

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



“MODELO MIXTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL DEPARTAMENTO
DE VENTAS DE UNA CADENA DE TIENDAS BOUTIQUE DEDICADA A LA VENTA DE
GAFAS OFTALMOLÓGICAS Y DE SOL”



LESLIE FRANCISCO MINERA HERNÁNDEZ
GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



“MODELO MIXTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO” PARA EL DEPARTAMENTO
DE VENTAS DE UNA CADENA DE TIENDAS BOUTIQUE DEDICADA A LA VENTA DE
GAFAS OFTALMOLÓGICAS Y DE SOL”

**BASE NORMATIVA: “GUÍA METODOLÓGICA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN
DE TRABAJO E INFORME FINAL DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN”**



DOCENTE: LIC. M.A. JUAN CARLOS LEMUS
AUTOR: LESLIE FRANCISCO MINERA HERNÁNDEZ
GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal II: Doctor. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal III: Vacante
Vocal IV: BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal V: P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO
PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Coordinador: Msc. Claudia Aquino
Evaluador: Msc. Noemi Carillo
Evaluador: Msc. Judith Morales



ACTA/EP No. 1053

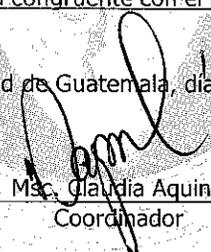
ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-A-023-JPFS-2020

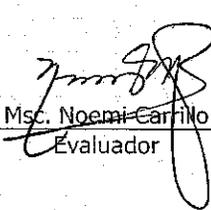
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 8 de Octubre de 2020, a las **20:00 - 20:30** horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN del Licenciado **Leslie Francisco Minera Hernández**, carné No. **200512678** estudiante de la Maestría en **Administración Recursos Humanos** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en **Administración Recursos Humanos**, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018-----

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado "**Modelo mixto de evaluación de desempeño para el departamento de ventas de una cadena de tiendas boutique dedicada a la venta de gafas oftalmológicas y de sol**" dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue aprobado con una nota promedio de 70 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

Que el sustentante incorpore las observaciones indicadas en la terna y mejore sustancialmente la congruencia entre el método utilizado (mixto) y la propuesta diseñada para que sea congruente con el problema presentado.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, día ocho del mes de octubre del año dos mil veinte.


Msc. Claudia Aquino
Coordinador


Msc. Noemi Carrillo
Evaluador


Msc. Justina Morales
Evaluador


Lic. Leslie Francisco Minera Hernández
Sustentante

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Leslie Francisco Minera Hernández** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 11 de octubre de 2020.

(f)



MSC. Claudia Aquino García
Coordinador

Agradecimientos

- A Dios Por la oportunidad de vida, su fuente inagotable de misericordia y sabiduría.
- A mi esposa Por su apoyo y amor incondicional, las palabras de aliento y motivación y sobre todo la comprensión y apoyo que me brindó durante este proceso.
- A mi madre Por su apoyo y amor incondicional, sus enseñanzas, la constante motivación, incondicional apoyo y sus palabras de aliento.
- A mi padre (†) Por su apoyo y amor incondicional, los consejos oportunos y por haber puesto su fe y confianza en mí.
- A mis hermanos Por su apoyo y comprensión a lo largo de mi formación profesional.
- A la organización Por darme la oportunidad de realizar el presente trabajo de graduación en tan prestigiosa empresa.
- A mi asesor Por su guía, su excelencia docencia y que con su profesionalismo me permitió lograr la realización del presente trabajo de graduación.
- A mis catedráticos Que compartieron conmigo todo su conocimiento, experiencia y su tiempo para formarme como profesional, cada uno de ellos sin excepción son una muestra de excelentes profesionales, con una vocación para impartir conocimiento y ejemplos a seguir.
- A la Universidad San Carlos de Guatemala por ser mi casa de estudios y a la escuela de estudios de posgrados de la facultad de Ciencias Económicas por proveerme de conocimientos y permitir el logro de este grado académico.

CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	ii
1. ANTECEDENTES.....	1
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1. Administración de recursos humanos.....	7
2.2. Administración y evaluación del desempeño.....	7
2.3. Diferencias entre la administración del desempeño y la evaluación de desempeño	8
2.4. Importancia de la administración del desempeño	9
2.5. Objetivos de la evaluación de desempeño	10
2.6. Factores para medir el desempeño	11
2.7. Métodos de evaluación de desempeño	12
2.8. Ventajas y desventajas de los métodos para evaluar el desempeño	19
2.9. Proceso de evaluación de desempeño.....	19
2.10. Competencias laborales.....	24
2.11. Indicadores clave del desempeño (KPI's)	28
3. METODOLOGÍA	33
3.1. Definición del problema	33
3.2. Delimitación del problema	34
3.3. Objetivos	35
3.4. Metodología.....	35
3.5. Métodos.....	36
3.6. Técnicas	36
3.7. Instrumentos.....	37
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	38
4.1. Análisis de los resultados	38
4.2. Presentación de resultados	43
CONCLUSIONES.....	48
RECOMENDACIONES	49

BIBLIOGRÁFÍA..... 50
E-GRÁFÍA..... 52
ANEXOS..... 53
ÍNDICE DE FIGURAS 97

RESUMEN

El presente trabajo, fue realizado en el departamento de ventas de una cadena de tiendas boutique dedicada a la venta de gafas oftalmológicas y de sol; quienes, no contaban con un modelo para medir el desempeño de los integrantes del departamento; el objetivo fue diseñar un modelo mixto de evaluación de desempeño para el personal del departamento de ventas, a través de una metodología ordenada y sistemática que conllevó tres fases.

La primera fase se centró en la familiarización con el giro del negocio y recopilación de información por medio de técnicas e instrumentos que permitieron obtener los insumos para continuar con la segunda fase del presente trabajo, la cual tenía como objetivo, elaborar los instrumentos que forman parte del modelo mixto de evaluación del desempeño propuesto.

Estos instrumentos serán utilizados para definir los estándares a evaluar, los cuales se enfocan en medir el desempeño por medio del cumplimiento de objetivos y el desempeño de competencias conductuales específicas y transversales, a través de una escala de medición del comportamiento. Así también, se elaboraron otros instrumentos que sirven como guía para implementar de forma ordenada y sistemática el modelo de evaluación de desempeño propuesto.

En una tercera y última fase se elaboró una guía para implementar el modelo mixto de evaluación de desempeño presentado y que, en conjunto con los instrumentos, es la propuesta a la solución al problema del departamento de ventas de la unidad objeto de estudio.

INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño, es un proceso que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los estándares propuestos a nivel individual de los colaboradores y su aporte a los objetivos institucionales. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados.

Es importante resaltar que se trata de un proceso sistemático y periódico, en el cual, se establece previamente los aspectos que desean evaluar, de qué manera se va a realizar la evaluación y se limita a un periodo de tiempo, que normalmente es anual o semestral.

Al establecer un modelo de evaluación, por medio de éste, se establecen parámetros estandarizados a evaluar, de forma que, disminuye el riesgo que la evaluación esté influida por los prejuicios y las percepciones personales de éstos.

En el presente trabajo de graduación se propone un modelo de evaluación de desempeño mixto para el departamento de ventas de la empresa Pro-Óptic, S.A., quienes carecen de un modelo que permita evaluar el desempeño de sus integrantes.

La presente propuesta está dividida en cuatro capítulos en los cuales se desarrollan los aspectos específicos que permiten al lector familiarizarse y comprender el tema del presente trabajo de graduación; el primer capítulo se encuentra conformado por los antecedentes históricos relacionados con diferentes trabajos académicos a nivel de maestría y doctorados relacionados con el tema de evaluación del desempeño, su metodología, aplicación e importancia, de igual forma, cómo diferentes autores han abordado el tema central del presente trabajo de graduación. Asimismo, en el primer capítulo se realiza una breve descripción del giro de negocio, datos históricos del sector comercial y de la unidad objetivo de estudio.

En el segundo capítulo se abordan las teorías, métodos, técnicas que diferentes autores han desarrollado a través del tiempo y que se relacionan con la gestión del desempeño; estos fundamentos teóricos y conceptuales forman parte del marco teórico de la investigación los cuales fueron de utilidad aplicativa para el desarrollo del presente

trabajo, tanto en su fase de investigativa, como también, en la fase del diseño del modelo propuesto.

En el tercer capítulo se inicia con la definición del problema que da origen al desarrollo del presente trabajo de graduación, también, se describe el objetivo general y los objetivos específicos que se pretenden alcanzar con el desarrollo de esta propuesta, se explica la metodología utilizada en el proceso de investigación, análisis de la información recopilada y la explicación de las técnicas e instrumentos utilizados en esta fase.

En el cuarto capítulo, se presentan los resultados obtenidos de la fase de investigación y recopilación de información a través de las técnicas e instrumentos aplicados; estos resultados se materializan por medio de instrumentos que forman parte del modelo mixto de evaluación del desempeño propuesto y que da solución al objetivo general y los objetivos específicos.

En el último capítulo, se presentan las conclusiones de los resultados obtenidos y las recomendaciones a la unidad objeto de estudio y al público en general, también, se detallan las referencias bibliográficas que fueron de utilidad para la estructura conceptual del presente trabajo. Por último, se anexan los instrumentos que forman parte del modelo de evaluación de desempeño propuesto; lo anteriormente descrito compone el contenido del presente trabajo de graduación.

1. ANTECEDENTES

Debido a la necesidad de mejorar la salud visual, la industria de la óptica se ha desarrollado rápidamente, siendo en los diferentes estados de Europa donde esta rama se muestra con mayor auge y peso económico. En Guatemala, la profesión de optometrista se ejerce desde el año 1,930, mucho antes de que existiera la oftalmología como especialidad de postgrado, la cual inició en 1,969 avalada por la Universidad de San Carlos de Guatemala, cuya misión también es el cuidado de la salud visual mediante medicamentos e intervenciones quirúrgicas.

Hasta el año de 1,940 empezaron a estudiar la carrera de optometría en el extranjero algunos guatemaltecos, principalmente en Estados Unidos, los cuales eran muy pocos. A un inicio la profesión del optometrista en Guatemala fue autodidacta, en la que aquellos que mantenían una relación constante en ésta profesión, se unificaron en una sociedad llamada “La Sociedad de Optometristas y Ópticos de Guatemala”, cuyos estatutos fueron aprobados por el Ministerio de Gobernación el 22 de marzo del año 1,967; posteriormente la profesión de optometristas fue legalizada el 9 de septiembre del año 1,971 con el decreto 81-71 que establece la “Ley que Regula la Práctica de la Optometría y Óptica en Todo el Territorio de Guatemala”, cuyo reglamento fue emitido el 13 de agosto del año 1,979 con el decreto 85-79.

Pese a que la Industria Óptica en Guatemala, es un sector económicamente joven y en vías de crecimiento, aún es muy pequeño en la rama de la elaboración de lentes (laboratorios ópticos), mientras que en el caso del diagnóstico y prescripción de los mismos (ópticas), el mercado ha crecido potencialmente en los últimos años. Lo anterior derivado de la apertura de la carrera de Técnico de Optometría, impartida en la Universidad Galileo y Universidad Rafael Landívar; o de los proveedores de insumos y materias primas con el que debe contar para su funcionamiento.

En la actualidad existen tan solo cerca de cinco (5) laboratorios ópticos grandes y medianos que funcionan dentro del país, de los cuales únicamente dos (2) son de capital netamente guatemalteco y que se dedican a prestar sus servicios tanto dentro como fuera

del país, principalmente en Centroamérica donde la situación actual de la Industria Óptica es muy similar a la de Guatemala.

Estos laboratorios, proveen a ópticas quienes son encargadas de comercializar gafas oftalmológicas. Este mercado inició con pequeñas ópticas, que proveían al público varias opciones para cubrir las necesidades de salud visual; con el auge de los centros comerciales y la globalización de marcas de prestigio, surgen opciones diferentes las cuales tiene como objetivo satisfacer no sólo la salud visual, si no también, la estética y moda.

Actualmente, en Guatemala, las ópticas se posicionan en centros comerciales bajo la modalidad del negocio Retail, lo cual, conlleva grandes retos con relación al recurso humano necesario para poder operar este tipo de negocio. Trabajar en la industria minorista requiere talento para ofrecer el mejor servicio y atención a los clientes, por lo mismo, el área de Recursos Humanos juega un rol fundamental, ya que son estos equipos los que deben reclutar y retener trabajadores que cumplan con el perfil adecuado para brindar una excelente atención al cliente y por, sobre todo, gestionar la fuerza de trabajo para que sea de alto desempeño, para lo cual es de vital importancia evaluar constantemente el desempeño de una forma objetiva.

Lo anteriormente descrito, redirecciona a uno de los procesos a cargo del departamento de recursos humano, el cual se denomina “evaluación del desempeño” y como se observa a continuación en estudios realizados por otros profesionales, este proceso y sus diferentes modelos, son importantes para el desarrollo de una empresa y su capital humano.

En el año 2,014, en la ciudad de Guatemala, Andrea Lucía Ramírez Castellanos, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, previo a conferírsele el título de Magister en Administración de Recursos Humanos, realizó una tesis denominada diseño de un sistema de evaluación del desempeño para servidores públicos en período de prueba, en la dirección superior del Ministerio de Gobernación de Guatemala, sobre la problemática que el instrumento actual para medir el desempeño es genérico, es decir, se utiliza para evaluar todos los puestos y no está diseñado tomando en cuenta la diferenciación de los

niveles jerárquicos existentes dentro de la institución tales como son los puestos operativos, administrativos y de coordinación, situación que perjudica a la Institución ya que se ha visto afectada al confirmar a una cantidad desfavorable de trabajadores, que al momento de estar en su puesto de trabajo, su nivel de desempeño es incompetente a tal grado que la inconformidad por parte de los jefes que en su momento “confirmaron su desempeño favorablemente”. El objetivo de su estudio fue diseñar un instrumento de evaluación del desempeño para el periodo de prueba de los trabajadores que permita obtener resultados confiables, para este estudio se utilizaron entrevistas, cuestionarios y el análisis de la información recolectada, el resultado obtenido determinó la necesidad de rediseñar la evaluación de desempeño utilizada, también se evidenció que el 100% de los encuestados hicieron referencia que es importante tomar en cuenta otros factores aparte de los que ya se evalúan, que permitan evidenciar el desempeño, la actitud de los trabajadores y obtener resultados confiables para poder tomar una decisión objetiva al momento de evaluar al personal, basado en los resultados obtenidos de esta investigación, se puede evidenciar la necesidad de contar con un modelo de evaluación de desempeño acorde a cada puesto de trabajo para obtener resultados objetivos.

En el año 2,014, en la ciudad de Obregón de Sonora México, Elba Myriam Navarra Arvizu, del Instituto Tecnológico de Sonora, previo a otorgársele el título de Doctor en Administración de Recursos Humanos, realizó una tesis denominada “Modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una organización de la Sociedad Civil de Ciudad Obregón, Sonora”, sobre la problemática que en la entidad objeto de estudio no se realiza mediciones del desempeño de sus integrantes por la ausencia de un sistema de evaluación de desempeño y el impacto en la eficiencia de la gestión de esta entidad, su objetivo es diseñar un modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil que impacte al mismo tiempo en el desempeño de la organización, el método utilizado para la investigación es el método científico y técnicas de investigación documental y de campo, el resultado obtenido es un modelo de gestión para mejorar el desempeño individual de una organización de la sociedad civil, compuesto por cuatro (4) fases que van desde la definición de objetivos hasta el reconocimiento del desempeño logrado por los trabajadores; además se estableció el proceso que debe seguirse para implantar el modelo diseñado de forma exitosa así como

medidas de control para asegurar dicho éxito, con esta investigación realizada y basada en los resultados obtenidos, se confirma que un sistema de evaluación puede mejorar el desempeño individual de los trabajadores de una entidad.

En el año 2,015, en la ciudad de Bogotá, Colombia, Christian Alberto Molina Bonilla, de la Universidad Militar Nueva Granada, previo a optar al título de Magister en Gestión de las Organizaciones, realizó una tesis denominada “Evaluación del Desempeño Laboral a través de la Metodología 360°, un estudio observacional analítico de Cohortes”, en la cual aborda el supuesto si esta metodología permite mejorar continua e integralmente el desempeño de los trabajadores. El objetivo de esta investigación se centró en evaluar el desempeño laboral de los trabajadores por medio de este método a través de un estudio observacional analítico de cohorte, los resultados obtenidos en esta investigación permitieron concluir que el desarrollo e implementación de metodologías de evaluación del desempeño, en este caso la de 360°, coadyuva al mejoramiento continuo de las organizaciones y al cumplimiento razonable de los objetivos plasmados en el quehacer diario de los trabajadores, también que una de las herramientas eficientes y eficaces para monitoreo y seguimiento de las competencias y aportes de los trabajadores a la organización, es la evaluación del desempeño laboral, ya que permite observar la trazabilidad de las actividades desarrolladas por el trabajador y retroalimentar al sujeto activo, en cuanto a las labores que podría desarrollar de manera más eficiente y con mejoras en su entorno laboral y por último el resultado obtenido también coadyuvó en la mejora de las relaciones labores y en el ambiente de trabajo, incentivando el apoyo y trabajo en equipo, tomado como referencia esto, es importante que la evaluación del desempeño sea metódica para que pueda mejorar el desempeño del colaborador y sustancialmente el ambiente de trabajo de los colaboradores.

En 2,017, en la ciudad de Trujillo Perú, Elida Rosmery Paredes Bonifacio, de la Universidad César Vallejo, previo a otorgársele el título de Maestra en Gestión Pública, en su tesis “Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, Distrito de Caraz”, en la cual aborda la problemática de la Municipalidad Provincial de Huaylas relacionada con el deficiente desempeño de los colaboradores, las debilidades de estos con relación al perfil de competencias

profesionales y sobre todo el bajo rendimiento laboral en función a las expectativas de la gerencia municipal y de los usuarios o pobladores de esta provincia en el Perú, el objetivo de ese trabajo era elaborar una propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad, se utilizó el diseño no experimental por cuanto el investigador buscaba y recaba información relacionada con el objeto de estudio, no se presentó la administración o control de un tratamiento, es decir está constituida por una variable y una población, en este sentido se aplicó el diseño descriptivo simple que permitió recoger las características del desempeño laboral del personal administrativo que proporcionan al investigador guías u orientación para la realización de un determinado estudio, los resultados de la investigación determinaron que existe una percepción desfavorable respecto a la valoración del nivel del desempeño del personal administrativo en el escenario de la investigación, lo cual evidencia la necesidad de la implementación de una propuesta de evaluación del desempeño de los colaboradores que fortalezcan el rendimiento de los colaboradores para mejorar los resultados de la gestión pública de los gobiernos provinciales y locales para el cumplimiento de los objetivos y metas de esta entidad pública. Por lo anterior, se evidencia la necesidad de contar un modelo de evaluación que permita medir el desempeño de los colaboradores y también identificar las debilidades en las competencias de los mismos.

Como se puede observar, en los antecedentes de los temas de investigación descritos en los párrafos anteriores, el modelo de evaluación de desempeño debe estar diseñado para evaluar las habilidades específicas según el puesto de trabajo, su naturaleza y objetivos.

En el caso del mercado de gafas oftalmológicas y de sol, durante la última década se ha convertido en un mercado que no sólo satisface la necesidad de mejorar la salud visual de las personas, también, en la innovación, tanto en materiales, tratamientos y diseños de lentes y armazones, como en los avances de la tecnología para la medición visual y, definitivamente, en el desarrollo de una conceptualización de la moda que abre un universo de posibilidades.

Cabe mencionar que, pese a la investigación exhaustiva realizada, no se encontró un trabajo relacionado con el método mixto de evaluación de desempeño enfocado específicamente a empresas del mercado de gafas oftalmológicas.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Administración de recursos humanos

En la actualidad las organizaciones se enfocan en forma prioritaria su atención en el personal que colabora con ellos, de ahí la relevancia de mantener y mejorar la gestión del recurso humano que es dinámico, creativo y con disposición de aportar y trabajar en equipo para el logro de objetivos.

Para Chiavenato (2011), la administración de recursos humanos “consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas, que promueven el desempeño eficiente del personal, logrando de esta manera que las personas dentro la organización, trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva” (p.30).

Por su parte Mondy (2010) define a la administración de recursos humanos como “el fundamento para alcanzar los objetivos organizacionales por medio del correcto aprovechamiento del recurso humano de las empresas. Es un área interdisciplinaria que abarca una gran cantidad de campos de conocimiento y aplica a organizaciones de cualquier clase y tamaño” (p. 47).

De acuerdo con los dos autores previamente mencionados, se puede afirmar que la administración de recursos humanos es un factor estratégico para cualquier empresa ya que gestiona todo lo relacionado con las personas que forman parte de ella y quienes son los principales elementos para lograr los objetivos de cualquier organización.

2.2. Administración y evaluación del desempeño

En la actualidad la administración del desempeño es un concepto muy utilizado en la gestión de recursos humanos, ya que este hace referencia a un conjunto integral de procesos con una característica distintiva, debido a que “mide de manera explícita la capacitación del empleado, el establecimiento de estándares, la evaluación y la retroalimentación, respecto a cuál debe ser su desempeño y si el mismo contribuye al logro de las metas de la compañía” (Dessler, 2015, p.336).

Por otro lado, Mondy (2010) define a la administración del desempeño como “un proceso orientado hacia las metas y encaminado al aseguramiento de que los procesos organizacionales se realicen oportunamente para maximizar la productividad de los empleados, de los equipos y, en última instancia, de la organización” (p.238); se puede afirmar entonces, que la administración del desempeño está integrada por un conjunto de pasos sistemáticos enfocados a la productividad de los colaboradores y lo que con ello puedan aportar para que las organizaciones alcancen las metas u objetivos trazados; el mismo autor menciona la importancia de la administración del desempeño ya que afirma que “es un elemento fundamental en el logro de la estrategia organizacional en tanto que implica la medición y el mejoramiento del valor de la fuerza de trabajo” (Mondy, 2010, p.238).

Un sistema de administración del desempeño se encuentra formado por varios factores, Dessler (2015) en su definición menciona que “La administración del desempeño puede definirse como el proceso que une el establecimiento de metas, la evaluación del desempeño y el desarrollo en un solo sistema común, cuyo objetivo es asegurarse de que el desempeño de los empleados respalde las metas estratégicas de la empresa” (p.336).

2.3. Diferencias entre la administración del desempeño y la evaluación de desempeño

Ambos conceptos parecieran ser lo mismo, sin embargo, una de las principales diferencias entre ambos es que la evaluación de desempeño es un instrumento que forma parte de la administración del desempeño. Por su parte, la administración del desempeño es un proceso que incluye la elaboración de metas, objetivos o estándares que se esperan del colaborador, una medición y retroalimentación periódica, que permita mejorar continuamente, identificar necesidades de capacitación y remunerar el buen desempeño por medio de los resultados obtenidos en la evaluación.

La evaluación del desempeño ha sido, por mucho tiempo, una herramienta de medición, sin embargo, muchos autores identificaron la necesidad de formalizarlo en un proceso integral y no simplemente como un instrumento aislado, Dessler (2015) opina:

La administración del desempeño no sólo significa reunirse con un subordinado una o dos veces al año para “revisar su desempeño”. Más bien, significa que se establezcan metas congruentes en términos de las metas estratégicas de la empresa, de las interacciones diarias o semanales para garantizar una mejora continua en la capacidad y el desempeño del empleado, así como garantizar que el personal reciba la capacitación que requiere para desempeñar el trabajo. (p.336)

En resumen, la evaluación del desempeño no debe ser procedimiento aislado, sino que debe formar parte de un proceso que permita mejorar el desempeño de los colaboradores y de la empresa, así como lo indica Mondy (2010) “la evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino más bien es el medio para provocar un efecto en el desempeño”. (p.239)

2.4. Importancia de la administración del desempeño

La administración del desempeño es una de las principales herramientas que permite mejorar la productividad del recurso humano, si se gestiona adecuadamente, Alles (2005) resalta “Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuada de los recursos humanos”. (p.27)

Por su parte Werther & Davis (2013) afirman lo siguiente:

El papel del capital humano se ha vuelto relevante en las organizaciones, ya que uno de los principales retos de los directivos es conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la organización, así como el aseguramiento del logro de los objetivos corporativos y su aportación a los resultados finales. (p.306)

Se puede afirmar que la evaluación de desempeño tiene beneficios para el evaluado y para la empresa, ya que, por medio de ella, se pueden identificar los colaboradores que presentan brechas con el estándar esperado y también aquellos colaboradores que su desempeño es sobresaliente y cuantificar el valor que agregan a la organización.

2.5. Objetivos de la evaluación de desempeño

Uno de los principales objetivos de la evaluación del desempeño, es evaluar el rendimiento de los colaboradores y como este resultado puede ser útil para otros procesos dentro de la gestión del talento humano.

Para Chiavenato (2011) los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización.
- Permitir que los recursos humanos se traten como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede desarrollarse, obviamente, según la forma de administración.
- Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los objetivos organizacionales como los objetivos de los individuos. (p.207)

Se puede afirmar entonces, que uno de los objetivos de evaluar el desempeño es identificar las habilidades, aptitudes y actitudes de los colaboradores para administrarlos de forma correcta, ubicar al talento humano en áreas donde puedan aprovecharse mejor su capacidad.

Por su parte Sotomayor (2017) menciona que:

El objetivo esencial de la evaluación del desempeño es determinar el grado en el cual la persona ha cumplido con eficiencia, superado o rezagada la realización de las actividades que tiene encomendada, naturalmente que siempre se esperará lo primero y como Evaluación del desempeño Proceso Resultado Desempeño Puesto esencial ya que la tercera situación requerirá de la actuación inmediata para establecer una medida de corrección al respecto. (p.233)

Para Werther & Davis (2013) “el objetivo de una evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera como el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades”. (p.307)

Para Bohlander (2018) los objetivos de la evaluación del desempeño son los siguientes:

- Dar a los empleados la oportunidad de analizar regularmente el desempeño y sus normas con el supervisor.
- Proporcionar al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado.
- Brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar su desempeño.
- Aportar una base para las recomendaciones salariales. (p.341)

Con relación a estos autores, se puede afirmar que la evaluación del desempeño se enfoca en la medición de los resultados que los colaboradores obtienen con respecto sus objetivos, los estándares esperados o bien, un conjunto de habilidades y competencias requeridas para desempeñar el puesto de trabajo; también, cómo los resultados o brechas identificadas en estas mediciones pueden ser útiles para otros procesos en la gestión de recursos humanos, por ejemplo en los procesos de estrategias de compensaciones o bien en programas de capacitación y desarrollo, por dar un ejemplo.

2.6. Factores para medir el desempeño

Existen muchos factores para evaluar que permiten medir el desempeño y que con el tiempo han tenido mejoras y un mejor enfoque, esto ha permitido que sean más objetivos y consistentes al momento de utilizarlos en la evaluación.

Para Bohlander (2018) “Los métodos de evaluación del desempeño pueden clasificarse de manera genérica de acuerdo con lo que miden: características, conductas o resultados”. (p.302)

Por su parte Chiavenato (2020) indica “La evaluación del desempeño se puede enfocar en el puesto que ocupa la persona o en las competencias que aporta a la organización para contribuir al éxito de ésta”. (p.246)

Otro autor menciona que “es posible medir el desempeño del empleado en términos de dimensiones genéricas, como la calidad, la cantidad y la rapidez del trabajo. O bien, medir el desempeño en cuanto al desarrollo de las competencias o al logro de las propias metas” (Dessler, 2015, p.341).

En el caso de Mondy (2010) menciona que “Los criterios más comunes de evaluación son los rasgos de personalidad, los comportamientos, las competencias, el logro de metas y el potencial de mejoramiento”. (p.243)

Los autores antes citados coinciden en dos (2) factores que se pueden evaluar para medir el desempeño los cuales son: competencias y el logro de metas u objetivos, estos factores pueden utilizarse de forma aislada o bien en conjunto.

2.7. Métodos de evaluación de desempeño

Los métodos de evaluación de desempeño varían dependiendo de las necesidades de cada organización, sin embargo, existen varios esquemas estándar que pueden utilizarse como referencia para medir el desempeño; muchos autores hacen referencia a estos métodos de los cuales se pueden mencionar los siguientes:

2.7.1. Métodos basados en resultados:

Este conjunto de métodos se enfocan básicamente en objetivos claros que los colaboradores deben cumplir; están orientados a medir de acuerdo con los resultados que el personal logre con relación a una meta previamente definida, dicho método tiende a ser más objetivo, debido a que, está establecido a cumplir ciertas actividades y funciones que será reflejado de acuerdo al grado de responsabilidad, desempeño y compromiso por parte del colaborador; cada empleado se le asigna el compromiso y objetivo el cual deberá cumplir en un periodo determinado , para Alles (2005) estos métodos:

Evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen de su trabajo. (...) La observación de resultados, como cifras de ventas o producción, supone menos subjetividad, por lo que quizá este menos abierta al sesgo o a la opinión abierta, sea favor o en contra de los evaluadores. (p.34)

Entre los métodos más comunes basados en resultados se pueden mencionar los siguientes:

- **Medición de productividad:** este método se enfoca en la productividad del colaborador, es utilizado en áreas como producción, ventas u otras que la naturaleza del trabajo sea producir un bien o servicio; Bohlander (2018) afirma “Cada una de estas mediciones se relaciona de manera directa con lo que logran los empleados y los resultados que benefician a la organización. Así, las evaluaciones de resultados pueden alinear directamente al empleado con las metas organizacionales”. (p.363)
- **Administración de objetivos:** un método que pretende superar algunas de las limitaciones de las evaluaciones de resultados es la administración por objetivos. Consiste en la calificación del desempeño sobre la base del cumplimiento de metas u objetivos que se encuentran alineados a las estrategias del departamento o unidad de trabajo. Es una metodología, cuyo principal objetivo es alinear el desempeño de los colaboradores hacia estrategia global de la compañía, es un método objetivo que permite una evaluación periódica sobre los resultados obtenidos.

Werther (2013) afirma “En esencia, la técnica de la administración por objetivos consiste en el establecimiento de objetivos a partir de la alta gerencia y hacia los niveles inferiores de la organización”. (p.324)

Por su parte Alles (2005) lo define de la siguiente forma “Filosofía administrativa que califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por su jefe o director del área responsable”. (p.35)

Alles lo ilustra como un proceso cíclico, en el cual se establecen metas específicas con base a las metas de la organización y posteriormente una fase en la cual, tanto el supervisor como el colaborador analizan, se revisan y modifican diferentes objetivos

propuestos hasta que ambas partes quedan satisfechas en cuanto a la alineación y el valor que agregan a los objetivos generales de la compañía.

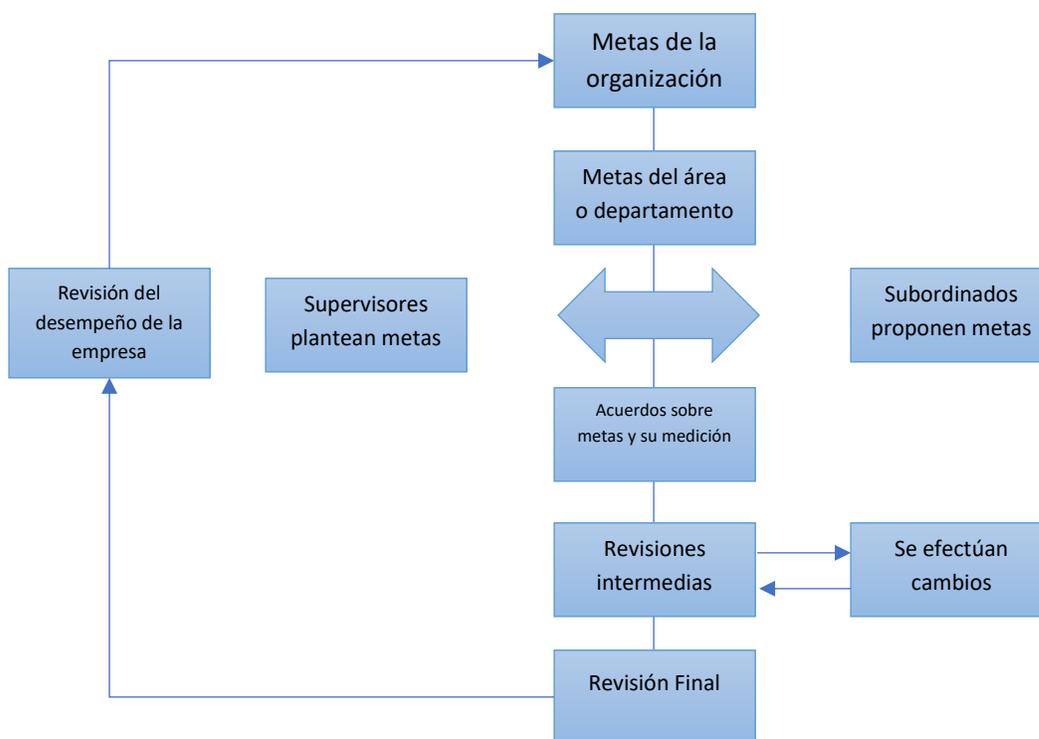


Figura 1 Esquema de un programa de administración por objetivos.

Fuente: ALLES (2005).

Posteriormente, se realizan revisiones periódicas y a medida que se obtienen datos objetivos, se evalúa el avance que logra cada colaborador hacia los objetivos. En este momento es posible cambiarlas en tanto se reciben datos nuevos o adicionales. Al concluir un periodo determinado, por lo general de seis (6) meses o un (1) año, el colaborador realiza una autoevaluación de lo que ha logrado, apoyando su juicio en los datos reales obtenidos.

Por último, se revisa la conexión entre el desempeño de la persona y el de la organización, cómo los resultados en los objetivos individuales generaron un impacto en los objetivos de la compañía y se analizan las conclusiones las cuales nos permiten ver los puntos débiles y fuertes de cada uno y también, las medidas para el próximo periodo de evaluación.

2.7.2. Métodos basados en el comportamiento:

Según Alles (2005) “Los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala”. (p.32) Por su parte Bohlander (2018) agrega “Los métodos de comportamiento se desarrollan para describir de manera específica qué acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo”. (p.362)

Analizando lo descrito por los autores, los métodos basados en comportamientos se componen de dos elementos, por un lado, una serie de conductas o pautas que un colaborador debe realizar para lograr un desempeño aceptado y por otro lado la medición de estas conductas por medio de una escala en cuanto a la frecuencia que el colaborador se comporta de esa forma esperada.

Entre los métodos basados en el comportamiento se pueden mencionar los siguientes:

- Método de incidente crítico: “Es un método tradicional de evaluación del desempeño muy sencillo y se basa en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeños sumamente positivos (éxito) o negativos (fracaso)” (Chiavenato, 2020, p.256). Por su parte Mondy (2010) indica “Los incidentes críticos son una técnica de evaluación del desempeño que requiere del mantenimiento de registros escritos acerca de las acciones altamente favorables y desfavorables del empleado en el puesto de trabajo”. (p.250)
- Escala fundamental de medición del comportamiento: “es una herramienta de evaluación que ancla una escala de calificación numérica a ejemplos de conductas específicas de un desempeño adecuado o uno inadecuado” (Dessler, 2015, p.350). Mondy (2010) explica este método de la siguiente forma “consiste en una serie de cinco a diez escalas verticales una por cada dimensión importante de desempeño identificada mediante el análisis de puestos. Estas dimensiones se basan en conductas que se identifican mediante un análisis de incidentes críticos en el puesto”. (p.332)

Los dos métodos previamente descritos se enfocan en la medición de las conductas de los colaboradores con relación a situaciones o incidentes; en el caso de la escala fundamental del comportamiento es un método mucho más práctico debido a que utiliza una escala vertical en la cual se puede cuantificar el comportamiento evaluado.

2.7.3. Escala de Likert

La escala de Likert es una herramienta de medición, que representa un rango de respuestas cerradas y definidas, ya sean numéricas, verbales o iconos; a diferencia de las preguntas con respuestas sí o no, la escala nos permite medir, promediar y evaluar las reacciones del público encuestado, permitiendo manejar más opciones en sus respuestas.

Para Méndez (2011)

“La escala tipo Likert es un instrumento de medición o recolección de datos cuantitativos utilizado dentro de la investigación. Es un tipo de escala aditiva que corresponde a un nivel de medición ordinal; consiste en una serie de ítem o juicios a modo de afirmaciones ante los cuales se solicita la reacción del sujeto. (...) Son cinco el número de opciones de respuesta más usado, donde a cada categoría se la asigna un valor numérico que llevará al sujeto a una puntuación total producto de las puntuaciones de todos los ítems”. (p. 5)

Se le da este nombre por Rensis Likert, psicólogo organizacional de gran impacto, quién en el año 1,932 desarrolló la escala que sigue siendo uno de los elementos primordiales a la hora de realizar encuestas y estudios.

Siendo este un instrumento muy utilizado en ciencias sociales o estudios de mercado y de acuerdo con lo que establece Méndez (2011) “las actitudes son lo que principalmente se pueden medir con una escala tipo Likert” (p. 6), este tipo de escala es de gran utilidad para medir aspectos como lo son las competencias conductuales en una persona.

La escala de Likert se utiliza para medir diferentes actitudes o comportamientos según el nivel de acuerdo con una afirmación, la frecuencia con la que se realiza cierta actividad, el nivel de importancia que se atribuye a un determinado factor, la valoración de un servicio o la probabilidad de realizar una acción futura.

Las respuestas pueden ser ofrecidas en diferentes niveles de medición, permitiendo escalas de cinco (5), siete (7) y nueve (9) elementos o respuestas. Los elementos que pueden utilizarse para responder a las preguntas de la encuesta tipo Likert, considerando que las respuestas se asocian a una opinión, son:

ACUERDO	FRECUENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Totalmente de acuerdo • De acuerdo • Indeciso • En desacuerdo • Totalmente en desacuerdo 	<ul style="list-style-type: none"> • Muy frecuente • Frecuentemente • Ocasionalmente • Raramente • Nunca
IMPORTANCIA	PROBABILIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Muy importante • Importante • Modernamente importante • De poca importancia • Sin importancia 	<ul style="list-style-type: none"> • Muy probable • Probablemente • Posiblemente probable • Poco probable • Muy poco probable

Figura 2 Respuestas para encuestas Likert

Fuente: Elaboración propia (2020).

La escala de Likert por su característica psicométrica y lo anteriormente expuesto, es una herramienta recomendada para medir comportamientos o conductas y de esta forma obtener un valor cuantitativo con relación a lo que se está evaluando.

2.7.4. Métodos basados en características:

Este método es el más común, se basa en determinar las características que debe poseer un colaborador al momento de desempeñar las funciones del puesto.

Según Sotomayor (2017) “El método de las características es el de mayor utilización, trata de identificar hasta dónde es posible si la persona tiene características deseables y tipificadas en su puesto, relativas a disposición del trabajo en equipo, liderazgo, asertividad, innovador, emprendedor e iniciativa”. (p.239)

Este método es sencillo de utilizar, debido a que, consiste en identificar las competencias del personal, sin embargo, puede ser subjetivo y la forma de poder disminuir que lo sea, es realizar una descripción del comportamiento, que al hacerla permite conocer más al sujeto evaluado, sin embargo, esta tiende a convertirse a un método por comportamiento.

2.7.5. Otros métodos de evaluación del desempeño

Otros autores abordan diferentes métodos a los que comúnmente se utilizan, entre ellos se pueden mencionar:

- Método de comparaciones pareadas: “En el método de comparaciones pareadas el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo” (Werther, 2013, p.322).
- Métodos por la cantidad de personas involucradas y el nivel jerárquico de estas:
 - Método 90 grados: es un método en el cual se analiza a una persona o situación a nivel laboral en correspondencia con las personas que se ubican nivel jerárquico superior, es decir su jefe inmediato.
 - Método 180 grados: es un método en el cual participa en el proceso de evaluación el jefe inmediato y el colega.
 - Método 270 grados: es un método de evaluación en el cual participan en el proceso el jefe inmediato, el colega y el subalterno; algo interesante de este método es que los subordinados dan su valoración sobre cómo su supervisor o jefe inmediato lleva a cabo su actividad. Cabe mencionar que para la alta dirección conocer qué opinión tienen los colaboradores de los mandos intermedios puede ayudar a potenciar aquellos estilos de liderazgo que más éxito tienen y detectar problemas sin que éstos queden estancados en el nivel de supervisión.
 - Método 360 grados: “es una técnica de evaluación del desempeño que implica información de evaluación proveniente tanto de niveles múltiples dentro de la empresa como de fuentes externas” (Mondy, 2010, p.247).

Los métodos que involucran a más de un (1) evaluador tienden a ser mas objetivos debido a que la muestra de la evaluación es mayor, por lo que se puede obtener un mejor resultado basado en el entorno del evaluado, sin embargo, es de considerar que, entre más personas se ven involucradas en la evaluación, así también, es más complejo coordinar este tipo de evaluaciones.

2.8. Ventajas y desventajas de los métodos para evaluar el desempeño

Cada método de evaluación previamente descrito es eficiente dependiendo del giro del negocio, las necesidades de evaluación y las características de cada empresa, sin embargo, Alles (2005) detalla y comprara las ventajas y desventajas de cada método como se detalla a continuación:

Tabla 1

Comparación de los distintos métodos de evaluación del desempeño

	Ventajas	Desventajas
Métodos de características	De fácil y rápido diseño y -por lo tanto- de menor coste. Fácil de usar	No son útiles para dar devolución a los empleados
Métodos de comportamientos	Se pueden definir estándares de desempeño que son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Son muy útiles para la devolución de la evaluación.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y es costoso.
Métodos de resultados	Evitan la subjetividad y son fácilmente aceptados por los jefes y subordinados. Relacionan el desempeño de las personas con la organización. Fomentan los objetivos compartidos.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y pueden fomentar en los empleados un enfoque de corto plazo.

Fuente: ALLES (2005)

2.9. Proceso de evaluación de desempeño

Existen varias definiciones de autores con respecto a lo que es el proceso de evaluación de desempeño, por ejemplo, para Sastre y Aguilar (2003), “la evaluación del desempeño

es aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo” (p. 321).

Según Chiavenato (2011)

La evaluación del desempeño o evaluación del rendimiento es un sistema formal para estimar el cumplimiento de las obligaciones laborales de un empleado. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización; es decir, la medida en que los colaboradores contribuyeron para alcanzar los objetivos propuestos. (p 243)

“El proceso de evaluación del desempeño consta de tres pasos: definir el puesto, evaluar el desempeño y retroalimentar” (Dessler, 2015, p.340). Por su parte Chiavenato (2020), menciona cinco (5) etapas en el proceso, las cuales son: Identificar objetivos específicos de la evaluación, establecer expectativas de la persona o el llamado análisis del trabajo, analizar el trabajo desempeñado, evaluar el desempeño y discutir la evaluación con el trabajador.

Básicamente un proceso de evaluación de desempeño debe contar como mínimo con los siguientes subprocesos:

2.9.1. Planificación del proceso de evaluación de desempeño

Corresponde a la primera etapa del proceso, y de acuerdo con la definición conceptual, formal, la “planificación”, para Sastre y Aguilar (2003), “es la fase en la que se debe decidir la población a evaluar, el criterio básico de valoración (qué medir) y la metodología de evaluación (cómo medir), debiendo haber un alto grado de coherencia en tales decisiones”. (p.323)

La planificación del proceso de evaluación debe involucrar a todos y cada uno de los aspectos relacionados, pues una planificación es un proceso a través del cual se establece el cómo, quién y cuándo se ejecutarán los planes para alcanzar los objetivos planteados.

2.9.2. Diseño del proceso de evaluación de desempeño

Una vez planificados los aspectos principales que implica el proceso de evaluación, es necesario que se diseñe el proceso mediante el cual se llevará a cabo la evaluación. En esta etapa del proceso es muy importante que se preste atención a los aspectos que se plantearon en la planificación, pues son los que le darán la forma general al mismo, como lo menciona Chinchilla (2000) “El sistema de evaluación del desempeño, correctamente diseñado, es una herramienta esencial para alcanzar muchas de las finalidades de una organización”.

2.9.3. Definir el puesto

“Definir el puesto implica asegurarse de que usted y sus subordinados coinciden respecto a sus obligaciones y sus estándares de trabajo” (Dessler, 2015, p.340). Por su parte Mondy (2010) indica:

El punto de partida para el proceso de evaluación del desempeño es identificar las metas específicas del desempeño. Es probable que un sistema de evaluación no logre atender con eficacia a todos los propósitos deseados; por consiguiente, la administración debe seleccionar las metas específicas que considere más importantes y que se puedan alcanzar de manera realista. (p.242)

Básicamente en este proceso se deben identificar las metas o estándares específicos que se evaluarán; dependiendo del método a utilizar así será la forma en que se definirán las métricas o características que se evaluarán.

Toda esta información se puede obtener del perfil de puestos, por lo que es importante tomarlo como base y revisarlo, Chinchilla (2000) hace referencia “La tradicional descripción del cargo, conocida actualmente como el perfil del puesto, debe ser siempre uno de los elementos básicos cuando se pretende diseñar un sistema de evaluación del desempeño, exento hasta donde sea posible de las tendencias de evaluar con base en la subjetividad”.

También es importante tomar como base la planeación estratégica de la empresa, ya que es la base de los objetivos, metas y estándares que se deseen evaluar; Chinchilla (2000) indica:

Uno de los aspectos más importantes a considerar, en el momento de diseñar un sistema de evaluación del desempeño, es la exploración y estudio de los planes estratégicos de la organización, en la cual se implementará el sistema. No se podrá pensar en los contenidos del sistema de evaluación del desempeño, sino se conoce el rumbo que tomará la organización, máxime en una época en la que como dicen los expertos la única constante es el cambio.

2.9.4. Implementación del proceso de evaluación del desempeño

Una vez conocidos los aspectos principales que debiera tener la planificación del proceso y luego de que se ha diseñado el proceso con el cual se realizará la evaluación en la organización, se está en condiciones de implementarlo, por lo que se procede a evaluar el desempeño.

La etapa de implementación corresponde a aquella en la cual la organización pone en práctica el proceso diseñado, sin embargo, antes de comenzar a utilizarlo es importante que la organización informe a los trabajadores sobre el proceso que se va a aplicar, principalmente respecto a qué se va a evaluar, de modo que ambas partes concuerden.

En algunos casos, es más fácil definir las expectativas de desempeño cuando éstas son con base en resultados específicos; sin embargo, si bien existen puestos de trabajo en los cuales esta tarea es más complicada, “la evaluación se deberá basar siempre en expectativas de desempeño claramente entendidas” (Mondy, 2010, p. 271).

Además, los trabajadores deberán conocer cómo funciona el proceso, el objetivo de éste y cuál es su rol en el proceso, según lo señalado por Maristany (2000, p. 284). Juntamente con ello, en esta etapa se debe capacitar a los evaluadores en el uso del proceso, darles a conocer su objetivo, lo que deberán evaluar, el uso adecuado de las escalas de evaluación, si corresponde, etc., todo lo relacionado con el proceso que se aplicará. Asimismo, se les debe dar a conocer la oportunidad de la aplicación y la periodicidad.

También es importante mencionar que “la capacitación de los evaluadores debe ser un proceso continuo, de modo que éste pueda garantizar congruencia y exactitud, en donde se debe también abarcar cómo realizar entrevistas de evaluación y cómo dar y recibir retroalimentación” (Mondy, 2010, p. 272).

Una vez que todos los participantes conocen el proceso, se está en condiciones para que los evaluadores lo utilicen y apliquen la evaluación, usando el o los instrumentos elaborados para tal fin. En esta actividad, conocida como “evaluar el desempeño”, es en la que se compara el desempeño del empleado con los estándares establecidos y se asigna una calificación con base en su desempeño real; Dessler (2015) hace referencia que “evaluar el desempeño, significa comparar la práctica real de su subordinado con los estándares que se han establecido, lo cual casi siempre implica el uso algún tipo de formulario para calificación” (p.340).

Para que la evaluación sea efectiva, es indispensable que se haya realizado una supervisión continua y adecuada, así como también la entrega de retroalimentación constante; esto permite que los evaluadores realicen evaluaciones efectivas y que los empleados no se sorprendan de los resultados obtenidos. Mondy (2010) mencionan que “la documentación constante del rendimiento de los empleados es de vital importancia para realizar evaluaciones exactas. Si bien mantener un registro continuo de incidentes observados y reportados puede ser una tarea tediosa para los supervisores es imprescindible cuando se desea realizar una evaluación que proporcione información útil”. (p. 272)

Una vez que se hace la evaluación, se calcula la calificación final y se realiza una clasificación de los empleados con base en la escala diseñada. Con este procedimiento ya se está en condiciones de que el departamento de recursos humanos utilice esta información para tomar decisiones relacionadas con el personal y para la retroalimentación de las actividades propias del departamento.

2.9.5. Retroalimentar

Una vez que se ha realizado la evaluación formal a través del método seleccionado por la empresa y se ha obtenido un resultado, se procede a realizar la entrevista de

evaluación y retroalimentación. “Generalmente la evaluación termina con una entrevista de evaluación, en la que el supervisor y el subordinado revisan las calificaciones y hacen planes para remediar las deficiencias y reforzar las fortalezas” (Dessler, 2015, p.362).

El objetivo de esta entrevista es proporcionar comunicación y retroalimentación al empleado respecto a los resultados obtenidos en el último periodo de evaluación. Para muchas personas, esta entrevista:

(...) es el ‘talón de Aquiles’ del proceso de evaluación, debido a que, por lo general, estas crean hostilidad y pueden deteriorar más que beneficiar la relación entre subordinado y superior, es por esto que, para minimizar este riesgo y la posibilidad de sentimientos negativos, es necesario que la entrevista personal y la revisión escrita tengan como fin el mejoramiento del desempeño y no la crítica (Mondy, 2010, p. 273).

En esta actividad es necesario que se logre tener una comunicación clara y fluida con el empleado a fin de que se le pueda dar a conocer su evaluación y cuáles podrían ser las causas que afectan su desempeño. El evaluador debe analizar estas causas y deberá finalizar la entrevista con conclusiones específicas que tengan como finalidad la realización de acciones que le permitan al empleado mejorar su desempeño, alentarlos cuando éste es satisfactorio, u otras medidas más radicales cuando su desempeño es reiterativamente insatisfactorio. “Generalmente la evaluación termina con una entrevista de evaluación, en la que el supervisor y el subordinado revisan las calificaciones y hacen planes para remediar las deficiencias y reforzar las fortalezas” (Dessler, 2015, p.362).

2.10. Competencias laborales

En la actualidad las competencias laborales forman parte importante en las nuevas estrategias en cuanto gestión del talento humano se refiere; según Alles (2005) “competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p.37).

Otro autor define a las competencias laborales como “el conjunto de comportamientos que se relacionan con un buen desempeño laboral, y que, desde esta perspectiva, las competencias deben de incluirse en las directrices estratégicas de las organizaciones, ya

que son conocimientos necesarios para alcanzar la misión y objetivos productivos” (Blanco, 2011, p. 53).

Las competencias son entonces, las diferentes habilidades, destrezas, valores y conocimientos de manera unificada, que tiene el ser humano en el ámbito personal, social y laboral; también se podría definir como el conjunto de aptitudes, actitudes y conocimientos que en su conjunto permite a una persona desarrollar una actividad y que el resultado de esta actividad se ve influenciada por estos dos aspectos.

2.10.1. Elementos de las competencias

Teniendo claro, están compuestas por un conjunto de elementos, varios autores coinciden que estos elementos se pueden dividir en los que se describen a continuación:

- **Habilidades y destrezas (Hacer):** González (2013) define estos elementos como “las habilidades, destrezas y aptitudes que necesita una persona para desempeñar de una forma práctica las funciones propias de una ocupación laboral según la productividad y en base a los requerimientos de calidad” (p.37)
- **Actitudes (Ser):** según González (2013) “está presente en las conductas y actitudes de la persona, de cómo se desarrolla su personalidad en el trabajo o área laboral; y también referente a su comportamiento en las situaciones presentadas día con día. Además, resalta que esta competencia es inherente a la persona y casi difícil de desarrollarse ya que es innata”. (p.37)
- **Conocimientos (Saber):** estos se relacionan, según González (2013). con “los conocimientos adquiridos por la persona, que le permiten un desarrollo competente en su trabajo. Además, que dichos conocimientos son dados por la educación, la experiencia y la capacitación, que son orientados a las necesidades básicas requerida en la actividad laboral”. (p.37)

Estos tres (3) elementos en conjunto componen los comportamientos observables que una persona domina para desempeñar o realizar una actividad. Cabe mencionar que al ser observables pueden ser medibles y cuantificables.

2.10.2. Clasificación de las competencias laborales

Ser competente en conlleva el poder desempeñar las funciones de cualquier puesto de la mejor manera, poniendo en evidencia los conocimientos, habilidades y actitudes que se posean, conjugando éstas de la mejor manera para lograr la excelencia en el desarrollo de cualquier función, partiendo de esto el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, por sus siglas INTECAP, en su modelo de gestión por competencias clasifica estas en tres (3) tipos las cuales son:

- **Competencias básicas:** hacen referencia a las capacidades elementales que posee un individuo, las que le permiten adaptarse a los diferentes contextos, tanto laboral como de otra índole; desarrollándole capacidades para: poder comunicarse, tener lógica, analizar y sintetizar diferentes hechos.
- **Competencias genéricas o transversales:** son aquellas capacidades que se solicitan para diferentes puestos, áreas y subáreas, que permiten desempeñar funciones laborales en diferentes niveles de competencia según la complejidad y variación de las acciones.
- **Competencias específicas:** son las capacidades laborales que se relacionan con una ocupación concreta y específica. Generalmente no son fáciles de transferirse o trasladarse de una ocupación a otra, porque son muy especializadas.

2.10.3. Niveles o grados de las competencias

Según Ludeña (2004)

La competencia laboral puede agruparse también por niveles, según el grado de calificación y complejidad requerido, El modelo de agrupamiento por niveles de competencia más conocido es el desarrollado por Gran Bretaña, el cual ha servido de guía para determinar los niveles de calificación de las competencias en la mayoría de los países que han incursionado en la formación y certificación por áreas ocupacionales. En el siguiente cuadro se presentan los cinco niveles y las características generales de cada uno de ellos. (p. 17)

Estos niveles que menciona el autor sirven como base para diferenciar el grado o nivel de competencia que requiere una persona para desempeñar las actividades de un determinado puesto de trabajo, la utilidad de esto es para diferenciar los elementos antes mencionados (habilidades, conocimientos y actitudes) que componen la competencia dependiendo de la actividad o función a desempeñar. A continuación, se describen los cinco (5) niveles que menciona el autor:

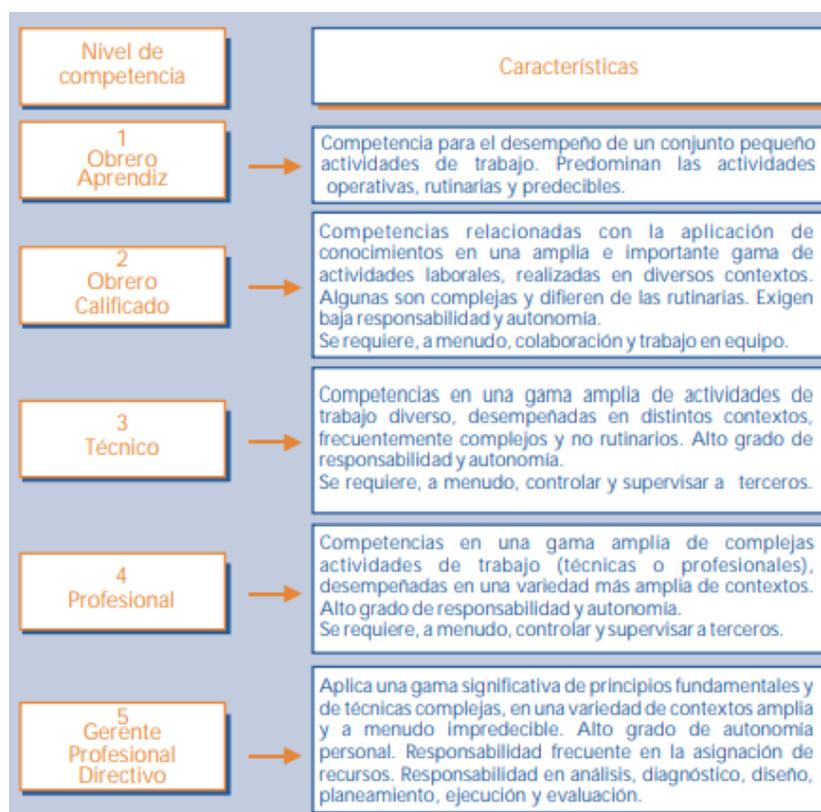


Figura 3 Niveles de Competencias

Fuente: Ludeña (2004)

2.10.4. Catálogo de competencias

Es un listado que conceptualiza y describe las competencias de una organización o empresa teniendo en cuenta tanto las características de esta, el tipo de trabajo que se desempeña, las actividades que realizan las personas además de la cultura organizacional de la empresa, la visión y los valores.

El catálogo es una selección de competencias, no es cerrado, se puede añadir las que se crean necesarias, cada empresa debe elaborar su propio catálogo de competencias,

analizarlas y ver cuáles han de aplicar, estas competencias seleccionadas deben relacionarse a las necesidades de la empresa.

Para realizar un catálogo de competencias cada empresa debe identificar, elegir, consensuar y definir las competencias, ha de hacerse por lo tanto de forma ordenada y participativa.

2.11. Indicadores clave del desempeño (KPI's)

Los indicadores clave del desempeño, por sus siglas en inglés KPI's, es un término utilizado para hacer referencia a una medida o métrica que evalúa el rendimiento de algún objetivo o meta. Se utilizan comúnmente en las organizaciones para medir tanto el éxito como la calidad en el cumplimiento de sus objetivos, la promulgación de los procesos o la entrega de productos y servicios. Semelci (2012) define los KPI's como "las herramientas que muestran el rendimiento de un objetivo en particular y la distancia actual para alcanzar su cumplimiento".

Por su parte Tsai y Cheng (2011) sostienen que "el resultado de las operaciones de negocio es el rendimiento y, al ser los KPI's una herramienta de evaluación del rendimiento, permiten la evaluación de los objetivos de la organización y la buena gestión del rendimiento".

Adicional a esto, los KPI's es contribuyen al alineamiento de las actividades diarias de las organizaciones con sus objetivos ya que permiten cuantificar los aspectos de las actividades como las entradas y las salidas de estos procesos; también, permiten conocer la distancia o brecha entre los objetivos planteados y el estado actual de la organización, así como la identificación de los puntos de mejora.

Para la elaboración de indicadores clave del desempeño existen muchas metodologías que se pueden utilizar, entre las cuales se detallan:

- Cuadro de mando integral o *Balance score card* por sus siglas en inglés
- Metodología *SMART*
- Cuatro disciplinas de la ejecución o *4DX*

2.11.1. Las cuatro disciplinas de la ejecución de Sean Covey (4DX)

Las cuatro disciplinas de la ejecución, es una metodología que permite aterrizar y entender el ¿Qué? y el ¿Cómo? de la estrategia, basado en cuatro principios básicos:



Figura 4 Principios Básicos de las 4DX

Fuente: Elaboración propia (2020)

Entre la elaboración de la estrategia y la ejecución de estas existe, una brecha que debe estar sujeta a un análisis detallado para su implementación de manera correcta. Es necesario analizar previamente para identificar el origen de las ejecuciones poco sólidas.

De acuerdo con Covey (2016) existen dos tipos de estrategias:

- “Poder de la firma: Estas son las más fáciles de ejecutar, ya que solo requieren de una autorización de algún dirigente de la compañía para su implementación”. (p.12)
- “Las que requieren un cambio de conducta: Este tipo de estrategias requieren un esfuerzo adicional ya que normalmente hay que romper paradigmas y cambiar hábitos de los colaboradores, hacer las cosas diferentes para obtener resultados diferentes”. (p.13)

Es posible encontrar muchas estrategias que se ejecutan con el poder de la firma, sin embargo, se debe tomar en cuenta que una vez aprobadas estas evolucionan y requerirán de cambios significativos en temas de conducta.

Uno de los problemas con los que se puede encontrar en el momento de la evaluación del origen de las ejecuciones poco sólidas, es que los colaboradores quisieran atacar muchos objetivos a la vez. Una recomendación de esta metodología es que solo se puede enfocar en máximo dos, ya que así no se pierde el enfoque y hay muchísimas probabilidades de ser más efectivos en su ejecución.

Otro de los factores que influyen negativamente en la ejecución de las estrategias, es que el día a día consume la mayor parte del tiempo y en muchas de las ocasiones no permite concluir con las metas u objetivo que se han propuesto. A este día a día, el autor la cataloga como “torbellino” que no es más que las actividades o procesos del día al día, según el autor este tipo de actividades rutinarias no debe consumir más del 80% del tiempo, de esta manera el 20% restante se puede utilizar para dedicárselo a las metas.

El autor establece que al tener claro que no se puede tener más de dos objetivos y tampoco dedicarle todo el tiempo a la operación diaria, se deben concentrar en cuatro (4) disciplinas que con el tiempo se convertirán en una cultura de trabajo e incluso una manera de administrar la vida personal. Estas cuatro (4) disciplinas se analizan por separado dada su importancia como se detallan a continuación:

- Disciplina uno (1), enfocarse en lo crucialmente importante:

Lo que sugiere el autor con esta disciplina es tener un enfoque claro en no más de dos objetivos o metas, ya que de lo contrario no se podría lograr lo propuesto. El autor recalca que “solo se puede dedicar un 20% del tiempo al cumplimiento de estas metas, a estas se les denominará metas crucialmente importantes (MCI) y deben tener una característica muy especial, deberán ser de alto impacto y contribuir con la meta de la organización” (Covey, 2016, p.18).

Para la definición de las metas el autor recomienda un esquema para formular objetivos o una MCI, “todas las MCI deben contar con un objetivo formulado como de X a Y en tal plazo” (Covey, 2016, p.18), Covey (2016) lo amplía cuando menciona que “el formato de X a Y en tal plazo contempla el punto de inicio y el punto al que se quiere llegar, así como la fecha límite para alcanzar la meta” (p. 36).

A continuación, se esquematiza de una forma visual lo que el autor explica:

Incrementar o Disminuir	+	El / La	+	X	+	Y	+	Para el
↑ o ↓ (Aumentar)		Nombre de la medición (ventas, rotación, satisfacción, etc.)		Valor actual (45%)		Valor Meta u objetivo (60%)		Fecha (31/12/20xx)

Figura 5 Estructura para definir un objetivo o MCI

Fuente: Elaboración propia (2020)

El esquema planteado por el autor es sencillo, sin embargo, cuenta con todas las características necesarias para elaborar o plantear objetivos, los elementos utilizados también son aplicados en otros métodos para definir objetivos como por ejemplo la metodología *SMART*.

- **Disciplina dos (2), Actuar sobre las medidas de predicción:**
Según el autor “esta disciplina contempla las acciones que se tienen que realizar para cumplir la meta, a las que se les llamará palancas” (Covey, 2016, p.43). Estas “palancas” como las llama el autor, son básicamente actividades que deben realizarse para lograr alcanzar el objetivo o MCI propuesta y el objetivo como lo menciona Covey (2016) es “medir las actividades que tienen mayor influencia sobre la meta” (p. 42).
- **Disciplina tres (3), un tablero de resultados convincente:**
Según el autor, “es importante llevar un control de los resultados obtenidos por el movimiento de las palancas, para saber qué tan cerca o tan lejos se encuentra del cumplimiento de la meta” (Covey, 2016, p. 57). El autor recomienda tener un tablero visual que les permita a todos los integrantes del equipo conocer los resultados, lo cual puede ser motivante o no. El objetivo de esto, según Covey (2016) “es que permitirá calibrar las palancas; entonces si los resultados no son los esperados se tendría que reforzar y replantear las palancas”. (p. 58)

- Disciplina cuatro (4), Crear una cadencia de rendición de cuentas:

La cuarta disciplina indica que el equipo debe mantener el hábito regular y constante de rendir cuentas. Cada semana se debe destinar entre 20 y 30 minutos para revisar avances y resultados, el secreto para que la reunión sea productiva es que se respeten los tiempos establecidos y se generen los compromisos en función de las expectativas del equipo en el cumplimiento de la meta; como lo indica el autor “consiste en establecer un ritmo de rendición de cuentas, es decir, un ciclo recurrente de supervisión del desempeño anterior y planeación para anotar más puntos en el marcador” (Covey, 2016, p. 67)

Se puede afirmar, que las cuatro disciplinas de la ejecución es un método sistemático y ordenado que permite establecer objetivos o metas para cualquier área o puesto dentro de una organización, también, el enfoque de este método es estratégico ya que tiene como objetivo enfocarse en aquellas metas que tengan un impacto para la empresa.

Como se ha observado anteriormente, existe diferentes métodos para evaluar el desempeño de los colaboradores dentro de una organización, cada uno de ellos conlleva ventajas y desventajas, de la misma forma, estos métodos son adaptables a cualquier tipo de organización, sin embargo, los autores recomiendan analizar el entorno donde se aplicará para optar por el método que más se adecue a las características de la organización.

3. METODOLOGÍA

3.1. Definición del problema

Las tiendas boutiques, figuran dentro de un segmento de mercado exclusivo como espacios de venta al público, generalmente identificados con marcas o servicios del mercado de lujo; este concepto de mercado hace referencia a negocios enfocados a consumidores que buscan un producto o servicio distintivo y exclusivo; esto genera un reto muy grande para cualquier departamento de ventas, debido a la exigencia de sus consumidores; es de vital importancia contar con un equipo competente y calificado para satisfacer las necesidades de este tipo de clientes.

Sin embargo, muchos negocios y en especial, sus departamentos de ventas carecen de modelo que permita evaluar aspectos importantes de sus vendedores, como sus competencias, habilidades y conocimientos técnicos de los productos o servicios que ofrecen.

Por otro lado, otros tipos de negocio poseen un modelo que no permite evaluar objetivamente a sus vendedores o bien son modelos de evaluación de desempeño muy generales ya que evalúan las mismas competencias específicas, habilidades y conocimientos por igual, sin importar si el personal evaluado pertenece al área administrativa, de ventas o de producción.

En la actualidad la cadena de tiendas boutique objeto de estudio, utiliza un modelo de evaluación de desempeño para los todos los integrantes de la organización. La estructura de este modelo no permite determinar los conocimientos, habilidades y competencias de los miembros de los distintos departamentos, específicamente el departamento de ventas, respecto a las necesidades reales de su área y del puesto que ejercen.

Otro de los aspectos de este modelo es la subjetividad debido a que la mayoría de los integrantes del equipo de ventas tienen la percepción que el enfoque de la evaluación es sobre su la relación con su jefe inmediato y no sobre el trabajo realizado. Chiavenato (2020) afirma “La evaluación de desempeño se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en una evaluación subjetiva de los hábitos personales” (p.247).

Los planes ejecutados para cerrar las brechas entre los resultados obtenidos y el estándar que evalúa el modelo utilizado en el departamento de ventas no impactan en el resultado global o en el logro de los objetivos del departamento, debido a que los aspectos evaluados no se encuentran alineados a la estrategia de ventas, esto porque la unidad objeto de estudio carece de un modelo de evaluación de desempeño que permita evaluar las competencias técnicas y conductuales requeridas o apropiadas para los puestos que conforman la estructura de su departamento de ventas.

Es esencial utilizar un modelo de evaluación que permita medir objetivamente las competencias laborales de los integrantes del equipo de ventas y también el alcance de los objetivos a cargo del departamento.

3.2. Delimitación del problema

¿El Departamento de ventas de la empresa Pro-Óptic, Sociedad Anónima carece de un modelo que evalúe objetivamente el desempeño de sus integrantes?

3.2.1. Unidad de análisis

Empresa Pro-Óptic, Sociedad Anónima.

3.2.2. Ámbito personal

Colaboradores del departamento de ventas de la empresa Pro-Óptic, S.A, conformado por un (1) Gerente, dos (2) supervisores, veinte optometristas, diez encargados de tienda y diez asesores de ventas.

3.2.3. Delimitación espacial y ámbito geográfico

Departamento de Ventas de la empresa Pro-Óptic, Sociedad Anónima, ubicado en la zona 10, ciudad de Guatemala, departamento de Guatemala.

3.2.4. Delimitación temporal

El presente trabajo se realizó entre diciembre 2019 y julio 2020.

3.3. Objetivos

3.3.1. Objetivo general

Diseñar un modelo mixto de evaluación de desempeño para el personal del departamento de ventas de una cadena de tiendas boutique dedicada a la venta de gafas oftalmológicas y de sol.

3.3.2. Objetivo específico

- Identificar las competencias conductuales necesarias para evaluar al personal del departamento de ventas de la unidad objeto de estudio.
- Diseñar los instrumentos que formarán parte del modelo mixto de evaluación de desempeño para departamento de ventas de la unidad objeto de estudio.
- Proponer una guía para realizar el proceso de evaluación de desempeño al personal del departamento de ventas de la unidad objeto de estudio.

3.4. Metodología

Para la elaboración del presente trabajo se utilizaron métodos, técnicas e instrumentos que se aplican en la gestión estratégica de recursos humanos, este proyecto consta de tres (3) fases como lo establecen las teorías en cuanto al diseño e implementación de un proceso de evaluación de desempeño, el cual se grafica a continuación:



Figura 6 Fases de la implementación del modelo de evaluación del desempeño.

Fuente: Elaboración propia (2020).

3.5. Métodos

Para la elaboración del modelo de evaluación de desempeño, se utilizó el método de evaluación basados en resultados y el método de evaluación basado en conductas para definir los estándares de rendimiento a evaluar, también se utilizó el modelo de evaluación 270 grados para definir a los participantes en la evaluación del desempeño.

3.5.1. Método deductivo

Consiste en una forma de razonamiento lógico, partiendo de una verdad general para llegar a los hechos particulares; en el presente trabajo se utilizó el método deductivo con el objetivo de partir de información general con relación a los aspectos de evaluación del desempeño hasta obtener información específica para elaborar la propuesta solución al problema planteado.

3.5.2. Método analítico

Se utilizó el método analítico para descomponer todos los elementos que componen el problema de la empresa objetivo de estudio y para analizar los resultados obtenidos en la investigación realizada.

3.6. Técnicas

Las técnicas que se utilizaron en las fases de investigación y diseño de los instrumentos para evaluar el desempeño fueron las siguientes:

3.6.1. Entrevista

Se entrevistó al director general, director financiero-administrativo y gerente de ventas con el objetivo de:

- Conocer sobre la estrategia, objetivos y metas del departamento de ventas, para definir los indicadores clave del desempeño que se utilizaron para incluirlos en el modelo de evaluación por medio del método de evaluación por resultados.
- Definir el tipo de competencias conductuales específicas y transversales de cada puesto de trabajo para elaborar el catálogo de competencias requerido el cual será

la base de la evaluación del desempeño por medio del método basado en conductas.

3.6.2. Encuesta

Se utilizó la técnica de la encuesta con el gerente de ventas, supervisores y vendedores del departamento para determinar el grado de las competencias requeridas por cada uno de los puestos y que previamente fueron definidas en el catálogo de competencias.

3.7. Instrumentos

Los instrumentos que se utilizaron en las fases de investigación y diseño de los instrumentos para evaluar el desempeño fueron los siguientes:

3.7.1. Guía de entrevista

Documento que contiene los temas, preguntas y aspectos a analizar en la entrevista de recopilación de información para elaborar las propuestas del catálogo de competencias a evaluar y los indicadores clave del desempeño que formarán parte del modelo de evaluación propuesto.

3.7.2. Cuestionario

Para determinar el grado de las competencias a evaluar por cada puesto de trabajo se elaboró un cuestionario utilizando la escala de elección forzada, en la cual a cada competencia previamente definida se asociaron cuatro (4) diferentes conductas que se relacionan con un grado de la competencia; se solicitó a cada encuestado identificar cuál de las cuatro conductas era la más frecuente y cuál era menos frecuente en las personas que se utilizaron como referentes, para ello se utilizaron como referentes a los colaboradores que por percepción tienen un desempeño sobresaliente.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de las fases previamente descritas, esta información fue necesaria para elaborar el modelo mixto de evaluación de desempeño para el departamento de la empresa objeto de estudio.

4.1. Análisis de los resultados

A continuación, se detallan los resultados de la fase uno (1) del presente trabajo de graduación, según la metodología previamente definida, la información se presenta en tablas en las cuales se resumen las respuestas a las preguntas de las entrevistas y cuestionarios realizados.

4.1.1. Entrevista con el personal directivo y gerencial

Se realizó una entrevista con el director general, director financiero-administrativo y con el gerente de ventas, con el objetivo de conocer la estrategia, objetivos y metas del departamento de ventas; la entrevista se basó en cinco (5) preguntas abiertas de las cuales se pudo determinar lo siguiente:

Tabla 2

Entrevista con el personal directivo y gerencial

Pregunta	Respuesta
1. ¿Cuál es el proceso de planeación estratégica del departamento de ventas?	<p>El proceso de planeación estratégica se elabora con base a dos (2) pilares fundamentales los cuales se describen a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto de ventas: el enfoque de los resultados del departamento se enfoca en alcanzar el objetivo del presupuesto de ventas, ya que, desde la perspectiva financiera, las metas de venta son la base de toda la operación de la compañía. • Satisfacción al cliente: forma parte de la visión y misión de la compañía, por lo que forma parte de los objetivos del departamento de ventas, clientes satisfechos con los productos y servicios prestados por el personal que forma parte de la fuerza de ventas.

<p>2. ¿Con base a qué establecen los objetivos y metas del departamento de ventas?</p>	<p>Los entrevistados indicaron que para los dos (2) factores mencionados anteriormente, en la actualidad únicamente se establecen metas relacionadas con el presupuesto de ventas. Se analiza el punto de equilibrio por sucursal y con base a este análisis y otros factores se establecen las metas por sucursal y posteriormente por colaborador.</p> <p>Por otro lado, no tienen objetivos medibles para el otro factor, simplemente consideran importante mejorar la satisfacción al cliente para lograr cumplir con el objetivo del presupuesto de ventas.</p>
<p>3. ¿Con que periodicidad se revisan los objetivos y metas?</p>	<p>Los entrevistados indicaron que la revisión de los objetivos y metas de ventas se realiza utilizando la metodología “The Friedman Group”, sistema de medición que permite evaluar de forma semanal el rendimiento de los vendedores de una sucursal, ya sea de forma individual o colectiva, con la finalidad de analizar, desarrollar e implementar acciones para el aumento de la productividad.</p>

Fuente: Elaboración propia (2020)

4.1.2. Cuestionarios a los integrantes del departamento de ventas

Se realizaron 43 cuestionarios que conforman el 100% de los colaboradores del departamento de ventas de la empresa objeto de estudio, se utilizó la herramienta *Google Forms* para recopilar la información. Se realizaron dos cuestionarios diferentes, cada uno con diferentes objetivos.

El primero cuestionario, enfocado al problema de la entidad objeto de estudio, el cual era comprobar que la evaluación del desempeño que utiliza la empresa no mide el desempeño de forma objetiva y que el enfoque de esta evaluación no se relaciona con el trabajo y funciones ejecutadas.

Tabla 3

Resultados de la encuesta de aceptación de la evaluación del desempeño utilizada

PREGUNTA	Respuesta		ANÁLISIS
	SI	NO	
¿Usted sabe que es la evaluación del desempeño?	43	0	El 100% de los encuestados respondió que tiene conocimiento que es una evaluación del desempeño.
¿Ha formado parte de un proceso de evaluación del desempeño en la empresa Pro-Óptic, S.A.?	33	10	El 76% de los encuestados respondieron que, si han formado parte de un proceso de evaluación del desempeño, el otro 24% indicaron que no, el motivo es que tienen menos de un año de antigüedad en la empresa y no formaban parte de ella cuando se realizó el proceso.
¿Se sintió cómodo con el método de evaluación utilizado para evaluar su desempeño?	2	31	Sólo 4% de los encuestados manifestó sentirse cómodo con el método de evaluación utilizado, el 71% de los encuestados manifestaron que no se sintieron cómodos con el método utilizado y el 25% restante, diez colaboradores, no opinaron debido a que no formaron parte del proceso de evaluación.
¿Considera que los factores evaluados son importantes para mejorar su desempeño en su puesto de trabajo?	9	24	El 20% de los encuestados están de acuerdo que los factores evaluados son importantes para mejorar su desempeño, sin embargo, el 55% considera que los factores no son importantes, diez colaboradores (25%) no opinaron debido a que no formaron parte del proceso de evaluación.
¿Cree que la persona que lo evaluó fue objetivo y no fue influenciado por algún aspecto personal ya sea a favor o en contra suyo?	15	18	El 35% de los encuestados consideran su evaluador fue objetivo al momento de realizar el proceso, el 40% considera que no lo fue y el 25% restante, diez colaboradores, no opinaron debido a que no formaron parte del proceso de evaluación.
¿Estad de acuerdo que los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño le permitirán identificar sus puntos de mejora para alcanzar los objetivos de su departamento?	2	31	Sólo 4% de los encuestados está de acuerdo que los resultados obtenidos le permitirán identificar puntos de mejora para alcanzar sus objetivos, el 71% de los encuestados no están de acuerdo con ello y el 25% restante, diez colaboradores, no opinaron debido a que no formaron parte del proceso de evaluación.

4.1.3. Entrevistas con el personal directivo y gerencial para definir competencias a evaluar

Se realizaron una serie de entrevistas con el director general, director financiero-administrativo y con el gerente de ventas, con el objetivo de definir las competencias que como empresa y acorde a la estrategia deseaban evaluar y desarrollar para sus colaboradores del departamento de ventas.

Se definieron dos categorías, específicas por cada puesto y transversales las cuales aplican a todos los puestos del departamento de ventas; cada categoría conformadas por un grupo de competencias, las cuales se detallan a continuación:



Figura 7 Competencias específicas y transversales a evaluar

Fuente: Elaboración propia (2020).

4.1.4. Definición del grado de competencias

Se realizó una segunda encuesta con el objetivo de determinar el grado de las competencias conductuales a evaluar en el modelo de desempeño a proponer con base a las competencias previamente definidas con la dirección general, director financiero-administrativo y gerencia de ventas.

Los cuestionarios fueron elaborados en la herramienta *Google forms*, se trasladaron a un total de 43 colaboradores que conforman el departamento de ventas de la unidad objeto de estudio. El cuestionario se realizó utilizando una escala de selección forzada en la cual a cada competencia se vincula con una serie de conductas las cuales, tiene como objetivo, determinan el grado de la competencia para cada puesto; para el análisis e interpretación de los datos recopilados en los cuestionarios se utilizó estadística descriptiva y los resultados se presentan a continuación:

Tabla 4

Clasificación de las competencias por grado y puesto

		GRADO	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
		COMPETENCIA				
ESPECÍFICAS	Adaptabilidad al cambio		Gerente de Ventas	Supervisor de Ventas		
	Calidad del trabajo					Optometrista
	Capacidad de planificación y de organización		Supervisor de Ventas			Encargado de tienda
	Capacidad para aprender		Optometrista			
	Credibilidad técnica		Optometrista			
	Liderazgo		Gerente de Ventas			
	Modalidades de contacto		Supervisor de Ventas			
	Orientación a resultados		Gerente de Ventas	Supervisor de Ventas	Encargado de tienda	Vendedor
	Orientación al cliente				Encargado de tienda	Vendedor Optometrista
	Presentación de soluciones comerciales		Vendedor Encargado de Tienda			
	Tolerancia a la presión			Vendedor		
	Toma de decisiones		Gerente de Ventas			
TRANSVERSALES	Conciencia organizacional		Gerente de Ventas	Supervisor de Ventas	Encargado de tienda Optometrista	Vendedor
	Integridad		Gerente de Ventas	Supervisor de Ventas	Encargado de tienda Optometrista	Vendedor
	Profundidad en el conocimiento de los productos		Gerente de Ventas	Supervisor de Ventas	Vendedor Encargado de Tienda Optometrista	
	Trabajo en equipo		Gerente de Ventas	Supervisor de Ventas	Encargado de tienda	Vendedor Optometrista

Elaboración Propia (2020)

4.2. Presentación de resultados

Resultado de la recopilación y análisis de la información, se desarrolló un modelo de evaluación de desempeño acorde a la estrategia y necesidades de la empresa objeto de estudio y para cumplir con el objetivo general del presente trabajo; el modelo propuesto es un modelo mixto ya que se compone de dos factores competencias e indicadores clave del desempeño -KPI'S-, cada uno de estos factores evaluados de forma aislada y unificados para obtener un resultado del desempeño global.



Figura 8 Factores del modelo mixto de evaluación del desempeño

Fuente: Elaboración propia (2020).

4.2.1. Evaluación de competencias

El primer factor se enfoca a evaluar las competencias por medio del método basado en comportamientos, esta evaluación se basa en el comportamiento del colaborador frente a un hecho determinado, cómo este se enfrentó y resolvió una situación conflictiva, como discutió persuasivamente y logró un determinado resultado, este método como lo menciona Alles (2005) “este concepto, aplicado a la evaluación del desempeño elimina valores subjetivos” (p.104).

Para lograr implementar este método de evaluación fue necesario elaborar instrumentos que permiten recopilar, clasificar la información cualitativa (conductas), analizar y cuantificarlas para obtener un resultado de la medición. Estos instrumentos se detallan a continuación:

- **Catálogo de competencias conductuales**

Se elaboró un catálogo de competencias, ver anexo 1, en el cual por cada puesto de trabajo se definieron cinco (5) competencias específicas del puesto y tres (3) competencias transversales; a cada competencia se le asignó un grado según los resultados obtenidos en la fase uno (1) y dos (2) del presente trabajo; como lo establece la teoría, para evaluar las competencias definidas, se vincularon cuatro (4) conductas a cada una de ellas; con la elaboración de este instrumento se da solución al objetivo específico número dos (2) del presente trabajo.

- **Matriz de evaluadores**

Se elaboró una matriz de evaluadores, ver anexo 2, en la cual se definen los puestos que tendrán la responsabilidad de evaluar las competencias de un puesto específico; la matriz de evaluadores está elaborada con base al método de evaluación de 270 grados, en la cual el colaborador es evaluado por el jefe inmediato, sus pares (compañeros) y por sus subordinados. Esta matriz forma parte de los instrumentos de evaluación que permite cumplir con el segundo objetivo específico del presente trabajo.

- **Evaluación de competencias conductuales**

Para la evaluar las competencias conductuales y cumplir con el segundo objetivo del presente trabajo, se diseñó una evaluación del desempeño; se utilizó como referencia la escala fundamental de medición del comportamiento para medir los comportamientos asociados a cada competencia a evaluar, lo que permite obtener un resultado cuantitativo de un factor cualitativo que se evalúa como lo indica Dessler (2015) “la escala fundamental de medición del comportamiento es una herramienta de evaluación que ancla una escala de calificación numérica a ejemplos de conductas específicas de un desempeño adecuado o uno inadecuado”. (p.350)

Las herramientas más utilizadas para medir por escalas las variables que constituyen los comportamientos son: la escala diferencial semántica, escala de Guttman y el método de escalamiento Likert o escala de Likert, éste último es el utilizado para el modelo propuesto.

La escala de Likert es una herramienta de medición que, a diferencia de preguntas dicotómicas con respuesta sí/no, nos permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que le propongamos. Resulta especialmente útil emplearla en situaciones en las que queremos que la persona nos indique su opinión. En este sentido, las categorías de respuesta nos servirán para capturar la intensidad de los sentimientos del encuestado hacia dicha afirmación.

El instrumento fue elaborado utilizando la herramienta *Google forms*, esto permite recopilar la información y condensarla en una base de datos general para elaborar el informe semestral de evaluación de desempeño. También es una herramienta fácil de usar para los evaluadores ya que puede utilizarse desde una computadora o bien desde un teléfono celular, ver anexo 3.

4.2.2. Evaluación de indicadores clave del desempeño

El segundo factor está dirigido a medir el rendimiento de los colaboradores con relación a los indicadores clave del desempeño del departamento de ventas, esta medición se realiza por medio del método de administración por objetivos; este método pone en práctica la dirección de esfuerzos por medio de la planeación y el control administrativo, la empresa se basa en la definición ¿Qué hacer? y ¿A dónde quiere llegar con lo que quiere hacer? para alcanzar los resultados deseados y tal como lo establece Sotomayor (2017) “los resultados con esta administración siempre serán positivos, ya que permite medir el desempeño de cada empleado, respecto a los objetivos y las normas establecidas para trabajar y contrastar el rendimiento” (p.257).

Para la implementación de este método de evaluación fue necesario elaborar instrumentos que permiten elaborar los objetivos o metas y monitorear los resultados en los objetivos definidos; estos instrumentos se detallan a continuación:

- **Guía de elaboración y definición de indicadores clave de desempeño**

Se elaboró una guía para elaborar los indicadores clave de desempeño y sus métricas; se utilizó como referencia la metodología 4DX de Franklin Covey, la cual utiliza cinco (5) aspectos que deben responderse para estructurar una meta u objetivo, ver anexo 4.

Adicional se elaboró un documento (anexo 5) en el cual se detallan los indicadores definidos, máximo tres (3) y que cada colaborador juntamente con el jefe inmediato firma de que están de acuerdo con las métricas y objetivos definidos.

- **Formato de resultados en indicadores clave de desempeño**

Para revisar periódicamente los resultados obtenidos en los indicadores de desempeño, se elaboró un formato de indicadores (anexo 7), para el diseño de este instrumento, se utilizó como referencia la metodología 4DX de Franklin Covey. Este instrumento tiene como objetivo mantener informados a los colaboradores sobre los resultados semanales en sus indicadores, como lo establece el método de administración por objetivos, la retroalimentación debe ser periódica para proponer acciones oportuna y de esta forma se logre un alto desempeño, como lo establece Covey (2016) “En principio, el nivel más alto de desempeño siempre surge de saber el marcador, es decir, de que los jugadores sepan si están ganando o perdiendo”. (p.19)

4.2.3. Informe semestral de evaluación de desempeño

Adicional a los instrumentos utilizados en los métodos de evaluación previamente detallados, competencias y administración por objetivos, fue necesario realizar un instrumento que permita unificar los resultados obtenidos en ambos factores evaluados, para lo cual se elaboró un formato de informe semestral (ver anexo 8) en el cual se unifican los resultados y cuantifica en un solo resultado ambos factores; en dicho informe se ponderaron estos factores de la siguiente forma: 60% de la nota total corresponde a los resultados obtenidos en la evaluación de las competencias conductuales y el 40% corresponde a los resultados en los indicadores clave del desempeño.

4.2.4. Proceso de evaluación del desempeño

Para responder al último objetivo específico del presente trabajo, se elaboró un proceso de evaluación de desempeño (ver anexo 9) que tiene como objetivo guiar la implementación del modelo propuesto para la empresa Pro-Óptic, S.A.; este proceso está compuesto por cuatro (4) fases las cuales se detallan a continuación.



Figura 9 Fases del proceso de evaluación del desempeño

Fuente: Elaboración propia (2020).

Los instrumentos y guías previamente detalladas forman parte del modelo mixto de evaluación del desempeño propuesto para la empresa Pro-Óptic, S.A., como se mencionó previamente, es un modelo mixto ya que se utilizan dos métodos que miden factores independientes, sin embargo, los resultados en ambos factores se unifican para establecer un resultado global del desempeño del colaborador.

CONCLUSIONES

1. Se determinó que la unidad objeto de estudio, no cuenta con un modelo de evaluación de desempeño basado en un método específico para establecer el nivel de desempeño de los colaboradores del departamento de ventas; dicho proceso se ha realizado hasta el momento de manera empírica y subjetiva, lo cual no permite obtener información fundamentada y que pueda servir como insumo para la toma de decisiones en cuanto a ascensos, planes de capacitación o mejoras salariales.
2. Por lo anterior, se definió que es necesario un modelo mixto de evaluación del desempeño, con una metodología sistemática y ordenada, basada en competencias laborales y administración de objetivos, que permita evaluar objetivamente el desempeño de los integrantes del departamento de ventas de la unidad una cadena de tiendas boutique dedicada a la venta de gafas oftalmológicas y de sol.
3. Después de realizar el análisis correspondiente y de aplicar los instrumentos metodológicos, se identificaron, para cada puesto de trabajo, las competencias conductuales específicas tales como adaptabilidad al cambio, liderazgo, orientación al cliente, tolerancia a la presión, entre otras. Asimismo, las competencias transversales, tales como trabajo en equipo, integridad, conciencia organizacional, etc., las cuales son necesarias para evaluar de forma objetiva y sistemática el desempeño de los colaboradores que conforman el departamento de ventas de la unidad objetivo de estudio.
4. Para la aplicación del modelo propuesto fue necesario diseñar instrumentos técnicos que permitieron evaluar las competencias específicas y transversales de cada puesto de trabajo; Asimismo, para cuantificar los resultados obtenidos en dicha evaluación y en los indicadores clave del desempeño del departamento de ventas de la unidad objeto de estudio.
5. Se estableció que la unidad objeto de estudio, no cuenta con una guía para llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño de los colaboradores del departamento de ventas, por lo que se anexa una guía.

RECOMENDACIONES

1. A la unidad objeto de estudio, implementar el modelo de evaluación del desempeño propuesto, el cual permitirá evaluar de una forma objetiva, técnica y ordenada el desempeño de los integrantes del departamento de ventas.
2. Para evaluar las competencias establecidas por la directiva de la empresa Pro-Óptic, S.A., se recomienda al departamento de ventas, utilizar los instrumentos elaborados para la evaluación de las competencias conductuales, como lo son el catálogo de competencias, matriz de evaluadores, evaluación de competencias conductuales.
3. Al departamento de recursos humanos de la unidad objeto de estudio, se recomienda utilizar el catálogo de competencias elaborado en el presente documento, en el cual se definen competencias conductuales a evaluar e incluir en los descriptores de puestos las competencias previamente definidas.
4. A la gerencia de ventas de la unidad objeto de estudio, utilizar los instrumentos elaborados en la presente propuesta para definir los indicadores claves del desempeño de los diferentes puestos que forman parte del departamento de ventas.
5. Se sugiere al departamento de recursos humanos de la unidad objeto de estudio, la aplicación de la guía propuesta para implementar el proceso de evaluación del desempeño para el departamento de ventas. Dicha guía, contiene los pasos para el desarrollo sistemático y periódico de la aplicación de los instrumentos del modelo de evaluación del desempeño propuesto.
6. A estudiantes e investigadores, se recomienda actualizar sus conocimientos relacionados con la gestión del talento humano, que les permita proponer e implementar nuevos sistemas para evaluar, de una forma objetiva y metódica, el desempeño laboral de las personas en las organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, J. (2000). *Dirección y gestión de personal*. Madrid: Editorial Ediciones Pirámide
- Alles, M. (2005). *Desempeño por Competencias: Evaluación 360º*. Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A.
- Bohlander, G. (2018). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Blanco, A. (2011). *Trabajadores competentes: introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid, España: ESIC
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano*. España: McGRAW-HILL Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. México, D.F.: McGRAW-HILL Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. España: Pearson Educación.
- Gonzales, A (2013). *Métodos de compensación por competencias; (2ª Ed)*. Barranquilla Colombia: ECOE
- Ivancevich, J. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial McGraw Hill.
- Koontz, H. y Wehrich, H. (2001). *Administración una Perspectiva Global*. (11ª. Ed). México: Editorial McGraw- Hill.
- Ludeña, A. (2004). *La formación por competencias laborales*. (2ª. Ed). Lima, Perú: CAPLAB
- Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. (7ª. Ed). Madrid, España: Editorial Díaz de Santos.

- Navarro, E. (2014). *Modelo de Gestión para mejorar el Desempeño Individual en una Organización de la Sociedad Civil de Ciudad Obregón, Sonora*. Instituto Tecnológico de Sonora, Sonora, México.
- Maristany, J. (2000). *Administración de recursos humanos*. Buenos Aires, Argentina: Pearson Education.
- Mendez, L. (2011). *Manual práctico para el diseño de la escala de Likert*. México D.F.: Trillas.
- Molina, C. (2015). *Evaluación de Desempeño Laboral a través de la Metodología 360°, un estudio observación analítico de Cohortes*. Universidad Militar Nueva Granada, Colombia.
- Mondy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Morales, J. y Velandia, N. (1999). *Salarios, Estrategias y Sistema Salarial de Compensación*. Colombia: McGraw- Hill.
- Ramírez, A. (2012). *Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño para Servidores Públicos en Período de Prueba, en la Dirección Superior del Ministerio de Gobernación de Guatemala*. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Sean Covey, C. M. (2016). *Las 4 Disciplinas de la ejecución*. México: Penguin Random House.
- Sastre, M. & Aguilar, E. (2003). *Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.
- Selmeçi, A., Orosz, (2012). *Indicadores clave del desempeño usados en aplicaciones de medición del rendimiento de ERP*. Serbia: Simposio internacional sobre sistemas inteligentes e informática.
- Sotomayor, A. (2017). *Administración de Recursos Humanos: Su proceso organizacional*. Monterrey: Universidad Autónoma de Nuevo León.

Werther, W., Davis, K. (2013). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las empresas*. España: McGraw-Hill Interamericana de España S.L.

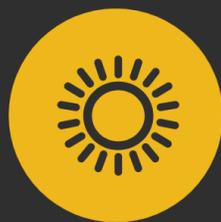
E-GRÁFÍA

Chinchilla, K. (2000). Un sistema de evaluación del desempeño: aspectos a considerar en su diseño. Extraído de <http://www.5campus.org/leccion/sievade>.

Tsai, Y. y Cheng, Y. (2011). Analyzing key performance indicators (KPIs) for E-commerce and Internet marketing of elderly products: A review. *Archives of Gerontology and Geriatrics*. Extraído de: <https://www.sciencedirect.com/>

ANEXOS

ANEXO 1



CATÁLOGO

COMPTENCIAS
PRO-ÓPTIC, S.A.



CATÁLOGO DE COMPETENCIAS

PRO-ÓPTIC, S.A.

ÍNDICE

COMPETENCIAS DEFINIDAS POR PUESTO	PAG
PUESTO: VENDEDOR	
Presentación de soluciones comerciales	2
Profundidad en el conocimiento de los productos	2
Orientación a resultados	3
Orientación al cliente	3
Tolerancia a la presión	4
Integridad	4
Conciencia organizacional	5
Trabajo en equipo	5
PUESTO: ENCARGADO DE TIENDA	
Profundidad en el conocimiento de los productos	6
Capacidad de planificación y de organización	6
Orientación al cliente	7
Orientación a resultados	7
Presentación de soluciones comerciales	8
Integridad	8
Conciencia organizacional	9
Trabajo en equipo	9
PUESTO: OPTOMETRISTA	
Credibilidad técnica	10
Orientación al cliente	10
Profundidad en el conocimiento de los productos	11
Calidad del trabajo	11
Capacidad para aprender	12
Integridad	12
Conciencia organizacional	13
Trabajo en equipo	13
PUESTO: SUPERVISOR DE VENTAS	
Modalidades de contacto	14
Profundidad en el conocimiento de los productos	14
Orientación a resultados	15
Adaptabilidad al cambio	15
Capacidad de planificación y de organización	16
Integridad	16
Conciencia organizacional	17
Trabajo en equipo	17
PUESTO: GERENTE DE VENTAS	
Orientación a resultados	18
Adaptabilidad al cambio	18
Liderazgo	19
Profundidad en el conocimiento de los productos	19
Toma de decisiones	20
Integridad	20
Conciencia organizacional	21
Trabajo en equipo	21

PUESTO: VENDEDOR

COMPETENCIA: Presentación de soluciones comerciales	DEFINICIÓN: Es la capacidad de comunicar claramente al cliente el valor y beneficios de la propuesta/solución presentada. Incluye la aptitud para comunicarse eficazmente de manera oral identificando las características de la audiencia, adaptando la presentación a sus intereses y formación.
COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS: <ul style="list-style-type: none"> • Prepara propuestas y presentaciones que contienen todas las ventajas y los beneficios de los productos o servicios que ofrece teniendo en cuenta las necesidades del cliente anteriormente detectadas. • Presenta a su cliente o audiencia la relación costo/beneficio de beneficios de los productos presentados. • Escucha con atención las preguntas y dudas formuladas por sus oyentes y las responde con claridad y con argumentos acertados. • Tiene habilidad para persuadir y siempre logra impactar, atraer interés, producir entusiasmo y crear confianza en su audiencia. 	

COMPETENCIA: Profundidad en el conocimiento de los productos	DEFINICIÓN: Es la capacidad de conocer a fondo los productos y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.
COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS: <ul style="list-style-type: none"> • Conoce los productos de la empresa, y brinda asesoramiento adecuado sobre los mismos a los clientes. • Resuelve las dudas y consultas de los clientes respecto a los productos de la empresa • Tiene el conocimiento necesario acerca de la competencia y sus productos • Realiza sugerencias para la adaptación de los productos a las necesidades de los clientes, de acuerdo con sus sugerencias o solicitudes en ese sentido. 	

COMPETENCIA: Orientación a resultados	DEFINICIÓN: Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.
COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS: <ul style="list-style-type: none"> • Realiza bien su trabajo y facilita el de los demás, para el logro de los objetivos y acciones esperados. • Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo, presenta propuestas de mejora si se le solicita. • Está atento a los tiempos de realización de los trabajos, y controla y ayuda a lograr su cumplimiento. • Genera información para el control de la gestión. 	

COMPETENCIA: Orientación al cliente	DEFINICIÓN: Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como los proveedores y el personal de la organización.
COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS: <ul style="list-style-type: none"> • Atiende a cada cliente con dedicación y voluntad de satisfacer las demandas que se le planteen. • Es paciente y tolerante con sus clientes internos y externos, aún en situaciones complejas. • Comprende que el cliente es fundamental para su organización y actúa en consecuencia. • Tiene una constante actitud de servicio hacia sus compañeros. 	

COMPETENCIA:	DEFINICIÓN:
Tolerancia a la presión	Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.
COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Reacciona con predisposición y voluntad para sacar adelante el trabajo a pesar de cambios que le demanden mayores esfuerzos en límites rígidos de tiempos o mayor exigencia en la información requerida. • Transmite confianza y tranquilidad a su entorno directo, alcanzando los objetivos previstos en calidad y tiempo. • Actúa equilibradamente frente a tareas abrumadoras con límites estrictos de tiempo. • A pesar de situaciones interpersonales de alta tensión por conflictos, logra desempeñarse manteniendo la calidad de sus trabajos. 	

COMPETENCIA:	DEFINICIÓN:
Integridad	Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.
COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Es abierto y honesto en las relaciones laborales. • Reconoce sus errores o sentimientos negativos. • Expresa claramente lo que piensa, sin ser ofensivo u opositorista. • Genera vínculos de confianza en su ámbito más cercano y cotidiano de trabajo. 	

COMPETENCIA: Conciencia organizacional	DEFINICIÓN: Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la empresa donde trabaja o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica una capacidad de identificar tanto a las personas que toman las decisiones como a aquellas que pueden influir sobre las anteriores; asimismo), significa ser capaz de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.
COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra tener los conocimientos básicos del negocio, como para manejarse adecuadamente en sus actividades cotidianas. • Cumple a diario con los objetivos que sus superiores le encomiendan. Suele respetar y privilegiar la cultura y la imagen corporativa, más allá de sus propios intereses. • Reconoce las modificaciones que vive la propia organización y siempre que se le solicita realiza aportes a fin de poder hacerles frente de modo exitoso a partir del propio modo de trabajo. • Cumple con los lineamientos generales de la organización. 	

COMPETENCIA: Trabajo en equipo	DEFINICIÓN: Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente.
COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Cooperar en las actividades comunes. • Participa con entusiasmo en el grupo. • Apoya las decisiones de su grupo. • Mantiene informados a los otros miembros del equipo de los temas que lo afectan. 	

PUESTO: ENCARGADO DE TIENDA

COMPETENCIA:	DEFINICIÓN:
Profundidad en el conocimiento de los productos	Es la capacidad de conocer a fondo los productos y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.
COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Conoce los productos de la empresa, y brinda asesoramiento adecuado sobre los mismos a los clientes. • Resuelve las dudas y consultas de los clientes respecto a los productos de la empresa • Tiene el conocimiento necesario acerca de la competencia y sus productos • Realiza sugerencias para la adaptación de los productos a las necesidades de los clientes, de acuerdo con sus sugerencias o solicitudes en ese sentido. 	

COMPETENCIA:	DEFINICIÓN:
Capacidad de planificación y de organización	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea área/ proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Calcula el tiempo y programa las actividades, definiendo prioridades. • Establece fechas de seguimiento, teniendo en cuenta los plazos finales. • Utiliza los recursos disponibles con eficiencia. • Verifica el progreso de las tareas o asignaciones, a medida que se dan los avances. 	

COMPETENCIA: Orientación al cliente	DEFINICIÓN: Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como los proveedores y el personal de la organización.
COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Responde a las demandas de los clientes brindándoles satisfacción más allá de lo esperado. • Atiende personalmente a clientes especiales, en algunas ocasiones, para mantener la vía de comunicación abierta. • Genera mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes. • Está disponible para los clientes internos y externos. 	

COMPETENCIA: Orientación a resultados	DEFINICIÓN: Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.
COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Ante estándares de desempeño poco satisfactorios, hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. • Capacita, entrena y da orientación a quienes se lo solicitan, con el fin de mejorar el nivel de desempeño del grupo. • Regularmente chequea los informes de gestión para evaluar el grado de consecución alcanzado. • Analiza los resultados actuales y establece planes de mejora para la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas. 	

COMPETENCIA: Presentación de soluciones comerciales	DEFINICIÓN: Es la capacidad de comunicar claramente al cliente el valor y beneficios de la propuesta/solución presentada. Incluye la aptitud para comunicarse eficazmente de manera oral identificando las características de la audiencia, adaptando la presentación a sus intereses y formación.
COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Prepara propuestas y presentaciones que contienen todas las ventajas y los beneficios de los productos o servicios que ofrece teniendo en cuenta las necesidades del cliente anteriormente detectadas. • Presenta a su cliente o audiencia la relación costo/beneficio de beneficios de los productos presentados. • Escucha con atención las preguntas y dudas formuladas por sus oyentes y las responde con claridad y con argumentos acertados. • Tiene habilidad para persuadir y siempre logra impactar, atraer interés, producir entusiasmo y crear confianza en su audiencia. 	

COMPETENCIA: Integridad	DEFINICIÓN: Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.
COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Establece relaciones laborales basadas en el respeto y la equidad, tanto para la distribución del trabajo, como para la evaluación y retribución. • Maneja sus recursos y relaciones con honradez y confiabilidad. • Es honesto en los vínculos con los demás: expresa lo que siente, trata de no generar falsas expectativas, y cumple con lo que promete. • Induce a otros a actuar de acuerdo con valores y creencias. 	

COMPETENCIA: Conciencia organizacional	DEFINICIÓN: Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la empresa donde trabaja o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica una capacidad de identificar tanto a las personas que toman las decisiones como a aquellas que pueden influir sobre las anteriores; asimismo), significa ser capaz de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.
COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Siempre cumple con los objetivos que se le encomiendan, a fin de hacer su aporte respecto al posicionamiento de la empresa en el mercado. Respeta y privilegia la cultura y la imagen corporativa. • Busca apoyo o asesoramiento experto, así como indicaciones de superiores, que le permitan resolver los problemas que se le presentan en su gestión. • Reconoce las modificaciones organizacionales y reacciona frente a ellas haciendo aportes valiosos. • Sigue estrictamente los lineamientos generales de la organización. 	

COMPETENCIA: Trabajo en equipo	DEFINICIÓN: Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente.
COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Solicita opinión de los miembros del equipo. • Valora las ideas y experiencias ajenas. • Promueve la colaboración entre equipos. • Valora las contribuciones ajenas, aun cuando se le planteen diferentes puntos de vista. 	

PUESTO: OPTOMETRISTA

COMPETENCIA: Credibilidad técnica	DEFINICIÓN: Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás fundamentalmente en la comunidad de negocios sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.
COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Tiene un profundo conocimiento técnico de su especialidad y está en capacidad de aplicar estos conocimientos a la solución de problemas que afectan a la organización en general. • Se mantiene al tanto de las últimas actualizaciones técnicas de su especialidad. • Gracias a su éxito en la resolución de problemas anteriores, genera gran confianza y credibilidad tanto en sus clientes internos como externos. • Es referente para la consulta y la toma de decisiones que afectan a la organización en general, por su comprensión y su conocimiento del negocio. 	

COMPETENCIA: Orientación al cliente	DEFINICIÓN: Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como los proveedores y el personal de la organización.
COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Atiende a cada cliente con dedicación y voluntad de satisfacer las demandas que se le planteen. • Es paciente y tolerante con sus clientes internos y externos, aún en situaciones complejas. • Comprende que el cliente es fundamental para su organización y actúa en consecuencia. • Tiene una constante actitud de servicio hacia sus compañeros. 	

COMPETENCIA:	DEFINICIÓN:
Profundidad en el conocimiento de los productos	Es la capacidad de conocer a fondo los productos y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.
COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Conoce los productos de la empresa, y brinda asesoramiento adecuado sobre los mismos a los clientes. • Resuelve las dudas y consultas de los clientes respecto a los productos de la empresa • Tiene el conocimiento necesario acerca de la competencia y sus productos • Realiza sugerencias para la adaptación de los productos a las necesidades de los clientes, de acuerdo con sus sugerencias o solicitudes en ese sentido. 	

COMPETENCIA:	DEFINICIÓN:
Calidad del trabajo	Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento. Compartir con los demás el conocimiento profesional y experiencia.
COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja con altos estándares de calidad y resultados. • Se mantiene informado y capacitado, con el fin de poder actuar con alta eficacia en los contextos cambiantes de la empresa. • Solicita feedback periódicamente para chequear su desempeño y evolución, y pide consejo y asesoramiento para desarrollar sus capacidades continuamente. • Eventualmente brinda soluciones o prevé acciones alternativas, con el fin de lograr y superar los objetivos planteados. 	

COMPETENCIA: Capacidad para aprender	DEFINICIÓN: Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.
COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS: <ul style="list-style-type: none"> • Identifica con facilidad nueva información trasladándola a su ámbito de trabajo y a su equipo con notable naturalidad. • Está abierto a abandonar viejas prácticas o modos de leer la realidad e implementar en el corto plazo aquello nuevo con resultados que lo diferencian del resto de su grupo. • Es referente a la hora de incorporar nuevos productos o cambios en procedimientos, herramientas o conceptos. • Visualiza rápidamente situaciones de aplicación exitosa de aquello recientemente aprendido. 	

COMPETENCIA: Integridad	DEFINICIÓN: Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.
COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS: <ul style="list-style-type: none"> • Establece relaciones laborales basadas en el respeto y la equidad, tanto para la distribución del trabajo, como para la evaluación y retribución. • Maneja sus recursos y relaciones con honradez y confiabilidad. • Es honesto en los vínculos con los demás: expresa lo que siente, trata de no generar falsas expectativas, y cumple con lo que promete. • Induce a otros a actuar de acuerdo con valores y creencias. 	

COMPETENCIA: Conciencia organizacional	DEFINICIÓN: Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la empresa donde trabaja o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica una capacidad de identificar tanto a las personas que toman las decisiones como a aquellas que pueden influir sobre las anteriores; asimismo), significa ser capaz de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.
COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS: <ul style="list-style-type: none"> • Siempre cumple con los objetivos que se le encomiendan, a fin de hacer su aporte respecto al posicionamiento de la empresa en el mercado. Respeta y privilegia la cultura y la imagen corporativa. • Busca apoyo o asesoramiento experto, así como indicaciones de superiores, que le permitan resolver los problemas que se le presentan en su gestión. • Reconoce las modificaciones organizacionales y reacciona frente a ellas haciendo aportes valiosos. • Sigue estrictamente los lineamientos generales de la organización. 	

COMPETENCIA: Trabajo en equipo	DEFINICIÓN: Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente.
COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS: <ul style="list-style-type: none"> • Coopera en las actividades comunes. • Participa con entusiasmo en el grupo. • Apoya las decisiones de su grupo. • Mantiene informados a los otros miembros del equipo de los temas que lo afectan. 	

PUESTO: SUPERVISOR DE VENTAS

COMPETENCIA: Modalidades de contacto	DEFINICIÓN: Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; esta capacidad asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse incluye saber escuchar y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la información que se posea.
COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Alienta la comunicación abierta entre todos, generando espacios habituales para el encuentro y para que se comparta la información relevante para el funcionamiento de la organización. • Demuestra interés por las personas con las que se vincula, por sus preocupaciones y problemas, tanto como por aspectos cotidianos y personales. • Se informa y está actualizado respecto de los acontecimientos externos y organizacionales que pueden influir en su trabajo y el de su gente, y comparte con los demás estos conocimientos. • Se expresa con claridad y precisión, adecuando su discurso al estilo y capacidad de comprensión de cada interlocutor 	

COMPETENCIA: Profundidad en el conocimiento de los productos	DEFINICIÓN: Es la capacidad de conocer a fondo el/los producto/s y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.
COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Conoce los productos de la organización, sus ventajas y desventajas en relación con los de la competencia. • Conoce las tendencias del mercado para los productos de su organización • Realiza propuestas de mejora a los productos y servicios que brinda la empresa. • Implementa herramientas para verificar el grado de satisfacción de los clientes sobre los productos de la organización. 	

COMPETENCIA: Orientación a resultados	DEFINICIÓN: Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.
COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos. • Da orientación y feedback a su gente sobre la marcha de su desempeño. • Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación en los procesos o los servicios, a fin de contemplar necesidades o requerimientos fuera de lo planeado. • Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes y explica claramente los objetivos para sus colaboradores. 	

COMPETENCIA: Adaptabilidad al cambio	DEFINICIÓN: Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.
COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Está atento a los cambios de contexto, y modifica los objetivos o proyectos, de acuerdo con las nuevas necesidades de la organización. • Conoce las capacidades de sus equipos de trabajo, por lo que puede guiados para que se adapten de acuerdo con las necesidades. • Se adapta con versatilidad a distintos contextos, situaciones, medios y personas. • Promueve cambios de procesos, servicios o relaciones, de acuerdo con lo que requieran las nuevas situaciones. 	

COMPETENCIA: Capacidad de planificación y de organización	DEFINICIÓN: Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea área/ proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Estipula las acciones necesarias para cumplir con sus objetivos, establece tiempos de cumplimiento, y planea las asignaciones adecuadas de personal y de distribución de recursos. • Establece prioridades y sabe distinguir lo más relevante de lo menos importante, en relación con la satisfacción del cliente interno/externo. • Utiliza correctamente herramientas e instrumentos de planificación, como cronogramas, archivos, gráficas, para organizar el trabajo y hacer seguimiento. • Establece mecanismos de control para vigilar los avances y toma medidas correctivas o preventivas. 	

COMPETENCIA: Integridad	DEFINICIÓN: Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.
COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa el trabajo de sus equipos de acuerdo con los objetivos, ideas y expectativas que previamente les ha expuesto. • Cuando se equivoca admite sus errores y actúa en consecuencia. • Expresa clara y abiertamente lo que piensa y siente, de manera positiva, tratando de acercar posiciones y de no generar rechazo, pero siendo fiel a sus ideas y principios. • Acepta planteos éticos de sus subordinados, y trata de incorporar sus sugerencias para la mejora del ambiente laboral. 	

COMPETENCIA: Conciencia organizacional	DEFINICIÓN: Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la empresa donde trabaja o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica una capacidad de identificar tanto a las personas que toman las decisiones como a aquellas que pueden influir sobre las anteriores; asimismo), significa ser capaz de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.
COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Conoce a fondo el negocio, siendo capaz de comprenderlo y analizarlo con profundidad y certeza. • Se mantiene informado acerca de los cambios contextuales del entorno y atento respecto de las modificaciones tanto de la competencia, como de la propia organización y la de los clientes, a fin de hacer propuestas valiosas para contrarrestar amenazas potenciales provenientes de los diversos frentes. • Privilegia la imagen de la organización, en pro de los intereses corporativos. • Vive los éxitos de la organización como logros personales. 	

COMPETENCIA: Trabajo en equipo	DEFINICIÓN: Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente.
COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Anima y motiva a los demás. • Actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima y cooperación. • Implementa adecuadamente modalidades alternativas de trabajo en equipo que añaden valor a los resultados grupales. • Resuelve los conflictos de su equipo. 	

PUESTO: GERENTE DE VENTAS

COMPETENCIA: Orientación a resultados	DEFINICIÓN: Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.
COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS: <ul style="list-style-type: none"> • Planifica la actividad previendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes. • Actúa con velocidad y sentido de urgencia, ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores, o responder a las necesidades de los clientes. • Fija para sí y para los otros los parámetros a alcanzar, y orienta su accionar para lograr y superar los estándares de desempeño y plazos establecidos • Estimula y premia las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia. 	

COMPETENCIA: Adaptabilidad al cambio	DEFINICIÓN: Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.
COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS: <ul style="list-style-type: none"> • Tiene una amplia visión del mercado y del negocio que le permite anticiparse en la comprensión de los cambios que se requerirán dentro de las políticas y objetivos de su organización. • Modifica estrategias y objetivos de la organización, con celeridad, ante cambios externos, o nuevas necesidades. • Tiene conocimiento de las situaciones y las características de su gente, por lo que rápidamente puede adaptarse o adaptarlos de acuerdo con las circunstancias. • Promueve la adaptabilidad al cambio entre sus colaboradores, y les brinda coaching para que a su vez la desarrollen en sus respectivos equipos de trabajo. 	

COMPETENCIA: Liderazgo	DEFINICIÓN: Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros.
COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Fija objetivos, los transmite claramente, realiza su seguimiento y da coaching y feedback sobre el avance, integrando las opiniones de los diversos integrantes de cada grupo. • Es confiable y para todos es un referente que genera lealtad. Inspira con su ejemplo, brinda valores de acción. • Orienta la acción de sus grupos en las direcciones necesarias para el logro de los objetivos. • Fija objetivos, los transmite claramente, realiza su seguimiento y da coaching y feedback sobre el avance, integrando las opiniones de los diversos integrantes de cada grupo. 	

COMPETENCIA: Profundidad en el conocimiento de los productos	DEFINICIÓN: Es la capacidad de conocer a fondo los productos y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.
COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Conoce perfectamente cada uno de los productos que ofrece la organización, teniendo en cuenta las ventajas de cada uno de estos frente a la competencia. • Conoce suficientemente a la competencia y se mantiene actualizado sobre las estrategias y novedades de esta. • Conoce las tendencias del mercado y constantemente busca oportunidades de mejora y de nuevos negocios para satisfacer las necesidades de un mercado en permanente cambio. • Investiga acerca de la satisfacción de los clientes y de nuevas necesidades de estos para realizar mejoras y promover nuevos productos. 	

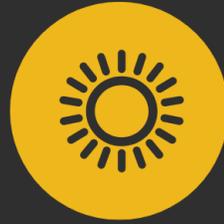
COMPETENCIA: Toma de decisiones	DEFINICIÓN: Habilidad para elegir un curso de acción entre varias alternativas basándose en un profundo conocimiento del entorno y las circunstancias. Conlleva planificar en el momento oportuno, aunque se disponga de poca información y analizar el efecto que puede provocar inclinarse por una alternativa.
COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Escoge pensando en las consecuencias a corto, medio y largo plazo de cada alternativa, calibrando el impacto global. • Es prudente en la toma de decisiones. Evita asumir riesgos no calculados. • Toma decisiones acertadas en situaciones complejas y bajo un alto nivel de presión. • El resultado de sus decisiones agregan valor a la organización. 	

COMPETENCIA: Integridad	DEFINICIÓN: Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.
COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Dirige ambientes de trabajo en los que se guía por los principios y valores. • Genera y promueve equipos de trabajo orientados por valores. • Es un referente en materia de integridad, tanto para su propia gente como para sus pares o competidores. • Sus acciones son congruentes con sus dichos. 	

COMPETENCIA: Conciencia organizacional	DEFINICIÓN: Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la empresa donde trabaja o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica una capacidad de identificar tanto a las personas que toman las decisiones como a aquellas que pueden influir sobre las anteriores; asimismo), significa ser capaz de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.
COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Conoce con profundidad los atributos de la organización y capta con facilidad las modificaciones que en ella se produce. • Analiza sistemáticamente y con detalle el entorno, el mercado, la competencia y la propia organización a fin de poder prever la forma en que los acontecimientos afectarán a las personas y grupos de la organización. • Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales, comprometiéndose con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia. • Siempre prioriza la imagen y los objetivos institucionales, por sobre sus propias ideas, intereses o criterios. 	

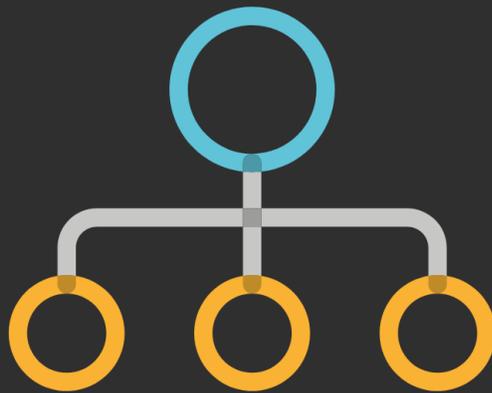
COMPETENCIA: Trabajo en equipo	DEFINICIÓN: Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente.
COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Alienta y fomenta el espíritu de equipo en toda la organización. • Expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás, no importa el área a que pertenezcan. • Prioriza los objetivos organizacionales de largo plazo, sobre los propios o los de su grupo en el corto plazo. • Es un referente en el manejo de equipos de trabajo. 	

Anexo 2



MATRIZ DE EVALUADORES

COMPETENCIAS
CONDUCTUALES
PRO-OPTIC, S.A.



Matriz de evaluadores

Puesto: Vendedor

Pro-Óptic, S.A.

EVALUADO	EVALUADORES	JERARQUÍA DEL EVALUADOR
Vendedor de punto de venta	Supervisor de Ventas	Jefe Inmediato
	Encargado de Tienda	Compañero / Jefe Funcional
	Vendedor	Compañero

Matriz de evaluadores

Puesto: Encargado de tienda

Pro-Óptic, S.A.

EVALUADO	EVALUADORES	JERARQUÍA DEL EVALUADOR
Encargado de Tienda	Gerente de Ventas	Jefe
	Supervisor de Ventas	Jefe Inmediato
	Vendedor	Compañero Subordinado Funcional

Matriz de evaluadores
 Puesto: Supervisor de ventas
 Pro-Óptic, S.A.

EVALUADO	EVALUADORES	JERARQUÍA DEL EVALUADOR
Supervisor de Ventas	Gerente de Ventas	Jefe
	Supervisor de ventas	Compañero
	Encargado de tienda	Subordinado

Matriz de evaluadores
 Puesto: Técnico Optometrista
 Pro-Óptic, S.A.

EVALUADO	EVALUADORES	JERARQUÍA DEL EVALUADOR
Técnico optometrista	Gerente de Ventas	Jefe
	Encargado de tienda	Compañero
	Vendedor	Compañero

Matriz de evaluadores
 Puesto: Gerente de Ventas
 Pro-Óptic, S.A.

EVALUADO	EVALUADORES	JERARQUÍA DEL EVALUADOR
Gerente de Ventas	Director General	Jefe
	Director Financiero Administrativo	Compañero
	Supervisor de ventas	Subordinado
	Técnico Optometrista (Muestra significativa)	Subordinado

Anexo 3

Evaluación de competencias conductuales



**EVALUACIÓN DE
COMPETENCIAS CONDUCTUALES**

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

NOMBRE DEL EVALUADO:

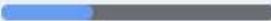
Tu respuesta

PUESTO QUE DESEMPEÑA

Elegir

SUCURSAL EN DONDE LABORA

Elegir

 Página 1 de 3

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS CONDUCTUALES



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

PUESTO: *Vendedor*

A continuación encontrará una serie de conductas, se le solicita seleccionar la frecuencia que el evaluado se comporta según la descripción de cada enunciado.

[A] Prepara propuestas y presentaciones que contienen todas las ventajas y los beneficios de los productos o servicios que ofrece teniendo en cuenta las necesidades del cliente anteriormente detectadas.

NUNCA (1)	RARAMENTE (2)	OCACIONALMENTE (3)	FRECUENTEMENTE (4)
1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[A] Presenta a su cliente o audiencia la relación costo/beneficio de beneficios de los productos presentados.

NUNCA (1)	RARAMENTE (2)	OCACIONALMENTE (3)	FRECUENTEMENTE (4)
1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[A] Presenta a su cliente o audiencia la relación costo/beneficio de beneficios de los productos presentados.

NUNCA (1)	RARAMENTE (2)	OCACIONALMENTE (3)	FRECUEMENTE (4)
1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[A] Escucha con atención las preguntas y dudas formuladas por sus oyentes y las responde con claridad y con argumentos acertados.

NUNCA (1)	RARAMENTE (2)	OCACIONALMENTE (3)	FRECUEMENTE (4)
1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[A] Tiene habilidad para persuadir y siempre logra impactar, atraer interés, producir entusiasmo y crear confianza en su audiencia.

NUNCA (1)	RARAMENTE (2)	OCACIONALMENTE (3)	FRECUEMENTE (4)
1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[B] Conoce los productos de la empresa, y brinda asesoramiento adecuado sobre los mismos a los clientes.

NUNCA (1)	RARAMENTE (2)	OCACIONALMENTE (3)	FRECUEMENTE (4)
1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**EVALUACIÓN DE
COMPETENCIAS CONDUCTUALES**

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

¡Muchas gracias por tu colaboración!

Google no creó ni aprobó este contenido. [Denunciar abuso](#) - [Condiciones del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

Google Formularios

Anexo 4

Guía de elaboración de indicadores clave de desempeño

OBJETIVO 1

OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO

Verbo:

¿Qué?:

X:

Y:

Para:

MCI [Final]

META PREDICTIVA [MP] 1

Verbo

Consistencia

Enfoque

Calidad

MP [FINAL]

META PREDICTIVA [MP] 2

Verbo

Consistencia

Enfoque

Calidad

MP [FINAL]

META PREDICTIVA [MP] 3

Verbo

Consistencia

Enfoque

Calidad

MP [FINAL]

OBJETIVO 2

OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO

Verbo:

¿Qué?:

X:

Y:

Para:

MCI [Final]

META PREDICTIVA [MP] 1

Verbo

Consistencia

Enfoque

Calidad

MP [FINAL]

META PREDICTIVA [MP] 2

Verbo

Consistencia

Enfoque

Calidad

MP [FINAL]

META PREDICTIVA [MP] 3

Verbo

Consistencia

Enfoque

Calidad

MP [FINAL]

OBJETIVO 3

OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO

Verbo:

¿Qué?:

X:

Y:

Para:

MCI [Final]

META PREDICTIVA [MP] 1

Verbo

Consistencia

Enfoque

Calidad

MP [FINAL]

META PREDICTIVA [MP] 2

Verbo

Consistencia

Enfoque

Calidad

MP [FINAL]

META PREDICTIVA [MP] 3

Verbo

Consistencia

Enfoque

Calidad

MP [FINAL]

Anexo 5

Formato de definición de indicadores clave de desempeño

OBJETIVOS INDIVIDUALES						
SUCURSAL: _____						
2020						
OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO	OBJETIVO INDIVIDUAL 1	Criterio de Éxito Anual		Medida Predictiva [MP]	Frecuencia	Criterios de Éxito según Frecuencia
		Excede	$X \geq 93$			Cumplió $X \geq 100\%$
		Normal	$93 > x \geq 85$			No Cumplió $100\% > X$
		Normal	$93 > x \geq 85$			Cumplió $X \geq 100\%$
		Normal	$93 > x \geq 85$			No Cumplió $100\% > X$
		Normal	$93 > x \geq 85$			Cumplió $X \geq$
		Normal	$93 > x \geq 85$			No Cumplió $> X$
OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO	OBJETIVO INDIVIDUAL 2	Criterio de Éxito Anual		Medida Predictiva [MP]	Frecuencia	Criterios de Éxito según Frecuencia
		Excede	$X \geq 98.5$			Cumplió $X \geq 100\%$
		Normal	$98.5 > x \geq 97$			No Cumplió $100\% > X$
		Normal	$98.5 > x \geq 97$			Cumplió $X \geq 100\%$
		Normal	$98.5 > x \geq 97$			No Cumplió $100\% > X$
		Normal	$98.5 > x \geq 97$			Cumplió $X \geq$
		Normal	$98.5 > x \geq 97$			No Cumplió $> X$
OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO	OBJETIVO INDIVIDUAL 3	Criterio de Éxito Anual		Medida Predictiva [MP]	Frecuencia	Criterios de Éxito según Frecuencia
		Excede	$X \geq 72$			Cumplió $X \geq 50\%$
		Normal	$72 > x \geq 70$			No Cumplió $50\% > X$
		Normal	$72 > x \geq 70$			Cumplió $X \geq$
		Normal	$72 > x \geq 70$			No Cumplió $> X$
		Normal	$72 > x \geq 70$			Cumplió $X \geq$
		Normal	$72 > x \geq 70$			No Cumplió $> X$

Tabla de Puntuación	
Calificación	Puntuación
Excede	100
Normal	90
Alarmanante	80

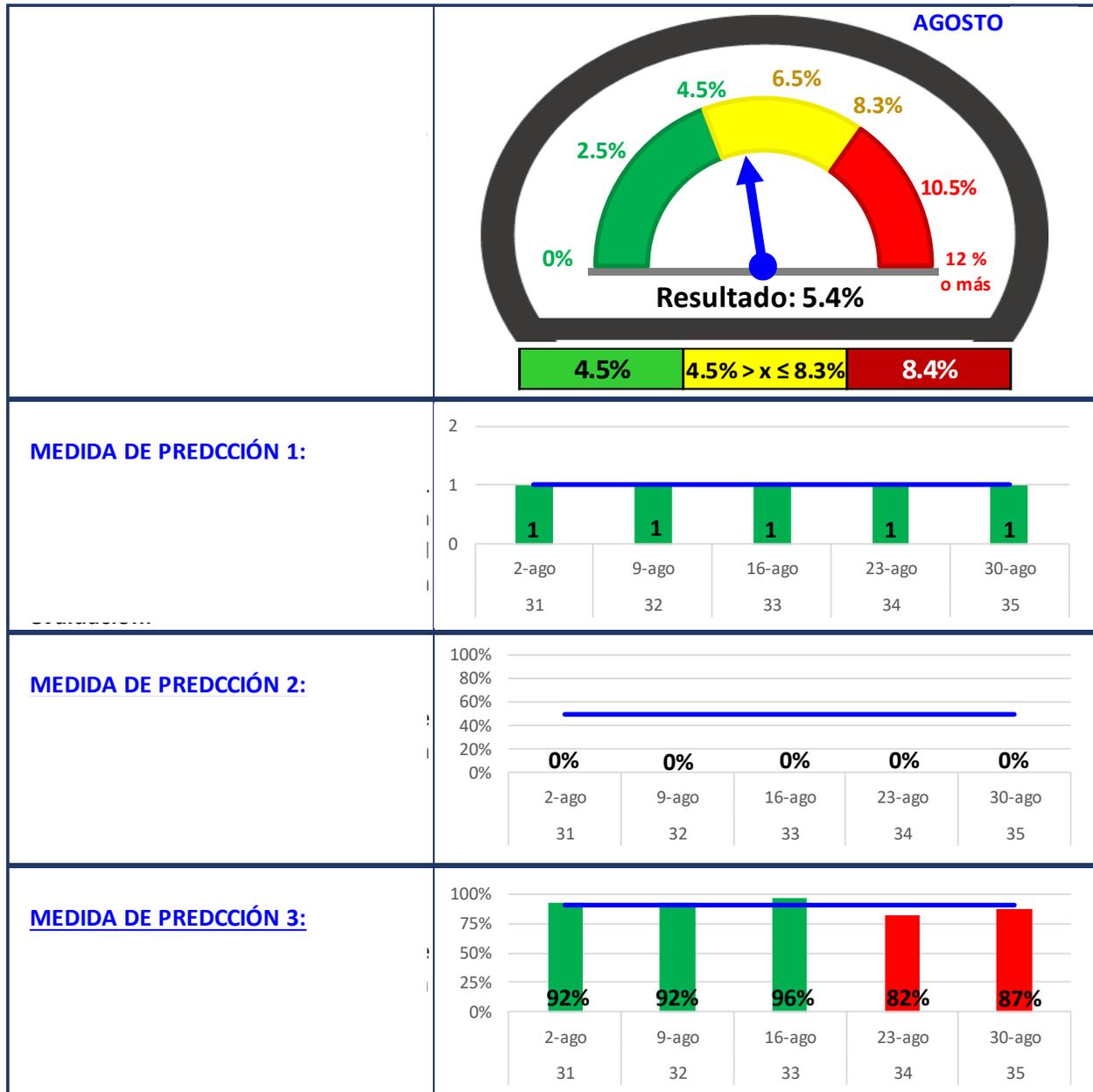
Cada MCI será clasificada en alguna calificación según su resultado anual. A cada calificación se le asigna una puntuación y se promedia. Si obtiene 90 o más puntos se considera **Aceptable**.

Cálculo de resultados de MC's mensuales:	Cálculo de resultados de MP semanales:
Cantidades [#]: resultados son acumulativos hasta el mes que se está rindiendo cuentas. Porcentajes [%]: resultados son acumulativos hasta el mes que se está rindiendo cuentas; el resultado no debe ser el promedio de los % de los meses; para el caso de % se deben utilizar 1 decimal.	Cantidades [#]: resultados acumulados de la semana que se está rindiendo cuentas; si la frecuencia es diaria, se deberá multiplicar por 5. Porcentajes [%]: resultados acumulados de la semana que se está rindiendo cuentas; si la frecuencia es diaria, utilizar el promedio de los 5 días de la semana; para el caso de % se deben utilizar 1 decimal.

Elaborador y propuesto por:	Aprobado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Anexo 7

Formato de resultados en indicadores clave de desempeño



Anexo 8

Informe semestral de evaluación de desempeño

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
INFORME DE RESULTADOS

INFORMACIÓN DEL EVALUADO

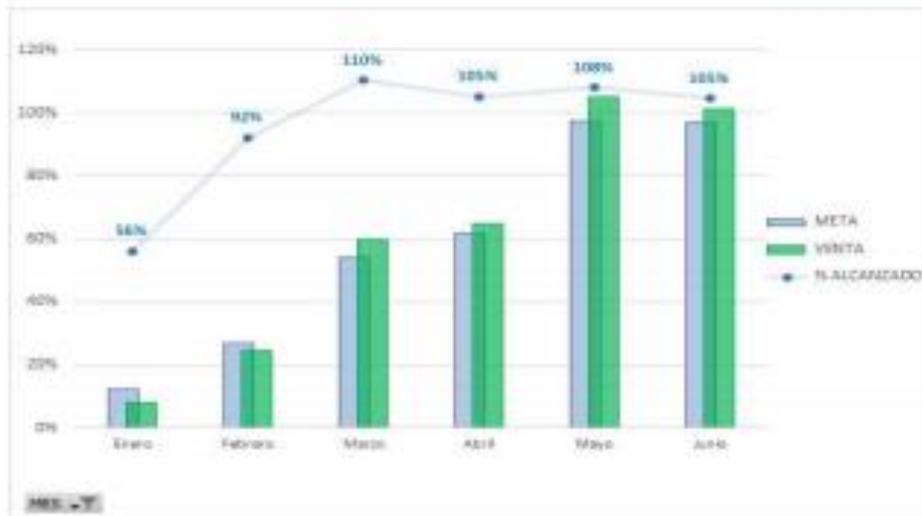
COLABORADOR:	Colaborador Z		
FECHA DE INGRESO:	01 de diciembre, 2018	ANTIGÜEDAD:	1 año(5) y 7 meses()
PUESTO:	Óptometrista	SUCURSAL:	Sucursal A
		PERIODO EVALUADO:	Ene -Jun 2020

FACTORES A EVALUAR

1. OBJETIVO DE VENTAS

ALCANCE % **105%**

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN

Sobresaliente

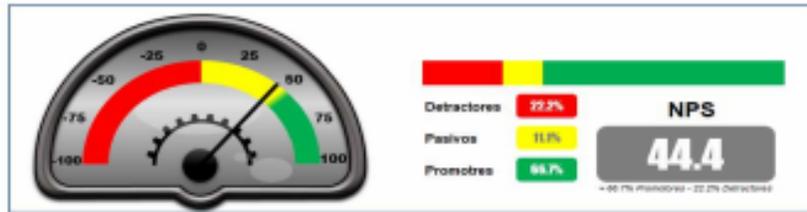
ACUERDOS Y COMPROMISOS:

NO.	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FECHA DE ENTREGA

2. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

NPS **44,4**

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN **Satisfactorio**



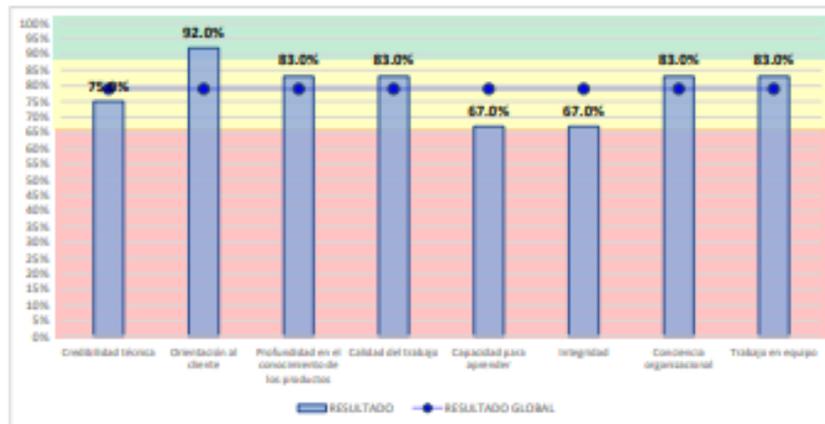
ACUERDOS Y COMPROMISOS:

NO.	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FECHA DE ENTREGA

3. COMPETENCIAS CONDUCTUALES

RESULTADO **79%**

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN **Satisfactorio**



ACUERDOS Y COMPROMISOS:

NO.	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FECHA DE ENTREGA

RESULTADO GLOBAL DE LA EVALUACIÓN

FACTOR	RESULTADO	PONDERACIÓN	RESULTADO GLOBAL
1. OBJETIVO DE VENTAS (25 pts)	Sobresaliente	25	93 <small>Sobresaliente</small>
2. SATISFACCIÓN DEL CUENTE (15 pts)	Satisfactorio	14	
3. COMPETENCIAS CONDUCTUALES (60 pts)	Satisfactorio	54	

Firma del evaluado

Nombre y Firma del evaluador

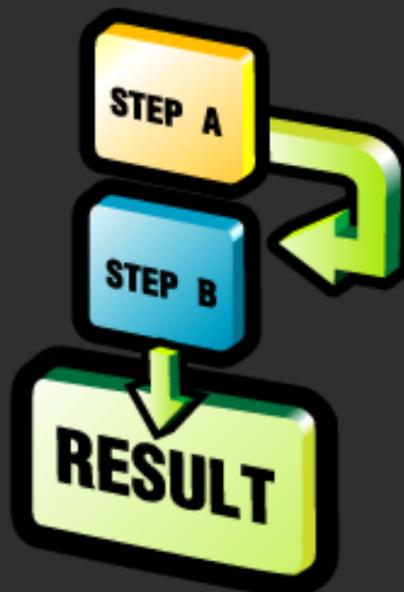
Fecha de retroalimentación

Anexo 9



PROCESO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

PRO-OPTIC, S.A.



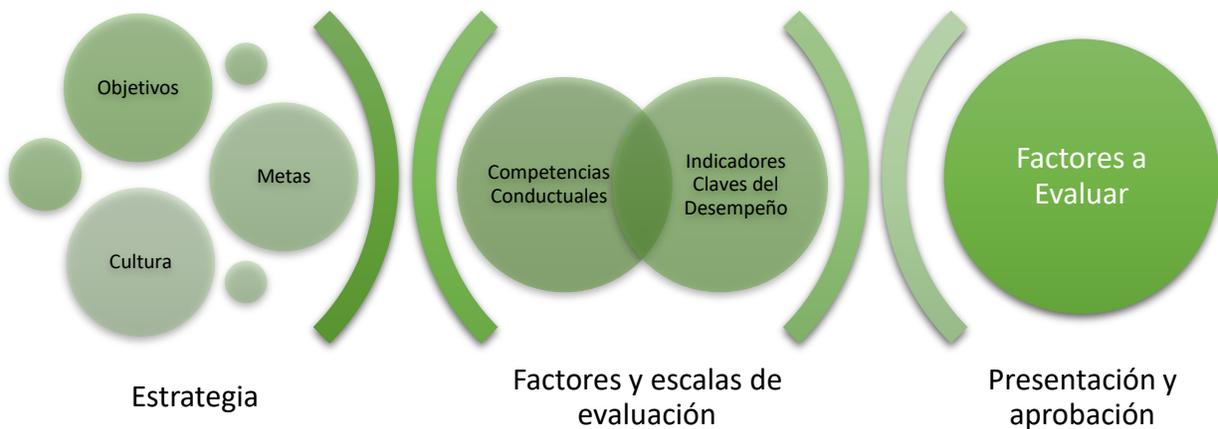
FASE DE PLANIFICACIÓN

• CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

- ✓ Reunión para definir alinear estrategia de la compañía con los indicadores claves del desempeño que se evaluarán.
 - ✓ Reunión para validar o actualizar las competencias conductuales que se evalúan.
 - ✓ Reuniones con jefes de área para presentar la estrategia de la compañía, los indicadores clave del desempeño sugeridos y las competencias que se evaluarán.
 - ✓ Reuniones entre jefes de área y equipos de trabajo para elaborar y proponer indicadores clave de desempeño.
- 
- ✓ Reuniones para aprobar indicadores claves de desempeño propuestos por los equipos de trabajo.
 - ✓ Reunión inicial (kick off) con equipos de trabajo para presentar indicadores clave del desempeño aprobados y competencias conductuales que serán evaluadas.
 - ✓ Reuniones semanales para revisión de indicadores clave del desempeño (metodología Freedman Group).
 - ✓ Proceso semestral de evaluación de competencias conductuales.
 - ✓ Análisis de resultados semestrales de evaluación de desempeño en indicadores clave del desempeño y competencias conductuales.
 - ✓ Entrevistas de retroalimentación y elaboración de planes de acción de mejora.
 - ✓ Reuniones de seguimiento de planes de mejora.
 - ✓ Proceso semestral de evaluación de competencias conductuales.
 - ✓ Análisis de resultados semestrales de evaluación de desempeño en indicadores clave del desempeño y competencias conductuales.
 - ✓ Entrevistas de retroalimentación y elaboración de planes de acción de mejora.

FASE DE DISEÑO

• DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA



- ✓ **Estrategia:** director general, director financiero-administrativo, gerencia de ventas y gerente de recursos humanos deben identificar o definir la estrategia de la compañía.
- ✓ **Factores y escalas de evaluación:**
 - Sub fase 1: director general, director financiero-administrativo, gerencia de ventas y gerente de recursos humanos deben validar o actualizar las competencias conductuales a evaluar de acuerdo con la estrategia general de la compañía.
 - Sub fase 2: director general, director financiero-administrativo y gerencia de ventas presentan a jefes de área la estrategia global de la compañía para el diseño de las propuestas de indicadores clave del desempeño.
 - Sub fase 3: jefes de área y equipos de trabajo analiza y elaboran propuestas de indicadores de desempeño para el periodo de evaluación.
- ✓ **Presentación y aprobación:**
 - Sub fase 1: jefes de área presentan las propuestas de indicadores de desempeño al director general, director financiero-administrativo y gerencia de ventas.
 - Sub fase 2: director general, director financiero-administrativo y gerencia de ventas aprueban o sugieren cambios a los indicadores propuestos.

FASE DE EJECUCIÓN



SENSIBILIZACIÓN:

Es importante realizar una reunión general previo a la aplicación de la evaluación, donde se exponga todo lo relación a la ejecución y monitoreo, así mismo, resolver inquietudes respecto al proceso de evaluación para que sea aceptado por los colaboradores y de esa forma estimular el desarrollo de una cultura de evaluación.

Aspectos por comunicar:

- Método de evaluación
- Evaluadores
- Indicadores clave del desempeño a evaluar
- Competencias por evaluar
- Periodicidad de evaluación
- Retroalimentación y seguimiento

CAPACITACIÓN:

Previo al inicio del proceso de evaluación es necesario capacitar a todo el personal con relación al uso de la herramienta de evaluación y los criterios a utilizar para evaluar el desempeño.

Aspectos para capacitar:

- Evaluación de competencias conductuales
- Escalas de evaluación de competencias conductuales
- Revisión semanal de indicadores clave del desempeño



FASE DE EJECUCIÓN



EVALUACIÓN:

Se procede con las evaluaciones de los indicadores clave del desempeño y competencias conductuales según el cronograma de actividades. El proceso de evaluación se divide en dos los cuales se detallan a continuación:

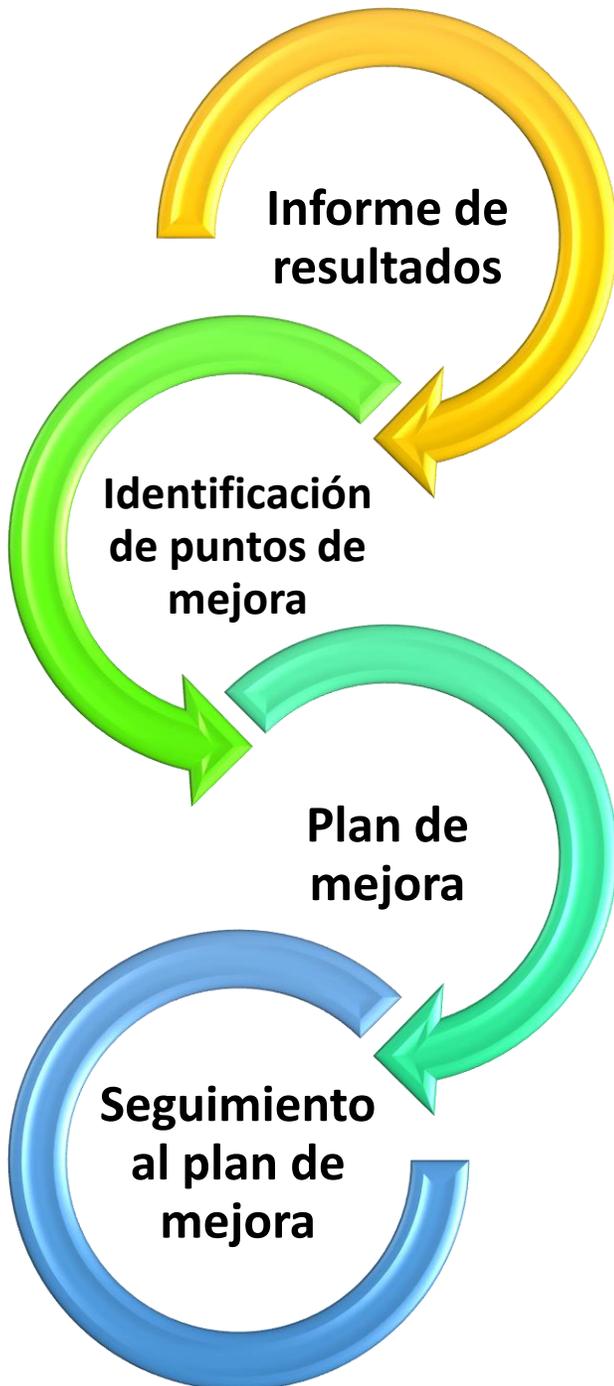
- Indicadores clave de desempeño: revisión de resultados semanal y evaluación semestral de resultados
- Competencias conductuales: evaluación semestral 270 grados

FASE DE RETROALIMENTACIÓN



- ✓ **Feedback semanal:** Cada semana, el jefe inmediato y el colaborador, deben revisar los resultados obtenidos en los indicadores clave del desempeño.
- ✓ **Plan de acción semanal:** Posterior a la revisión de resultados, el jefe inmediato y el colaborador deben analizar los resultados y en conjunto acordar estrategias que permitan mejorar los resultados para la siguiente semana en los indicadores de desempeño.
- ✓ **Plan de mejora sobre resultados semestrales:** Semestralmente, posterior a la revisión del informe de evaluación de desempeño, se deberá un elaborar un plan de mejora para el siguiente semestre.

FASE DE RETROALIMENTACIÓN



Jefe inmediato deberá presentar al colaborador los resultados obtenidos en la evaluación semestral de competencias conductuales y los resultados acumulados en los indicadores clave del desempeño.

Jefe inmediato y el colaborador evaluado deberán, en conjunto, identificar los puntos de mejora que permitan incrementar su desempeño, tanto en las competencias requeridas como en los indicadores clave del desempeño.

Previamente identificados los puntos de mejora, se deberá elaborar un plan de mejora a un plazo de 3 a 4 meses; el plan deberá contener la descripción de lo que se realizará, los responsables (jefe inmediato o colaborador) y la fecha límite para ejecutar la actividad o plan acordado.

Se deberá dar seguimiento del avance de las actividades o planes previamente acordados; este seguimiento se podrá realizar semanalmente cuando se revisen los resultados en los indicadores claves del desempeño.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Esquema de un programa de administración por objetivos.....	14
Figura 2 Respuestas para encuestas Likert.....	17
Figura 3 Niveles de Competencias.....	27
Figura 4 Principios Básicos de las 4DX.....	29
Figura 5 Estructura para definir un objetivo o MCI.....	31
Figura 6 Fases de la implementación del modelo de evaluación del desempeño.....	35
Figura 7 Competencias específicas y transversales a evaluar.....	41
Figura 8 Factores del modelo mixto de evaluación del desempeño.....	43
Figura 9 Fases del proceso de evaluación del desempeño.....	47

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Comparación de los distintos métodos de evaluación del desempeño.....	19
Tabla 2 Entrevista con el personal directivo y gerencial.....	38
Tabla 3 Resultados de la encuesta de aceptación de la evaluación del desempeño utilizada ...	40
Tabla 4 Clasificación de las competencias por grado y puesto.....	42