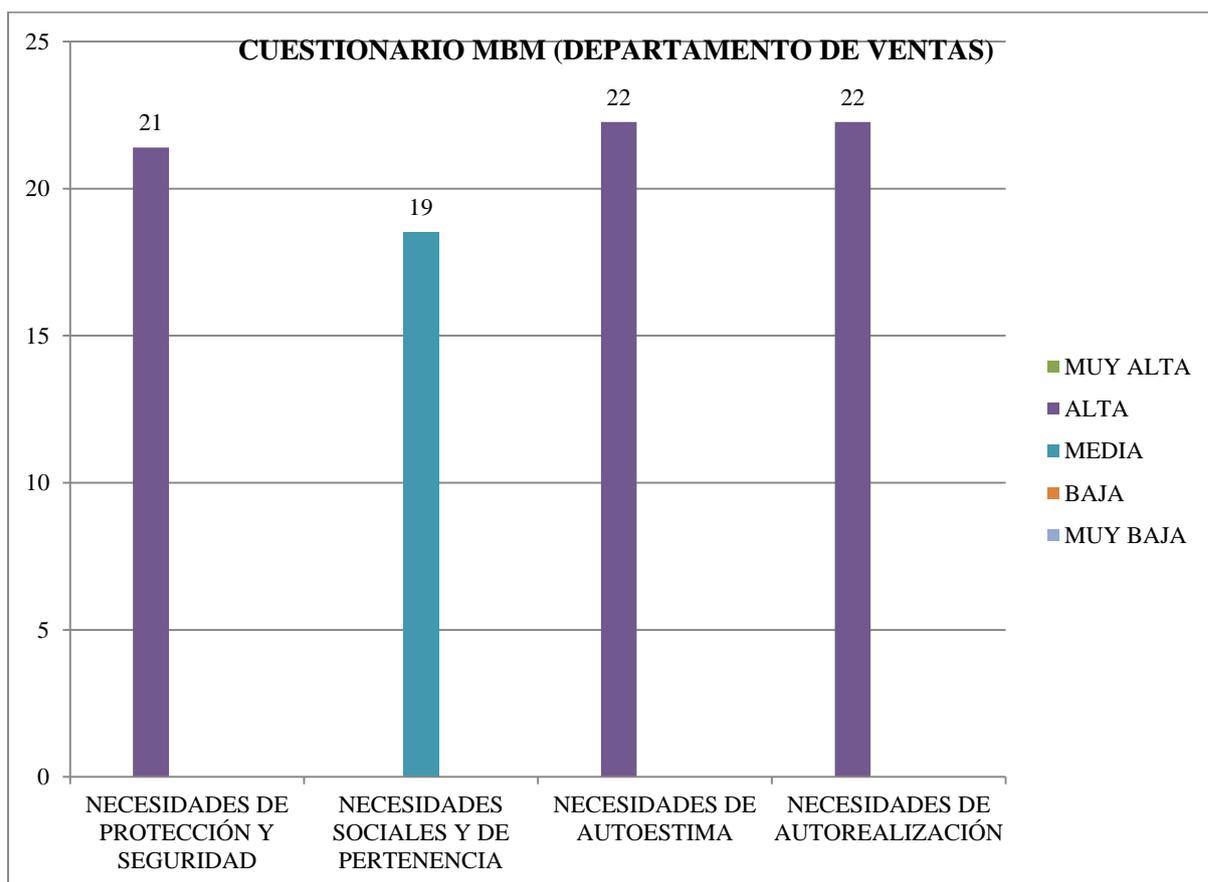
Fuente: Mera Belén, 2016

Tabla 11 Resultados del Cuestionario MBM en porcentajes

IMPORTANCIA	NECESIDADES DE PROTECCIÓN Y SEGURIDAD	NECESIDADES SOCIALES Y DE PERTENENCIA	NECESIDADES DE AUTOESTIMA	NECESIDADES DE AUTOREALIZACIÓN
MUY ALTA	0	0	0	0
ALTA	21	0	22	22
MEDIA	0	19	0	0
BAJA	0	0	0	0
MUY BAJA	0	0	0	0
	86%	74%	89%	89%

Fuente: Mera Belén, 2016

Ilustración 5 Resultados del Cuestionario MBM del Departamento de Ventas



Fuente: Mera Belén, 2016

Como se puede apreciar dentro de las necesidades que se deben tomar en cuenta tenemos las de autorrealización y autoestima que puntúan con 22 equivalentes al 89%,

lo que nos indica que la mayor parte de los empleados sienten que estas características son las que se deben tomar para ser incentivadas, de igual manera, las necesidades de protección y seguridad puntúan con una calificación alta de 21 equivalente al 86%.

Por último el 74% de los empleados puntúo con 19 en la necesidad de pertenencia ubicándolo como una necesidad media.

Departamento de Entrega.

Para los resultados del test MBM se muestran los siguientes resultados:

Tabla 12 *Resultados obtenidos del cuestionario MBM al Departamento de Entrega*

CUESTIONARIO MBM (ÁREA DE ENTREGA)				
ENCUESTADOS	NECESIDADES DE PROTECCIÓN Y SEGURIDAD	NECESIDADES SOCIALES Y DE PERTENENCIA	NECESIDADES DE AUTOESTIMA	NECESIDADES DE AUTOREALIZACIÓN
PERSONA 1	17	19	13	25
PERSONA 2	21	12	22	20
PERSONA 3	18	18	24	23
PERSONA 4	24	18	21	20
PERSONA 5	19	19	21	23
PERSONA 6	25	16	21	18
PERSONA 7	18	16	19	20
PERSONA 8	24	15	14	23
PERSONA 9	25	13	25	24
PERSONA 10	23	16	22	15
PERSONA 11	21	17	21	22
PERSONA 12	19	14	16	18
PERSONA 13	18	14	21	20
PERSONA 14	14	16	18	21
PERSONA 15	22	15	21	23
TOTAL	308	238	299	315
PROMEDJIO	21	16	20	21

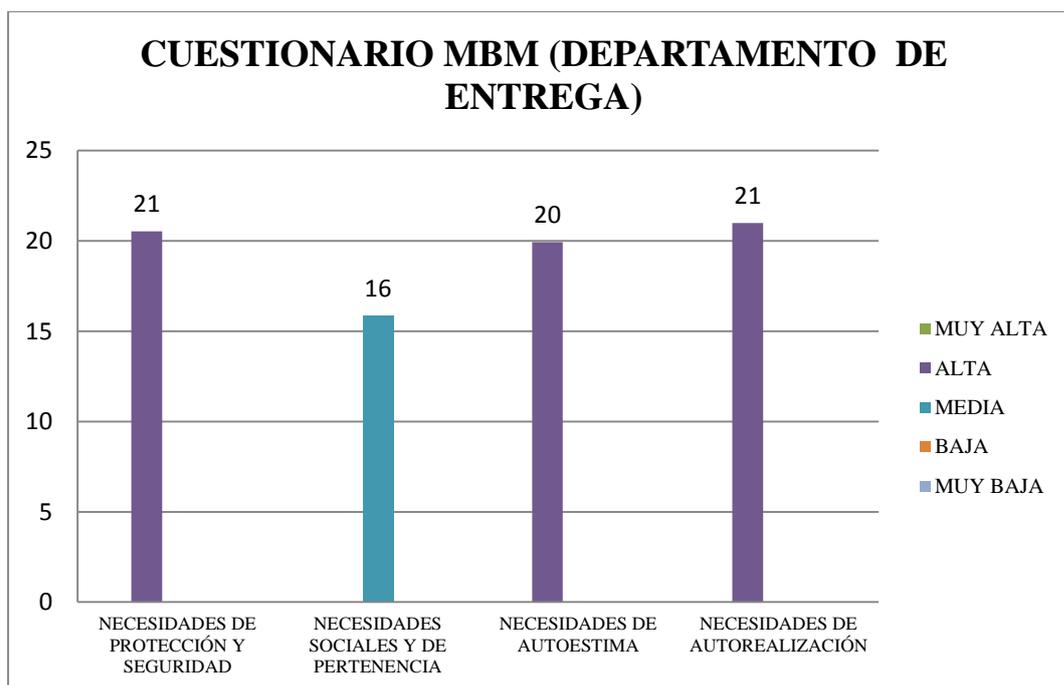
Fuente: Mera Belén, 2016

Tabla 13 Resultados del Cuestionario MBM en porcentajes

IMPORTANCIA	NECESIDADES DE PROTECCIÓN Y SEGURIDAD	NECESIDADES SOCIALES Y DE PERTENENCIA	NECESIDADES DE AUTOESTIMA	NECESIDADES DE AUTOREALIZACIÓN
MUY ALTA	0	0	0	0
ALTA	21	0	20	21
MEDIA	0	16	0	0
BAJA	0	0	0	0
MUY BAJA	0	0	0	0
	82%	63%	80%	84%

Fuente: Mera Belén, 2016

Ilustración 6 Resultados del Cuestionario MBM del Departamento de Entrega



Fuente: Mera Belén, 2016

Los resultados nos indican que la necesidad que los empleados consideran menos importante es la concerniente a las sociales y de pertenencia que puntúa con un promedio de 16 correspondiente al 63% de importancia, por otro lado, la necesidad de

autoestima se considera un factor importante a trabajar con una calificación de 20 (alta), lo que indica que un 80% de los empleados necesitan satisfacer una necesidad de autoestima, así mismo, las necesidades de autorrealización y protección las más altas con puntuaciones de 21 equivalentes a un porcentaje de 84%, esto implica que los empleados consideran que estas necesidades son las que deben ser incentivadas por la empresa.

4.3 Informes de Evaluación de Desempeño

A continuación se presenta el informe de la evaluación de desempeño aplicada a los colaboradores del departamento de ventas y entrega de Corporación Azende, explicando las competencias desarrolladas y las que no lo están, a su vez, presentando los planes de desarrollo dados por los empleados y las capacitaciones y entrenamiento que se dará para que los empleados mejoren su rendimiento.

Tabla 14 Informe de la Evaluación de desempeño departamento de ventas.

	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Nombre Evaluado:	Cargo: Ventas
Nombre Evaluador:	Años de trabajo:
Fecha	
MISIÓN DEL CARGO	
Vender el portafolio asignado	
Competencias desarrolladas	
Competencias no desarrolladas	
Plan de Desarrollo	
Capacitaciones en:	
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	
FIRMA DEL RESPONSABLE	
NOMBRE	

Fuente: Mera Belén, 2016

Tabla 15 Informe de la evaluación de desempeño departamento de entrega

	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Nombre Evaluado:	Cargo: Entrega
Nombre Evaluador:	Años de trabajo:
Fecha	
MISIÓN DEL CARGO	
Realizar la entrega y cobranza eficaz y oportuna de los productos a cada uno de los puntos de venta de la empresa.	
Competencias desarrolladas	
Competencias no desarrolladas	
Plan de Desarrollo	
Capacitaciones en:	
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	
FIRMA DEL RESPONSABLE	
NOMBRE	

Fuente: Mera Belén, 2016

4.4 Elaboración de la propuesta de plan de incentivos.

Un plan de incentivos tiene como objetivo definir los premios o recompensas que puede recibir un empleado cuando supera las expectativas propuestas para su actividad. El siguiente proyecto de incentivos está centrado en la cultura de la organización, la misma que se la puede describir de acuerdo a percepciones del Gerente de Talento Humano, quién indica que es tradicional por los niveles jerárquicos marcados y la poca autonomía en los procesos organizacionales, además su crecimiento e innovación ha demostrado un estancamiento en estos últimos cinco años. En relación a los colaboradores, tienen posibilidades de desarrollo y han demostrado sentimientos de pertenencia y orgullo, esto asevera con la presencia en eventos, sin necesidad de obligatoriedad. Al ser una propuesta nueva en ésta corporación, se eligió un plan que pueda ser desarrollado en futuras fases en todos los departamentos de la misma.

Con el plan de incentivos se busca premiar al empleado de acuerdo a sus gustos, intereses y necesidades, cumpliendo con los objetivos estratégicos de la empresa, gracias al correcto desarrollo de las tareas de cada puesto de trabajo, este plan tiene una conexión directa por cuanto el compromiso organizacional debe ser recompensado.

En el cuestionario MBM aplicado al departamento de ventas y entrega de Corporación Azende, podemos encontrar cuatro factores a ser medidos los que están basados en las necesidades de protección y seguridad, sociales y de pertenencia, autoestima y autorrealización, siendo estos los parámetros que han dado un punto de partida para la creación de dicho plan, la que será creada a partir de estos cuatro factores.

Por otra parte, Corporación Azende es una empresa que considera a los colaboradores como parte fundamental de la organización, buscando estar a la vanguardia en los procesos y formatos, con el fin de mejorar el rendimiento general de la misma.

A continuación se presenta el plan de incentivos propuesto para Corporación Azende, en el cual se recogen todos los criterios y fundamentos expuestos en los capítulos anteriores.

Plan de incentivos de Corporación Azende

Objetivos:

- Mejorar el rendimiento personal de los empleados.
- Incrementar la eficiencia y eficacia de los procesos.

En base a los tipos de incentivos sugeridos por los autores descritos en éste proyecto, el plan de incentivos a elaborar se agrupará dependiendo de las necesidades descritas en el MBM.

Tomando los conceptos del capítulo anterior del Cuestionario MBM, a continuación se explican las cuatro necesidades, las mismas que tendrán diferentes tipos de incentivos que podrán ser aplicados en la organización, con la finalidad de satisfacer las necesidades requeridas por los empleados.

La operatividad de cada una de las acciones propuestas, serán con talleres vivenciales relacionados a la autorrealización, el desarrollo humano y capacitaciones externas. No es posible indicar un plan de acción por cuanto la organización, considerara presupuestos y espacios.

Tabla 16 *Incentivos posibles según Autores y necesidades de protección y seguridad de la encuesta MbM*

Necesidades de protección y seguridad	
Concepto	Acción propuesta
Se centran en la seguridad económica y personal e incluyen la consecución de un nivel de vida razonable.	Contar con estabilidad laboral
	Condiciones adecuadas para llevar a cabo su trabajo
	Dar los uniformes necesarios para el desempeño laboral, que ayuden a combatir el calor, frío, ruido, ventilación, espacio, etc.
	Capacitación en seguridad industrial
	Relaciones interpersonales basadas en confianza

Fuente: Mera Belén, 2016

Tabla 17 *Incentivos posibles según Autores y necesidades sociales y de pertenencia de la encuesta MbM*

Necesidades sociales y de pertenencia	
Concepto	Acción propuesta
Están relacionadas con la interacción social, la identidad con el grupo, la necesidad de amistad y contactos personales significativos y la necesidad de amor e intimidad con otra persona.	Buenas relaciones interpersonales entre el trabajador, jefe y compañeros
	Eventos especiales que ayuden en la unión de los colaboradores de toda la empresa (cumpleaños, navidad, etc.)
	Viajes en grupo fomentando el compañerismo
	Eventos internos y externos participando en la activación de nuevos productos
	Concursos que promuevan ideas nuevas
	Participación activa en proyectos de innovación y mejora para la empresa

Fuente: Mera Belén, 2016

Tabla 18 *Incentivos posibles según Autores y necesidades de autoestima de la encuesta MbM*

Necesidades de autoestima	
Concepto	Acción propuesta
Se refiere a la necesidad de sentirse una persona valiosa y respetada a sí mismo.	Reconocimiento verbal de la persona a cargo
	Respeto por parte de todo el personal
	Confianza de su jefe
	Reconocimiento por escrito: diplomas, memorandos
	Incentivos por ventas
	Empleado del mes en la cartelera

Fuente: Mera Belén, 2016

Tabla 19 Incentivos posibles según Autores y necesidades de autorrealización de la encuesta MbM

Necesidades de autorrealización	
Concepto	Acción propuesta
Se refiere al deseo del individuo de desarrollar todo su potencial, de "ser todo lo que uno puede llegar a ser"	Reconocimientos económicos: dinero, prestaciones por buen desempeño
	Posibilidad de crecimiento en la organización
	Prestaciones: servicios médicos, vacaciones, pensiones, días libres
	Compensaciones por experiencia y conocimientos
	Brindar la apertura y el espacio adecuado para que un empleado pueda compartir sus conocimientos, a través de foros, charlas, etc y que este trabajo sea reconocido
	Flexibilidad en el horario para actividades familiares (programas de sus hijos)
	Reconocimiento verbal y/o escrito
	Tiempo libre remunerado
	Involucramiento de los empleados en toma de decisiones
Capacitaciones continuas	

Fuente: Mera Belén, 2016

Este proyecto requiere de una extrema responsabilidad, pues es una tarea delicada que debe estar presidida por la más escrupulosa equidad, ya que para que este plan tenga éxito se debe tener en cuenta tres normas (Satey, 2014):

- **Inspirar interés y confianza a los trabajadores:** se debe hablar con franqueza de este plan con los colaboradores, garantizar que se ha establecido con estricta justicia y siempre escuchar sugerencias y si estas no son aceptadas se debe exponer las razones convincentes
- **Pagar siempre lo prometido:** sean cual sean las primas y los errores iniciales en el planteamiento del proyecto, se pagarán siempre las primas que resulten. Posteriormente se puede corregir el plan de incentivos, pero mientras no se

aprueben las correcciones tendrán plena validez y utilizarlo hasta entonces y deberá ser aplicado y cumplido por la empresa.

- **No modificar el sistema, si no es absolutamente necesario:** el cambio o modificación de un proyecto de incentivos, crea siempre ciertos descontentos que pueden llegar a situaciones conflictivas. Hay sin embargo, otros motivos, además de los errores de los tiempos estándar, que pueden obligar a modificar los tiempos estipulados.

Caso (2003), señala que los sistemas de incentivos deben reunir ciertas condiciones para que sean eficaces:

- Deben ser justos
- Deben ser sencillos y eficientes
- Para que sirvan de estímulo para el trabajador deben pagarse las primas sin ningún retraso
- Para la empresa debe de ser de suma importancia buscar cuatro objetivos básicos; equilibrio financiero y motivar; equilibrio interno, equilibrio externo, potenciar e integrar el capital humano con el fin de obtener una ventaja competitiva

Este plan de incentivos premia únicamente el desempeño excepcional, lo que quiere decir que un empleado se hace acreedor a un beneficio o incentivo siempre y cuando haya cumplido el 100% o más de la tarea asociada al indicador de desempeño de las actividades esenciales de su evaluación.

Los incentivos definidos en este proyecto responden a las necesidades reales de los empleados, a sus gustos e intereses, que han sido identificados gracias a la aplicación del cuestionario MBM, el mismo que ha ayudado a definir las carencias de los empleados y qué necesidad es la que más les preocupa y la que debe ser satisfecha.

CONCLUSIONES

Actualmente, muchas organizaciones buscan ser asertivas y competitivas, se encuentran evaluando el desempeño laboral de sus empleados y están experimentando diferentes esquemas de compensaciones como los planes de incentivos, los mismos que ayudan a las empresas a motivar a sus empleados, mejorando el desempeño de los mismos, estos aspectos permiten que las empresas actúen proactivamente en la sociedad y sean capaces de enfrentar nuevos cambios.

Finalmente, se puede decir que es importante la aplicación de una evaluación de desempeño en las organizaciones y posteriormente la aplicación de un plan de incentivos, siendo éste, un factor esencial que ayuda en el cumplimiento de las metas de la empresa, mejorando la eficiencia, eficacia y productividad de sus empleados y estimulando su desarrollo personal e intelectual.

5. CONCLUSIONES GENERALES

Este proyecto de grado ha sido realizado en base a los requerimientos de Corporación Azende, la cual ha brindado la apertura necesaria para el correcto desarrollo. Al finalizar este proceso, se ha entregado formalmente el Diseño del Plan de incentivos, que tiene como objetivo, mejorar el desempeño de sus colaboradores.

A su vez, el trabajo sigue una lógica secuencial, el cual inicia con los fundamentos teóricos, tomando esta información como punto de partida para la construcción de la evaluación de desempeño, y la identificación de una encuesta, la que ayudó en la identificación de las necesidades de los empleados, pudiendo así elaborar el plan de incentivos con el gusto e interés de los colaboradores.

Este proyecto, es una propuesta estratégica que busca mejorar el comportamiento de los colaboradores, los mismos que deben medirse constantemente, determinando así las competencias individuales y colectivas de los empleados, con cumplir los objetivos estratégicos de la empresa.

El plan de Incentivos propuesto sirve para toda la organización, ya que se utilizó un cuestionario que ayuda a detectar los factores de carencia de los empleados, por lo que la aplicación de este trabajo en la empresa, queda a criterio de los altos mandos de la organización.

Finalmente con este proyecto se pudo notar, la importancia que existe en crear una cultura que aplique este tipo de planes de incentivos en las empresas, sobretodo en la actualidad, ya que las organizaciones tienen que volverse más competitivas y uno de los pasos para lograr esto es tener un personal motivado.

6. RECOMENDACIONES

En primera estancia, la evaluación de desempeño se debe realizar anualmente, y de ser posible semestralmente, con el propósito de medir las actividades esenciales y competencias de los empleados para así determinar falencias de los mismos y poder implementar un plan de acción para mejorar dichas actividades.

Los incentivos se deben aplicar, acorde a la situación de la empresa, ya que estos ayudarán en la motivación de los empleados, siendo los colaboradores parte fundamental en el cumplimiento de las metas empresariales.

Es necesario la implementación de acciones que impulsen el desarrollo de las empresas generando compromiso en los colaboradores, con propuestas estratégicas de incentivos que mejoren el rendimiento de los empleados y garantice resultados exitosos.

Esta propuesta debería ser aplicada como una estrategia, ya que los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados, en metas específicas de desempeño, proporcionando una motivación verdadera que produce importantes beneficios para los empleados y la organización.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLES, M. (2016). *Diccionario de competencias: La Trilogía-VOL I (Nueva Edición): Las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias (Vol. 1)*. Ediciones Granica.
- ALLES, M. (2009). *Cinco Pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. 1ª ed. 3ª reimp.- Buenos Aires: Granica.
- ARRIECHE. M., (2011). *EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD FERMÍN TORO UTILIZANDO HERRAMIENTAS DE GESTION TECNOLOGICA*. Recuperado 15 de Julio del 2016:
<http://www.uft.edu.ve/campusvirtual/edicion1/Articulo4.pdf>
- AYALA, A. T. Á. (2013). *Subjetividad laboral y evaluación al desempeño docente en educación especial/Labor subjectivity and teacher performance evaluation in special education*. Revista Latinoamericana De Estudios Educativos, 43(4), 95-132. Retrieved from
<http://search.proquest.com/docview/1522956103?accountid=36552>
- CASO, A., (2003). *Sistema de incentivos a la Producción, 2da edición*. Madrid: Fundación Confemental.
- CASTILLO. P., (2016). *Análisis correlacional entre los rasgos de personalidad del IPV y los resultados de la evaluación de desempeño de los vendedores de la Editorial Don Bosco*. Cuenca. Universidad del Azuay.
- Centro de investigaciones sociológicas (s.f.), Estudios, Cómo se hacen las encuestas. Recuperado el 30 de Julio del 2016:
http://www.cis.es/cis/opencms/ES/1_encuestas/ComoSeHacen/quesunaencuesta.html
- CHIAVENATO, I., (2010) *Comportamiento Organizacional*. 4ta Edición. Río de Janeiro. Elsevier.

- Crece negocios (2015), Diccionario, Qué es una encuesta. Recuperado el 29 de Julio del 2016: <http://www.crecenegocios.com/que-es-una-encuesta/>
- CRESPO, P. (2016) “Diseño de un plan de incentivos para mejorar la productividad de los colaboradores en la empresa de servicios LA MOTORA Cia. Ltda”. Cuenca. Universidad del Azuay.
- Díaz, L.H., Palomo, C. R., & Iruegas, F. X. H. (2013). *RECURSOS HUMANOS: LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION E INCENTIVOS PARA LOS TRABAJADORES*. Observatorio de Economía Latinoamericana, (185).
Recuperado Mayo 15 del 2016:
https://scholar.google.com/ec/scholar?q=RECURSOS+HUMANOS%3A+LA+I+MPORTANCIA+DE+LA+MOTIVACION+E+INCENTIVOS+PARA+LOS+TRABAJADORES.&btnG=&hl=es&lr=lang_es&as_sdt=0%2C5
- Gamboni, L. A. H. (2012) *SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS VENDEDORES DE EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE SNACKS DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO*.
- GARCÍA, E. P., PÉREZ, J. R., MENDOZA, L. L., & Mendez, S. R. (2014). *METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES EN LA CARRERA DE LICENCIADOS EN NUTRICIÓN*. Revista Cubana de Tecnología de la Salud. Recuperado 30 de Julio del 2016.
<http://revtecnologia.sld.cu/index.php/tec/article/view/307/361>
- Gestiopolis (s.f.), Talento. Recuperado el 15 de septiembre del 2016:
<http://www.gestiopolis.com/bases-teoricas-metodologicas-evaluacion-desempeno-organizacional/>
- HERNANDEZ. I., FLEITAS. S., SALAZAR. D., (2011). *Particularidades de la gestión de los recursos humanos en empresas cubanas*. Recuperado 29 de Julio del 2016: [file:///C:/Users/Daniela/Downloads/Dialnet-ParticularidadesDeLaGestionDeLosRecursosHumanosEnE-3646564%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Daniela/Downloads/Dialnet-ParticularidadesDeLaGestionDeLosRecursosHumanosEnE-3646564%20(1).pdf)
- Márquez, C., Quezada, M., Serrano, M., Hernández, A., & Gutiérrez, M. (2014). Diseño de un instrumento de medición del desempeño. In *Ciencias Administrativas y*

Sociales, Handbook T-IV: Congreso Interdisciplinario de Cuerpos Académicos (pp. 205-213). ECORFAN.

- PINILLA. A., (2013). Evaluación de competencias profesionales en salud. *Revista De La Facultad De Medicina*, 61(1), 53-70. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1676672979?accountid=36552>
- RIVERA. I., (2013). *DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO EN LA PANADERIA CALIDAD*. Recuperado 15 de Julio del 2016: <http://repositorio.pucesa.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/740/1/85076.PDF>
- Sashkin, M. (1996). EL CUESTIONARIO MBM: GESTION POR MOTIVACION. Tercera edición. Recuperado: el 13 de septiembre del 2016: http://horarioscentros.uned.es/archivos_publicos/qdocente_planes/676898/cuestionariombmmaslow.pdf
- SATEY E. (2014) “*Incentivos laborales y clima laboral*” (*Realizado con el personal de la delegación de Recursos Humanos del Organismo Judicial*). Recuperado, 10 de Mayo del 2016; <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Satey-Elcira.pdf>
- Segovia, A., Mendoza, J., Martínez, J., & Quintero, J. L. (2011). *EL ROL DE LA REMUNERACIÓN VARIABLE EN LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS*. Daena: Internacional Journal of Good Conscience 6(2), 17-33.
- TORRES. F., (2012). *Evaluación de desempeño de 180 grados con el personal de enfermería de quirófanos de la Clínica Hospital Santa Inés*. Cuenca. Universidad del Azuay.
- Valdés-Padrón, M., Garza-Ríos, R., Pérez-Vergara, I., Gé-Varona, M., & Chávez-Vivó, A. R. (2015). *Una propuesta para la evaluación del desempeño de los trabajadores apoyada en el uso de técnicas cuantitativas*. *Ingeniería Industrial*, 36(1), 48-57. Recuperado 15 de Julio 2016 http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362015000100006

ANEXOS

ANEXO 1: Encuesta Miguel Minutti (Gerente Recursos Humanos)

Objetivo

Recolectar información sobre evaluaciones aplicadas en Corporación Azende y la metodología utilizada.

Datos de identificación

Nombre: Miguel Minutti

Cargo: Gerente de Talento Humano

Empresa: Corporación Azende

Nombre entrevistador: Ma. Belén Mera Espinoza

Preguntas:

1. ¿Qué método utilizan para evaluar el desempeño de sus colaboradores en Corporación Azende?

En Corporación Azende no contamos con una evaluación formal, dirigida para toda la organización, a su vez, si aplicamos una evaluación al departamento de ventas y entrega, ya que es muy importante pudiendo determinar carencias en los colaboradores, por lo que se utiliza una evaluación de valores comerciales, la que mide técnicas de venta de los colaboradores, a su vez las habilidades en las ventas, el conocimiento de los productos y el conocimiento de los clientes, esta evaluación es completa ya que contempla diferentes parámetros, pudiendo medir resultados.

2. ¿Cuál es la escala de valoración para dicha evaluación?

Esta evaluación tiene una escala de valoración de cero a cien por ciento, siendo el 80 por ciento el límite en la calificación, si la puntuación es menor al ochenta, el empleado no está desempeñando bien sus labores.

3. ¿De qué manera se realiza la inducción a los evaluadores y a los evaluados?

El departamento de talento humano es el encargado de aplicar las evaluaciones, se les da una pequeña capacitación, para que los empleados sepan los objetivos de la evaluación y se les explica que es lo que va a destinar.

4. ¿Con qué periodicidad se aplica el proceso de evaluación?

La evaluación de valores comerciales se la aplica una vez al año.

5. ¿Quiénes son los responsables de aplicar este subsistema?

Los responsables de la aplicación de la evaluación son el Jefe inmediato y el departamento de talento humano.

6. ¿Cómo se definen los evaluadores?

No se tiene un procedimiento para definir a los evaluadores, las evaluaciones lo realiza el departamento de talento humano y el jefe inmediato.

7. ¿Cómo se realiza la retroalimentación y seguimiento de mejora?

La retroalimentación se realiza por medio de los jefes inmediatos y de los gerentes comerciales, también por la gerencia de talento humano, con planes de acción.

8. ¿Qué proceso de desarrollo se aplica una vez que se tiene los resultados?

Tras la aplicación de la evaluación de desempeño, realizamos programas de desarrollo de habilidades comerciales en el departamento de ventas y entrega, por otra parte se realiza una salida al campo de ventas, visitando clientes con nuestros empleados y brindando una ayuda continua para lograr cumplir los objetivos planteados.

ANEXO 2: Aplicación de la Evaluación de desempeño del Departamento de Ventas

DATOS DE IDENTIFICACION

Nombre Evaluado: *Omar Balseca*
 Nombre Evaluador: *Rolly Aviles*
 Fecha: *28-10-2016*

Cargo: *Ventas*
 Años de trabajo: *2 meses*

MISION DEL CARGO

Vender el portafolio asignado

EVALUACION

	Actividades esenciales	INDICADOR DE DESEMPEÑO	PORCENTAJE	VALORACION		
				Excelente	Bueno	Malo
1	Cumplir su presupuesto de ventas y cobertura en la ruta asignada	Presupuesto	100%		✓	
2	Gestionar la recuperación de cartera	Eficiencia de la actividad	100%			
3	Realizar el levantamiento de clientes nuevos y mantenimiento de los existentes	Satisfacción de clientes internos y externos	100%		✓	
4	Conocer el portafolio de productos	Eficacia de servicio / actividad	100%		✓	

COMPETENCIAS

	COMPETENCIAS		VALORACION		
			Excelente	Bueno	Malo
1	Comunicación	Se expresa con claridad y escucha con atención			✓
2	Trajabo en equipo	Coopera voluntariamente con el equipo		✓	
3	Consecución de resultados	Conoce y cumple sus objetivos		✓	
4	Servicio y orientación al cliente	Atiende adecuadamente al cliente. Asume la cultura de servicio		✓	
5	Planificación, organización y control	Mantiene bajo control su trabajo			✓
6	Innovación	Quiere innovar y presenta ideas creativas			✓
Observaciones					

Plan individual de desarrollo

EL EMPLEADO DA OPCIONES PARA MEJORAR EL TRABAJO
*Ser mas organizado y concentrarse en el trabajo, seguir todas las lineas del portafolio
 Escuchar con atencion las indicaciones de mi superior*

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

FIRMA	<i>[Firma]</i>	FIRMA	<i>[Firma]</i>
NOMBRE	<i>Omar Balseca</i>	NOMBRE	<i>Rolly Aviles</i>

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre Evaluado: *Fernando Mendieta*
 Nombre Evaluador: *Rolly Aviles*
 Fecha: *28-10-2016*

Cargo: Ventas
 Años de trabajo: *7 meses*

MISIÓN DEL CARGO

Vender el portafolio asignado

EVALUACIÓN

	Actividades esenciales	INDICADOR DE DESEMPEÑO	PORCENTAJE	VALORACION		
				Excelente	Bueno	Malo
1	Cumplir su presupuesto de ventas y cobertura en la ruta asignada	Presupuesto	100%			✓
2	Gestionar la recuperación de cartera	Eficiencia de la actividad	100%			
3	Realizar el levantamiento de clientes nuevos y mantenimiento de los existentes	Satisfacción de clientes internos y externos	100%		✓	
4	Conocer el portafolio de productos	Eficacia de servicio / actividad	100%		✓	

COMPETENCIAS

	COMPETENCIAS		VALORACIÓN		
			Excelente	Bueno	Malo
1	Comunicación	Se expresa con claridad y escucha con atención		✓	
2	Trajabo en equipo	Coopera voluntariamente con el equipo		✓	
3	Consecución de resultados	Conoce y cumple sus objetivos			✓
4	Servicio y orientación al cliente	Atiende adecuadamente al cliente. Asume la cultura de servicio		✓	
5	Planificación, organización y control	Mantiene bajo control su trabajo			✓
6	Innovación	Quiere innovar y presenta ideas creativas			✓
	Observaciones	<i>No se empeña a cumplir los objetivos q se les plantean Poco proactivo</i>			

Plan individual de desarrollo

EL EMPLEADO DA OPCIONES PARA MEJORAR EL TRABAJO

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

FIRMA	<i>[Signature]</i>	FIRMA	<i>[Signature]</i>
NOMBRE	<i>01035574524</i>	NOMBRE	<i>Rolly Aviles</i>

ANEXO 3: Aplicación de la Evaluación de desempeño del Departamento de Entrega

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre Evaluado: *Carlos Yellacés* Cargo: Entrega
 Nombre Evaluador: *Robert Caudo* Años de trabajo: 1 año.
 Fecha:

MISIÓN DEL CARGO

Realizar la entrega y cobranza eficaz y oportuna de los productos a cada uno de los puntos de venta de la empresa.

EVALUACIÓN

	Actividades principales	INDICADOR DE DESEMPEÑO	PORCENTAJE	VALORACIÓN		
				Excelente	Buena	Mala
1	Ejecutar el proceso de entrega en cada cliente (entrega de producto y cobranza de facturas)	Eficiencia en el canal de entrega	100%	X		
2	Administrar el dinero recaudado en cada punto de acuerdo al rutero establecido	Periodo de cobro	100%	X		
3	Cuadrar con bodega los retornos (producto no recibido)	Eficiencia y rapidez en el cuadro	100%	X		
4	Realizar el proceso de liquidación total de la ruta (facturas productivas, facturas improductivas, entrega de producto)	Eficiencia del servicio y actividad	100%	X		

COMPETENCIAS

COMPETENCIAS			VALORACIÓN		
			Excelente	Buena	Mala
1	Comunicación	Se expresa con claridad y escucha con atención	X		
2	Trabajo en equipo	Coopera voluntariamente con el equipo	X		
3	Consecución de resultados	Conoce y cumple sus objetivos	X		
4	Servicio y orientación al cliente	Atiende adecuadamente al cliente. Asume la cultura de servicio	X		
5	Planificación, organización y control	Mantiene bajo control su trabajo		X	
6	Innovación	Quiere innovar y presenta ideas creativas	X		
Observaciones					

Plan Individual de desarrollo

EL EMPLEADO DA OPCIONES PARA MEJORAR EL TRABAJO

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

FIRMA	<i>Robert Caudo</i>	FIRMA	
NOMBRE	<i>Robert Caudo</i>	NOMBRE	

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre Evaluado: Angel Bueno Cargo: Entrega
 Nombre Evaluador: Roberto Caudón Años de trabajo: 2 años
 Fecha: 03-11-2016

MISIÓN DEL CARGO

Realizar la entrega y cobranza eficaz y oportuna de los productos a cada uno de los puntos de venta de la empresa.

EVALUACIÓN

	Actividades estándar	INDICADOR DE DESEMPEÑO	PORCENTAJE	VALORACIÓN		
				Excelente	Buena	Mal
1	Ejecutar el proceso de entrega en cada cliente (entrega de producto y cobranza de facturas)	Eficiencia en el canal de entrega	100%	X		
2	Administrar el dinero recaudado en cada punto de acuerdo al rutero establecido	Periodo de cobro	100%	X		
3	Cuadrar con bodega los retornos (producto no recibido)	Eficiencia y rapidez en el cuadro	100%	X		
4	Realizar el proceso de liquidación total de la ruta (facturas productivas, facturas improductivas, entrega de producto)	Eficiencia del servicio y actividad	100%	X		

COMPETENCIAS

COMPETENCIAS			VALORACIÓN		
			Excelente	Buena	Mal
1	Comunicación	Se expresa con claridad y escucha con atención	X		
2	Trabajo en equipo	Coopera voluntariamente con el equipo		X	
3	Consecución de resultados	Conoce y cumple sus objetivos	X		
4	Servicio y orientación al cliente	Atiende adecuadamente al cliente. Asume la cultura de servicio	X		
5	Planificación, organización y control	Mantiene bajo control su trabajo		X	
6	Innovación	Quiere innovar y presenta ideas creativas		X	

Plan Individual de desarrollo

EL EMPLEADO DA OPCIONES PARA MEJORAR EL TRABAJO

llegar pronto al trabajo.

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

FIRMA		FIRMA	
NOMBRE		NOMBRE	<u>Angel Bueno</u>

ANEXO 4: Aplicación del Cuestionario MbM al Departamento de Ventas

Cuestionario MBM

Instrucciones

Por favor, responda a cada una de las afirmaciones siguientes indicando su grado de acuerdo con las mismas, es decir, hasta qué punto concuerda cada afirmación con sus propios puntos de vista y opiniones. Marque con un círculo la letra que más fielmente refleje su punto de vista personal, de acuerdo con la siguiente clave:

C = Estoy Completamente de acuerdo

B = Estoy Básicamente de acuerdo

P = Estoy Parcialmente de acuerdo

S = Sólo estoy un poco de acuerdo

N = No estoy de acuerdo

PREGUNTAS	RESUESTA				
1. Lo más importante para mí es tener un empleo estable	C	B	P	(S)	N
2. Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta	C	B	P	S	(N)
3. Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa	C	B	P	(S)	N
4. Buscar aquello que te haga feliz es lo más importante en la vida	C	B	P	(S)	N
5. La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para mí	C	B	P	(S)	N
6. Mis amigos significan más que casi ninguna otra cosa para mí	C	B	P	S	(N)
7. La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son	C	B	P	S	(N)
8. Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas	C	B	P	(S)	N
9. Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares	C	B	P	S	(N)
10. Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo	C	B	P	(S)	N
11. La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de ninguna otra persona	C	B	P	(S)	N
12. Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo	C	B	P	(S)	N
13. Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido	C	B	P	(S)	N
14. Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros - clientes o compañeros de trabajo	C	B	P	(S)	N
15. Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido	C	B	P	(S)	N
16. Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites	C	B	P	(S)	N
17. Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la empresa.	C	B	P	(S)	N
18. Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí	C	B	P	(S)	N
19. Mis logros me proporcionan una importante sensación de auto respeto	C	B	P	(S)	N
20. Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas	C	B	P	(S)	N
21. Se siente reconocido por su jefe y la empresa	C	B	P	(S)	N

Resultados

1.	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	2.	C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	3.	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	4.	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
5.	C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	6.	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	7.	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	8.	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
9.	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	10.	C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	11.	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	12.	C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5
13.	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	14.	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	15.	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	16.	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
17.	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	18.	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	19.	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	20.	C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5
TOTAL	11	14	9	14			
	Necesidades de protección y seguridad	Necesidades sociales y de pertenencia	Necesidades de autoestima	Necesidades de autorrealización			

Representación Gráfica

		Necesidades de protección y seguridad	Necesidades sociales y de pertenencia	Necesidades de autoestima	Necesidades de autorrealización
IMPORTANCIA	Muy alta	24	24	24	25
	Alta	22	21	21	23
	Media	18	18	18	20
	Baja	14	13	14	16
	Muy baja	9	8	8	11

Cuestionario MbM

Instrucciones

Por favor, responda a cada una de las afirmaciones siguientes indicando su grado de acuerdo con las mismas, es decir, hasta qué punto concuerda cada afirmación con sus propios puntos de vista y opiniones. Marque con un círculo la letra que más fielmente refleje su punto de vista personal, de acuerdo con la siguiente clave:

C = Estoy Completamente de acuerdo

B = Estoy Básicamente de acuerdo

P = Estoy Parcialmente de acuerdo

S = Sólo estoy un poco de acuerdo

N = No estoy de acuerdo

PREGUNTAS	RESPUESTA				
1. Lo más importante para mí es tener un empleo estable	<input checked="" type="radio"/> C	<input type="radio"/> B	<input type="radio"/> P	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/> N
2. Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta	<input type="radio"/> C	<input type="radio"/> B	<input type="radio"/> P	<input type="radio"/> S	<input checked="" type="radio"/> N
3. Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa	<input checked="" type="radio"/> C	<input type="radio"/> B	<input type="radio"/> P	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/> N
4. Buscar aquello que te haga feliz es lo más importante en la vida	<input type="radio"/> C	<input checked="" type="radio"/> B	<input type="radio"/> P	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/> N
5. La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para mí	<input checked="" type="radio"/> C	<input type="radio"/> B	<input type="radio"/> P	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/> N
6. Mis amigos significan más que casi ninguna otra cosa para mí	<input type="radio"/> C	<input type="radio"/> B	<input type="radio"/> P	<input type="radio"/> S	<input checked="" type="radio"/> N
7. La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son	<input checked="" type="radio"/> C	<input type="radio"/> B	<input type="radio"/> P	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/> N
8. Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas	<input checked="" type="radio"/> C	<input type="radio"/> B	<input type="radio"/> P	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/> N
9. Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares	<input type="radio"/> C	<input type="radio"/> B	<input type="radio"/> P	<input type="radio"/> S	<input checked="" type="radio"/> N
10. Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo	<input checked="" type="radio"/> C	<input type="radio"/> B	<input type="radio"/> P	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/> N
11. La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de ninguna otra persona	<input checked="" type="radio"/> C	<input type="radio"/> B	<input type="radio"/> P	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/> N
12. Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo	<input type="radio"/> C	<input type="radio"/> B	<input type="radio"/> P	<input type="radio"/> S	<input checked="" type="radio"/> N
13. Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido	<input type="radio"/> C	<input type="radio"/> B	<input type="radio"/> P	<input type="radio"/> S	<input checked="" type="radio"/> N
14. Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros - clientes o compañeros de trabajo	<input checked="" type="radio"/> C	<input type="radio"/> B	<input type="radio"/> P	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/> N
15. Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido	<input type="radio"/> C	<input type="radio"/> B	<input type="radio"/> P	<input type="radio"/> S	<input checked="" type="radio"/> N
16. Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites	<input type="radio"/> C	<input type="radio"/> B	<input type="radio"/> P	<input type="radio"/> S	<input checked="" type="radio"/> N
17. Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la empresa.	<input checked="" type="radio"/> C	<input type="radio"/> B	<input type="radio"/> P	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/> N
18. Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí	<input checked="" type="radio"/> C	<input type="radio"/> B	<input type="radio"/> P	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/> N
19. Mis logros me proporcionan una importante sensación de auto respeto	<input type="radio"/> C	<input type="radio"/> B	<input type="radio"/> P	<input type="radio"/> S	<input checked="" type="radio"/> N
20. Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas	<input checked="" type="radio"/> C	<input type="radio"/> B	<input type="radio"/> P	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/> N
21. Se siente reconocido por su jefe y la empresa	<input checked="" type="radio"/> C	<input type="radio"/> B	<input type="radio"/> P	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/> N

Resultados

1. C= 5 M=4 P=3 S=2 N=1	2. C=1 M=2 P=3 S=4 N= 5	3. C= 5 M=4 P=3 S=2 N=1	4. C=5 M= 4 P=3 S=2 N=1
5. C= 1 M=2 P=3 S=4 N=5	6. C=5 M=4 P=3 S=2 N= 1	7. C= 5 M=4 P=3 S=2 N=1	8. C= 5 M=4 P=3 S=2 N=1
9. C=5 M=4 P=3 S=2 N= 1	10. C= 1 M=2 P=3 S=4 N=5	11. C= 5 M=4 P=3 S=2 N=1	12. C=1 M=2 P=3 S=4 N= 5
13. C=5 M=4 P=3 S=2 N= 1	14. C= 5 M=4 P=3 S=2 N=1	15. C=5 M=4 P=3 S=2 N= 1	16. C=5 M=4 P=3 S=2 N= 1
17. C= 5 M=4 P=3 S=2 N=1	18. C= 5 M=4 P=3 S=2 N=1	19. C=5 M=4 P=3 S=2 N= 1	20. C= 1 M=2 P=3 S=4 N=5
TOTAL	13	17	16

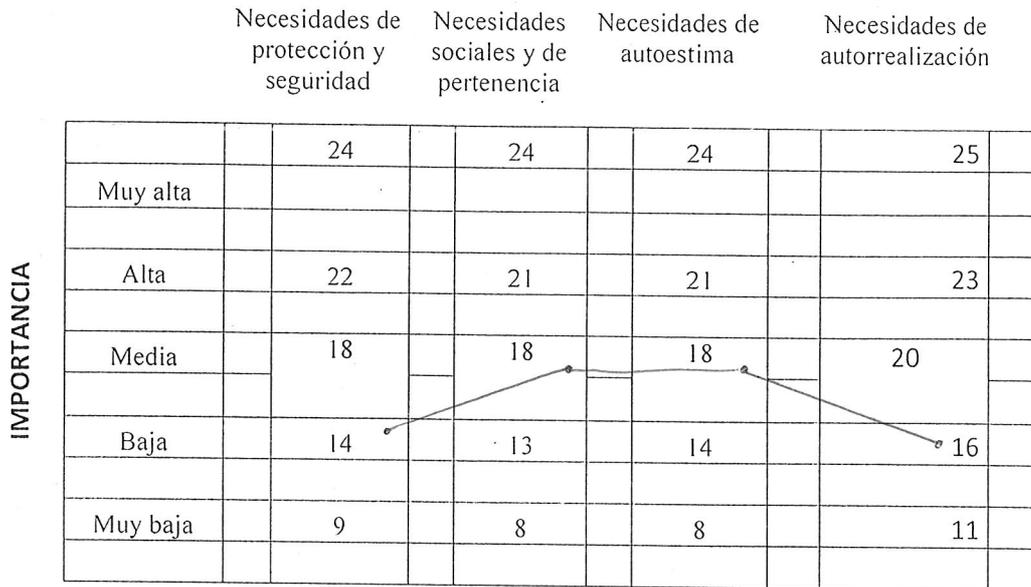
Necesidades de protección y seguridad

Necesidades sociales y de pertenencia

Necesidades de autoestima

Necesidades de autorrealización

Representación Gráfica



ANEXO 5: Aplicación del Cuestionario MbM al Departamento de Entrega

Cuestionario MbM

Instrucciones

Por favor, responda a cada una de las afirmaciones siguientes indicando su grado de acuerdo con las mismas, es decir, hasta qué punto concuerda cada afirmación con sus propios puntos de vista y opiniones. Marque con un círculo la letra que más fielmente refleje su punto de vista personal, de acuerdo con la siguiente clave:

C = Estoy Completamente de acuerdo

B = Estoy Básicamente de acuerdo

P = Estoy Parcialmente de acuerdo

S = Sólo estoy un poco de acuerdo

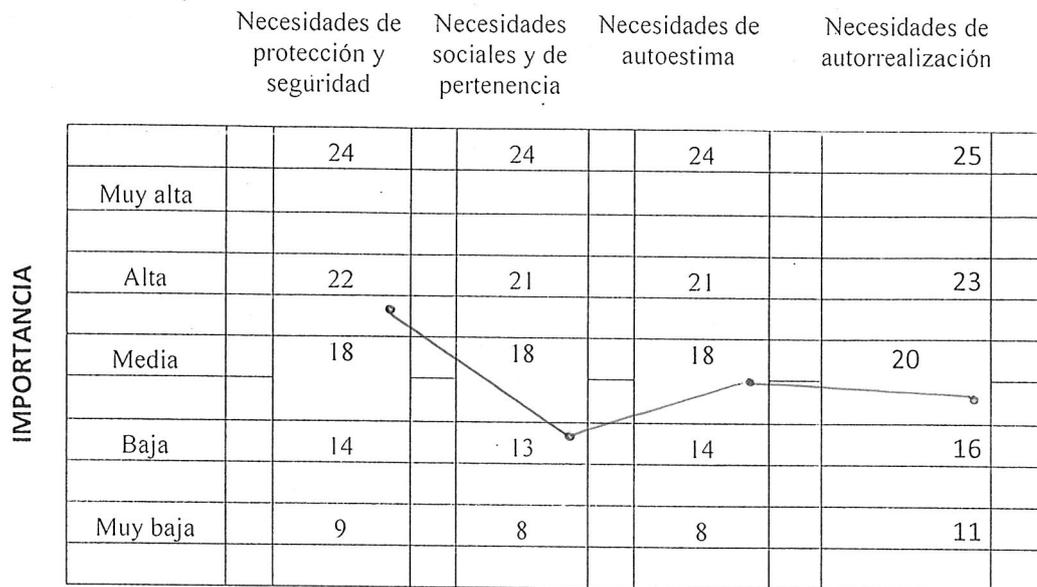
N = No estoy de acuerdo

PREGUNTAS	RESPUESTA				
	C	B	P	S	N
1. Lo más importante para mí es tener un empleo estable	C	B	P	S	N
2. Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta	C	B	P	S	N
3. Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa	C	B	P	S	N
4. Buscar aquello que te haga feliz es lo más importante en la vida	C	B	P	S	N
5. La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para mí	C	B	P	S	N
6. Mis amigos significan más que casi ninguna otra cosa para mí	C	B	P	S	N
7. La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son	C	B	P	S	N
8. Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas	C	B	P	S	N
9. Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares	C	B	P	S	N
10. Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo	C	B	P	S	N
11. La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de ninguna otra persona	C	B	P	S	N
12. Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo	C	B	P	S	N
13. Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido	C	B	P	S	N
14. Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros - clientes o compañeros de trabajo	C	B	P	S	N
15. Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido	C	B	P	S	N
16. Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites	C	B	P	S	N
17. Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la empresa.	C	B	P	S	N
18. Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí	C	B	P	S	N
19. Mis logros me proporcionan una importante sensación de auto respeto	C	B	P	S	N
20. Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas	C	B	P	S	N
21. Se siente reconocido por su jefe y la empresa	C	B	P	S	N

Resultados

1. C= 5 M=4 P=3 S=2 N=1	2. C=1 M=2 P=3 S=4 N= 5	3. C=5 M=4 P=3 S=2 N= 1	4. C= 5 M=4 P=3 S=2 N=1
5. C=1 M=2 P=3 S=4 N= 5	6. C=5 M=4 P=3 S=2 N= 1	7. C=5 M=4 P=3 S= 2 N=1	8. C= 5 M=4 P=3 S=2 N=1
9. C=5 M=4 P= 3 S=2 N=1	10. C= 1 M=2 P=3 S=4 N=5	11. C=5 M=4 P= 3 S=2 N=1	12. C=1 M=2 P=3 S=4 N= 5
13. C= 5 M=4 P=3 S=2 N=1	14. C= 5 M=4 P=3 S=2 N=1	15. C= 5 M=4 P=3 S=2 N=1	16. C=5 M=4 P= 3 S=2 N=1
17. C=5 M=4 P=3 S=2 N= 1	18. C=5 M=4 P=3 S= 2 N=1	19. C= 5 M=4 P=3 S=2 N=1	20. C=1 M=2 P=3 S=4 N= 5
TOTAL	19	14	16
Necesidades de protección y seguridad	Necesidades sociales y de pertenencia	Necesidades de autoestima	Necesidades de autorrealización

Representación Gráfica



Cuestionario MBM

Instrucciones

Por favor, responda a cada una de las afirmaciones siguientes indicando su grado de acuerdo con las mismas, es decir, hasta qué punto concuerda cada afirmación con sus propios puntos de vista y opiniones. Marque con un círculo la letra que más fielmente refleje su punto de vista personal, de acuerdo con la siguiente clave:

C = Estoy Completamente de acuerdo

B = Estoy Básicamente de acuerdo

P = Estoy Parcialmente de acuerdo

S = Sólo estoy un poco de acuerdo

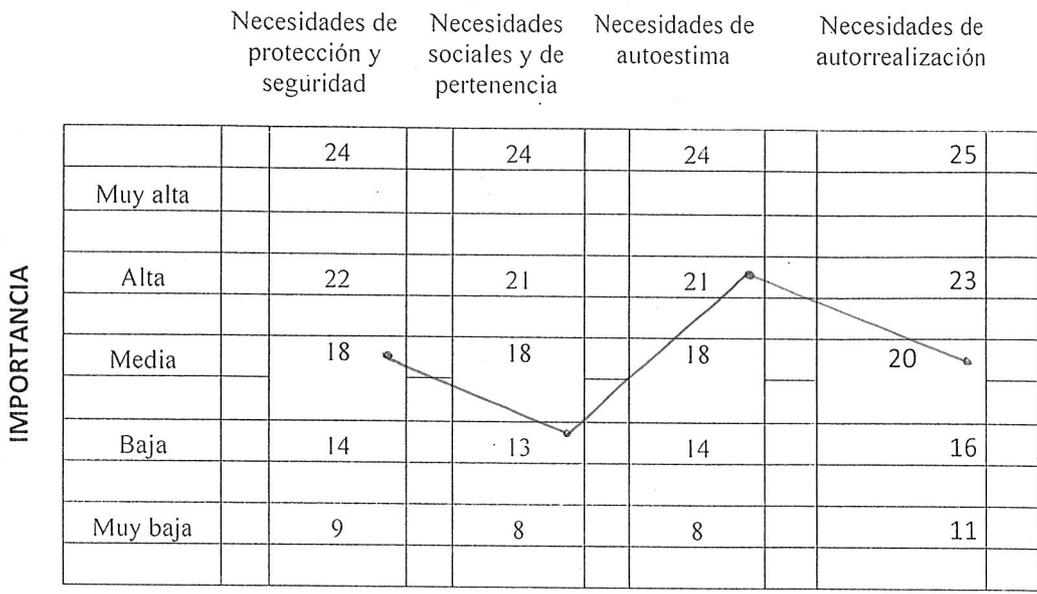
N = No estoy de acuerdo

PREGUNTAS	RESUESTA				
1. Lo más importante para mí es tener un empleo estable	<input checked="" type="radio"/> C	<input type="radio"/> B	<input type="radio"/> P	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/> N
2. Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta	<input type="radio"/> C	<input type="radio"/> B	<input checked="" type="radio"/> P	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/> N
3. Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa	<input checked="" type="radio"/> C	<input type="radio"/> B	<input type="radio"/> P	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/> N
4. Buscar aquello que te haga feliz es lo más importante en la vida	<input type="radio"/> C	<input checked="" type="radio"/> B	<input type="radio"/> P	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/> N
5. La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para mí	<input checked="" type="radio"/> C	<input type="radio"/> B	<input type="radio"/> P	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/> N
6. Mis amigos significan más que casi ninguna otra cosa para mí	<input type="radio"/> C	<input type="radio"/> B	<input type="radio"/> P	<input type="radio"/> S	<input checked="" type="radio"/> N
7. La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son	<input type="radio"/> C	<input type="radio"/> B	<input checked="" type="radio"/> P	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/> N
8. Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas	<input checked="" type="radio"/> C	<input type="radio"/> B	<input type="radio"/> P	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/> N
9. Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares	<input type="radio"/> C	<input type="radio"/> B	<input type="radio"/> P	<input checked="" type="radio"/> S	<input type="radio"/> N
10. Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo	<input type="radio"/> C	<input type="radio"/> B	<input checked="" type="radio"/> P	<input checked="" type="radio"/> S	<input type="radio"/> N
11. La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de ninguna otra persona	<input type="radio"/> C	<input type="radio"/> B	<input checked="" type="radio"/> P	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/> N
12. Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo	<input type="radio"/> C	<input type="radio"/> B	<input type="radio"/> P	<input type="radio"/> S	<input checked="" type="radio"/> N
13. Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido	<input checked="" type="radio"/> C	<input type="radio"/> B	<input type="radio"/> P	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/> N
14. Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros - clientes o compañeros de trabajo	<input type="radio"/> C	<input type="radio"/> B	<input checked="" type="radio"/> P	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/> N
15. Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido	<input checked="" type="radio"/> C	<input type="radio"/> B	<input type="radio"/> P	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/> N
16. Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites	<input type="radio"/> C	<input type="radio"/> B	<input checked="" type="radio"/> P	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/> N
17. Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la empresa.	<input checked="" type="radio"/> C	<input type="radio"/> B	<input type="radio"/> P	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/> N
18. Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí	<input type="radio"/> C	<input type="radio"/> B	<input checked="" type="radio"/> P	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/> N
19. Mis logros me proporcionan una importante sensación de auto respeto	<input checked="" type="radio"/> C	<input type="radio"/> B	<input type="radio"/> P	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/> N
20. Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas	<input type="radio"/> C	<input type="radio"/> B	<input checked="" type="radio"/> P	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/> N
21. Se siente reconocido por su jefe y la empresa	<input checked="" type="radio"/> C	<input type="radio"/> B	<input type="radio"/> P	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/> N

Resultados

1. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	2. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	3. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	4. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
5. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	6. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	7. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	8. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
9. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	10. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	11. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	12. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5
13. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	14. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	15. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	16. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
17. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	18. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	19. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	20. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5
TOTAL	18	14	21
Necesidades de protección y seguridad	Necesidades sociales y de pertenencia	Necesidades de autoestima	Necesidades de autorrealización

Representación Gráfica



ANEXO 6: Informe de la Evaluación de Desempeño del Departamento de Ventas

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre Evaluado:	Fernando Mendieta	Cargo:	Venta
Nombre Evaluador:	Rolly Avilés	Años de trabajo:	7 meses
Fecha	3 de noviembre de 2016		

MISIÓN DEL CARGO

Vender el portafolio asignado.

Competencias desarrolladas

Tiene una valoración de bueno en expresarse con claridad, coopera con el equipo, atiende adecuadamente al cliente

Competencias no desarrolladas

No conoce y cumple sus objetivos, no mantiene bajo control su trabajo, y no da ideas innovadoras.

Plan de Desarrollo

Capacitaciones en:

Consecución de resultados

Planificación, organización y control

Innovación

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

FIRMA DEL RESPONSABLE

NOMBRE

ANEXO 7: Informe de la evaluación de Desempeño del Departamento de Entrega

