

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
PSICÓLOGA INDUSTRIAL**

**“DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE  
PLANES DE ACCIÓN QUE PERMITAN MEJORAR LOS  
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360°  
PARA PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A.”**

**GIOVANNA DEL CARMEN VÁSQUEZ JIJÓN**

**DIRECTORA: PSLGA. VERÓNICA GARCÍA**

**QUITO, 2011**

## **DEDICATORIA**

Dedico mi disertación de grado a las personas más importantes de mi vida, mis Padres, por todo el esfuerzo, apoyo y amor que me han brindado para poder alcanzar uno de mis grandes sueños: ser una profesional.

A mis hermanas Chave y Lore, porque son para mi un ejemplo de lucha y ayuda incondicional.

A mis pequeños sobrinos: Mare, Pía y José Ignacio, ya que ellos hacen de cada amanecer un día inolvidable lleno de mucha alegría.

A mi querida Tía Melba, quien fue la persona que me abrió su corazón y hogar; y me ayudó a dar el primer paso en mi carrera universitaria y siempre me brindó sus sabios consejos.

A mi prima Verito por ser la persona con la cual hemos crecido de la mano, me ha llenado de fuerza y alegría en todos los momentos de mi vida, porque es mi mejor amiga.

Al gran amor de mi vida: Diego, porque siempre ha sido mi compañero, mi apoyo y aquella persona especial que siempre ha estado junto a mi para salir adelante, compartir su amor y los mejores momentos de nuestras vidas.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por todo lo aprendido, a todos mis profesores de los distintos niveles por las experiencias y conocimientos brindados.

A mi directora de tesis Verónica García y mis lectores Gina Valdivieso y Arturo Muñoz por su apoyo en este proyecto.

Y a Dios porque con él todo se puede.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>1.</b>	<b>Marco Referencial .....</b>	<b>1</b>
1.1.	Tema .....	1
1.2.	Datos de la Organización.....	1
1.2.1.	Historia de Avon Products, Inc.....	1
1.2.2.	Historia de Productos Avon Ecuador S.A. ....	2
1.2.3.	Misión.....	3
1.2.4.	Visión.....	5
1.2.5.	Cultura Organizacional.....	5
1.2.6.	Valores Corporativos .....	6
1.2.7.	Principios Corporativos .....	7
1.2.8.	Incentivos.....	8
1.2.9.	Estructura de la Compañía.....	9
1.2.10.	Liderazgo Estratégico .....	10
1.2.11.	Infraestructura Física .....	10
1.2.12.	Concepto de Servicio.....	10
1.3.	Justificación .....	12
1.4.	Antecedentes .....	13
1.5.	Diagnóstico del Área .....	14
1.6.	Objetivos de la Disertación.....	14
1.6.1.	General.....	14
1.6.2.	Específicos .....	15
1.7.	Objetivos del Proyecto.....	15
<b>2.</b>	<b>Marco Teórico.....</b>	<b>16</b>
2.1.	Modelo Organizacional de Formación del Personal.....	16
2.1.1.	Distintas fuentes de necesidades.....	21
2.1.2.	Determinación de prioridades.....	22
2.1.3.	Diseño: Adecuado y que induzca al autodesarrollo.....	23
2.1.4.	Implementación: Incorporación a toda la organización.....	23
2.1.5.	Evaluación de Resultados .....	35
2.1.6.	Codesarrollo: Método de Aprendizaje.....	26
2.1.7.	Finalidad de los Programas Organizaciones para el Desarrollo de Talento ....	29

2.2.	Evaluación de Desempeño.....	29
2.2.1.	Pasos de la Evaluación de Desempeño.....	30
2.2.2.	Responsabilidad por la Evaluación de Desempeño.....	31
2.2.2.1.	El Gerente.....	32
2.2.2.2.	El Empleado.....	32
2.2.2.3.	El Empleado y el Gerente.....	33
2.2.3.	Objetivos de la Evaluación de Desempeño.....	34
2.2.4.	Beneficios de la Evaluación de Desempeño.....	35
2.2.4.1.	Beneficios para el Jefe.....	36
2.2.4.2.	Beneficios para el Subordinado.....	36
2.2.4.3.	Beneficios para la Organización.....	36
2.3.	Evaluación de Desempeño de 360°.....	37
2.3.1.	¿Qué es la Evaluación 360°?.....	37
2.3.2.	Propósito de la Evaluación de 360°.....	38
2.3.3.	Ventajas de la Evaluación de 360°.....	39
2.3.4.	Desventajas de la Evaluación de 360°.....	39
2.3.5.	Entrevista de Evaluación.....	40
<b>3.</b>	<b>Marco Metodológico.....</b>	<b>42</b>
3.1.	Taller 1: Vive los Principios Avon.....	44
3.1.1.	Objetivo.....	44
3.1.2.	Actividades.....	45
3.1.3.	Número de Participantes.....	45
3.2.	Taller 2: Diseña tu Futuro.....	46
3.2.1.	Objetivo.....	46
3.2.2.	Actividades.....	46
3.2.3.	Número de Participantes.....	47
3.3.	Taller 3: Haz que suceda.....	47
3.3.1.	Objetivo.....	47
3.3.2.	Actividades.....	47
3.3.3.	Número de Participantes.....	48
3.4.	Evaluación de Desempeño.....	48
3.4.1.	Gestionamos el desempeño para.....	49
3.4.2.	Etapas de la Evaluación de Desempeño.....	49

3.4.2.1.	Primera Fase .....	50
3.4.2.1.1.	Fijación de Objetivos.....	50
3.4.2.1.1.1.	¿Cómo redactar los objetivos?.....	51
3.4.2.1.1.2.	Diálogo de Objetivos: Conversación entre el jefe y el asociado .....	51
3.4.2.1.2.	Descripción de Competencias y Plan de Desarrollo.....	52
3.4.2.2.	Segunda Fase .....	52
3.4.2.2.1.	Revisión de Mitad de Año .....	52
3.4.2.3.	Tercera Fase.....	55
3.4.2.3.1.	Revisión de Fin de Año .....	55
3.4.2.3.2.	Escala de Calificación.....	55
<b>4.</b>	<b>Marco Lógico .....</b>	<b>57</b>
4.1.	Matriz Marco Lógico.....	57
4.2.	Destinatario.....	58
4.3.	Hipótesis .....	58
4.4.	Sostenibilidad .....	58
4.5.	Monitoreo y Evaluación .....	58
4.6.	Predondiciones.....	59
4.7.	Cronograma .....	60
<b>5.</b>	<b>Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>61</b>
<b>6.</b>	<b>Bibliografía.....</b>	<b>64</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>65</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro N° 1:</b> Número de Asociados por área .....	6
<b>Cuadro N° 2:</b> Distribución de Asociados por género .....	6
<b>Cuadro N° 3:</b> Planificación de Actividades: Planes de sucesión.....	24
<b>Cuadro N° 4:</b> Etapas del Codesarrollo .....	28
<b>Cuadro N° 5:</b> Público Objetivo del Programa Career Month .....	43
<b>Cuadro N° 6:</b> Porcentaje de Cubrimiento del Programa Career Month.....	44
<b>Cuadro N° 7:</b> Porcentaje de Cubrimiento por Jefes y Asociados .....	44
<b>Cuadro N° 8:</b> Porcentaje de Cubrimiento Taller 1 .....	46
<b>Cuadro N° 9:</b> Porcentaje de Cubrimiento Taller 2.....	47
<b>Cuadro N° 10:</b> Porcentaje de Cubrimiento Taller 3.....	48
<b>Cuadro N° 11:</b> Resumen de Metodología .....	56

## ÍNDICE DE DIAGRAMAS

<b>Diagrama N° 1:</b> Organigrama de Productos Avon S.A. ....	9
---	---

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico N° 1:</b> Crecimiento de Productos Avon Ecuador S.A. ....	2
<b>Gráfico N° 2:</b> Efectividad de Entregas de Producto.....	11
<b>Gráfico N° 3:</b> Fases de la Evaluación de Desempeño .....	50

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1:</b>	Taller 1: Vive los Principios Avon .....	66
<b>Anexo 2:</b>	Taller 2: Diseña tu Futuro.....	72
<b>Anexo 3:</b>	Formato: Hoja de Desarrollo de Carrer .....	83
<b>Anexo 4:</b>	Competencias de Liderazgo 2.0. ....	86
<b>Anexo 5:</b>	Juego 70 / 20 / 10 – Estrategias de Desarrollo.....	88
<b>Anexo 6:</b>	Formato: Plan de Desarrollo de Carrera .....	92
<b>Anexo 7:</b>	Juego: define tu camino de desarrollo / cartas azules.....	94
<b>Anexo 8:</b>	Juego: define tu camino de desarrollo / cartas de misterio.....	99
<b>Anexo 9:</b>	Juego: define tu camino de desarrollo / cartas rosadas.....	102
<b>Anexo 10:</b>	Juego: define tu camino de desarrollo / tablero .....	108
<b>Anexo 11:</b>	Taller 3: Haz que suceda.....	110
<b>Anexo 12:</b>	Formato de Establecimiento de Objetivos para Evaluación de Desempeño .	117

## **1. MARCO REFERENCIAL**

**1.1. TEMA:** “Diseño de una metodología para la elaboración de planes de acción que permitan mejorar los resultados de la evaluación de desempeño de 360° para *Productos Avon Ecuador S.A.*”

## **1.2. DATOS DE LA ORGANIZACIÓN**

### **1.2.1. Historia de Avon Products, Inc.**

El Sr. McConnell era un comerciante que se encargaba de vender puerta a puerta libros para ganarse la vida. Para agradar a sus clientas comenzó a regalarles muestras de perfume cada vez que estas le hacían una compra. Esto cambió su vida, ya que se dio cuenta de que muchas mujeres le compraban sólo por la muestra de perfume. En 1888, el Sr. McConnell y su esposa Lucy crearon su propia empresa de perfumes. El primer producto que sacaron a la venta fue un pequeño set que contenía cinco fragancias diferentes.

McConnell y su esposa se dieron cuenta de que necesitaban ayuda para vender sus perfumes, así que contrataron a la Sra. Albee. Ella fue la primera en ir puerta por puerta para vender el set y la encargada de ir contratando más mujeres para ampliar el número de ventas. Mr. McConnell tuvo que incluir más productos y realizar un folleto que las vendedoras iban enseñando a sus clientas. En 1937, el Sr. McConnell murió y dejó la empresa a su hijo, David McConnell, quien puso el nombre a la empresa de: Avon Products, Inc.

Año tras año la empresa fue creciendo y añadió a su listado de productos joyas, ropa e incluso elementos de decoración para la casa. Sólo en el año 1999 la compañía tuvo ventas de más de cinco millones de dólares. Hoy en día continúa siendo la número 1 en ventas.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Fuente: [www.avonproductos.com](http://www.avonproductos.com)  
Fecha: 26/06/2010

## 1.2.2 Historia de Productos Avon Ecuador S.A.

Avon llegó a Ecuador en 1992, brindando oportunidades de ganancia, bienestar y progreso a la mujer ecuatoriana.

Durante estos 18 años en Ecuador, Avon continúa su gran crecimiento en ventas y consolidación de marca en el mercado, reafirmando su firme compromiso de seguir haciendo realidad los sueños y metas de la mujer.

Este compromiso, con el éxito de las mujeres, nos convierte en la mayor empresa de venta directa de cosméticos del mundo, con más de 6 millones de Representantes en más de 100 países, quienes proporcionan productos de belleza y de calidad internacional a nuestros clientes.<sup>2</sup>

### GRÁFICO 1: Crecimiento de Productos Avon Ecuador S.A.



**Fuente:** Productos Avon Ecuador S.A.

**Elaborado por:** Productos Avon Ecuador S.A.

Abrir puertas y cambiar vidas ha permitido a Avon ser la opción de negocio, independencia y desarrollo durante más de 120 años para las mujeres.

<sup>2</sup> Fuente: [www.avon.com.ec](http://www.avon.com.ec)  
Fecha: 26/06/2010

Las ventajas que Avon brinda a sus Representantes son:

- La oportunidad de tener un negocio propio con una línea de productos de excelente calidad
- Garantía de calidad
- Apoyo y asesoría permanentes por parte de la Gerente de Zona y de la Líder de la zona
- Crédito sin necesidad de inversión
- Establecer su propio horario
- Recibir el pedido en la puerta de la casa
- Premios por ventas y por presentar nuevas Representantes

Avon se ha distinguido por el compromiso adquirido con la mujer, buscando siempre entender y satisfacer sus necesidades en todos los sentidos. Es por esto que hace más de 50 años cuenta con la fundación más grande del mundo para mejorar la vida de la mujer, enfocada en la lucha contra el cáncer de seno y la violencia doméstica.

Avon cree que cuando las mujeres se sienten empoderadas, tienen la habilidad de convertir sus sueños en una hermosa realidad. Productos Avon es el mayor patrocinador corporativo de la lucha contra el cáncer de seno, promueve programas en 50 países para mejorar el acceso al tratamiento y encontrar una cura. La Cruzada contra el cáncer de seno ha recolectado y donado cerca de quinientos millones de dólares a nivel mundial desde 1992.

### **1.2.3 Misión**

La misión de Productos Avon Ecuador S.A. es:

- Empoderar a mujeres procedentes de diversas realidades y ayudarlas a crear una mejor vida para sí mismas y para sus familias.

- La Compañía Líder en Belleza: Construimos un portafolio único de Belleza y marcas relacionadas, procurando superar a nuestros competidores en calidad, innovación y valor, y elevando nuestra imagen para convertirnos en la compañía de belleza a la cual acuden más mujeres a nivel mundial.<sup>3</sup>
- La opción de compra de la mujer: Nos convertiremos en el sitio de compra elegido por la mujer, ofreciendo la comodidad de encontrar múltiples marcas y canales de venta y brindando una atención personalizada que nos permita crear lazos duraderos.
- La empresa líder de venta directa: Incrementaremos nuestra presencia en la venta directa y lideraremos la renovación del canal de comercialización, ofreciendo la oportunidad de obtener mayores ganancias, reconocimiento, servicio y apoyo, logrando que sea más sencillo y conveniente ser parte de AVON y elevando la imagen de nuestra industria.
- La mejor Compañía para trabajar: Seremos reconocidos por nuestro liderazgo de punta a través de nuestra firme adhesión a los altos estándares de desempeño, nuestro respeto por la diversidad y nuestro compromiso con la creación de oportunidades excepcionales para el crecimiento profesional de nuestros empleados, de manera que puedan desarrollar su máximo potencial.
- La más grande Fundación para la Mujer: Seremos defensores comprometidos de la salud de la mujer, a través de acciones filantrópicas que contribuyan a eliminar el cáncer de mama de la faz de la tierra. Promoveremos su desarrollo personal para facilitar su independencia.

---

<sup>3</sup> Fuente: [www.avon.com.ec](http://www.avon.com.ec)  
Fecha: 26/06/2010

- La compañía más admirada: Proporcionaremos ganancias superiores a nuestros accionistas, esforzándonos incansablemente por lograr nuevas oportunidades de crecimiento y, al mismo tiempo, mejorando constantemente nuestra rentabilidad...una compañía socialmente responsable y ética que sea considerada e imitada como modelo de éxito.<sup>4</sup>

#### **1.2.4 Visión**

Ser la empresa que mejor comprende y satisface las necesidades de productos y servicios para la realización personal de la mujer en todo el mundo.<sup>5</sup>

#### **1.2.5 Cultura Organizacional**

Productos Avon Ecuador S.A. cuenta con una cultura organizacional enfocada al cumplimiento de objetivos. Los asociados tienen un alto nivel de compromiso hacia la compañía, lo cual se pudo demostrar en los resultados de la encuesta de clima laboral, alcanzando un 84%, 6 puntos más a diferencia del 2008. La actitud que tienen los asociados hacia el trabajo es positiva, cordial, interactiva y profesional.

La actividad de trabajo se desenvuelve en un horario de oficina de 08:00 horas hasta las 17:00 horas, destinando una hora para el almuerzo o lunch (generalmente de 13:00 a 14:00 horas).

Avon cuenta con 265 asociados distribuidos en las siguientes áreas:

---

<sup>4</sup> Fuente: [www.avon.com.ec](http://www.avon.com.ec)  
Fecha: 26/06/2010

<sup>5</sup> Fuente: [www.avon.com.ec](http://www.avon.com.ec)  
Fecha: 26/06/2010

**CUADRO N°1:****N° de Asociados por área**

<b>AREAS</b>	<b>N° ASOCIADOS</b>
Field Support	25
Selling Field	76
Finanzas	15
Marketing	7
Recursos Humanos	5
Supply Chain	129
Tecnología	8

**Fuente:** KPI's Recursos Humanos - Productos Avon Ecuador S.A.

**Elaborado por:** Recursos Humanos - Productos Avon Ecuador S.A.

**CUADRO N°2:****Distribución de Asociados en género**

<b>MUJERES</b>	144	54%
<b>HOMBRES</b>	121	46%

**Fuente:** KPI's Recursos Humanos - Productos Avon Ecuador S.A

**Elaborado por:** Recursos Humanos - Productos Avon Ecuador S.A.

**1.2.6. Valores Corporativos:**

Avon es una compañía con fuertes valores y que promueve diariamente el vivir los valores corporativos que hacen de cada asociado una persona ejemplar y digna de trabajar en esta gran compañía. Los valores de Avon son:

- **Confianza:** Implica que queremos vivir y trabajar en un ambiente donde las comunicaciones sean fluidas, donde las personas se sientan libres para asumir riesgos y expresar sus puntos de vista.

- **Respeto:** Nos ayuda a valorar las diferencias, a apreciar a cada persona por sus cualidades únicas. A través del respeto contribuimos a desarrollar el máximo potencial de cada persona.
- **Credibilidad:** Es el motor que impulsa a nuestros empleados a asumir responsabilidades y obtener lo mejor de ellos mismos.
- **Humildad:** Simplemente significa reconocer que no siempre tenemos la razón, no tenemos todas las respuestas y lo sabemos.
- **Integridad:** Debe ser la cualidad que identifique a cada empleado AVON. Son los estándares éticos y hacer lo correcto con nuestros colegas, clientes y nosotros mismos.<sup>6</sup>

#### 1.2.7. Principios Corporativos:

- Ofrecer a las personas una oportunidad de ganancias, bienestar y progreso.
- Proporcionar a las familias de todo el mundo, productos de alta calidad respaldados por una garantía de satisfacción.
- Brindar a nuestros clientes un servicio que se destaque por su utilidad y cortesía.
- Otorgar pleno reconocimiento a asociados, representantes, de cuya contribución depende Avon.
- Compartir con otros las recompensas del crecimiento y del éxito.
- Cumplir plenamente con las obligaciones de una empresa, contribuyendo al bienestar de la sociedad y del entorno en el cual funciona.
- Mantener y fomentar el espíritu amigable de Avon.

---

<sup>6</sup> Fuente: [www.avon.com.ec](http://www.avon.com.ec)  
Fecha: 15/feb/2010

### **1.2.8. Incentivos:**

“Así se hace AVON” es un programa de reconocimiento e incentivos para nuestros asociados y colaboradores. Funciona a través de un programa al que todos pueden tener acceso a través de la INTRANET.

El programa busca mejorar el compromiso de los asociados y motivar a nuestros Jefes a ser buenos reconocedores del trabajo de su gente. Además, busca crear una cultura de premiación al buen trabajo.

Los tipos de reconocimiento que se usan son:

#### **1. ASI SE HACE DESEMPEÑO**

Reconocer a personas que obtengan logros que apunten directa o indirectamente al cumplimiento de objetivos estratégicos de la compañía: Incremento de Cobertura, Posicionamiento de la marca, Alineación con Avon Internacional.

**Quien lo solicita:** Los Gerentes de área.

#### **2. ASI SE HACE EQUIPO**

Reconocer a aquellos equipos de trabajo que a través de sus actitudes logren los objetivos de sus áreas o de la compañía. Este reconocimiento consiste en una actividad conjunta para el grupo reconocido.

**Quien lo puede solicitar:** Los Gerentes de las áreas.

#### **3. ASI SE HACE GENTE:**

Reconoce un comportamiento deseado, tomando en cuenta los valores de AVON: Confianza, Respeto, Humildad, Integridad y Credibilidad.

**Quien lo puede solicitar:** Todos los asociados Avon.

### 1.2.9. Estructura de la Compañía

**DIAGRAMA N° 1: Organigrama de Productos Avon S.A.**



**Fuente:** Recursos Humanos - Productos Avon Ecuador S.A.

**Elaborado por:** Recursos Humanos - Productos Avon Ecuador S.A.

### **1.2.10. Liderazgo Estratégico**

El liderazgo estratégico de Productos Avon Ecuador S.A. es:

#### 1. Ventaja Comercial:

- Lograr una cobertura competitiva
- Mejorar Retención y rotación

#### 2. Competitividad de Marca:

- Incrementar productividad (UPR) y así obtener una mayor ganancia para nuestras Representantes
- Concentrarnos en ganar market share especialmente en Fragancias y Cuidado de la Piel

#### 3. Efectividad Organizacional:

- Mejorar los niveles de servicio

### **1.2.11. Infraestructura Física**

Las áreas administrativas de Avon están distribuidas físicamente en 3 oficinas a nivel nacional: 2 en Quito (Av. Pampite y Chimborazo, Cumbayá, Bloque 3) y 1 en Guayaquil (Tomás Martínez y Malecón, 5to. Piso).

El Centro de Distribución, en donde se encuentra la cadena de abastecimiento, almacén y distribución del producto a nivel nacional está ubicado vía Amaguaña.

### **1.2.12. Concepto de Servicio**

En más de 150 países Avon lleva directamente la belleza a los hogares, desde hace más de 120 años. Todos los días, millones de mujeres en todo el mundo confían en la calidad y

experiencia de Avon. Desde siempre, Avon se dedica a apoyar a la mujer, ofreciendo cosméticos innovadores de la más alta calidad y ofreciendo una actividad profesional gratificante.

El año Avon está dividido en 19 periodos, con una duración de algo menos de tres semanas, denominados Campañas.

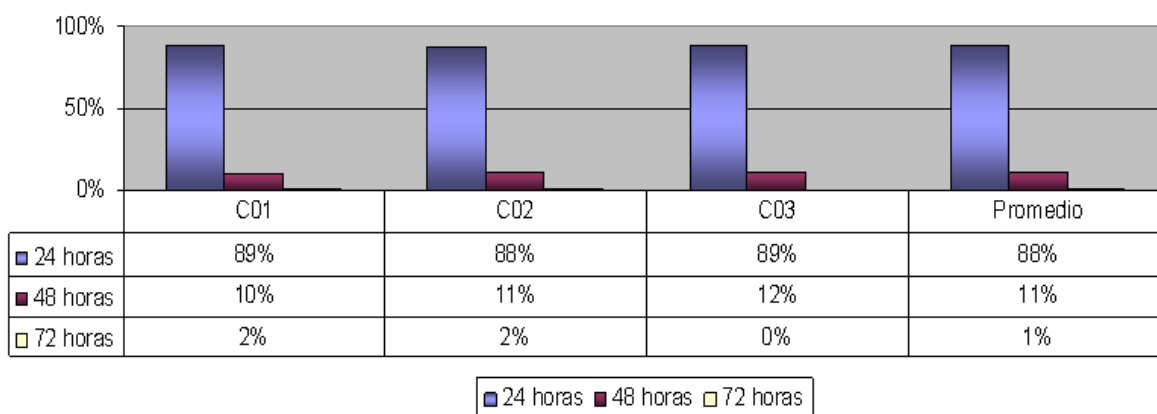
Cada campaña, tenemos un folleto de ventas diferente, con ofertas especiales y lanzamientos de nuevos productos, que lo hacen siempre novedoso e interesante.

Los productos de Avon se distinguen por su calidad. Uno de los mayores laboratorios del mundo, tecnología de vanguardia y rigurosos controles clínicos, garantizan la calidad de la cosmética Avon.

En Avon, la satisfacción del cliente es lo más importante. Por ello, todos los productos de Avon están garantizados. Si el cliente no está satisfecho, sustituimos el producto o reembolsamos el 100% de su precio.<sup>7</sup>

**GRÁFICO 2:**

**Efectividad de Entregas de Producto**



**Fuente:** Productos Avon Ecuador S.A.

**Elaborado por:** Productos Avon Ecuador S.A.

<sup>7</sup> Revista Interna de Avon, Edición N° 18

### 1.3. JUSTIFICACIÓN

Se denomina *buenas prácticas* a los métodos de trabajo que adoptan las organizaciones para desempeñarse adecuadamente. Las buenas prácticas representan modelos de gestión que han sido exitosos en algunas/muchas organizaciones. Lo más importante es comprender para qué deben ser utilizadas cada una de ellas, para qué fueron creadas; en palabras simples, para qué sirven. (“Construyendo Talento”, Martha Alles, pág. 25).

Una metodología clara y práctica de elaboración de planes de acción permitirá contar con objetivos alineados a la estrategia de la organización y así un monitoreo de la gestión del área, y del desempeño de cada uno de sus colaboradores.

Cabe observar que una adecuada puesta en marcha de los subsistemas, es decir, un diseño acorde a las necesidades junto a una implementación precisa y profesional, con entrenamiento a las distintas áreas de la organización en cuanto a su utilización, dará como resultado un ajuste de los métodos de trabajo a la estrategia y el comportamiento organizacional esperado para alcanzarla.

Si los subsistemas son diseñados e implementados de este modo, la relación entre empleado y empleador será de tipo ganar – ganar. Será bueno para la organización y, al mismo tiempo, será bueno para el colaborador, ya que de esta manera obtendrá mayor conocimiento del impacto de su gestión en el día a día.<sup>8</sup>

Los planes de acción basados en las evaluaciones de desempeño permiten responder a los requerimientos profesionales, originados por el ambiente dinámico y competitivo de los negocios. La evaluación de 360° es un sistema para evaluar desempeño y resultados, en el que participan otras personas que conocen al evaluado, además del jefe.<sup>9</sup>

Actualmente en el área de Recursos Humanos de Productos Avon no existe una herramienta que permita plasmar y elaborar planes de acción de acuerdo a los resultados de

---

<sup>8</sup> Alles, Martha, *Construyendo Talento*, Buenos Aires, Ediciones Granica, primera edición, 2009, página 30

<sup>9</sup> Fuente: <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/rrhh/evaluacion360.htm>

Fecha: 18/feb/2010

la evaluación de desempeño que se realiza anualmente, lo que en ocasiones no permite tener un plan de desarrollo claro para cada asociado.

De acuerdo con uno de los compromisos de la empresa, de ayudar al desarrollo profesional de su personal y a la filosofía de nuestra Presidenta, Andrea Jung: “La mayor ventaja competitiva de Avon es nuestra gente, que nos ayuda a impulsar las estrategias e implementar los cambios que verdaderamente nos permitirán pasar de ser una buena empresa a ser una gran empresa”<sup>10</sup>, se ha identificado la necesidad de diseñar una metodología para establecer planes de acción, a través de la cual se pretende desarrollar las capacidades de los colaboradores administrativos y medir sus progresos; también nos permitirá conocer aquellas capacidades que los asociados poseen y que necesitan ser desarrolladas para asegurar su futuro dentro de Avon; por otro lado, el colaborador también se beneficiará al conocer sobre su desempeño y sus puntos fuertes y débiles, obteniéndose así un beneficio mutuo. Debido a la magnitud de la empresa, esta metodología se enfocará en el personal administrativo de Avon que son 101 personas.

Esta técnica igualmente es importante porque permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora.<sup>11</sup>

Adicionalmente, la elaboración del proyecto es para mí, un reto profesional que me permitirá aportar al efectivo desarrollo de los asociados en Productos Avon y a su vez cumplir con mi tesis de grado.

#### **1.4. ANTECEDENTES**

Aproximadamente en el año 2006 toma fuerza la aplicación de la evaluación de desempeño en Productos Avon del Ecuador S.A. estableciendo resultados reales de la gestión de los asociados y midiendo los resultados que están claramente relacionados a los objetivos estratégicos y organizacionales.

---

<sup>10</sup> Fuente: Intranet Avon  
Fecha: 18/feb/2010

<sup>11</sup> Fuente: <http://www.elprisma.com/administraciondeempresas/evaluaciondeldesempenopersonal>  
Fecha: 18/feb/2010

En la actualidad se continúa realizando la evaluación de desempeño, sin embargo, se ha considerado importante para la empresa contar con planes de acción y de desarrollo más enfocados para cada asociado, lo que permitirá tener una gestión óptima en los asociados y fomentar en ellos el alcance de buenos resultados.

Cabe recalcar que no se han realizado investigaciones en la Facultad de Psicología sobre Metodologías de Planes de Acción en base a la Evaluación de Desempeño de 360°, existen tesis de Evaluación de Desempeño pero no con el enfoque que le da este proyecto.

## **1.5. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA**

El área de Recursos Humanos de Productos Avon Ecuador S.A. está conformada por 4 personas: una Gerente de Recursos Humanos, una Analista de Nómina y Beneficios, y dos Generalistas. Cabe recalcar que es un área que se encuentra posicionada positivamente dentro de la Compañía, y a más de ser un área de soporte, tiene también un rol muy estratégico para la toma de decisiones.

Recursos Humanos maneja importantes proyectos y programas enfocados al desarrollo de los asociados como: planes de desarrollo y carrera, clima laboral, evaluaciones de desempeño, asesoría y coaching a los líderes de la empresa, capacitación de acuerdo a las necesidades, programas de reconocimiento al trabajo y desempeño de los asociados, procesos de selección, programas de inducción y conocimiento del negocio.

En el establecimiento y desarrollo de nuevos proyectos se toma en cuenta las necesidades que tienen los asociados junto con las de la compañía, para de esta manera obtener siempre un ganar – ganar.

## **1.6. OBJETIVOS DE LA DISERTACIÓN**

### **16.1. General**

Diseñar una metodología para establecer planes de acción y desarrollo que permitan mejorar los resultados de la evaluación de desempeño de 360°.

## **16.2. Específicos**

**1.6.2.1.** Conocer sobre las diferentes teorías de formación, desarrollo y evaluación de desempeño, para establecer mejoras a la herramienta actual.

**1.6.2.2.** Diseñar una herramienta de planes de desarrollo que permita hacer crecer la fuente de talentos en Productos Avon.

**1.6.2.3.** Desarrollar talleres y generar espacios con cada área para la construcción de los planes de desarrollo.

**1.5.2.4.** Socializar con el personal administrativo la metodología que incluye la herramienta de evaluación de desempeño y establecimiento de objetivos.

## **1.7. OBJETIVOS DEL PROYECTO**

**1.7.1.** Crecer la fuente de talentos de la Compañía, mediante la concientización de pasar a la acción y trabajar por el desarrollo de cada asociado.

**1.7.2.** Crear oportunidades de desarrollo que permitan la adquisición de nuevas habilidades y comportamientos en los asociados.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. MODELO ORGANIZACIONAL DE FORMACIÓN DEL PERSONAL**

Este proyecto se fundamenta en la teoría de nuevas metodologías para la formación de personal en una organización así como también en conceptos claros y aplicables sobre la evaluación de desempeño.

Los planes de formación de personal deben realizarse a partir de las necesidades de desarrollo o capacitación. Los usos y costumbres más frecuentes indican que las necesidades se recolectan a través de la opinión de los jefes. También se podría decir que la detección de necesidades surge de la adecuación persona – puesto. Ambas afirmaciones son correctas, pero pueden ser insuficientes.

Cabe recalcar que la adecuada puesta en práctica de los subsistemas de Recursos Humanos implica un esquema de interrelación entre ellos y la estrategia.<sup>12</sup> Si no se da esta alineación es difícil poder establecer planes de desarrollo enfocados al cumplimiento de expectativas tanto de los colaboradores como de la empresa.

La mayoría de las personas no visualiza cuál es su contribución directa a la obtención de la estrategia desde su puesto de trabajo. Además, en la mayoría de las organizaciones, los descriptivos de puestos tienen algún grado de desactualización. Frente a esta situación, la adecuación personas – puesto puede no representar, al menos no en su totalidad, las brechas entre lo requerido por el puesto y la realidad de su ocupante. Es por esta razón que es de suma importancia que los colaboradores de una organización sepan qué se espera de ellos para cumplir las metas del área y por ende de la compañía, así como también es importante que tengan claro cuál es el camino que deben seguir para alcanzar sus sueños y cuáles son las herramientas que necesitan.

La detección de necesidades debe contemplar, en todos los casos, los planes estratégicos de la organización. Al considerarse los tres elementos de manera conjunta (planes

---

<sup>12</sup> Alles, Martha, Codesarrollo: una nueva forma de aprendizaje, Buenos Aires, Ediciones Granica, primera edición, 2009, página 101

estratégicos, puesto de trabajo y brechas) se podrá determinar de manera más asertiva las necesidades de la organización.

Existen varios programas para el desarrollo del talento y cubrir las necesidades de formación como<sup>13</sup>:

- **Planes de sucesión:** se trata de un programa organizacional por el cual se reconocen puestos clave, luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa para designar posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos clave, sin una fecha cierta de asunción de las nuevas funciones. El foco principal es el desarrollo de las personas para que –si fuese necesario- el sucesor esté preparado para asumir la posición.

Este tipo de programa se lo aplica o desarrolla con mayor frecuencia en gerencias, cuyo objetivo, es tratar de identificar quien es el back up del jefe de área para de esta manera prepararlo para que en algún momento asuma ese rol.

- **Diagramas de reemplazo:** este programa tiene una gran similitud con el anterior; es decir, se reconocen puestos claves, luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa para, a continuación, designar posibles reemplazos (sucesores), pero solo se aplica a aquellas personas que ocupan puestos claves y tienen una fecha cierta de retiro, usualmente por razones de edad. Si bien la persona designada es un posible sucesor, en este caso se dan dos elementos diferenciadores: uno es el plazo, existe una fecha cierta en la cual se deberá hacer cargo de la nueva posición. Esto implica un plazo perentorio para el desarrollo de una competencia o para adquirir un determinado conocimiento. Por otro lado, la organización “asume” un compromiso con el que ha sido asignado reemplazo, a quien se le habrá comunicado que asumirá el nuevo puesto. Concentrarse en el desarrollo de las competencias y conocimientos será de importancia, la persona designada como reemplazo deberá estar preparada para asumir la posición en el plazo previsto.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Fuente: <http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/>  
Fecha: 25/abril/2010

<sup>14</sup> Alles, Martha, Codesarrollo: una nueva forma de aprendizaje, Buenos Aires, Ediciones Granica, primera edición, 2009, página 108

- **Planes de carrera:** Implican el diseño de un esquema teórico que define cómo sería la carrera de una persona que ingresa a un área determinada, generalmente desde la posición inicial. Para ello se estipulan los requisitos para ir pasando de un nivel a otro y se definen los pasos a seguir por todos los participantes del programa. El propósito es contar con personas preparadas dentro de las propias filas para ocupar posiciones de mayor nivel en algún momento futuro.

El programa implica el diseño de una carrera estándar o teórica desde que la persona ingresa y para ciertos puestos de la organización. En este esquema teórico se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro, a fin de, en base a ellos, diseñar actividades formativas de diferente tipo para lograr que los participantes vayan cubriendo los diferenciales existentes entre los distintos puestos.<sup>15</sup>

Es importante señalar que los planes de carrera no están relacionados únicamente a crecimiento jerárquico dentro de una organización, un plan de carrera también puede ser un movimiento lateral, asignación a proyectos especiales, pasantía dentro de un área diferente, entre otros. Además de contar con los requisitos de conocimiento, experiencia y competencias, la persona debe tener muy claro cuál es su objetivo y hacia dónde quiere ir, si no se parte por esta definición de objetivos, será muy difícil desarrollar un plan de carrera y trabajar en él.

- **Plan de jóvenes profesionales (JP):** Implican el diseño de un esquema teórico sobre cuál será el crecimiento esperado de un joven profesional en un periodo de tiempo, generalmente uno o dos años. Para ello se definen los diferenciales deseados tanto en conocimiento como en competencias, y las acciones concretas para alcanzarlos, conformando de este modo los pasos a seguir por todos los participantes del programa.

Los planes de JP son una fuente de aprovisionamiento interno de talentos y se dividen, por lo general, en dos partes. Primero, la atracción y selección de profesionales con ciertas características previamente definidas y, en segundo

---

<sup>15</sup> Alles, Martha, Codesarrollo: una nueva forma de aprendizaje, Buenos Aires, Ediciones Granica, primera edición, 2009, página 110

término, el plan de carrera, que incluye el programa de desarrollo de capacidades, también previamente definidas.

- **Persona clave:** Programa organizacional donde primero se elige – con base en ciertos parámetros – un grupo de personas a las cuales se las considerará clave o importantes para la organización. Luego, se les ofrecerán oportunidades de formación diferenciales.

Un programa de este tipo consiste en seleccionar un grupo de personas, basándose en criterios concretos y claramente definidos, para luego considerarlas como las preseleccionadas para actividades especiales de formación, participación en proyectos, etc. Asimismo, son las primeras personas a ser consideradas en promociones, planes de sucesión, etc., según sean sus características y condiciones particulares.<sup>16</sup>

La elección de las personas claves también va de la mano de los resultados de la evaluación de desempeño y cumplimiento de objetivos, de esta manera no existe subjetividad dentro del tema y así también hay claridad en los miembros de un equipo.

- **Mentoring:** Programa organizacional estructurado, de varios años de duración, mediante el cual un ejecutivo de mayor nivel y experiencia ayuda a otro en su crecimiento.

En los programas de Mentoring participan colaboradores de alto potencial, generalmente ejecutivos jóvenes, quienes son guiados en su desarrollo por ejecutivos de mayor nivel y experiencia. Se relacionan con programas de jóvenes profesionales pero no es esta su única aplicación; por el contrario, puede tener varios usos.

Es uno de los métodos para el desarrollo de personas donde el colaborador bajo tutoría recibe una completa guía para la adquisición de nuevos conocimientos, para

---

<sup>16</sup> Alles, Martha, Codesarrollo: una nueva forma de aprendizaje, Buenos Aires, Ediciones Granica, primera edición, 2009, página 111

conocer cómo moverse dentro de la organización y para el desarrollo de competencias. Un programa de Mentoring se extiende en el tiempo y se compone de distintas etapas. La duración más frecuente varía entre 3 y 7 años.<sup>17</sup>

El mentor no solo desarrolla a la persona en el ámbito profesional, sino que también influye dentro de su vida personal, abarcando de esta manera aspectos importantes para la vida y por ende puede alcanzar una formación global de un profesional.

- **Entrenamiento experto:** Programa organizacional para el aprendizaje donde, a través de una relación interpersonal, una persona con mayor conocimiento o experiencia en un determinado tema transmite sus saberes a otra. Cada uno de los participantes de este programa cumple un rol: entrenador o aprendiz. Un entrenador podrá tener a su cargo varios aprendices; sin embargo, en todos los casos brindará entrenamiento de manera personalizada e individual.

Para que el entrenamiento experto se verifique, es necesario que el entrenador sea, como el nombre del método indica, un verdadero experto en la temática o posea un alto grado de desarrollo de la competencia en cuestión, según corresponda.

El entrenador designado puede ser una persona externa o de la misma organización, diferente de su jefe directo cuando este, por alguna razón, no puede servir de guía y apoyo.

- **Jefe Entrenador:** Programa mediante el cual se desarrolla en todos los jefes la competencia de entrenador. De este modo, en su contacto cotidiano con sus colaboradores los ayudan en su crecimiento, tanto en competencias como en conocimientos.

Se lo enfoca desde diferentes ángulos bajo la denominación de *programas gerenciales*:

---

<sup>17</sup> Alles, Martha, Codesarrollo: una nueva forma de aprendizaje, Buenos Aires, Ediciones Granica, primera edición, 2009, página 112

- 1) Las funciones adicionales que cada jefe debe cumplir en relación con el equipo a su cargo; por ejemplo, selección y evaluación del desempeño.
- 2) Un rol permanente de entrenador, para el cual deben desarrollar la competencia *entrenador*.
- 3) Delegación o *empowerment*, según corresponda, de acuerdo con las políticas de cada organización.<sup>18</sup>

Hay que tomar en cuenta que los programas se combinan entre sí y que la buena puesta en marcha y funcionamiento de los mismos dependen de la adecuada identificación de necesidades, definición de objetivos, concientización en las personas que participarán del programa y compromiso.

### **2.1.1. Distintas fuentes de necesidades**

Las necesidades de formación surgen o devienen de una serie de fuentes y podrían originarse en:

- De la adecuación persona – puesto. Es decir, al comparar las capacidades de las personas con lo requerido por sus respectivos puestos de trabajo y la posterior determinación de brechas. Esta fuente será eficaz en la medida en que los descriptivos de puestos estén actualizados y definidos de acuerdo con la estrategia organizacional (misión, visión, valores y planes estratégicos).
- Cuando la primera fuente no fuese fiable, o bien se requiera complementarla, pueden determinarse estándares a alcanzar, según la estrategia organizacional, y en base a ellos realizar la adecuación persona – puesto y la posterior determinación de brechas, igual que en el punto anterior.
- Administrar cuestionarios a los jefes directos de los colaboradores para que determinen las necesidades formativas de los equipos a su cargo.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Alles, Martha, Codesarrollo: una nueva forma de aprendizaje, Buenos Aires, Ediciones Granica, primera edición, 2009, página 113

<sup>19</sup> Alles, Martha, Codesarrollo: una nueva forma de aprendizaje, Buenos Aires, Ediciones Granica, primera edición, 2009, página 114

Sin una adecuada detección de necesidades de formación, difícilmente se podrá diseñar un programa con éxito.

Además de las necesidades detalladas anteriormente, también es importante tomar en cuenta el análisis de los siguientes factores:

**1. Análisis de la organización:** es un examen del ambiente, de las estrategias y de los recursos de la organización para determinar en dónde se debe dar énfasis a la capacitación.

**2. Análisis de las personas:** implica determinar qué empleados requieren capacitación y cuáles no, y es importante por varias razones. Primero, un análisis minucioso ayuda a las organizaciones a evitar el error de enviar a todos los empleados a una capacitación cuando algunos no la necesitan. Además, ayuda a los gerentes a determinar qué pueden hacer los participantes prospecto cuando se incorporan a una capacitación de tal forma que los programas se puedan diseñar para enfatizar las áreas en las que son deficientes.<sup>20</sup>

Como podemos ver, sin un correcto análisis de los factores mencionados, no podremos llevar a cabo planes de formación que aporten efectivamente a los empleados y a la organización.

### **2.1.2. Determinación de prioridades**

La decisión sobre cuáles actividades serán incluidas en el plan de formación debe seguir los siguientes pasos:

- 1) Definir las necesidades.
- 2) Confeccionar una escala de prioridades.
- 3) Se verá hasta dónde es posible llevarlas a cabo en función del presupuesto disponible.

Es indispensable tener claro los pasos detallados ya que permitirá tener una planificación y definición de planes de formación acorde a las necesidades reales de la organización y cada área.

---

<sup>20</sup> Bohalander, George, Administración de Recursos Humanos, México, Cengage Learning Editores, 14a. edición, 2008, página 300

### **2.1.3. Diseño: Adecuado y que induzca al autodesarrollo**

El diseño debe ser a medida de cada situación y de la organización. Un diseño adecuado significa:

- Que contemple las reales necesidades, de la estrategia y de las personas, por lo cual, es de vital importancia medir las capacidades de los colaboradores, para luego determinar las brechas que las separan de lo requerido.
- Que sea a medida de la organización, en todos los casos. En algunos, la adaptación será menor; en otros, deberá ser totalmente a medida. Siempre en función de la estrategia organizacional.
- Que diferencie conocimientos de competencias. Los métodos a utilizar en conocimientos y competencias son diferentes. Se requiere en ambos un diseño experto.
- La formación en competencias debe diseñarse en función de las competencias del modelo de la organización y en base a sus propias definiciones.
- El aprendizaje es mucho más efectivo cuando una participante llega a convencerse de la necesidad de mejorar y se encamina al autodesarrollo.<sup>21</sup>

El diseño es clave para el resultado final, se debe asegurar que las actividades de formación posean los pasos necesarios para asegurar el aprendizaje.<sup>22</sup>

### **2.1.4. Implementación: Incorporando a toda la organización.**

La impartición de una actividad de formación puede realizarla una persona del área de Recursos Humanos, una persona de otra área o un proveedor externo. Sin embargo, el

---

<sup>21</sup> Fuente: <http://www.mitecnologico.com/Main/PlanDeCarrera>

Fecha: 18/mayo/2010

<sup>22</sup> Alles, Martha, Codesarrollo: una nueva forma de aprendizaje, Buenos Aires, Ediciones Granica, primera edición, 2009, páginas 115 - 118

control y seguimiento estarán siempre a cargo del área de Recursos Humanos. Además implica que es el área responsable del planeamiento detallado y aspectos de tipo logístico.

En función de cómo se haya definido la impartición y de los objetivos a alcanzar, se definirán los indicadores para medir los resultados.

Un vez que estas necesidades hayan sido determinadas, y definidas sus prioridades, formarán parte del plan de formación. Por lo general, se diseñan plantillas de seguimiento, en el cual el área de Recursos Humanos podrá tener un control de la inversión en el desarrollo de personas, donde uno de los aspectos a considerar será la formación.

### CUADRO N° 3: Planificación de Actividades: planes de sucesión

Planificación de Actividades: planes de sucesión									
Nombre	CONOCIMIENTO			COMPETENCIAS			EXPERIENCIA		
	Actividad	Responsable	Mes/Año	Actividad	Responsable	Mes/Año	Actividad	Responsable	Mes/Año
Participante 1									
Participante 2									
Participante 3									
Participante 4									

**Fuente:** Alles, Martha, Codesarrollo: una nueva forma de aprendizaje, Buenos Aires, Ediciones Granica, primera edición, 2009, página 122

De acuerdo al gráfico precedente, las actividades programadas para todos los participantes en los planes de sucesión se han agrupado en tres grandes tipos: conocimiento, competencias y experiencias. Para las dos primeras categorías se realizan actividades formativas – codesarrollo.<sup>23</sup>

Estos tres aspectos son los más importantes a considerar para la buena ejecución de planes de formación, ya que engloba las áreas que un empleado evidencia en su trabajo diario y determina el perfil profesional del mismo.

<sup>23</sup> Alles, Martha, Codesarrollo: una nueva forma de aprendizaje, Buenos Aires, Ediciones Granica, primera edición, 2009, página 122

### 2.1.5. Evaluación de Resultados

Una correcta evaluación de resultados implica, ante todo, la elección de los criterios de medición según el objetivo que se desee alcanzar. Estos criterios debe definirlos el área de Recursos Humanos como responsable de la ejecución del plan de formación.

A continuación se detallan los criterios a evaluar:

1. **Participantes:** La opinión de los participantes es sumamente interesante y pertinente. Sin embargo, a estos debe solicitárseles su evaluación solo con respecto a aquellos elementos sobre los cuales puedan emitir juicio genuino.
2. **Instructor:** La opinión del instructor es sumamente relevante y rara vez le es solicitada. El instructor podrá evaluar a los participantes en los siguientes aspectos:  
a) formación general en relación con la temática – por ejemplo, estudios y experiencia, y b) preparación específica – por ejemplo, si preparó los ejercicios o realizó las lecturas previas sugeridas, que muchas veces son indicadas para ser efectuadas antes de asistir a una actividad.
3. **Informe del Instructor:** Una evaluación sobre aspectos relevantes relacionados con las actividades formativas a su cargo.
4. **Experto interno observador:** En las actividades formativas podría incluirse una mirada experta que emita su juicio sobre los contenidos, la pertinencia en ese momento, la calidad, etc. No será necesario que el experto participe de la actividad en su totalidad, podría presenciar solo una parte de ella, lo necesario para formarse una idea que le permita emitir su opinión.
5. **Jefe:** Se puede enviar una encuesta a los jefes directos de los participantes para que estos brinden su opinión sobre el cambio de comportamientos o el grado de aprendizaje de ciertos conocimientos en base a la utilización de estos en sus puestos de trabajo, según corresponda.

- 6. Recursos Humanos:** El responsable del área de formación deberá emitir un informe que reúna las opiniones de todos los anteriores en un solo documento con su propia evaluación de todo lo actuado.

### **2.1.6. Codesarrollo: Método de Aprendizaje**

El codesarrollo es un método de aprendizaje de conocimientos y desarrollo de competencia, el cual implica un ciclo de talleres presenciales e instancias de seguimiento. Codesarrollo se puede definir también como las acciones concretas que de manera conjunta realiza una persona que asiste a una actividad de formación, guiado por un instructor para el desarrollo de sus competencias y/o conocimientos. El codesarrollo implica un ciclo: 1) taller de codesarrollo, 2) seguimiento y 3) segundo taller de codesarrollo.

Un taller de codesarrollo consta de los siguientes pasos:

#### **Paso 1. Presentar el tema**

En el caso de competencias. Si bien algunas de ellas “parecen” conocidas por todos, como es el caso de conceptos tales como *liderazgo* y *trabajo en equipo*, no siempre es así. A veces se conoce una definición estándar o general, pero no la que ha adoptado la organización.

Por lo tanto, es preciso dedicar una parte de la actividad a explicar cuál es la definición de la competencia para la organización en particular.

En el caso de conocimiento. Presentar la temática y contemplar, cuando las actividades son a medida, las características propias de la organización y las necesidades de esta respecto de esos conocimientos.

#### **Paso2. Poner en juego la competencia / en práctica el conocimiento**

Proponer – a los participantes – actividades que impliquen la puesta en juego de la competencia o del conocimiento, según corresponda, y que permitan reflexionar al respecto, en especial cómo se lo está “usando”.

#### **Paso 3. Reflexión y autoevaluación**

Conducir al participante a la reflexión y a su propia autoevaluación. Este paso es clave para el desarrollo de la competencia o la adquisición del conocimiento. Tomar verdadera conciencia al respecto.

#### **Paso 4. Plan de acción**

Conducir al participante a la acción a través de la confección de un plan de acción que se realiza durante el taller de codesarrollo.

#### **Paso 5. Seguimiento**

Proponer un seguimiento posterior al taller de codesarrollo. Este podrá ser realizado por el instructor que ha llevado a cabo la actividad o por el jefe directo de los participantes.

Dentro del proceso de Codesarrollo es relevante destacar las etapas que pueden transitarse de manera consciente o no; una persona podría hacerlo de manera natural. Las personas con alta capacidad de aprendizaje así lo hacen.

En el desarrollo de personas – ya sea a través de un proceso asistido, es decir con ayuda, o por *generación espontánea* – se pueden identificar etapas ya sea tanto en relación con competencias como con conocimiento.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Alles, Martha, Codesarrollo: una nueva forma de aprendizaje, Buenos Aires, Ediciones Granica, primera edición, 2009, páginas 146 - 148

#### CUADRO N°4: Etapas del Codesarrollo

<b>Etapa Desde el involucrado o sujeto de aprendizaje</b>	<b>Descripción</b>
Reconocimiento Reconocer la necesidad de desarrollo	Tomar conciencia de la brecha
Tomar la iniciativa	Proponerse cerrar la brecha
Realizar una autoevaluación	Comprender en detalle dónde están los factores que se deben modificar (comportamientos). Aprender (conocimientos)
Iniciar el autodesarrollo	Comenzar aplicar alguna de las sugerencias (de nuevos comportamientos o de nuevos conocimientos). Aun no es posible observar resultados concretos
Poner en práctica	Se están utilizando los nuevos comportamientos o conocimientos
Acceder a un nuevo nivel: experto	El comportamiento ha sido incorporado, es natural para el involucrado. El conocimiento se domina

**Fuente:** Alles, Martha, Codesarrollo: una nueva forma de aprendizaje, Buenos Aires, Ediciones Granica, primera edición, 2009, página 148

Si una organización provee actividades de formación a sus colaboradores y estos no toman conciencia de que las necesitan, el resultado no será el esperado; las personas pensarán que esas actividades no son para ellos o no las tomarán con el debido interés como para lograr cambiar comportamientos o aprender nuevos conocimientos con el objeto de luego llevarlos a la práctica. Por esta razón, es clave que toda organización sepa reconocer junto con sus colaboradores la necesidad de desarrollo.

El proyecto de tesis se basa en la metodología del codesarrollo, ya que los talleres que se realizaron a los asociados lo que buscó fue despertar en ellos el conocer cómo se encuentran actualmente en el ámbito profesional, darles las herramientas para que puedan diseñar y construir su futuro, y por último que tengan conciencia de la importancia de que tengan un plan de carrera y que ellos son los protagonistas de trabajar por su cumplimiento.

Las buenas prácticas de Recursos Humanos comienzan por la aplicación de los denominados subsistemas de RRHH. Cabe indicar que un diseño acorde a las necesidades junto a una implantación cuidada y profesional, con entrenamiento a las distintas áreas de la organización en cuanto a su utilización, dará como resultado un ajuste de los métodos de trabajo a la estrategia y el comportamiento organizacional para alcanzarla. Este tipo de diseño e implantaciones se debe realizar ya que a más de alcanzar un ganar – ganar entre el empleado y el empleador, lograrán tener éxito en el tiempo.

### **2.1.7. Finalidad de los Programas Organizacionales para el Desarrollo de Talento**

Los programas de desarrollo de talento tienen claros objetivos desde la perspectiva de la organización: uno de ellos es preservar el capital intelectual y el otro es la retención de los mejores integrantes. Desde la perspectiva de los colaboradores, permite el desarrollo y la realización personal.<sup>25</sup>

Es por eso la importancia de tomar en cuenta los dos intereses (organización – empleado) y en base a esta información diseñar programas que permitan caminar a ambas partes hacia la concesión de los objetivos alineados a las estrategias de crecimiento y rentabilidad de cada compañía.

Dentro de los objetivos o finalidades de este tipo de programas está el retener al personal clave y motivar a los colaboradores ya que se logra que se sientan más seguros, considerados dentro de los planes de la organización, y por ende se sienten más motivados.

## **2.2. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

La Evaluación de Desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc.<sup>26</sup>

Cuando un programa de Evaluación de Desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe y la organización.

---

<sup>25</sup> Alles, Martha, Construyendo Talento, Buenos Aires, Ediciones Granica, primera edición, 2009, página 54

<sup>26</sup> Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Bogotá, Mc Graw Hill, quinta edición, 2000, página 357

La evaluación de desempeño se relaciona con otros subsistemas de recursos humanos como: Análisis y descripción de puestos, Remuneraciones y Beneficios, Desarrollo y Planes de Sucesión, Capacitación y Entrenamiento. En primer lugar se encuentran las descripciones de puestos, ya que no es posible evaluar el desempeño de un colaborador si primero no se definieron las características del puesto que ocupa, se le comunicaron al colaborador los alcances del mismo y, se definieron los objetivos a alcanzar en el año.<sup>27</sup>

Si no se ha cumplido a cabalidad el primer paso, es muy difícil medir y realizar un seguimiento del cumplimiento de objetivos y desempeño de un colaborador, por esta razón la importancia de levantar, elaborar y comunicar los descriptivos de puestos.

Una correcta metodología de evaluación de desempeño permitirá:

- Detectar necesidades de capacitación.
- Descubrir personas clave para la organización.
- Descubrir que los colaboradores desean hacer otra cosa.
- Encontrar a la persona que estaba buscando para otra posición.
- Motivar a las personas al comunicarles un desempeño favorable e involucrarlos en los objetivos de la empresa.

### **2.2.1. Pasos de la Evaluación de Desempeño**

Para una correcta implementación de la Evaluación de desempeño es importante considerar los siguientes puntos:

- Definir el puesto, para lo cual se debe asegurar que el supervisor y subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. Es necesario que el evaluador y el evaluado comprendan su contenido ya que una evaluación de desempeño solo puede realizarse en relación con el puesto.
- Evaluar el desempeño en función del puesto: para lo cual se sugiere fijar criterios de objetivos de evaluación con una escala que sea previamente conocida por el empleado.

---

<sup>27</sup> Alles, Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias, Buenos Aires, Ediciones Granica, segunda edición, 2006, página 263

El análisis de la gestión o el desempeño de una persona tiene a su vez tres momentos diferentes:

1. Una etapa inicial de fijación de objetivos, en la que se establecen los objetivos principales del puesto y los prioritarios para el año. Esta etapa inicial se la debe realizar en una reunión entre el jefe y el subordinado, y de esta manera puedan conversar y aclarar cualquier duda que surja.
2. Etapas intermedias o de evaluación del progreso. Antes de llegar al período final de evaluación – generalmente un año – es aconsejable establecer con cierta periodicidad una reunión de progreso, donde se realice un balance de lo actuado y el avance en la consecución de objetivos.
3. Reunión final de evaluación de los resultados. Si por alguna circunstancia una persona tuvo dos reportes (si por ejemplo manejó dos proyectos importantes reportando a distintas personas), el colaborador deberá ser evaluado por los dos jefes.<sup>28</sup>

Dentro de la herramienta de Evaluación de Desempeño de Productos Avon, se vio la necesidad e importancia de incluir formalmente la segunda fase que se señala anteriormente, ya que si bien es cierto se llevaba a cabo la fijación inicial de objetivos y una evaluación de cumplimiento de resultados, el control y seguimiento se lo hacía esporádicamente y no se lo aplicaba en todos los casos, lo cual traía como consecuencia la falta de cumplimiento de objetivos y no importancia a la herramienta de evaluación de desempeño.

### **2.2.2. Responsabilidad por la Evaluación de Desempeño**

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad por la evaluación del desempeño puede atribuirse al gerente, al mismo empleado, al equipo de trabajo, al órgano de gestión de personal o a un comité de evaluación del desempeño.

---

<sup>28</sup> Alles, Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias, Buenos Aires, Ediciones Granica, segunda edición, 2006, página 266

### **2.2.2.1. El Gerente**

En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así, quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría del órgano de gestión de personal, que establece los medios y los criterios para tal evaluación. Dado que el gerente o el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño de personal, se recurre al órgano de gestión de personal con función de staff para establecer, acompañar y controlar el sistema, en tanto que cada jefe mantiene su autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados mediante el esquema trazado por el sistema. En la actualidad, este sistema de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, con miras a que cada gerente sea gestor de su personal.<sup>29</sup>

Si bien es cierto recursos humanos diseña la herramienta y brinda asesoría sobre su aplicación, el jefe de cada área es el responsable de llevar a cabo su ejecución y cumplimiento de la misma para que el ciclo de evaluación de desempeño se cumpla.

### **2.2.2.2. El Empleado**

Algunas organizaciones más democráticas permiten que el mismo individuo responda por su desempeño y realice su autoevaluación. En estas organizaciones cada persona autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

Esta es una técnica que es aplicable en aquellas organizaciones cuya cultura organizacional sea altamente comprometida con la estrategia de la compañía, sin embargo, se debe considerar importante que exista una manera de seguimiento por parte de los líderes de la misma, con el fin de no perder el enfoque de cada área.

---

<sup>29</sup> Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Bogotá, Mc Graw Hill, quinta edición, 2000, página 357

### 2.2.2.3. El Empleado y el Gerente

En la actualidad las organizaciones están adoptando un esquema dinámico y avanzado de administración del desempeño. La administración por objetivos que emerge de la evaluación de desempeño recorre los siguientes caminos:

**1. *Formulación de objetivos por consenso:*** Los objetivos se establecen entre el gerente y el evaluado, lo cual supone una verdadera negociación para llegar a un consenso. Los objetivos deben establecerse por consenso no deben imponerse. La superación de estos objetivos debe representar un beneficio para la empresa y una participación directa del evaluado en ese beneficio, como un premio o esquema de remuneración variable.

**2. *Compromiso personal en la consecución de los objetivos fijados en conjunto:*** En algunos casos se presenta una especie de contrato formal o psicológico para caracterizar el acuerdo logrado en cuanto a los objetivos que deben alcanzarse. Siempre es necesario que el evaluado acepte plenamente los objetivos y que se comprometa a alcanzarlos.

**3. *Actuación y negociación con el gerente en la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos:*** Definidos los objetivos por consenso y logrado el compromiso personal, el paso siguiente es conseguir los recursos y medios necesarios para alcanzar los objetivos con eficacia.

**4. *Desempeño:*** Comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Aquí reside el aspecto principal del sistema. El desempeño constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.

**5. *Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos fijados:*** Verificación de los costos y beneficios involucrados en el proceso. La medición de los resultados, y los objetivos, requieren fundamentos cuantitativos confiables que den una idea objetiva y clara del funcionamiento del proceso y del esfuerzo de la persona evaluada.

**6. *Retroalimentación intensiva y medición en conjunto y continua:*** Debe existir mucha información de retorno y, sobre todo amplio apoyo de la comunicación para reducir la disonancia y aumentar la coherencia. Este es uno de los aspectos más importantes del

sistema: el evaluado debe tener una percepción de cómo va marchando, para establecer una relación entre el esfuerzo y el resultado alcanzado.

En esta concepción, la evaluación del desempeño no comienza por la apreciación del pasado, sino por la preparación del futuro, y se halla más orientada hacia la planeación del desempeño futuro que hacia el juzgamiento del desempeño del pasado.<sup>30</sup>

### **2.2.3. Objetivos de la Evaluación de Desempeño**

La evaluación del desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento funcional del subordinado, sino que es necesario profundizar un poco más, ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si debe modificarse el desempeño, el mayor interesado – el evaluado – debe saber no sólo acerca del cambio planteado, sino saber también por qué y cómo deberá implementarse éste (si es que debe implementarse), debe recibir retroalimentación adecuada y reducir discrepancias con respecto a su actuación en la organización<sup>31</sup>.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar este objetivo básico, la evaluación del desempeño intenta conseguir diversos objetivos intermedios como:

1. Adecuación del individuo al cargo
2. Capacitación
3. Promociones
4. Incentivo salarial por buen desempeño
5. Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados
6. Autoperfeccionamiento del empleado
7. Estímulo a la mayor productividad
8. Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa
9. Retroalimentación de información al individuo evaluado

---

<sup>30</sup> Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Bogotá, Mc Graw Hill, quinta edición, 2000, páginas 357 - 360

<sup>31</sup> Fuente: <http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto>  
Fecha: 26/mayo/2010

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden presentarse de tres maneras:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.<sup>32</sup>

La administración del desempeño como podemos ver es un proceso que persigue varios objetivos, sin embargo cada uno de ellos es aplicable de manera distinta a cada persona, por ende los planes de acción en base a los resultados deben ser individualizados y personales.

Además, la evaluación proporciona la retroalimentación primordial para analizar las fortalezas y debilidades, y de esta manera mejorar el desempeño. Sin importar el nivel del desempeño, el proceso de evaluación proporciona una oportunidad para identificar los temas que se van a analizar, eliminar problemas potenciales y establecer nuevas metas para lograr un alto desempeño.<sup>33</sup>

#### **2.2.4. Beneficios de la Evaluación del Desempeño**

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Bogotá, Mc Graw Hill, quinta edición, 2000, páginas 363 - 364

<sup>33</sup> Bohlander, George, Administración de Recursos Humanos, México, Cengage Learning Editores, 14a. edición, 2008, página 350

<sup>34</sup> Fuente: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rhh/>  
Fecha: 17/mayo/2010

#### **2.2.4.1. Beneficios para el Jefe**

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, cuando contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

#### **2.2.4.2. Beneficios para el Subordinado**

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades.
- Saber qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.).
- Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol.

#### **2.2.4.3. Beneficios para la Organización**

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.

- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.

- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.<sup>35</sup>

## **2.3. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360°**

### **2.3.1. ¿Qué es la Evaluación 360°?**

La evaluación de 360°, también conocida como evaluación integral, es una herramienta novedosa y cada día más utilizada para evaluar desempeño y resultados de los evaluados.

Se empezó a utilizar de manera intensiva a mediados de la década de los '80, principalmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel. Rompió con el paradigma de que "el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados" tomándose en cuenta la opinión de otras personas que le conocen y lo ven actuar como sus antagonistas, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores.

La evaluación de 360° tiene el propósito de proporcionar a los empleados una visión lo más precisa posible de su desempeño con base en información obtenida desde todos los ángulos: supervisores, colegas, subordinados, clientes y otros.<sup>36</sup>

A través de la aplicación de evaluación de 360° una organización le proporciona a su personal una efectiva herramienta de autodesarrollo.

El proceso a seguir en una evaluación de 360° es el siguiente:

---

<sup>35</sup> Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Bogotá, Mc Graw Hill, quinta edición, 2000, páginas 365 - 366

<sup>36</sup> Bohalander, George, Administración de Recursos Humanos, México, Cengage Learning Editores, 14a. edición, 2008, página 360

- **Definición de los factores de comportamiento críticos de la organización:** usualmente los comportamientos a evaluar son los mismos que los de la evaluación de desempeño, es importante que éstos incluyan el modelo de competencias de la organización.
- **Diseño de la herramienta:** el cuestionario de evaluación de 360°.
- **Elección de las personas:** quiénes van a intervenir como evaluadores: superior, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos. Estos últimos pueden o no incluirse. Es importante recalcar que estas evaluaciones son anónimas,
- **Lanzamiento del proceso:** con los interesados y evaluadores.
- **Recolección de datos:** procesar información de los diferentes evaluadores con absoluta confidencialidad.
- **Comunicación a los interesados:** comentar los resultados de la evaluación de 360°. <sup>37</sup>

### 2.3.2. Propósito de la Evaluación de 360°

Es darle al empleado la retroalimentación necesaria para mejorar su desempeño, su conducta laboral o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

La validez de la evaluación de 360° dependerá de lo que se desea medir, del diseño de la misma, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la supresión de las fuentes de error. La persona que reciba la retroalimentación, será la primera en ver los resultados y no deberán circular copias de la información de cada uno. Los resultados deben identificar asuntos de importancia, así como las fortalezas y necesidades de desarrollo y proveer de elementos para el análisis de cada pregunta que esté incluida en el cuestionario. De esta

---

<sup>37</sup> Alles, Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias, Buenos Aires, Ediciones Granica, segunda edición, 2006, página 266

forma, los participantes pueden obtener un vistazo rápido de sus resultados y sacar sus propias conclusiones a medida que examinan el informe con más detalle.<sup>38</sup>

Lo destacado aquí es que la persona puede tener un abierto y transparente intercambio con quienes le han evaluado, generando auténticamente la retroalimentación sobre la o las partes que no se percibe por una visión centralizada en el trabajo.

### **2.3.3. Ventajas de la Evaluación de 360°**

- a) Es el sistema más amplio en que las respuestas se recolectan desde varios ángulos, por lo que puede reducir el sesgo y prejuicios.
- b) Complementa los programas de administración de calidad total al hacer énfasis en clientes internos, externos y equipos.
- c) Se identifica con mayor facilidad a personas exitosas y con potenciales, para reforzar, reconocer y estimular sus resultados.
- d) Propicia el establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno, basado en los resultados de la evaluación, lo que permite asegurar el candidato adecuado para el cargo solicitado.
- e) Definir planes de capacitación y desarrollo con las personas con base en los resultados individuales y grupales.
- f) Genera un cambio de cultura más potenciada y mejora el desempeño de los evaluados.

### **2.3.4. Desventajas de la Evaluación de 360°**

- a) Su implementación no es adecuada para cualquier empresa, pues fracasan donde su entorno no está preparado para aceptarla y apoyarla.

---

<sup>38</sup> Fuente: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf>  
Fecha: 27/mayo/2010

b) Se presentan dificultades adicionales cuando la cultura predicada y la cultura real son divergentes o simplemente no está claramente definida.

c) El sistema es más complejo en términos administrativos, es una gran tarea de grandes dimensiones que involucra a mucha gente y requiere de una gran cantidad de tiempo y esfuerzo; es necesario proceder con cuidado para su implementación.<sup>39</sup>

### 2.3.5. Entrevista de Evaluación

La entrevista de evaluación es la parte más importante del proceso de evaluación del desempeño. Da la oportunidad al gerente de analizar el informe de desempeño del subordinado, y explorar áreas de mejora y crecimiento posibles. También proporciona una oportunidad de identificar las actitudes y sentimientos del subordinado con más detalle y, en consecuencia, de mejorar la comunicación.<sup>40</sup>

Debido a la importancia que tiene la entrevista, tanto el jefe como el subordinado tienen que estar preparados y muy claros del objetivo que quieren llegar cada uno de ellos, de esta manera será una conversación productiva.

A continuación se detalla algunos lineamientos a considerar en el momento de realizar la entrevista:

- **Petición de una autoevaluación:** es útil hacer que los empleados evalúen su propio desempeño antes de la entrevista de evaluación.

Es importante que el empleado se sienta escuchado, además de esta manera el evaluador también puede comprender sus ideas y pensamiento; y por ende direccionarlo por el camino adecuado.

- **Invitación a la participación:** el propósito inicial de la entrevista es invitar al empleado al diálogo que ayude a mejorar su desempeño. Cuanto más participe el

---

<sup>39</sup> Fuente: <http://www.vmseleccion.com/include/Evaluacion>  
Fecha: 21/Septiembre/2010

<sup>40</sup> Bohalander, George, Administración de Recursos Humanos, México, Cengage Learning Editores, 14a. edición, 2008, página 377

empleado en ese análisis, habrá más probabilidades de que se descubran las causas y obstáculos principales para el buen desempeño y que surjan ideas constructivas que permitan mejorarlo.

- **Muestra de aprecio:** Los elogios son un potencial motivador, y en una entrevista de evaluación los empleados buscan retroalimentación positiva. Resulta beneficioso iniciar una entrevista de evaluación expresando aprecio por lo que el empleado ha hecho bien. De esta manera se logra que el empleado esté menos a la defensiva y tal vez hable de aspectos del trabajo que no van tan bien.
- **Minimización de la crítica:** los empleados que tienen una buena relación con sus gerentes podrán manejar la crítica de mejor manera que los demás. Sin embargo, incluso los empleados más ecuanímenes tienen un límite para aceptar la crítica antes de adoptar una conducta defensiva. Si un empleado tiene varias áreas que debe mejorar, los gerentes tienen que enfocarse en algunos asuntos que sean más problemáticos o importantes para el puesto.
- **Cambio del comportamiento, no de la persona:** cuando se trata un área problemática, es importante recordar que no es la persona lo que está mal sino las acciones exhibidas en el puesto.
- **Seguimiento cotidiano:** lo ideal es que la retroalimentación del desempeño sea una actividad continua en el trabajo del gerente.<sup>41</sup>

Una vez realizada la entrevista de evaluación y considerando los puntos señalados anteriormente se podrá lograr una buena conversación e identificar las causas del mal desempeño, de ser el caso, en la cual se puede aclarar responsabilidades, medidas correctivas y acciones para mejorar el desempeño de los colaboradores.

La metodología de Codesarrollo que plantea Martha Alles es la base para la elaboración de este proyecto, ya que hace referencia y motiva a cada persona en buscar el desarrollo brindando diferentes herramientas enfocadas en elevar el potencial y el desempeño de las mismas.

---

<sup>41</sup> Bohalander, George, Administración de Recursos Humanos, México, Cengage Learning Editores, 14a. edición, 2008, página 380 - 382

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

Trabajar por el desarrollo de los asociados es uno de los objetivos principales de Productos Avon Ecuador S.A., es por eso que se ha trabajado en el diseño del Programa “Career Month”, el cual fue un mes dedicado a elevar la conciencia de los asociados para pasar a la acción y trabajar juntos por su desarrollo.

Se identificó la necesidad de diseñar este programa en base a los resultados de la Encuesta de Compromiso que se aplica anualmente, en la cual el porcentaje de compromiso de los asociados en Avon Ecuador en el 2009 fue del 84%, esta Encuesta mide varias dimensiones como son:

1. Compromiso Asociados
2. Jefe Inmediato
3. Crecimiento Sostenible
4. Manejo efectivo de la gente
5. Crecimiento y Desarrollo
6. Integridad
7. Pagos y Beneficios
8. Empoderamiento
9. Comunicación Abierta
10. Retención
11. Acciones Tomadas

Dentro de la dimensión Crecimiento y Desarrollo el porcentaje fue del 79%, en el cual se pudo evidenciar que los asociados se sienten satisfechos con las oportunidades de carrera en Avon, sin embargo consideran que es importante conocer qué deben hacer para tener una carrera exitosa en la misma, lo que llevó a plantear y diseñar una herramienta que permita contar con planes de acción o desarrollo específicos, y de esta manera los asociados cuenten con acciones y con un horizonte claro.

Cabe recalcar que este Programa va de la mano con la Evaluación de Desempeño que se realiza anualmente y cuyo ciclo inicia los primeros meses del año con el establecimiento de objetivos y acciones concretas para alcanzar los mismos. Es por esta razón que la

herramienta que se diseñó para el Career Month a más de proporcionar planes de desarrollo también permite al asociado tener claro los pasos que debe seguir para alcanzar sus objetivos y además los prepara para una fase que se incluyó este año: la conversación de mitad de año con el jefe. Esto con el objetivo de conversar sobre el status del cumplimiento de sus objetivos y sus aspiraciones profesionales y de carrera en Avon.

El Programa cuenta con tres talleres: 1. Vive los Principios Avon; 2. Diseña tu Futuro y 3. Haz que Suceda, los cuales se realizaron en las oficinas de Cumbayá durante el mes de Agosto y Septiembre. El público objetivo fue el personal administrativo de las áreas de Ventas, Marketing, Finanzas, Tecnología, Supply Chain y Recursos Humanos; contando con un total de 101 personas. Como se puede evidenciar en el siguiente cuadro, el público objetivo estuvo dividido en Jefes (23 cabezas de área) y Asociados (78 equipos de áreas). El logo del programa es un pájaro de origami y al inicio del taller 1, cada asociado debe armarlo, lo cual representa que el plan de carrera de cada persona es diferente así como fue diferente cada figura que cada uno armó, fue un ejercicio que brindó mucha reflexión y buen arranque al programa.

**CUADRO N°5: Público Objetivo del Programa Career Month**

PÚBLICO OBJETIVO	
Jefes	23
Asociados	78
<b>Total Público Objetivo</b>	<b>101</b>

**Fuente:** Productos Avon Ecuador S.A.

**Elaborado por:** Giovanna Vásquez

El porcentaje de asistencia y cubrimiento en todos los asociados fue del 86%, lo que se considera un número alto de respuesta y que además el Programa cumplió con las expectativas planteadas. A continuación se puede apreciar el porcentaje de cubrimiento por cada taller o entrenamiento y el porcentaje total de cubrimiento.

**CUADRO N°6: Porcentaje de Cubrimiento del Programa Career Month**

CAREER MONTH		
	N° Asociados	% Cubrimiento
Taller 1: Vive los Principios	87	86%
Taller 2: Diseña tu futuro	84	83%
Taller 3: Hablemos	91	90%
<b>PORCENTAJE TOTAL CUBRIMIENTO</b>		<b>86%</b>

**Fuente:** Productos Avon Ecuador S.A.

**Elaborado por:** Giovanna Vásquez

El presente cuadro detalla el porcentaje de cubrimiento por jefe y asociados en cada entrenamiento realizado.

**CUADRO N°7: Porcentaje de Cubrimiento por Jefes y Asociados**

CUBRIMIENTO POR JEFES Y ASOCIADOS				
	N° Jefes	% Cubrimiento	N° Asociados	% Cubrimiento
Taller 1: Vive los Principios	21	91%	66	85%
Taller 2: Diseña tu futuro	20	87%	64	82%
Taller 3: Hablemos	21	91%	70	90%
<b>PORCENTAJE CUMBRIMIENTO</b>		<b>90%</b>		<b>85%</b>

**Fuente:** Productos Avon Ecuador S.A.

**Elaborado por:** Giovanna Vásquez

### **3.1. TALLER 1: VIVE LOS PRINCIPIOS AVON (Ver Anexo 1)**

#### **3.1.1. Objetivo**

Conocer y adoptar los cinco principios de desarrollo de carrera en Avon, los cuales forman parte del primer paso en el éxito del crecimiento profesional.

### **3.1.2. Actividades**

Este taller tiene una duración de 2 horas y está diseñado para comenzar a planear las metas u objetivos de carrera, y los pasos de desarrollo que los asociados deben dar para alcanzar o cumplir esas metas.

Los temas que se ven durante el taller son:

- ¿Qué es “una carrera”?
- ¿Qué es el Desarrollo de Carrera?
- ¿Por qué el Desarrollo de Carrera es crítico?
- Los 5 Principios de Carrera en Avon
- Procesos de Gestión del Desempeño y del Desarrollo

Además, el taller se enfoca en que la definición tradicional de “carrera” ya no se ajusta al negocio y a la realidad del Asociado, ni en Avon ni en otras Multinacionales. Una carrera se ha definido tradicionalmente como el progreso ascendente de un asociado a través de promociones. Progresivo significa alcanzar grados o niveles más altos y progresar dentro de una jerarquía, era la definición del éxito de carrera. Hoy se entiende más fácilmente que hay diversas clases de carreras. Es tu carrera – más que sólo un trabajo - si se basa en la elección de lo que tú quieres lograr en tu vida laboral.

Eso significa que la elección de una carrera no es correcta o incorrecta. Hay tantas opciones como asociados; la carrera correcta es la que es correcta para cada uno.

### **3.1.3. Número de Participantes**

Al taller asistieron 87 asociados, logrando un cubrimiento del 86%. Los comentarios y reacción que tuvieron del primer taller fue de motivación y ganas para cumplir con todo el Programa y de esta manera enriquecer sus oportunidades como profesionales.

## CUADRO N°8: Porcentaje Cubrimiento Taller 1

	N° Jefes	% Cubrimiento	N° Asociados	% Cubrimiento
Taller 1: Vive los Principios	21	91%	66	85%
	Total N° Asociados		Total % Cubrimiento	
Taller 1: Vive los Principios	87		86%	

Fuente: Productos Avon Ecuador S.A.

Elaborado por: Giovanna Vásquez

### 3.2. TALLER 2: DISEÑA TU FUTURO (Ver Anexo 2)

#### 3.2.1. Objetivo

- Aumentar la conciencia y entender los Principios de Carrera, la filosofía y el proceso de Planeación de Desarrollo en Avon.
- Mejorar el desempeño actual de cada empleado.
- Permitir que las personas obtengan ventajas para oportunidades laborales futuras.

#### 3.2.2. Actividades

El taller Diseña tu Futuro tuvo una duración de 4 horas, el cual fue diseñado para ser altamente interactivo y para dar a los asociados la oportunidad de trabajar con sus colegas y aprender de cada uno.

Durante el taller se cubren las siguientes áreas:

1. Lo que significa el desarrollo en Avon y los principios que guían a los asociados en su desarrollo
2. Cómo cada asociado debe acercarse a su propio desarrollo
3. Cómo identificar las fortalezas y las áreas de desarrollo. ¿Desde dónde comenzar?
4. Lo que es el proceso de planeación del desarrollo y cómo trabaja
5. Haz un borrador de tu plan de desarrollo como preparación a la conversación de desarrollo de carrera

6. Cómo y dónde encontrar información sobre las carreras existentes y oportunidades de desarrollo en Avon.

A más de tener las bases teóricas sobre el desarrollo de carrera, en este taller se trabaja en la herramienta para diseñar el plan de carrera de cada asociado y que de esta manera ellos salgan con un horizonte más claro y seguros de lo que quieren y aspiraran alcanzar dentro de su trayectoria profesional.

### 3.2.3. Número de Participantes

Al taller asistieron 84 asociados, logrando un cubrimiento del 83%. Al terminar las actividades del Taller 2, los asociados tenían un objetivo y plan de acción claro para poder desarrollar su carrera dentro de la compañía.

**CUADRO N°9: Porcentaje de Cubrimiento Taller 2**

	Jefes	% Cubrimiento	Asociados	% Cubrimiento
Taller 2: Diseña tu futuro	20	87%	64	82%
	<b>Total N° Asociados</b>		<b>Total % Cubrimiento</b>	
Taller 2: Diseña tu futuro	84		83%	

**Fuente:** Productos Avon Ecuador S.A.

**Elaborado por:** Giovanna Vásquez

## 3.3. TALLER 3: HAZ QUE SUCEDA (Ver Anexo 7)

### 3.3.1. Objetivo

Concientizar que una “conversación de carrera” alinea las expectativas de los asociados y de la compañía.

### 3.3.2. Actividades

En este taller se trabajó fuertemente en la preparación de los asociados para el momento de la conversación con sus jefes inmediatos, para lo cual a más de conocer sobre la parte teórica y las técnicas de conversación, se realizó un rol play utilizando el

formato de plan de desarrollo trabajado en el taller N° 2. El taller tuvo una duración de 3 horas y 30 minutos.

Los temas que se trataron durante el taller fueron:

1. ¿Qué es una conversación de carrera?
2. ¿Por qué es tan importante?
3. Garantizar una conversación de carrera exitosa
4. Juego de Roles

Al finalizar el taller los asociados tuvieron mayor claridad de cómo debe manejarse una conversación sobre su carrera, y tomaron conciencia de la importancia de estar preparados para esta conversación ya que es un momento primordial dentro de su desarrollo y futuro profesional.

### 3.3.3. Número de Participantes

Como se puede apreciar en el cuadro detallado a continuación, se menciona el número de asociados que asistieron al taller y que fue 91, logrando un cubrimiento del 90%.

**CUADRO N°10: Porcentaje de Cubrimiento Taller 3**

	<b>Jefes</b>	<b>% Cubrimiento</b>	<b>Asociados</b>	<b>% Cubrimiento</b>
<b>Taller 3: Haz que Suceda</b>	21	91%	70	90%
	<b>Total N° Asociados</b>		<b>Total % Cubrimiento</b>	
<b>Taller 3: Hablemos</b>	91		90%	

**Fuente:** Productos Avon Ecuador S.A.

**Elaborado por:** Giovanna Vásquez

### 3.4. MODELOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE PRODUCTOS AVON S.A.

Una de los aspectos que también se consideró dentro del proyecto fue el análisis de la Evaluación de Desempeño, en el cual se incrementó una fase importante y necesaria que es la Revisión de mitad de año. En los siguientes párrafos se profundiza y explica

de manera más detallada cómo se aplica la Evaluación de Desempeño y cuál es el proceso que se sigue.

#### **3.4.1. Gestionamos el desempeño para:**

- Reforzar el principio de ser una organización de Alto Desempeño.
- Focalizar la gestión en los aspectos que son prioritarios para el negocio, estableciendo responsabilidades claras, concretas y medibles, definiendo así el enfoque de las metas de cada asociado.
- Garantizar y facilitar la alineación de los objetivos de trabajo y las metas individuales de cada asociado con las metas de la Compañía, en función de la estrategia corporativa.
- Diferenciar el desempeño individual.
- Construir un compromiso propio entre los asociados.
- Brindar oportunidades a los jefes y a sus colaboradores, de conducir sus reuniones y conversaciones hacia las metas, acompañamiento en desempeño, retroalimentación y revisión permanente del desempeño.

#### **3.4.2. Etapas de la Evaluación de Desempeño:**

En el siguiente gráfico se puede observar las tres fases importantes que se realizan dentro del proceso de Evaluación de Desempeño, sin duda cada una de ella juega un papel muy importante para poder llevar a cabo un ciclo de evaluación efectivo y que aporte al crecimiento de los asociados y también al cumplimiento de objetivos.

**GRÁFICO N° 3: Fases de la Evaluación de Desempeño**



**Fuente:** Productos Avon Ecuador S.A.

**Elaborado por:** Productos Avon Ecuador S.A.

### **3.4.2.1. Primera Fase**

Dentro de la primera fase existen dos puntos importantes que son: Fijación de Objetivos y Descripción de Competencias / Plan de Desarrollo.

(Ver Anexo 08)

#### **3.4.2.1.1. Fijación de Objetivos**

- El jefe comunica al asociado los objetivos que le han sido encomendados al área.
- El asociado prepara un borrador con 3 ó 4 objetivos.
- El jefe revisa los borradores y los reescribe con el colaborador, en caso de ser necesario.

#### **3.4.2.1.1.1.¿Cómo redactar los objetivos?**

Es importante que los objetivos que se definan en la primera fase de la Evaluación de Desempeño cumplan con las características que se definen a continuación:

Específicos: Los objetivos deben tener un foco sobre resultados concretos y no resultados generales. Deben ser enunciados en términos precisos y describir aquello que se espera obtener.

Medibles: Objetivos medibles en términos cuantitativos y cualitativos para evitar evaluaciones subjetivas.

Alineados: Debe existir una conexión entre las metas individuales y las de Área, la Compañía y los Principios Estratégicos.

Reales: Las mejores metas deben ser exigentes y desafiantes, pero reales y alcanzables.

Tiempo: Los objetivos deben tener un cronograma en el tiempo con fechas específicas, indicando el tiempo dentro del cual debe ser cumplido o desarrollado

#### **3.4.2.1.1.2. Diálogo de Objetivos: Conversación entre el jefe y el asociado**

Durante la conversación de los objetivos, es importante que los jefes pongan a consideración los siguientes puntos:

- Asegurarse de que el asociado comprenda los objetivos y la métrica.  
Conversar sobre el vínculo que existe entre esos objetivos y el logro de sus objetivos de área y regionales.
- Confirmar y documentar el acuerdo del asociado con los objetivos fijados.

### **3.4.2.1.2. Descripción de Competencias y Plan de Desarrollo**

- **Descripción de competencias:** Indicar las dos conductas que son más importantes para que el asociado pueda alcanzar sus objetivos. Estas dos conductas deben diferenciar a aquellos que son más exitosos en este rol de los que son menos exitosos. Utilizar las competencias de Avon: “Modelo de Liderazgo 2.0.” (Ver Anexo 4), que se detallan en el Anexo 4, ya que son la base para el establecimiento de aspectos de desarrollo de un asociado.
- **Descripción de acciones de desarrollo:** Sugerir acciones para que el Asociado desarrolle esas competencias. Es importante que el jefe no se concentre simplemente en identificar cursos de capacitación: participar en un proyecto especial, indicar una oportunidad donde pueda demostrar la competencia, son posibilidades en este campo.

### **3.4.2.2. Segunda Fase**

Luego del análisis del proceso de evaluación de desempeño se vio la necesidad de incorporar esta segunda fase “Revisión de Mitad de Año” cuyo objetivo es dar un seguimiento a los objetivos y plan de desarrollo. Esta fase se la debe realizar a finales de agosto y es una conversación que mantienen el jefe y el asociado.

#### **3.4.2.2.1. Revisión de Mitad de Año**

##### **a) Propósito**

- Conocer el progreso en el logro de los objetivos y del Plan de Desarrollo.
- Modificar, agregar y suprimir objetivos según corresponda.
- Brindar coaching (retroalimentación, acompañamiento y consejo) a los Asociados para mejorar el desempeño y cumplimiento de las acciones del Plan de Desarrollo.

## **b) Acciones**

- Analizar el progreso del Asociado frente a los objetivos de desempeño y plan de desarrollo.
- No es necesario completar un nuevo formulario, pero sí documentar en el formulario si se modifican los objetivos.

## **c) ¿Por qué tener la Revisión de Mitad de Año?**

- Porque para Avon no sólo importan los resultados, sino la gente que los logra y los alcanza.
- Las personas están más motivadas para el trabajo cuando se desarrollan en aquello que aman.
- Hacer “lo que más nos gusta” es clave para potenciar la capacidad creativa y productiva de los individuos.
- El desarrollo de capacidades asociadas al área de interés de cada persona, libera el potencial individual.
- La satisfacción y éxito de los colaboradores incrementa las oportunidades de Avon para hacer realidad sus desafíos.
- Llevar a cabo el Diálogo de Desarrollo de Carrera.
- Explorar cuáles son los intereses de los colaboradores considerando las múltiples opciones de desarrollo.
- Asesorar acerca de cómo crear un plan de auto-desarrollo que satisfaga tanto las expectativas individuales como organizacionales.
- Ofrecer acompañamiento y consejos permanentemente.
- Estar alerta a las distintas opciones posibles dentro de la organización.
- Proveer retroalimentación.

## **d) Etapas de la conversación del Plan de Desarrollo**

El Plan de Desarrollo identifica los objetivos de carrera del Asociado y establece un Plan de Crecimiento Profesional. Sirve como estructura para lograr una comunicación efectiva entre Líder y Asociado acerca de su desarrollo profesional.

**1. Preparación:** Hay tres puntos clave que se deben considerar durante la etapa de preparación:

- Los objetivos de carrera del Asociado
- Las futuras necesidades de la organización
- La existencia de un plan sucesor apropiado

**2. Plan:** Plantear objetivos y acciones que apunten al desarrollo de las competencias funcionales y de liderazgo

**3. Análisis:** Evaluar si los objetivos y las acciones fueron cubiertos. En esta fase es importante reconocer el progreso parcial.

#### **e) Pautas de la Conversación del Plan de Desarrollo**

Con el objetivo de que la fase de revisión de mitad de año sea productiva y aporte de manera efectiva al desarrollo del asociado es importante que los jefes tomen en cuenta los siguientes puntos:

- **Escuche:** Permitir que el asociado comparta sus aspiraciones de carrera, a pesar de lo que el jefe pueda tener en mente para dicho asociado, es importante que el jefe no suponga, sino que pregunte.
- **Sea honesto:** Proporcionar al asociado un feedback certero y honesto sobre sus objetivos de carrera y comunicarle claramente si sus aspiraciones están de acuerdo con las necesidades y requerimientos de la Organización.
- **Abra su pensamiento:** Sugerir acciones probables que den como resultado un verdadero desarrollo para el asociado. Pensar en alternativas (proyectos, asignaciones, etc) y no sólo identificar cursos de capacitación direccionados a los objetivos de desarrollo.

- **Concluya su acción:** Asegurarse de empoderar al asociado para completar su plan de desarrollo, cerciorándose de contar con los recursos y el tiempo para llevar adelante el compromiso asumido con el asociado.

### **3.4.2.3. Tercera Fase**

Con esta fase se cierra el ciclo de la Evaluación de Desempeño, en la cual se fija una calificación por el cumplimiento de cada objetivo. Además de analizar y conversar sobre el cumplimiento del plan de desarrollo de cada asociado.

#### **3.4.2.3.1. Revisión de Fin de Año**

##### **a) Propósito**

- Determinar el progreso frente a cada objetivo
- Proporcionar al Asociado su puntaje de desempeño
- Comunicar al Asociado su revisión y puntaje (de gestión de desempeño) y los hechos que lo sustenten

##### **b) Acciones**

- Determine el progreso frente a los objetivos basándose en hechos, datos e información brindada por pares, subordinados y gerente matricial
- Elabore un resumen de logros de objetivos en el formulario de Gestión de Desempeño
- Seleccione un puntaje de 1 (mayor) a 5 (menor) que refleje el desempeño del Asociado (sólo Gestión de Desempeño)
- Mantenga una conversación con el Asociado sobre los análisis de desempeño y las competencias.

#### **3.4.2.3.2. Escala de Calificación**

Todos los Asociados no operativos serán evaluados utilizando una escala de 5 puntos, cuyas definiciones de puntaje son:

**1** = Superó todos los objetivos; las conductas son compatibles con las competencias de Avon (si no lo fueran, el mayor puntaje posible será 2)

**2** = Superó muchos objetivos; las conductas son compatibles con las competencias de Avon

**3** = Cumplió todos o la mayoría de los objetivos; las conductas son compatibles al menos 3 de las 4 con las competencias de Avon

**4** = Cumplió algunos pero no todos los objetivos

**5** = Cumplió pocos objetivos u objetivos no significativos

Esta escala de calificación es inversa a la que comúnmente se utiliza, pero es aplicable en Avon ya que dentro de todo tipo de encuesta que se realiza en diferentes áreas se aplica esta escala y ya es parte de la cultura de evaluación de Avon.

Como resumen de la metodología que se ha diseñado y se ha puesto en marcha se puede esquematizar de la siguiente manera:

**CUADRO N°11: Resumen de Metodología**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>STATUS</b>
Análisis de resultados de la Encuesta de Compromiso	puesto en marcha
Elaboración de planes de acción en base a los resultados de la Encuesta de Compromiso	puesto en marcha
Reuniones de feedback con todas las áreas para la comunicación de planes de acción y escuchar sugerencias	puesto en marcha
Diseñar la metodología de elaboración de planes de acción y de carrera	puesto en marcha
Realizar mejoras del proceso de Evaluación de Desempeño	puesto en marcha
Desarrollo Taller 1	puesto en marcha
Desarrollo Taller 2	puesto en marcha
Desarrollo Taller 3	puesto en marcha
Implementación y ejecución de la Fase 2: Revisión a Mitad de Año de la Evaluación de Desempeño	puesto en marcha
Planes de carrera específicos para cada asociado	puesto en marcha
Evaluación de los talleres	por ejecutar
Fase 3: Revisión de Final de Año de la Evaluación de Desempeño	por ejecutar

**Fuente:** Productos Avon Ecuador S.A.

**Elaborado por:** Giovanna Vásquez

## 4. MARCO LÓGICO

### 4.1. Matriz Marco Lógico

	DESCRIPCIÓN	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
<b>Objetivo del proyecto</b> Diseñar una metodología para establecer planes de acción y desarrollo que permitan mejorar el desempeño de los asociados	Desarrollar talleres de entrenamiento para que los asociados conozcan la herramienta de elaboración de planes de acción	1. Número de talleres realizados vs. Números de talleres planificados	1. Registro de asistencia 2. Evaluación de los talleres
<b>Resultados esperados</b> Planes de acción y desarrollo para cada asociado. Evaluación de desempeño aplicada según el proceso.	Capacitar a los asociados en la nueva metodología de elaboración de planes de acción y el establecimiento de objetivos y fases de la evaluación de desempeño	1. Porcentaje de cubrimiento a cada taller y al programa en general 2. Porcentaje de colaboradores con quienes se ha trabajado la revisión de la mitad de año.	1. Registro de asistencia 2. Registro de seguimiento
<b>Actividades</b>	<b>Insumos</b>	<b>Costos</b>	
1. Análisis de los resultados de la Encuesta de compromiso	Resultados de la Encuesta de Compromiso		
2. Comunicar los resultados de la Encuesta a cada área y recibir feedback para posteriormente elaborar e implementar las acciones acordadas, en este caso enfocadas en la dimensión: Crecimiento y Desarrollo	Presentación en power point Matriz de levantamiento de información		
3. Diseño de la metodología para la elaboración de planes de acción y desarrollo, el nombre del programa es: Career Month	Levantamiento de información para armar el taller	\$ 50.00	
4. Implementación del programa y elaboración de planes de acción con cada asociado	Infocus, Computador, Sala de capacitación, Break, Material para cada taller	Break: \$ 600.00 Material: \$ 100	
5. Comunicar las fases de la evaluación de desempeño, profundizando en cada una de ellas en especial en la nueva: revisión de mitad de año	Formato de establecimiento de objetivos		

## **4.2. Destinatario**

Las personas que se beneficiaron por el desarrollo e implementación del proyecto son los asociados administrativos de Productos Avon Ecuador S.A. y además la compañía, ya que al contar con el personal enfocado en sus funciones y metas, se tendrá una empresa más competitiva, profesional y orientada al cumplimiento de las metas.

## **4.3. Hipótesis**

Un factor que podría afectar a la aplicación y mantenimiento del proyecto es si la Compañía pasa por una reestructuración, ya que si bien es cierto no cambiaría totalmente la estructura, pero si habrían nuevos enfoques, cargos o procedimientos. Y esta es una de las causas por las cuales también surgió este proyecto, ya que en el 2009 la compañía tuvo una reestructuración y era importante que exista mayor claridad en las oportunidades de carrera de los asociados y que puedan trabajar enfocados a sus objetivos profesionales y personales.

## **4.4. Sostenibilidad**

Para que el proyecto permanezca en el tiempo, se unió la herramienta de planes de desarrollo y acción a la evaluación de desempeño, ya que de esta manera a más de tener un seguimiento y control de los objetivos para cada año, también se enfocará en los planes de acción de cada asociado para garantizar su crecimiento profesional y cumplimiento de metas en la compañía.

## **4.5. Monitoreo y Evaluación**

El monitoreo se lo puede llevar a cabo planteando una política para el control y seguimiento de este proyecto. Establecer y desarrollar la política permitirá tener claro la importancia de trabajar en base a los planes de carrera y concientizar a las personas sobre el cumplimiento y desarrollo del mismo.

La forma mediante la cual se puede tener una evaluación sobre la satisfacción y cumplimiento del proyecto, es mediante los resultados de la Encuesta de Compromiso,

la cual se aplica anualmente y abarca la dimensión de Crecimiento y Desarrollo, en donde se puede evidenciar cómo se sienten los asociados sobre sus planes de desarrollo y el cumplimiento de los mismos.

Además, cada Generalista de Recursos Humanos es responsable de realizar un seguimiento personalizado a los asociados para brindar ayuda ante cualquier inquietud y conocer los avances y mejoras que se puedan dar a la herramienta.

#### **4.6. Precondiciones**

Para que este proyecto se pueda implementar en otra empresa, es importante que cuente con los siguientes factores o herramientas:

1. Tener perfiles de cargo.
2. Modelo de competencias.
3. Encuestas de clima laboral.
4. Evaluación de desempeño.
5. Es importante que la cultura organizacional esté muy enfocada a objetivos y sea retadora.

#### 4.7.Cronograma

TIEMPO / ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Análisis de los resultados de la Encuesta de Compromiso	■	■																						
Comunicación de los resultados al Comité Gerencial			■	■																				
Comunicación a cada área mediante reuniones con el objetivo de recibir feedback					■	■																		
Elaborar acciones específicas para cada dimensión, en este caso enfocada a la de Crecimiento y Desarrollo							■	■	■															
Comunicación y validación de las acciones a aplicar al Comité Gerencial									■	■														
Comunicación a cada área sobre la implementación de las acciones mencionadas											■	■												
Diseñar la metodología para la elaboración de planes de acción													■	■	■		■	■	■					
Analizar y realizar mejoras dentro del proceso de Evaluación de desempeño																	■	■	■					
Descripción del procedimiento para aplicar la evaluación de desempeño																			■	■				
Dictar los talleres para comunicar y trabajar en la metodología diseñada																					■	■	■	■

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El diseño de una metodología para la elaboración de planes de acción en Productos Avon Ecuador S.A., permitió establecer un procedimiento formal para que cada asociado elabore su plan de desarrollo y carrera, y así mismo puedan trabajar en acciones puntuales para su cumplimiento, a continuación algunas conclusiones y recomendaciones del proyecto:

- El diseño de un programa de elaboración de planes de acción debe enfocarse en que los asociados conozcan más sobre las oportunidades y herramientas que brinda la compañía, y trabajar en planes de carrera reales e individuales.

La utilidad de la herramienta puede ser medida a través de una encuesta en la que se obtenga datos sobre la satisfacción del nivel de cumplimiento y apoyo que se da en la compañía para que los asociados cumplan sus planes de carrera.

- La presente disertación se concentra en la creación y diseño de una metodología de elaboración de planes de acción y fortalecimiento de la herramienta de evaluación de desempeño, que formalicen y aclaren los pasos que deben seguir los asociados de distintas áreas para alcanzar un óptimo desempeño en la organización.

Se recomienda que el cumplimiento de los planes de acción elaborados en los talleres dictados puedan ser medidos a través de la evaluación de desempeño, y ser parte fundamental dentro de esta herramienta que ya no estaría enfocada únicamente al cumplimiento de objetivos sino también en el desarrollo de los asociados.

- El programa diseñado es un aporte para la compañía ya que a más de desarrollar a los asociados para cumplir sus metas de carrera, también se motiva su enfoque y

alineación al crecimiento que la empresa se ha propuesto. Es decir, vincula las necesidades de la compañía con las metas de carrera de cada asociado.

Es importante realizar una revisión a los seis meses y al año sobre la evolución del programa con el fin de establecer la confiabilidad del procedimiento, su aplicación y cumplimiento.

- Fomenta el apoyar las diversas necesidades de carrera de nuestros asociados y crear en los jefes una preocupación, responsabilidad y apoyo a su equipo en la construcción de sus planes de desarrollo.

Sin el apoyo de los jefes, difícilmente se puede hablar de desarrollar a la gente y trabajar en herramientas como éstas. Por esta razón, los jefes deben estar comprometidos con su gente y creer en el desarrollo de ellos.

- La metodología y talleres realizados permitió facilitar espacios para que los asociados vivan experiencias de aprendizaje y crecimiento; además, crear oportunidades de desarrollo que permitan la adquisición de nuevas habilidades y comportamientos.

Para que se desarrollen programas como este dentro de la compañía, es importante seguir trabajando por el incremento del porcentaje de compromiso de los asociados; y además escuchar las opiniones y sugerencias que nos puedan brindar.

- Mediante la metodología diseñada, se pudo generar espacios para tener conversaciones de carrera, compartir ideas y experiencias. Además, dar soporte y apoyo al asociado para construir diferentes opciones de carrera.

Es importante generar espacios de conversación para aclarar las dudas que puedan tener los asociados durante la ejecución de sus planes de carrera, para que

de esta manera se sientan apoyados y generen mayor compromiso en alcanzar sus metas.

- La evaluación de desempeño es una herramienta apropiada para determinar las áreas de mejora de cada asociado y tener un seguimiento adecuado del cumplimiento del plan de acción o desarrollo.

Para que la evaluación de desempeño se ejecute con éxito y sea una herramienta que aporte efectivamente a los asociados, es importante que se realicen las 3 fases detalladas anteriormente, esto con el objetivo de asegurar que el ciclo de evaluación se lleva en su totalidad.

- La incorporación de la segunda fase (Revisión de Mitad de Año) en la evaluación de desempeño, permitió conocer el progreso en el cumplimiento de objetivos, conversar sobre el plan de carrera y tener una perspectiva más clara de lo que debe seguir haciendo el asociado, que se debe cambiar y que se debe empezar a hacer.

Es importante que todos los jefes y asociados cumplan con esta fase dentro del proceso de evaluación ya que permite conocer en qué status de cumplimiento y desarrollo se encuentra el asociado y establecer mejorar a tiempo.

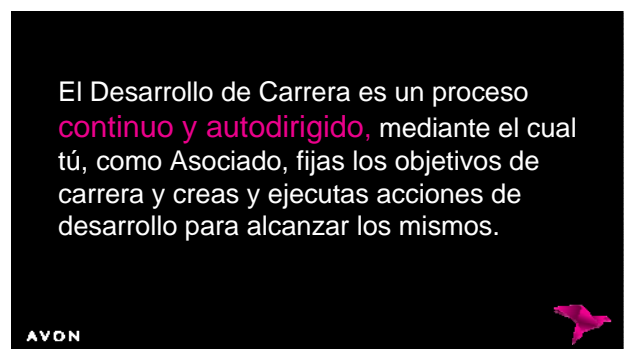
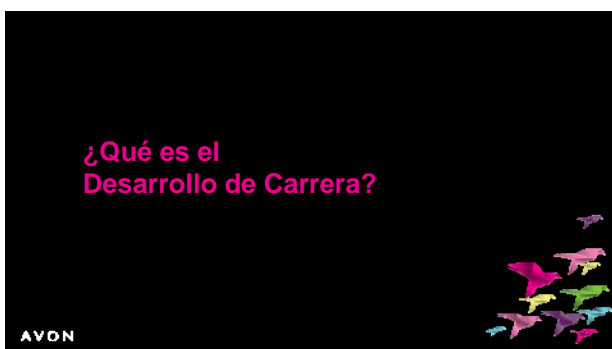
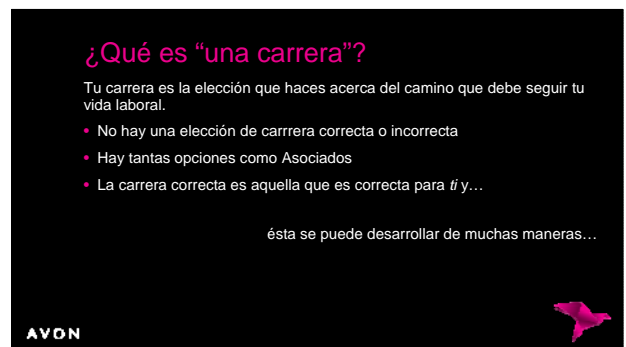
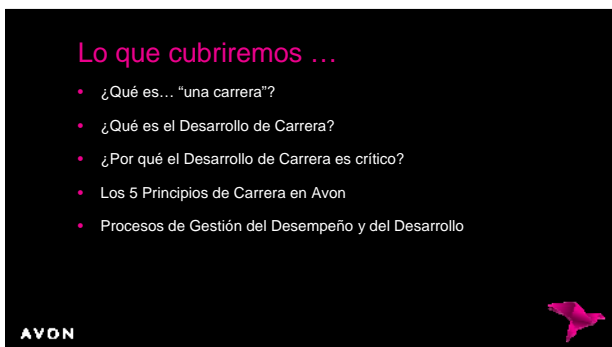
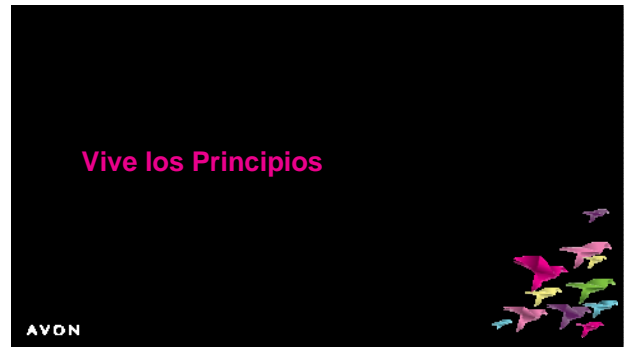
- Avon cree firmemente en los Procesos de Gestión del Desempeño y del Desarrollo de los Asociados, y lo que se logra a través de este programa es que exista claridad en relación con:Cuál es nuestra Estrategia de Negocio, Cómo contribuimos al Logro de dichas Metas, a través de nuestro aporte individual o de equipo, Cuáles son los Indicadores Clave que mostrarán cuán cerca estamos del Éxito, Cuáles son las Conductas valoradas por nuestra Organización y que, por ende, resultan críticas para el ejercicio de nuestra función, Qué Habilidades, Actitudes y Comportamientos debemos potenciar y mejorar para continuar el Desarrollo profesional en Avon.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Alles, Martha, Comportamiento Organizacional, Buenos Aires, Ediciones Granica, primera edición, 2008.
- Alles, Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias, Buenos Aires, Ediciones Granica, segunda edición, 2006.
- Alles, Martha, Construyendo Talento, Buenos Aires, Ediciones Granica, primera edición, 2009.
- Alles, Martha, Codesarrollo: una nueva forma de aprendizaje, Buenos Aires, Ediciones Granica, primera edición, 2009.
- Bohalander, George, Administración de Recursos Humanos, México, Cengage Learning Editores, 14a. edición, 2008.
- Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Bogotá, Mc Graw Hill, quinta edición, 2000.
- [http:// www.avon.com.ec](http://www.avon.com.ec)
- <http://www.elprisma.com/administraciondeempresas/evaluaciondeldesempenopersonal>
- <http://www.mitecnologico.com/Main/PlanDeCarrera>
- <http://www.vmseleccion.com/include/Evaluacion>
- <http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/>
- <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/>
- <http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto>
- <http://redalyc.uaemex.mx/pdf>
- <http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/rrhh/evaluacion360.htm>
- Intranet Avon

# **ANEXOS**

**TALLER 1: VIVE LOS  
PRINCIPIOS AVON**



## ¿Por qué el Desarrollo de Carrera es crítico?

AVON

## El Desarrollo de Carrera es crítico para la Estrategia de Crecimiento de Avon

### Innovación de Portafolio

1. Capturar nuevas oportunidades en el negocio de Belleza
2. Dar nueva forma al negocio de BCFT
3. Restaurar el crecimiento en Norte América
4. Impulsar el crecimiento de Asia

### Innovar el Modelo de Negocios

5. Acelerar los Fundamentos de Venta Directa
6. Utilizar la tecnología para estimular el crecimiento en Clientes y Representantes
7. Transformar nuestro Modelo de Servicio

AVON

## Lo que nuestros Asociados nos dicen acerca del Desarrollo de Carrera

Crecimiento & Desarrollo es la mejor oportunidad para hacer crecer nuestro compromiso.

- Estoy satisfecho con las oportunidades de carrera disponibles en Avon (Avon Global:53% Avon Ecu: 69%)
- Avon ofrece oportunidades y recursos para mi desarrollo y crecimiento (Avon Global:64% Avon Ecu: 83%)

AVON

## Nuestros Asociados nos dicen:

"Estoy satisfecho con mi equipo y con la compañía. Sin embargo, todavía no tengo un Plan de Carrera consistente y no sé qué debo hacer para desarrollarme como persona, crecer y ser reconocido."

"Infortunadamente, no tenemos planes de Carrera ni orientación apropiada de nuestros jefes para desarrollarnos como profesionales."

AVON

## Nuestros Asociados nos dicen:

"Creo que hay pocas oportunidades de desarrollo en la Compañía."

"La gran mayoría de las iniciativas de desarrollo son para los Gerentes y las altas esferas. Estas iniciativas podrían ser más amplias y abarcar otras posiciones — de las bajas esferas."

"Necesitamos planes concretos de Carrera y verdaderos planes de desarrollo."

AVON

## Una frase de alerta

"Es más probable que una gran Compañía muera de indigestión por exceso de oportunidades que de hambre por falta de ellas."

Jim Collins: La Caída de los Poderosos  
(How the Mighty Fall)

AVON

## ¿Podemos manejar nuestro crecimiento?

“En una Compañía de alto crecimiento, los trabajos crecen más rápidamente que la gente.”

*Lucien Alziari*  
Vice Presidente Sr  
Recursos Humanos y Responsabilidad Corporativa  
Avon

AVON



## Los 5 Principios de Carrera en Avon

AVON



## Los 5 Principios de Carrera en Avon

En Avon, las Carreras se fundamentan en los siguientes Principios:

- Tu carrera la creas tú
- Tu carrera se basa en experiencias
- Hay muchos caminos para lograr el éxito
- El “Avon Deal” (nuestro pacto o acuerdo) impulsa tu carrera
- Reconoce que el cambio puede ocurrir

AVON



### 1. Tu Carrera la creas tú

- Tú eres el dueño de tu propia carrera
- Tú eres el responsable de decidir a dónde quieres llegar y también es tu responsabilidad desarrollar e implementar estrategias para alcanzar tus metas
- Si tú tienes gente a cargo, también eres responsable de apoyar el desarrollo de estas personas a través de las competencias del Modelo de Liderazgo de Avon

AVON



### 2. Tu carrera se basa en experiencias

- El mejor desarrollo proviene de lo que tú experimentas.
- Tú debes identificar las experiencias que fortalecerán tus competencias funcionales y de liderazgo, a través de diferentes contextos del negocio.
- Mientras más “experiencias críticas” tengas, mayor será la posibilidad de lograr tus metas de Carrera.

AVON



### 3. Hay muchos caminos para lograr el éxito

- En Avon, no hay un camino preestablecido para alcanzar un objetivo de carrera.
- Los asociados pueden alcanzar el mismo éxito, dentro de un mismo rol, fortaleciendo sus habilidades y experiencias de diferentes formas.
- Todos tenemos necesidades de desarrollo diferentes, potencial único y deseos de crecimiento diferentes.
- Tú como asociado determinas el camino y el ritmo de tu desarrollo.

AVON



## 4. El "Avon Deal" (nuestro pacto o acuerdo) impulsa tu Carrera

	Creer en Avon	Liderar Avon	Conocer Avon	Experiencia en Avon
<b>Tu rol</b>	Alcanzar los resultados con pasión Desafiarse a tomar riesgos e innovar Esforzarse para lograr la excelencia	Liderar Asociados Vivir nuestros valores, ser promotores de la cultura de la integridad Demostrar las competencias del Modelo de Liderazgo Avon 2.0	Ser expertos en Venta Directa Conocer nuestro modelo de negocio, a nuestras Representantes y nuestros Clientes	Ser dueño de tu propio desarrollo. Hacerlo realidad Aplicar el principio del 70/20/10

AVON

## Cuando tú conoces tu rol... Avon te apoya

	Creer en Avon	Liderar Avon	Conocer Avon	Experiencia en Avon
<b>Tu rol</b>	Alcanzar los resultados con pasión Desafiarse a tomar riesgos e innovar Esforzarse para lograr la excelencia	Liderar Asociados Vivir nuestros valores, ser promotores de la cultura de la integridad Demostrar las competencias del Modelo de Liderazgo Avon 2.0	Ser expertos en Venta Directa Conocer nuestro modelo de negocio, a nuestras Representantes y nuestros Clientes	Ser dueño de tu propio desarrollo. Hacerlo realidad Aplicar el principio del 70/20/10
<b>El rol de Avon</b>	Proporcionar expectativas claras de desempeño Proporcionar las herramientas para cumplir los resultados	Brindar una retroalimentación frecuente y sincera Crear un ambiente de Desarrollo	Proporcionar entrenamiento y exposición Apoyar la comprensión de la Venta Directa	Dar tareas o asignaciones retadoras Proporcionar experiencias de desarrollo

AVON

## 5. Reconoce que el cambio puede ocurrir

- Los cambios se pueden dar tanto para tí como para Avon.
- Somos más exitosos para apoyar el crecimiento de carrera cuando existen relaciones de transparencia y franqueza mutua que aclaran las expectativas, el desempeño y las preferencias.

AVON

## Procesos de Gestión del Desempeño y Plan de Desarrollo de Carrera en Avon

AVON

### Gestión del Desempeño & Plan de Desarrollo de Carrera



AVON

## Preguntas

AVON

Vive los Principios



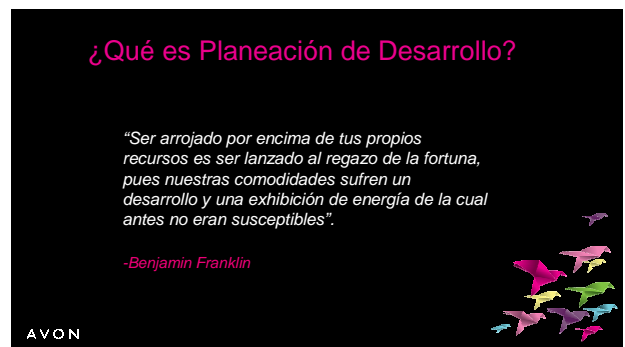
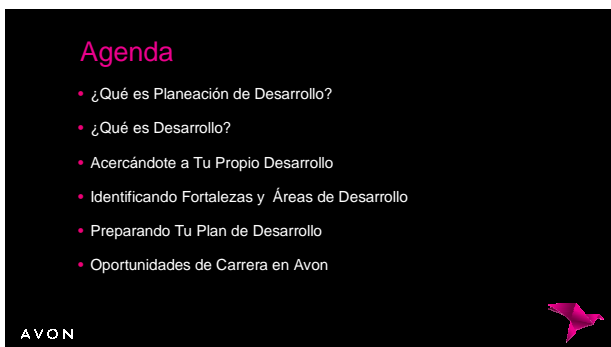
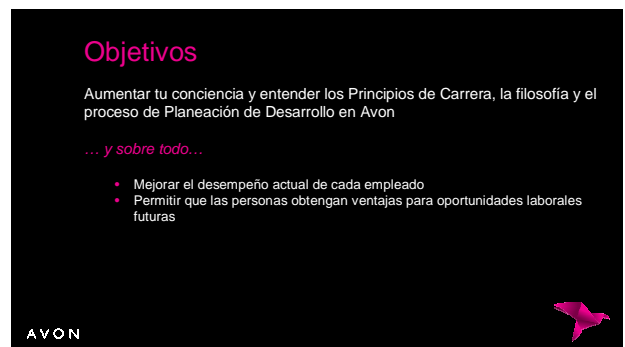
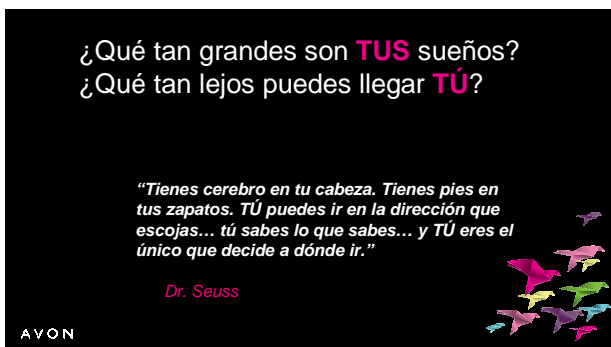
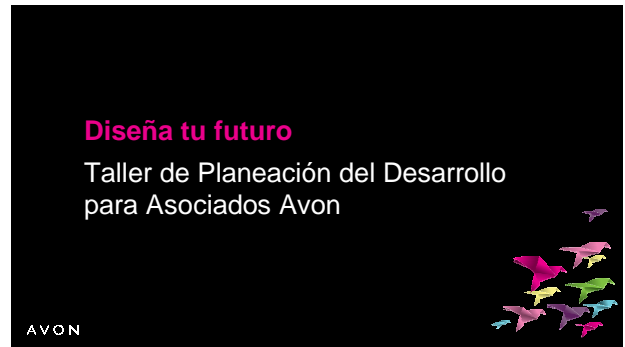
AVON



**TU CARRERA**  
LA CREAS TÚ

AVON

# **TALLER 2: DISEÑA TU FUTURO**



## ¿Qué es Planeación de Desarrollo?

Es un proceso para definir tus áreas de fortaleza y continuo crecimiento y planear acciones específicas para alcanzar las metas.

- Construir sobre tus fortalezas y tus áreas de desarrollo
- Crear las bases para: un desarrollo significativo y discusiones productivas de carrera
- Puede cubrir un periodo superior a un año

AVON



## ¿Por qué es importante la Planeación de Desarrollo?

Alcanzas metas y expectativas laborales

Aseguras mejoramiento continuo en tu desempeño

Fortaleces habilidades de liderazgo y obtienes experiencia

Aumentas el conocimiento funcional y del negocio

AVON



## Puntos Clave

1. La Planeación de Desarrollo es un proceso para definir tus áreas de fortaleza y de crecimiento continuo y para planear acciones específicas para alcanzar las metas.
2. Tu plan de desarrollo es el puente entre tu desempeño actual y tu potencial para el futuro.

AVON



## ¿Qué es Desarrollo?

*"Los triunfadores - sea en negocios, deportes o las artes - son comprometidos con el mejoramiento continuo"*

*-Jack Canfield*

AVON



## El "Avon Deal" – nuestro Modelo de Carrera Avon

	Creer en Avon	Liderar Avon	Conocer Avon	Experiencia en Avon
Tu rol	Alcanzar los resultados con pasión Desafiarse a tomar riesgos e innovar Esforzarse para lograr la excelencia	Liderar Asociados Vivir nuestros valores, ser promotores de la cultura de la integridad Demostrar las competencias del Modelo de Liderazgo Avon 2.0	Ser expertos en Venta Directa Conocer nuestro modelo de negocio, a nuestras Representantes y nuestros Clientes	Ser dueño de tu propio desarrollo. Hacerlo realidad Aplicar el principio del 70/20/10
El rol de Avon	Proporcionar expectativas claras de desempeño Proporcionar las herramientas para cumplir los resultados	Brindar una retroalimentación frecuente y sincera Crear un ambiente de Desarrollo	Proporcionar entrenamiento y exposición Apoyar la comprensión de la Venta Directa	Dar tareas o asignaciones retadoras Proporcionar experiencias de desarrollo

AVON

## Fórmula de Avon para el Crecimiento de Carrera

$$\text{Experiencia Funcional} \times \text{Experiencia en Liderazgo} \times \text{Experiencia en el Negocio} = \text{Crecimiento de Carrera}$$

AVON



**Experiencia Funcional**

<b>Experiencias Críticas de Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacionadas con el trabajo</li> <li>• Adquirir experticia en la propia función</li> </ul>
<b>Primeras Experiencias de Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener la base correcta</li> <li>• Construir fundamentos sólidos</li> </ul>
<b>Bloques Constructivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enriquecer habilidades técnicas específicas</li> <li>• Enfoque específico</li> </ul>

AVON

### Experiencia en Liderazgo

Estratégico	Geográfico	Funcional	Organizacional
Gerenciar o dirigir una Región/GBU Gerenciar un portafolio Liderar un cambio o una reestructuración Desarrollar de estrategias Transformación de talento Transformación de Capacidad	Fuera del país natal Fuera de la región natal Asignación corporativa	Gerenciar fuera de la propia función Gerenciar una gran función Gerenciar funciones múltiples	Gerenciarse a sí mismo Gerenciar a otros/equipo Liderar un proyecto Gerenciar líderes Gerenciar una función

AVON

<p>Aprendizaje continuo</p> <p>Entendimiento del Modelo de Negocio</p> <p>Fuerte enfoque en las Representantes</p> <p>Vivir los Valores de Avon y el Modelo de Liderazgo 2.0</p> <p>Varias experiencias y situaciones diferentes</p>
--

### Experiencia en el Negocio

AVON

### Discusión Grupal

¿Cómo puedes desarrollar habilidades funcionales, habilidades de liderazgo y experiencias en el en negocio?

Haz un listado de 3-5 y luego construye un Mapa de Experiencias Críticas para ti.

10 minutos de discusión  
2 minutos / presentación grupal

AVON

70/20/10

70	Asignaciones/ Experiencias
20	Aprendizaje a través de otros
10	Entrenamiento formal

El mejor aprendizaje viene del hacer

AVON

“70”

### “Vida real” y experiencias laborales retadoras

- Asignaciones funcionales transversales o en otros países
- Liderando o siendo parte de un proyecto que exija al máximo tus habilidades
- Asumiendo responsabilidades para mejorar un proceso o un procedimiento
- Creando un nuevo equipo
- Mejorando un área problema
- Enseñándole a otros tu experticia
- Solucionando problemas retadores
- Asistiendo o presentando en diferentes reuniones

AVON

## “20”

### auto descubrimiento, aprendizaje y trabajo con otros

- Utilizando herramientas de auto análisis para descubrirte a ti mismo (ej. Myers Briggs o Retroalimentación de 360 grados)
- Visitando diferentes locaciones de Avon para descubrir mejores prácticas
- Recibiendo *coaching* de tu jefe y tus colegas

AVON



## “10”

### entrenamiento formal

- e-learning (aprendizaje en línea)
- Seminarios o cursos presenciales
- Talleres de entrenamiento

AVON



## ¿Qué es el Desarrollo de Carrera?

Empleado:

- Escoge y determina *objetivos de carrera*
- Formula acciones de desarrollo y las ejecuta

Es un proceso continuo y autodirigido

AVON



## Afirmación del Desarrollo de Carrera en Avon

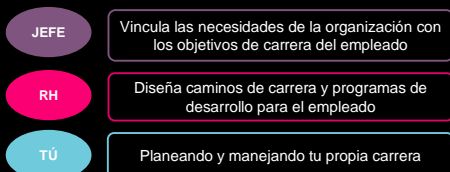
Avon se compromete a apoyar las diversas necesidades de Carrera de nuestros Asociados.

Esto hace que Avon desarrolle las habilidades que requerimos para cumplir con el plan de crecimiento y al mismo tiempo, apoya a los Asociados para lograr sus metas.

AVON



## ¿Quién es responsable del Desarrollo de Carrera?



AVON



## Puntos Clave

1. Avon y los Asociados trabajan juntos para crear grandes carreras basadas en "El Avon Deal"
2. Adquirir experiencia funcional y experiencia en liderazgo junto con experiencia en el negocio es clave para el desarrollo de una carrera en Avon
3. El mejor aprendizaje viene del 70/20/10
4. El Desarrollo de Carrera es un proceso continuo y autodirigido
5. Avon apoya las diferentes necesidades de carrera de sus Asociados y le permite a la organización adquirir y retener las habilidades requeridas para lograr las estrategias de negocio
6. Cuando se trata del desarrollo de carrera, la gran responsabilidad recae sobre el Asociado

AVON



## Cómo acercarte a tu propio Desarrollo

*"El propósito de la vida es el auto desarrollo. Para darnos cuenta de nuestra propia naturaleza perfectamente- es para lo que cada uno de nosotros está aquí."*

-Oscar Wilde

AVON



## Quiz

Verdadero Falso

- |   |                                     |                                     |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Carrera se define como el camino que recorres a través de tu vida profesional                       | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |
| Una carrera se considera exitosa solamente si es rápida   | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Una carrera exitosa se desarrolla dentro de una función o a través de muchas                        | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |
| En Avon tenemos opciones de Carrera estrictamente definidas   | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Las opciones de carrera de nuestros Asociados deben estar alineadas con los objetivos de desarrollo | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |
| El Desarrollo de Carrera de nuestros Asociados debe estar ligado a los Principios de Carrera Avon   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |

AVON



## Definición de Carrera en Avon

Una Carrera se define como el camino que recorres a través de la vida profesional. Ese recorrido puede ser rápido, o lento, basado en el logro de un objetivo, adquirido dentro de una función o a través de muchas.

No hay una elección de carrera correcta o incorrecta, sólo debes tener en cuenta que la elección que hagas debe estar alineada con tus objetivos de desarrollo y estar bajo los Principios de Carrera en Avon.

AVON



## Los 5 Principios de Carrera Avon

En Avon, las Carreras se fundamentan en los siguientes Principios:

- Tu carrera la creas tú
- Tu carrera se basa en experiencias
- Hay muchos caminos para lograr el éxito
- El "Avon Deal" (nuestro pacto o acuerdo) impulsa tu carrera
- Reconoce que el cambio puede ocurrir

AVON



## Trabajo en Grupo

¿Qué tan bien entiendes los 5 Principios de Carrera en Avon?

Enumera 3 ó 4 puntos que describan cada principio.

10 minutos de discusión  
2 minutos / presentación grupal

AVON



## Proceso de Desarrollo de Carrera



AVON



## KISS de Desarrollo

- **Focalizado:** Incluye no más de 2 ó 3 competencias críticas
- **Balanceado:** Incluye actividades (experiencias) más que entrenamientos, utiliza el principio 70/20/10
- **Hacia el futuro:** Identifica tanto los objetivos de corto, como los de largo plazo

Keep It Straight and Simple  
(Mantenlo Claro y Simple)

AVON



## ¿Estoy listo para el viaje?

- Le he contado a mi jefe sobre mis aspiraciones de carrera.
- Regularmente le pido a mi jefe retroalimentación y coaching
- Frecuentemente identifico nuevas oportunidades en mi actual rol que me saquen de la zona de confort y me permitan aprender algo nuevo.
- Regularmente reviso Avonleaders.com con el fin de mantenerme al día sobre las oportunidades de carrera internas que existen.
- Regularmente me propongo como voluntario para nuevas asignaciones / proyectos en áreas que son importantes para mi desarrollo a largo plazo.
- Regularmente reflexiono y aplico lo que he aprendido de mis experiencias claves y en los programas de entrenamiento.
- Me esfuerzo por construir, en la organización, relaciones con otros que tienen habilidades y/o cualidades de liderazgo que me gustaria desarrollar.
- Regularmente hago preguntas y busco información sobre los objetivos más amplios de negocio de Avon y cómo puedo contribuir a lograrlos

AVON



## Puntos Clave

1. Una Carrera se define como el camino que recorres a través de la vida profesional
2. Los 5 Principios de Carrera en Avon son:
  - Tu carrera la creas tú
  - Tu carrera se basa en experiencias
  - Hay muchos caminos para lograr el éxito
  - El "Avon Deal" (nuestro pacto o acuerdo) impulsa tu carrera
  - Reconoce que el cambio puede ocurrir
3. Para asegurar que tu plan de desarrollo se lleve a cabo, manténlo claro y simple.

AVON



## Identificando Fortalezas y Áreas de Desarrollo

"Cada uno tiene talento. Lo que es extraño es el coraje de seguir al talento a ese lugar oscuro al que nos lleva."

-Erica Jong

AVON



## Claves para el Desarrollo Exitoso

Comienza con tu deseo

Corto plazo

¿Cómo te ves en el futuro próximo (1-2 años)?

Largo plazo

¿Cómo te ves en el largo plazo (3-5 años)?

Hoja de Desarrollo de Carrera: (ver Anexo 3 – Taller 2)

Escribe tus objetivos a corto y largo plazo para tus aspiraciones de Carrera

AVON



## Claves para el Desarrollo Exitoso

Piensa sobre tu desarrollo con esta estrategia en mente

PASADO: Desempeño

PRESENTE: Rol y Objetivos (metas)

FUTURO: Roles potenciales

AVON



## Enfoque en las Competencias de Liderazgo

### MODELO DE LIDERAZGO 2.0

- Innovadores de Crecimiento
- Maestros en Venta Directa
- Abanderados de la Tecnología de Punta
- Líderes con alta sensibilidad
- Socios Globales
- Desarrolladores de Talento
- Promotores de la cultura de integridad

AVON



## ¿Cómo puedes desarrollarte?

### HABILIDADES FUNCIONALES

- Asistir a eventos de asociaciones profesionales
- Buscar asignaciones/proyectos relevantes
- Participar en equipos inter-funcionales
- Identificar coaches con experiencia
- Pasantías
- Asistir a programas de entrenamiento

### HABILIDADES DE LIDERAZGO

- Buscar retroalimentación
- Identificar un mentor
- Identificar y observar modelos de comportamiento
- Buscar sesiones de coaching
- Asistir a talleres
- Identificar coaches con experiencia
- Crear redes internas buscando adquirir conocimiento requerido
- Planes de negocios AVON
- Buscar asignaciones/proyectos

AVON



## Juego: Estrategias de Desarrollo

70/20/10 – ¿Dónde pertenece?

¿El ejemplo es correcto?

10 minutos de discusión  
2 minutos/discusión grupal  
(ver Anexo 4 – Taller2)

AVON



## Tu estrategia de Desarrollo

- Identifica tus fortalezas y áreas de desarrollo
- Planea acciones que puedas llevar a cabo para direccionar algunas de ellas

Hoja de Desarrollo de Carrera: (ver Anexo 3 – Taller 2)

Escribe tus fortalezas y áreas de desarrollo en la hoja.

AVON



## Puntos Clave

1. Cuando pienses en tu desarrollo, considera tu desempeño pasado, tu rol actual y tus futuros roles potenciales en la organización
2. Las Competencias del Modelo de Liderazgo Avon 2.0 son aplicables para Asociados en TODOS los niveles. Son:
  - Innovadores de Crecimiento
  - Maestros en Venta Directa
  - Abanderados de la Tecnología
  - Líderes con alta sensibilidad
  - Socios Globales
  - Desarrolladores de Talento
  - Promotores de la cultura de integridad
3. Experiencia funcional, experiencias de liderazgo y experiencia en el negocio, son los aspectos fundamentales que debes considerar cuando pienses en desarrollo.

AVON



## Preparando tu Plan de Desarrollo

*"Perfeccionarse a sí mismo es la base fundamental de todo progreso y desarrollo moral."*

-Confucio

AVON



## Plan de Desarrollo

- Enfócate en:
  - Desarrollo de habilidades (Objetivos)
  - Desarrollo Personal (Comportamientos)
  - Objetivos de carrera (largo y corto plazo)
  - Lo que necesitas de tu jefe para tu desarrollo

- Mira al pasado, al presente y al futuro

### Recuerda:

La gran responsabilidad del desarrollo del Asociado recae sobre él mismo.

AVON



## Plan de Desarrollo: ¿Por qué?

¿Por qué estás construyendo este Plan de Desarrollo?

Define el/los objetivo/s que quieres alcanzar refiriéndote a los siguientes elementos:

- Plan de desempeño del año actual
- Requerimientos de competencias de liderazgo actuales
- Tus aspiraciones de carrera en el corto y largo plazo
- Definición de Carrera y de los 5 principios de carrera en AVON

Elabora el objetivo de desarrollo usando el principio **SMART** al igual que cuando defines tus objetivos de desempeño

AVON



## Plan de Desarrollo: ¿Qué?

Recoge información

¿Qué habilidades planeas desarrollar?

Algunas fuentes de información incluirán:

- El plan de desempeño del año pasado
- Plan de desempeño del año actual
- Aspiraciones de Carrera en el corto y largo plazo

AVON



## Plan de Desarrollo: ¿Cómo?

¿Cómo vas a desarrollar tus habilidades o competencias?

¿Qué acciones de desarrollo vas a planear?

- Sé realista: Escoge 2 ó 3 habilidades solamente
- Escoge el balance correcto: Recuerda la regla 70/20/10
- Recuerda trabajar tanto en las áreas de desarrollo como también en elevar tus fortalezas.

AVON



## Tu Plan de Desarrollo

Utilizando el formato del Plan de Desarrollo de Carrera completa el primer borrador de tu Plan de Desarrollo

**SÉ CUIDADOSO:** Podrás necesitar priorizar las áreas a las que quieres direccionarlo (ver Anexo 5 – Taller 2)

AVON



## Puntos Clave

1. Crea 2 ó 3 objetivos/acciones SMART de desarrollo (enfócate en la calidad, no en la cantidad)
2. Piensa cómo cada objetivo puede ayudarte en tus roles actuales y futuros
3. Mantén el balance 70/20/10

AVON



## Compromiso con la Ejecución

- **Asociado** Sé proactivo y revisa cada dos meses con tu jefe directo tu progreso en llevar a cabo tu plan de desarrollo
- **Jefe** Demuestra interés y ten al menos 2 ó 3 veces al año revisiones cortas con tu colaborador sobre el progreso de su Plan de Desarrollo.

¡Planea las fechas para la revisión del progreso de tu desarrollo con anticipación!

AVON



## Puntos Clave

1. Prepárate con anticipación para tu conversación de desarrollo
2. Se proactivo y revisa con tu jefe tu progreso frente a tus objetivos de desarrollo
3. Asegúrate de que puedes comprometerte con tu Plan

AVON



## Ejecutando el Plan de Desarrollo

*"El crecimiento y desarrollo de las personas es el mayor llamado del liderazgo."*

-Harvey Firestone

AVON



## Oportunidades de Carrera y Recursos en Avon

AVON



## Orientándote hacia tu Carrera

- Obtén experiencias relacionadas con tu carrera
- Desarrolla habilidades amplias
- Siempre debes estar atento y preparándote
- Asiste a ferias de carreras o de universidades
- Asiste a Talleres o entrenamientos de Planeación
- Lucha por un desempeño sobresaliente en tu trabajo
- Desarrolla habilidades de liderazgo

AVON



## Diseña tu futuro... en resumen

- Planeación del Desarrollo es un proceso para definir tus áreas de fortaleza y de continuo crecimiento y planeación de acciones específicas para alcanzar objetivos
- El "Avon Deal" – El Modelo de Carrera Avon – impulsa tu carrera
- Tu crecimiento de Carrera = Experiencia Funcional x Experiencia en Liderazgo x Experiencia en el Negocio
- Acércate a tu propio desarrollo a través de los 5 Principios de Carrera en Avon
- Identifica tus Fortalezas y Áreas de Desarrollo utilizando las Competencias del Modelo de Liderazgo Avon 2.0

AVON



## Juego: Define tu Camino de Desarrollo

Viaja por los campos del Juego respondiendo las preguntas en tu set de cartas, fortalece tu conocimiento y confianza en el Proceso de Desarrollo de Carrera

**¡El equipo ganador es el que llegue a la meta primero!**

Tiempo de juego: 30 minutos

AVON



## Juego: Define tu Camino de Desarrollo

Revuelve las cartas **ROSADAS** y **AZULES** y haz un solo set.  
Mantén las cartas de Misterio separadas.  
Ubica tu FICHO en el campo #1 COMIENZO  
Tira los dados para ver cuántos movimientos tendrá el FICHO  
Escoge una carta del set y responde la pregunta  
Verifica tus respuestas en la mesa  
Si tu respuesta es correcta debes moverte hacia adelante  
Si tu respuesta es equivocada, tu ficho debe retroceder un campo.

**Preparados... Listos... YA!**

(Ver Anexos 6 - Taller 2)

AVON



## Preguntas

AVON



**TU CARRERA  
LA CREAS TÚ**

AVON

**FORMATO: HOJA DE  
DESARROLLO DE CARRERA**

## Mi hoja de Desarrollo de Carrera

<b>Mi nombre:</b>	<b>Mi cargo actual:</b>
<b>Lista de chequeo: Preparación para la Planeación del Desarrollo de Carrera</b>	
<input type="checkbox"/> Le he informado a mi jefe acerca de mis aspiraciones de carrera.	<input type="checkbox"/> Me ofrezco de voluntario para nuevas asignaciones o proyectos en áreas que son importantes para mi desarrollo a largo plazo.
<input type="checkbox"/> Regularmente le solicito a mi jefe retroalimentación y coaching.	<input type="checkbox"/> Yo demuestro y aplico lo que he aprendido de mis experiencias críticas de carrera y de los programas de entrenamiento.
<input type="checkbox"/> Identifico frecuentemente nuevas oportunidades en mi cargo actual que pueden retarme y sacarme de mi zona de confort y permitirme aprender algo nuevo.	<input type="checkbox"/> Yo hago esfuerzos para construir, en la Organización, relaciones con otros que tienen habilidades o cualidades de liderazgo que yo quisiera desarrollar.
<input type="checkbox"/> Regularmente visito a vonleaders.com para estar informado de las oportunidades internas de carrera que existen.	<input type="checkbox"/> Regularmente hago preguntas y busco información sobre las metas más amplias de Avon y cómo puedo contribuir con ellas.
<b>Mis aspiraciones de Carrera y Objetivos de Aprendizaje</b>	
Mi meta de carrera a corto plazo es:	
Mi meta de carrera a largo plazo es:	
Dos cosas nuevas que quisiera aprender este año son:	
<b>Fortalezas</b>	
Funcionales/ habilidades fundamentales del negocio:	
1.	3.
2.	4.
Competencias del Modelo de Liderazgo 2.0: (Innovadores de Crecimiento, Maestros en Venta Directa, Abanderados de la Tecnología de Punta, Líderes con alta sensibilidad, Socios Globales, Desarrolladores de Talento, Promotores de la cultura de la integridad cultural)	
1.	2.
<b>Áreas de Desarrollo</b>	
Funcionales/ habilidades fundamentales del negocio:	
1.	3.
2.	4.
Competencias del Modelo de Liderazgo 2.0: (Innovadores de Crecimiento, Maestros en Venta Directa, Abanderados de la Tecnología de Punta, Líderes con alta sensibilidad, Socios Globales, Desarrolladores de Talento, Promotores de la cultura de la integridad cultural)	
1.	2.
<b>Próximos Pasos</b>	
Mis 3 Metas de Desarrollo Profesional para el 2010 serán:	Apoyo que necesitaré de mi jefe:
1.	1.
2.	2.
3.	3.
<b>Acciones que tomaré para mi propio Desarrollo de Carrera en el 2010 (con base en la filosofía 70-20-10)</b>	
<b>70% Experiencias en el trabajo, nuevas asignaciones, proyectos, oportunidades de práctica, etc.</b>	
1.	4.
2.	5.
<b>20% Retroalimentación y coaching de otros (pares, mi jefe, red de trabajo, mentores internos y externos, etc)</b>	
1.	3.
2.	4.
<b>10% Entrenamiento Formal (talleres, lectura de libros, artículos, presentaciones, etc)</b>	
1.	2.



## Guía para completar

**Mis aspiraciones de Carrera y Objetivos de Aprendizaje:** Identificar tus metas de carrera tanto de corto como de largo plazo. ¿Cuáles son los roles en los que te gustaría estar? ¿Cuáles son los nuevos negocios o habilidades de liderazgo que te gustaría aprender para sentir que estás creciendo profesionalmente?

**Fortalezas:** Reflexiona sobre la retroalimentación positiva que has recibido a través de tu carrera. ¿Qué es lo que has escuchado consistentemente? ¿Para qué eres el mejor? ¿Cuáles son las habilidades que te hacen más valioso para el rol actual y tus roles futuros en Avon? Identifica tanto las habilidades funcionales (habilidades fundamentales del negocio) y las Competencias del Modelo de Liderazgo.

### Ejemplos de habilidades funcionales o fundamentales del negocio:

- |                               |                                 |   |
|-------------------------------|---------------------------------|---|
| 1. Habilidades Analíticas     | 4. Habilidades de Ejecución     | 7. Creatividad                          |
| 2. Habilidades Técnicas       | 5. Pensamiento Estratégico      | 8. Habilidades de Presentación Efectiva |
| 3. Habilidades de Negociación | 6. Habilidades de Merchandising | 9. Gerencia de Proyectos                |

### Competencias del Modelo de Liderazgo Avon 2.0:

- 1. Innovadores de Crecimiento**
  - Conductores apasionados por el crecimiento y el aumento en participación de mercado, a través de la innovación.
  - Orientados a la acción, toman riesgos calculados y no los paraliza el miedo al cambio.
  - Habilidad para manejar ambigüedad, la complejidad y para "atar cabos".
- 2. Maestros en Venta Directa**
  - Conocedores a profundidad de los fundamentos y la excelencia de la ejecución.
  - Apoyados de la misma manera, tanto en la estrategia como en conocimientos sólidos de administración de procesos.
  - Profundo conocimiento del modelo de negocio de Avon, de la Representante y del cliente.
- 3. Abanderados de la Tecnología de Punta**
  - Utilizan el poder de la tecnología para potenciar el modelo de Venta Directa de Avon.
  - Les apasiona facilitar la propuesta de valor de la Representante y el crecimiento de los clientes a través de sistemas innovadores y soluciones basadas en la web.
  - Conscientes del uso competitivo de tecnologías, siempre al tanto de las aplicaciones presentes y futuras.
- 4. Líderes con "Alta Sensibilidad"**
  - Motivan a la organización a través una clara comunicación de la visión y la estrategia.
  - Inspiran un fuerte compromiso emocional en los Asociados y Representantes.
  - Inteligente emocionalmente, comprenden el impacto del estilo de liderazgo en los demás.
- 5. Socios Globales**
  - Respaldan totalmente la organización matricial de Avon y reconocen su valor como ventaja competitiva.
  - Gran capacidad para equilibrar necesidades locales y globales.
  - Forjan relaciones sólidas en toda la empresa, intercomunicados globalmente.
- 6. Desarrollador de Talento**
  - Dan prioridad al talento humano como clave para desencadenar el potencial de crecimiento de Avon.
  - Crean amplias y retadoras asignaciones y experiencias para fomentar el desarrollo.
  - Toman decisiones sobre las personas con base en una sólida y oportuna Gestión del Desempeño.
- 7. Promotores de la cultura de la integridad**
  - Siempre logran resultados con integridad inquebrantable.
  - Son modelo a seguir y establecen personalmente un estándar para el comportamiento.
  - Generan de un ambiente de "cero tolerancia".

**Áreas de Desarrollo:** Reflexiona sobre la retroalimentación constructiva que has recibido a través de tu carrera. ¿Qué es lo que has escuchado consistentemente acerca de lo que necesitas mejorar? ¿Qué crees que necesitas hacer mejor? ¿Cuáles son las habilidades que necesitas para lograr tus metas de carrera a corto plazo? Identifica tanto las habilidades funcionales (habilidades fundamentales del negocio) y las Competencias del Modelo de Liderazgo que quieres desarrollar más adelante.

### Filosofía 70/20/10 de Avon sobre aprendizaje y desarrollo:

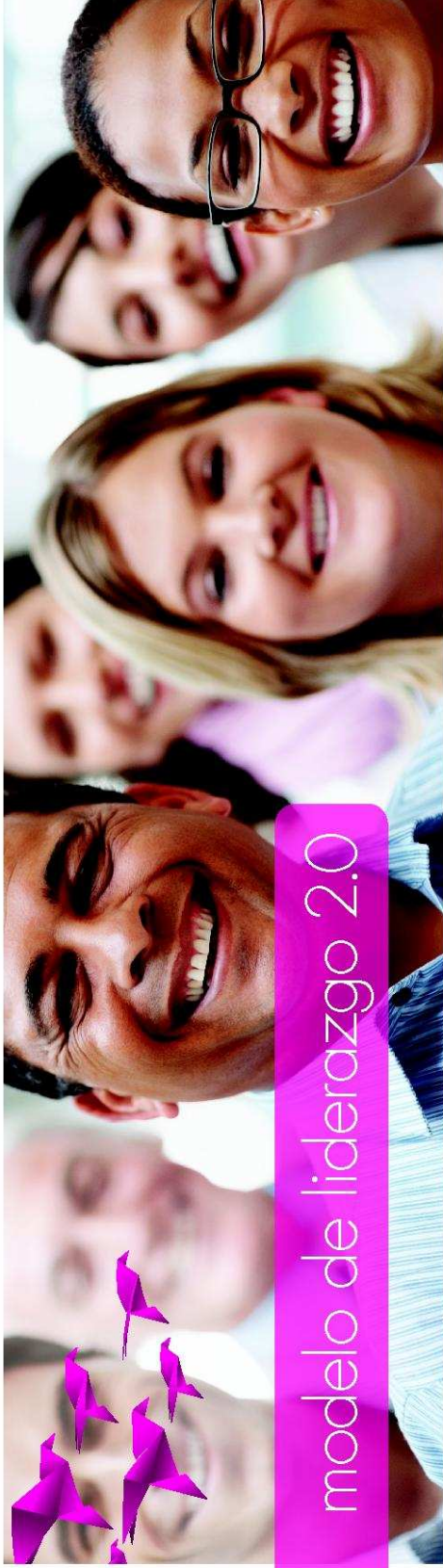
- **70%** del aprendizaje y del desarrollo proviene de experiencias en el trabajo, de nuevas asignaciones retadoras, proyectos, prácticas, etc.
- **20%** del aprendizaje y del desarrollo proviene de la retroalimentación y el coaching de otros (pares, jefe, red de trabajo, mentores internos y externos), etc
- **10%** del aprendizaje y del desarrollo proviene del entrenamiento formal (talleres, lectura de libros, artículos, presentaciones, etc)

### Próximos Pasos

1. Selecciona 2 ó 3 áreas de desarrollo las cuales creas que son las más importantes para lograr tus metas de carrera.
2. Enumera las cosas que necesitarás de tu jefe para que te apoye en adquirir estas competencias.
3. Reúnete con tu jefe para revisar tu Plan de Desarrollo de Carrera y obtén sus pensamientos y retroalimentación acerca de tus fortalezas, necesidades de desarrollo y acciones que harán en el 2010. Acuerden las 2 ó 3 metas de desarrollo.
4. Ingresa a AvonHR.com -> Acceso Directo a People Soft -> Autoservicio -> Performance & Talent Mgmt -> Mis Documentos de Desarrollo de Carrera-> Crea un nuevo documento – selecciona las fechas: 1/1/2010 – 12/31/2010.
5. Revisa con frecuencia tu Plan de Desarrollo de Carrera durante el año y pidele retroalimentación a tu jefe.



**COMPETENCIAS DE  
LIDERAZGO 2.0.**



# modelo de liderazgo 2.0

## 7 COMPETENCIAS DE LIDERAZGO QUE DEFINEN A LOS LÍDERES DE CRECIMIENTO

### INNOVADORES DE CRECIMIENTO

- Conductores apasionados por el crecimiento y el aumento en participación de mercado, a través de la innovación.
- Se mantienen al ritmo de la innovación de productos, canales, procesos y tecnologías
- Apoyan la experimentación, el cambio y las soluciones revolucionarias para impulsar el valor de la empresa
- Orientados a la acción, toman riesgos calculados y no los paraliza el miedo al cambio.
- Retan a los asociados a tomar la iniciativa más allá de su zona de confort
- Curiosos, automotivados, se esfuerzan por lograr la excelencia a través del desarrollo continuo
- Habilidad para manejar ambigüedad, la complejidad y para "dar cabos".

"El beneficio número uno de la tecnología de la información es que empodera a las personas... les permite ser creativos... ser productivos... en esencia tiene que ver con el potencial."

— Steve Ballmer, CEO Microsoft

### MAESTROS EN VENTA DIRECTA

- Conocedores a profundidad de los fundamentos y la excelencia de la ejecución
- Apoyados de la misma manera, tanto en la estrategia como en conocimientos sólidos de administración de procesos
- Usa el análisis para comunicar estrategias, integrando perspectivas externas e internas
- Aguda orientación financiera, enfoque en el retorno de inversión y los beneficios derivados de los proyectos.
- Mantiene el crecimiento, enfocándose en el mejoramiento del margen operativo
- Experto en prever obstáculos, movilizar recursos y apoyo.
- Profundo conocimiento del modelo de negocio de Avon, de la Representante y del cliente.

### ABANDERADOS DE LA TECNOLOGÍA

- Utilizan el poder de la tecnología para potenciar el modelo de Venta Directa de Avon
- Les apasiona facilitar la propuesta de valor de la Representante y el crecimiento de los clientes a través de sistemas innovadores y soluciones basadas en la web
- Lideran la gestión del cambio que acompaña la tecnología a gran escala y los procesos de transformación
- Conscientes del uso competitivo de tecnologías, siempre al tanto de las aplicaciones presentes y futuras

"Los líderes que trabajan más efectivamente nunca dicen "yo". Y no es porque se hayan entrenado a sí mismos para no decir "yo". Ellos no piensan en el "yo". Ellos piensan en "nosotros", ellos piensan en "equipo". Ellos saben que su trabajo es hacer que el equipo funcione... "nosotros", abren el crédito. Así se crea la confianza." — Peter Drucker, Autor y Experto en Gerencia

### SOCIOS GLOBALES

- Respaldan totalmente la organización matricial de Avon y reconocen su valor como ventaja competitiva
- Gran capacidad para equilibrar necesidades locales y globales
- Excelencia en la colaboración, siempre son "buenos jugadores de equipo" para lograr soluciones óptimas
- Forjan relaciones sólidas en toda la empresa, intercomunicados globalmente
- Oportunamente facilitan decisiones unificadas a través de fuertes habilidades como "líderes de interacción"

### DESARROLLADORES DE TALENTO

- Dan prioridad al talento humano como clave para desencadenar el potencial de crecimiento de Avon
- Crean amplias asignaciones y experiencias para fomentar su desarrollo
- Dan a los asociados retroalimentación frecuente y honesta de manera respetuosa
- Toman decisiones sobre las personas con base en una sólida y oportuna Gestión del Desempeño
- Mejoran las competencias y habilidades para asegurar el crecimiento futuro.

### LÍDERES CON ALTA SENSIBILIDAD

- Mejoran a la organización a través una clara comunicación de la visión y la estrategia
- Inspiran un fuerte compromiso emocional en los Asociados y Representantes
- Lideran con su ejemplo mediante un comportamiento auténtico, congruente con los principios y valores de Avon
- Inteligente emocionalmente, comprenden el impacto del estilo de liderazgo en los demás
- Resistentes e ingeniosos ante la adversidad
- Muestran humildad, autoconciencia y compromiso con sus propias necesidades de desarrollo.

### PROMOTORES DE LA CULTURA DE LA INTEGRIDAD

- Siempre logran resultados con integridad inquebrantable
- Son modelo a seguir y establecen personalmente un estándar para el comportamiento
- Promotores de la cultura ética y del cumplimiento (compliance).
- Generan de un ambiente de "cero tolerancia"
- Demuestran un intenso liderazgo anclado en el entrenamiento de ética y cumplimiento

**JUEGO 70 / 20 / 10 –  
ESTRATEGIAS DE  
DESARROLLO**

# 70/20/10

## Juego de Estrategias de Desarrollo

### OBJETIVO

- Adquirir la capacidad de diferenciar varias estrategias de desarrollo
- Aumentar la conciencia del participante (a través de ejemplos dados) de que muchas de las estrategias son realmente implementadas en la vida real (sólo que no las consideramos como tales).

### INSTRUCCIONES

- Los participantes trabajan individualmente o pueden estar en pequeños grupos de 2 ó 3 personas.
- El número de copias necesario para el Quiz debe ser igual al número de equipos/participantes que estarán en el juego.
- Se deben dar pequeños regalos a los ganadores.
- Cada equipo/participante recibe una copia del Quiz y se le pide que responda las preguntas.
- El equipo ganador/participante es el que saque el mayor número de respuestas correctas.
- Otra versión del juego es darles a los participantes tiempo limitado para completar el Quiz. Esto trae un elemento adicional de competitividad.

# 70/20/10 QUIZ

	70	20	10
<b>ESTRATEGIA</b>			
1. Busca retroalimentación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Identifica un mentor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Identifica y observa modelos de comportamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Busca sesiones de coaching	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Asiste y participa en talleres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Afiliate y asiste a eventos de asociaciones profesionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Busca asignaciones significativas en tu trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Participa en un proyecto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Participa en equipos inter funcionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Identifica coaches con experiencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Pasantías de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Asiste a programas de entrenamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Asiste a conferencias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Toma cursos en línea	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Lee un libro o un artículo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Red interna para buscar conocimientos requeridos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Estudia los planes y la estrategia de negocios de AVON	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Busca asignaciones laborales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Asignación de Trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Auto estudio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Coaching en el trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Reemplaza a un colega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Mentoring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Aprende observando a alguien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Ampliación de responsabilidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Rotación de cargos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Movimientos laterales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Asignación en un equipo de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Participación en reuniones de alto nivel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Asignaciones de actuación o de reemplazo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Sirviendo como Líder de una conferencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Siendo un instructor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Asistiendo a una conferencia técnica (interna)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Facilitando entrenamientos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Participación en la reunión de planeación estratégica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Actúa como coach	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Actúa como mentor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Haz una presentación en una conferencia interna/externa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Enséñale a alguien que quiere aprender de ti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Asume el liderazgo de un proyecto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 70/20/10 Estrategias de Desarrollo

### HOJA DE RESPUESTAS

		<b>ESTRATEGIA</b>	<b>70</b>	<b>20</b>	<b>10</b>
1.	20	Busca retroalimentación	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	20	Identifica un mentor	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	20	Identifica y observa modelos de comportamiento	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	20	Busca sesiones de coaching	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	20/10	Asiste y participa en talleres	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	20	Afíliate y asiste a eventos de asociaciones profesionales	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	70	Busca asignaciones significativas en tu trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	70/20	Participa en un proyecto	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	70/20	Participa en equipos inter funcionales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	20	Identifica coaches con experiencia	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	70	Pasantías de trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	10	Asiste a programas de entrenamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
13.	10	Asiste a conferencias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
14.	10	Toma cursos en línea	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
15.	20	Lee un libro o un artículo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	20	Red interna para buscar conocimientos requeridos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	20	Estudia los planes y la estrategia de negocios de AVON	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	70	Busca asignaciones laborales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	70	Asignación de trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	20	Auto estudio	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	70	Coaching en el trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	70	Reemplaza a un colega	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	20	Mentoring	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	20	Aprende observando a alguien	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	70	Ampliación de responsabilidades	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	70	Rotación de cargos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.	70	Movimientos laterales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28.	70	Asignación en un equipo de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
29.	20	Participación en reuniones de alto nivel	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.	70	Asignaciones de actuación o de reemplazo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31.	70	Sirviendo como Líder de una Conferencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32.	70	Siendo un instructor	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33.	20	Asistiendo a una conferencia técnica (interna)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34.	70	Facilitando entrenamientos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35.	70/20	Participación en la reunión de planeación estratégica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36.	70/20	Actúa como coach	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37.	70/20	Actúa como mentor	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38.	70	Haz una presentación en una conferencia interna/externa	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39.	70/20	Enséñale a alguien que quiere aprender de ti	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40.	70/20	Asume el liderazgo de un proyecto	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**FORMATO: PLAN DE  
DESARROLLO DE CARRERA**



## Plan de Desarrollo de Carrera

Nombre del Asociado	Nombre del Jefe					
Fecha de la reunión						
Meta de Carrera (Largo Plazo)						
Meta de Carrera (Corto Plazo)	Habilidad o competencia específica	Acción Específica	Responsable de la acción	Indicador específico de éxito	Fecha de terminación	Fecha de revisión

---

Diseña tu futuro: Taller de Planeación del Desarrollo

**JUEGO: DEFINE TU CAMINO DE  
DESARROLLO: CARTAS  
AZULES**

**Juego de cartas AZULES = TOTAL 28 cartas**

Actualmente tú eres especialista en Compensación y Beneficios. Te gustaría desarrollarte más ya que has estado en esa posición por 3 años. Los siguientes cargos están vacantes: Especialista en entrenamiento y desarrollo, Gerente de Recursos Humanos, Analista de Finanzas y Analista de Negocio.

¿A cuál cargo deberías aplicar?

- Especialista en entrenamiento y desarrollo
- Gerente de Recursos Humanos,
- Cualquiera de los 4, dependiendo de tus aspiraciones de carrera
- Ninguno, 3 años es muy poco tiempo en una posición.

1

Tú has estado en tu cargo actual 6 meses y no estás muy feliz. Tú te enteras de que el trabajo de tus sueños está vacante.

¿Qué deberías hacer?

- Aplicar inmediatamente, oportunidades como esas no se presentan a menudo.
- No haces nada. Seis meses en una posición es muy poco para tomar una decisión.
- Hablas con tu jefe acerca de la situación. Talk to your manager about the situation
- Buscas el consejo de Recursos Humanos

2

Tú colega está molesta porque le ofrecieron un cargo en su departamento, pero éste tiene el mismo nivel de su posición actual.

Él te pregunta por un consejo. Tú:

- Le aconsejas que no acepte el cargo – no hay ningún beneficio al asumir un cargo del mismo nivel.
- Le preguntas si el salario es más alto que su salario actual y si no lo es le aconsejas que no acepte el cargo.
- Le preguntas si el cargo le ayudará a cumplir sus objetivos de carrera y si la respuesta es sí le aconsejas que acepte.
- Le aconsejas que hable con Recursos Humanos y se queje.

3

Tú colega está molesta porque ella había definido y documentado sus aspiraciones de carrera en su plan de desarrollo hace unos años, pero ella aún no ha sido promovida.

Tú:

- Le preguntas que si implementó las acciones acordadas
- Le preguntas si tuvo en cuenta la retroalimentación de su jefe
- Le preguntas si hubo algún cargo vacante que coincidiera con sus expectativas.
- Le preguntas si ha sido aconsejada por Recursos Humanos.

4

**Juego de cartas AZULES = TOTAL 28 cartas**

Tu colega está molesta porque ella esperaba ser promovida al cargo de su jefe actual inmediatamente, pero en lugar de eso el cargo será ocupado por un candidato externo.

¿Qué le dices a ella?

- Le preguntas si ella había definido esa aspiración en su plan de desarrollo y si había estado de acuerdo con su Jefe.
- Le preguntas si aplicó a la posición cuando se abrió la convocatoria.
- Le preguntas que si ella ya ha tenido las experiencias que necesita.
- Todas las anteriores.

5

Tú ocupas el cargo de Analista de Negocio y tu aspiración es ser Ejecutivo en Ventas.

¿Qué posición deberías considerar como tu siguiente paso?

- Analista en Ventas
- Gerente Divisional
- Gerente de Desarrollo de Negocio
- Ninguna de las anteriores

6

Tus colegas están molestos porque entre un candidato externo y otro interno, al que todo el mundo quiere, seleccionaron al candidato externo para ocupar una posición vacante.

¿Cuál sería la explicación para esto?

- El candidato interno sólo ha estado en la posición actual por 3 meses.
- El candidato interno claramente no tienen suficiente conocimiento funcional.
- El candidato interno fue muy amable con sus colegas.
- El candidato interno no estaba interesado en la posición.

7

Tú estas trabajando en un país y lo has hecho bien. Tu nuevo colega está sorprendido porque tú no has obtenido ninguna oportunidad de desarrollo.

¿Qué le dices?

- Si he obtenido porque he recibido retroalimentación de 360 y coaching.
- No he obtenido, porque Avon sólo envía gente a los entrenamientos cada dos años.
- No he obtenido porque Avon sólo envía a los entrenamientos a personas con calificación de PMP 1 ó 2.
- Si he obtenido, porque durante este año participé 6 meses en un proyecto regional y en un proyecto interáreas en mi país.

8

**Juego de cartas AZULES = TOTAL 28 cartas**

Una asociada que acaba de ingresar a Avon pregunta qué tiene que hacer para obtener oportunidades de desarrollo.

¿Qué le respondes?:

- Ella debería ir y preguntar en Recursos Humanos, porque en Avon todo el tema de desarrollo es propiedad de Recursos Humanos
- Ella podría buscar información en [avonleaders.com](http://avonleaders.com)
- Avon tiene un proceso de fijación de metas de desarrollo donde participan todos los Asociados – ella tendría que fijar los objetivos de desarrollo con su Jefe y acordar acciones de desarrollo.
- Los empleados nuevos no tienen oportunidades de desarrollo, tú tienes que permanecer en la compañía mínimo 1 año para obtenerlas.

9

Un colega con menos experiencia te está preguntando de dónde proviene la mayor parte del desarrollo del nivel directivo.

Tú le dices:

- Entrenamientos presenciales
- Ejercicios de Equipo
- Retroalimentación de Colegas y Jefes
- Roles y asignaciones retadoras.

10

Si tú quieres aplicar a un cargo, tú debes:

- Contarle a tu jefe
- Preguntarle a quien ocupa la posición actualmente si él piensa que tú eres el candidato apropiado.
- Obtener consejo de Recursos Humanos
- Encontrar cuáles son los otros candidatos.

11

Tus colegas están comentando acerca de el gran beneficio de obtener experiencias en diferentes roles.

¿Cuál crees que es la opinión correcta?

- Esto garantizará una alta calificación de PMP en el año actual.
- Esto garantizará un salario más alto para el próximo año.
- Esto aumentará tus oportunidades para ser considerado a un cargo superior.
- Tú estará en capacidad de ser el mejor reemplazo de tu jefe mientras él está en vacaciones.

12

**Juego de cartas AZULES = TOTAL 28 cartas**

¿Qué tienes que hacer para cambiarte a otra posición o para ser promovido?

- Cumplir tus metas de desempeño (PMP)
- Implementar acciones de desarrollo de acuerdo con tu plan.
- Vivir los valores de Avon
- Hacer seguimiento al comportamiento de la acción de Avon en la bolsa de valores.

13

Tú colega te está preguntando dónde puede encontrar ella las posiciones que ella debería ocupar antes de ser Gerente de Mercadeo.

¿Qué le dices?

- El "camino correcto" está guardado en Recursos Humanos
- El camino exacto para alcanzar cualquier posición gerencial se puede encontrar en [avonleaders.com](http://avonleaders.com)
- Gerente de Mercadeo por sí solo tiene el "camino correcto".
- No hay una lista específica de posiciones para alcanzar cualquier otra posición.

14

Tu colega es Gerente Divisional y quiere llegar a ser Director de ventas.. Ella te está preguntando que si asume un cargo del mismo nivel en Recursos Humanos le ayudaría a avanzar en su carrera.

¿Qué le dices?

- Cualquier experiencia nueva es valorada y motivada por Avon, ella definitivamente debería intentarlo.
- Asumir un rol en Recursos Humanos siempre sería benéfico porque esto demuestra tu interés en liderar personas lo cual es importante para el avance en tu carrera.
- Ella no debería hacerlo porque está muy lejos de sus aspiraciones de carrera.
- Ella debería intentar asumir una posición en Recursos Humanos, pero un nivel más alto.

15

Tú estas muy ocupado, pero estás en una reunión inter-áreas donde requieren voluntarios que participen en un proyecto muy interesante.

¿Tú qué haces?

- Te mantienes en silencio porque no puedes participar de todas las cosas que te interesan.
- Inmediatamente te ofreces como voluntario porque esta puede ser una oportunidad de desarrollo.
- Te ofreces como voluntario sólo si nadie más asume el rol.
- Manifiestas interés pero explicas que debes discutirlo primero con tu Jefe.

16

**Juego de cartas AZULES = TOTAL 28 cartas**

Tu colega es un Supervisor de Servicio al Cliente. Él ha identificado 7 áreas para su propio desarrollo y te está preguntando en cuál se debería enfocar este año. ¿Qué le sugieres?:

- A. Todas ellas, si todas son importantes.
- B. Una de liderazgo, porque él quiere llegar a ser Jefe.
- C. Una funcional, porque él debería ser primero un experto funcional.
- D. Escoger y focalizarse en las 2 ó 3 más relevantes.

17

Tú nueva colega es Asistente de Ventas y espera llegar a ser Entrenadora en Ventas en su próximo paso de carrera. Ella identificó como sus áreas de desarrollo: habilidades de presentación, influencia, Manejo del Cambio, Liderazgo de Equipos Virtuales. Ella te está preguntando para que le aconsejes en cuál de esas áreas se debe focalizar este año:

- A. Presentación
- B. Influencia
- C. Manejo del Cambio
- D. Liderazgo de equipos virtuales

18

Tú llevas 6 meses en tu cargo. Cuál de las siguientes acciones de desarrollo NO es apropiada para ti:

- A. Seguir de cerca un modelo de conducta (role model)
- B. Continuar el el cargo actual por un año más.
- C. Trabajar en equipos interfuncionales.
- D. Todas son apropiadas

19

Tú llevas 6 años en tu posición regional. ¿Cuál de las siguientes pueden ser acciones de desarrollo para tí?

- A. Ser mentor de colegas con menos experiencia.
- B. Participar en un proyecto inter-áreas o global.
- C. Participar por primera vez en la Planeación Estratégica regional.
- D. Todas son apropiadas.

20

**Juego de cartas AZULES = TOTAL 28 cartas**

Es el principio del año y uno de tus colegas te pregunta acerca de cómo empezar la planeación del desarrollo. ¿Qué recursos e información le sugerirías tener en cuenta?:

- A. Plan de desarrollo del año anterior.
- B. Reporte de la retroalimentación de 360, si la tiene
- C. Retroalimentación del Jefe durante la Revisión de final de año.
- D. Las metas de desempeño del año actual, si ya las definió.

21

¿Cuándo debe ocurrir la discusión acerca de la planeación del desarrollo?

- A. Al comienzo del año
- B. En la mitad del año
- C. Al final del año
- D. En cualquier momento durante el año

22

Tú eres Gerente Sr en Mercadeo y trabajas con varios Gerentes con menos experiencia, pero que no te reportan directamente a ti. ¿Cómo les puedes ayudar a esos colegas a que se desarrollen?:

- A. Compartiendo las mejores prácticas
- B. Haciendo cosas por ellos cuando ellos no sepan cómo hacerlo
- C. Brindándoles coaching
- D. Prestándoles cualquier libro que ellos no hayan leído.

23

Tú te has reunido con tu Jefe y acordaron que tú liderarás un gran proyecto este año. ¿Dónde incluyes esta acción?:

- A. Plan de Desempeño (PMP)
- B. Plan de Desarrollo
- C. En ambos
- D. Depende de la razón por la que te lo asignaron

24

**Juego de cartas AZULES = TOTAL 28 cartas**

Tú has estado en tu cargo por 3 años y has excedido las expectativas de desempeño en los últimos 2 años. Sin embargo, tú nunca has tenido una conversación de carrera con tu jefe.

¿Qué deberías hacer?:

- A. Nada – es la responsabilidad de tu jefe.
- B. Empezar una discusión con tu jefe.
- C. Quejarte a Recursos Humanos
- D. Quejarte con el jefe de tu jefe.

25

Tú manager quiere tener una reunión contigo para discutir tu plan de desarrollo.

Mientras lo preparas tú pensaste que para desarrollar tu carrera tú deberías:

- A. Trabajar para minimizar tus oportunidades de mejora
- B. Construir sobre tus fortalezas.
- C. Escoger 1 ó 2 fortalezas y áreas de desarrollo para trabajar durante el año.
- D. Trabajar en cualquiera que sea más importante para tu carrera

26

Tú nuevo Jefe te ha invitado de una manera entusiasta a que prepares tu plan de desarrollo al principio del año. Ya está a punto de terminarse el año y tu jefe jamás hizo seguimiento a tu progreso. Tú sólo lograste completar una de las acciones planeadas. Hay otros 3 muy importantes y tú necesitas la ayuda de tu jefe para esto.

¿Qué haces?

- A. Nada. Esas acciones probablemente no son importantes si tu jefe no estaba interesado.
- B. Verifica con tus colegas para asegurarte que ellos están más o menos en la misma situación.
- C. Invita a tu jefe a una reunión para discutir su apoyo en el cumplimiento de tu plan de desarrollo.
- D. Habla con Recursos Humanos para estar seguro de que hiciste todo lo que deberías haber hecho como Asociado.

27

Estás orgulloso de que los integrantes de tu equipo hubieran preparado sus planes de Desarrollo para este año. La mayoría de ellos han progresado y han cumplido con las acciones propuestas inicialmente. Tú estás especialmente preocupado por un asociado que no completó ninguna de las acciones y parece que no le interesa mucho.

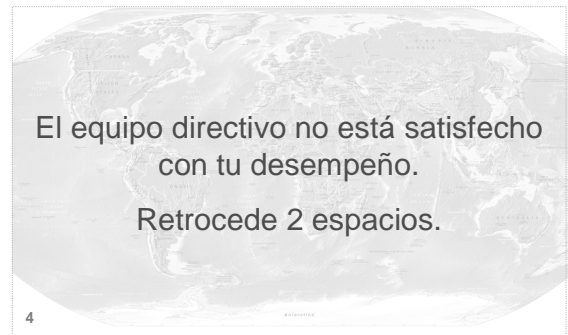
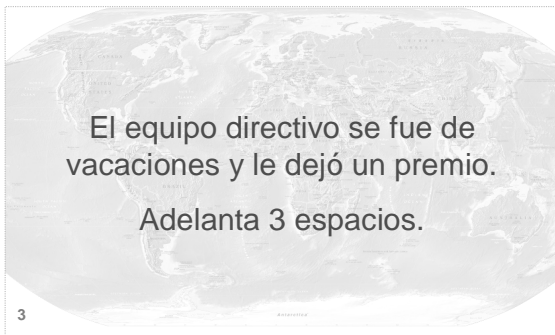
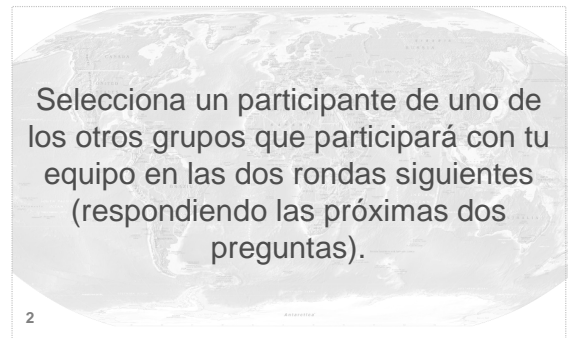
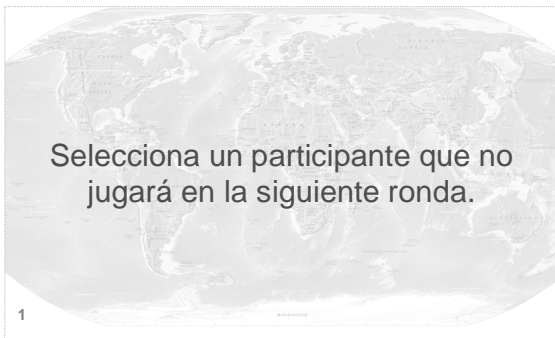
¿Qué haces?

- A. Nada. Si el asociado no está motivado para completar su plan el jefe no debe preocuparse.
- B. Hablar con tus colegas para saber si ellos han tenido situaciones similares y qué han hecho.
- C. Hablar con recursos Humanos para asegurar que hiciste todo lo que deberías haber hecho como jefe.
- D. Reunirte con el asociado y discutir el Plan de desarrollo para verificar si las acciones planeadas coinciden con sus áreas de desarrollo. Adaptar el Plan de desarrollo si es necesario.

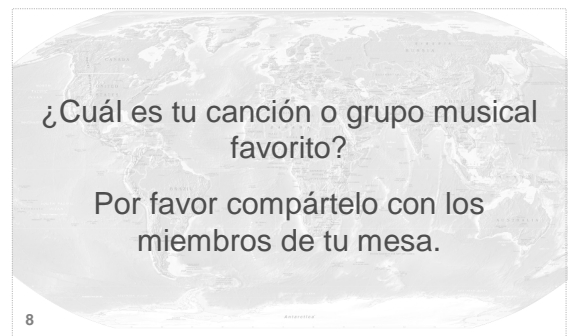
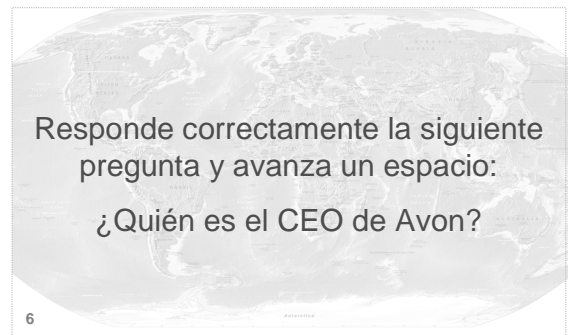
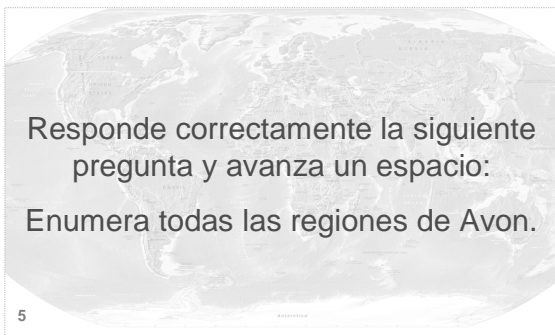
28

**JUEGO: DEFINE TU CAMINO DE  
DESARROLLO: CARTAS DE  
MISTERIO**

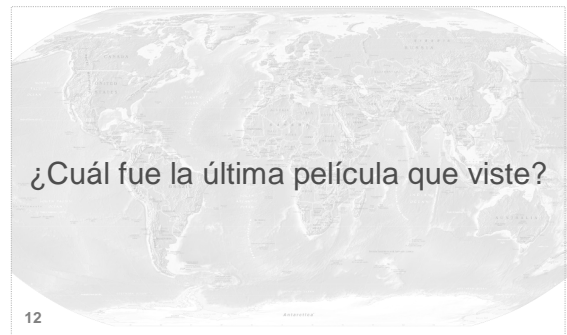
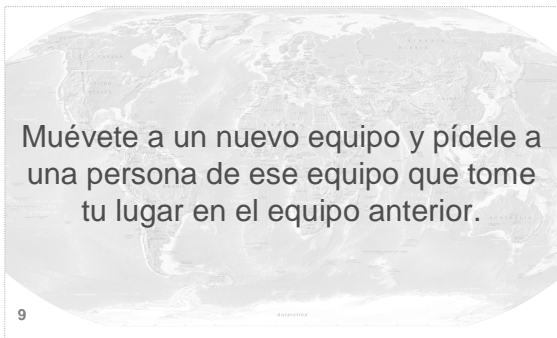
**Cartas de Misterio = TOTAL 14 cartas**



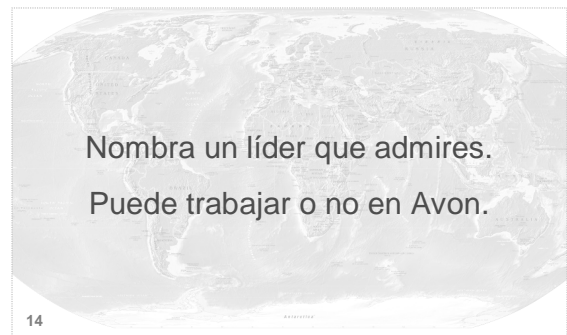
**Cartas de Misterio = TOTAL 14 cartas**



**Cartas de Misterio = TOTAL 14 cartas**



**Cartas de Misterio = TOTAL 14 cartas**



**JUEGO: DEFINE TU CAMINO DE  
DESARROLLO: CARTAS  
ROSADAS**

**Juego de cartas ROSADAS = TOTAL 32 cartas**

1

¿Qué significa 70/20/10?

- A. Aprender de otros, aprendizaje en el trabajo (experiencias), entrenamiento
- B. Entrenamiento, aprendizaje en el trabajo (experiencias), aprender de otro
- C. Aprendizaje en el trabajo (experiencias), aprender de otros, entrenamiento.

2

¿Cuál es la esencia del "Avon Deal" (nuestro pacto o acuerdo)?

- A. Tú eres responsable de tu carrera y Avon la apoya financieramente.
- B. Avon te brinda oportunidades de desarrollo, tú eres responsable de tu plan de desarrollo, de buscar oportunidades y aprovecharlas.
- C. Avon es responsable de tu carrera, tú eres responsable de desempeñarte en el cargo que te fue asignado.

3

¿Cuáles son las Competencias del Modelo de Liderazgo 2.0?

- A. Mentor de Talentos, Constructor Global, Inteligencia Emocional, Conductor Apasionado, Experto Funcional.
- B. Innovadores de Crecimiento, Maestros en Venta Directa, Abanderados de la Tecnología de Punta, Líderes con Alta Sensibilidad, Socios Globales, Desarrolladores de Talento, Promotores de la Cultura de la Integridad.
- C. Innovadores de Crecimiento, Maestros en Venta Directa, Mentor de Talentos, Constructor Global, Expertos Funcionales.

4

¿Cuáles son los Principios de Carrera en Avon?

- A. Tu carrera la creas tú, se basa en experiencias, hay muchos caminos para lograr el éxito, el "Avon Deal" (nuestro pacto o acuerdo) impulsa tu carrera, reconoce que el cambio puede ocurrir
- B. Tu carrera la impulsas tú, se basa en experiencias, es única, se basa en el "Avon Deal"
- C. Tú carrera la impulsas tú, es única, se basa en el "Avon Deal", es inalterable y se basa en la filosofía 70/20/10

**Juego de cartas ROSADAS = TOTAL 32 cartas**

5

¿Cuáles son las Guías de Carrera Avon?

- A. Caminos específicos que muestran las posiciones para alcanzar un cargo de Director hacia arriba en Avon.
- B. Marco de referencia que explica las experiencias que se necesitan para avanzar en una carrera en una función específica.
- C. Caminos específicos que muestran las posiciones para alcanzar un cargo de Gerente en Avon.

6

¿Cuál de las siguientes opciones se puede considerar como parte del 70% in la filosofía del 70/20/10?

- A. Asignaciones en otros países o funciones.
- B. Visitar diferentes locaciones de Avon para descubrir las mejores prácticas.
- C. Aprendizaje en línea (E-learning)

7

¿Cuál de las siguientes opciones se puede considerar como parte del 20% in la filosofía del 70/20/10?

- A. Establecer un nuevo equipo.
- B. Recibir coaching de tu Jefe y tus colegas.
- C. Entrenamiento Formal

8

¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor el principio de carrera "Tu carrera la creas tú"?

- A. El Desarrollo de Avon como Compañía es impulsado por personas como tú.
- B. Tú eres responsable de empoderar a las personas que lideras para que se desarrollen.
- C. Tú eres responsable de administrar tu propia carrera y apoyar el desarrollo de tus colaboradores, si tienes gente a cargo.

**Juego de cartas ROSADAS = TOTAL 32 cartas**

¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor el principio de carrera "Tu carrera se basa en experiencias"?

- A. El mayor desarrollo proviene de las experiencias profesionales que tú asumes, ellas forman tanto tus competencias funcionales como las de liderazgo.
- B. El mayor desarrollo proviene del entrenamiento pero las experiencias ayudan a adquirir habilidades de liderazgo que son vitales para tu carrera.
- C. El mayor desarrollo proviene de las experiencias profesionales pero esto sólo ayuda a adquirir amplitud en tu liderazgo.

¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor el principio de carrera "Hay muchos caminos para lograr el éxito"?

- A. Hay un único camino determinado para una posición de Director hacia arriba.
- B. No hay un camino preestablecido para alcanzar un objetivo de carrera, tú determinas tu propio camino y el ritmo de tu desarrollo.
- C. Algunas posiciones en Avon son únicas y tienen caminos de desarrollo específicos.

¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor el principio de carrera "El "Avon Deal" (nuestro pacto o acuerdo) impulsa tu Carrera"?

- A. Cumpliendo con lo acordado en tus metas de desempeño y de desarrollo.
- B. Desempeñando tu rol actual, asumiendo responsabilidades por tu propio desarrollo y desarrollando tu equipo.
- C. Desempeñando tu rol actual, viviendo los valores de Avon, y las competencias de liderazgo, teniendo conocimiento sobre Venta Directa y siendo responsable por tu desarrollo.

¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor el principio de carrera "Reconoce que el cambio puede ocurrir"?

- A. El cambio se puede dar tanto para Avon como para ti. Transparencia y apertura son la clave del éxito.
- B. El cambio se puede dar en Avon, pero tu no debes cambiar tus planes. Persistencia es la clave del éxito.
- C. El cambio se puede dar para ti, pero Avon está comprometido con tu plan de carrera sin importar qué suceda. Transparencia y apertura son la clave del éxito.

**Juego de cartas ROSADAS = TOTAL 32 cartas**

¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor la competencia "Innovadores de Crecimiento"?

- A. Utilizar el poder de la tecnología para potenciar el modelo de Venta Directa de Avon.
- B. Respalda la organización matricial como ventaja competitiva para crecer el negocio.
- C. Conductores apasionados por el crecimiento, listos para mejorar y liderar la necesidad de cambio e innovación.

¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor la competencia "Maestros en Venta Directa"?

- A. Ser verdaderos expertos en Venta Directa a pesar de la función en la que se trabaja.
- B. Tener una perspectiva de negocio y conocer la Venta Directa
- C. Tener una Maestría en Gerencia, preferiblemente de Venta Directa.

¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor la competencia "Abanderados de la Tecnología de Punta"?

- A. Explorar y utilizar el potencial de la tecnología para mejorar el negocio.
- B. Estimular el uso de dispositivos de alta tecnología todo el tiempo en el negocio.
- C. Demostrar y estimular el interés en innovaciones de alta tecnología.

¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor la competencia "Líderes con alta sensibilidad"?

- A. Motivar a la organización a través de una clara comunicación de la visión y la estrategia.
- B. Orientados a la acción.
- C. Flexible e ingenioso ante la adversidad.

**Juego de cartas ROSADAS = TOTAL 32 cartas**

¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor la competencia "Socios Globales"?

- A. Mantener el crecimiento, enfocándose en el mejoramiento del margen operativo.
- B. Respalda la organización matricial como ventaja competitiva y tener un equilibrio entre las necesidades locales y globales.
- C. Utilizar el poder de la tecnología para potenciar el modelo de Venta Directa de Avon.

17

¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor la competencia "Desarrollador de Talento"?

- A. Construir fuertes relaciones a través de la organización.
- B. Crear asignaciones retadoras y experiencias de desarrollo.
- C. Profundo conocimiento del modelo de negocio de Avon, de la Representante y del cliente.

18

¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor la competencia "Promotores de la cultura de la integridad"?

- A. Liderar con el ejemplo mediante un comportamiento auténtico, congruente con los principios y valores de Avon.
- B. Retar a los asociados a tomar la iniciativa más allá de su zona de confort.
- C. Lograr siempre los resultados con integridad inquebrantable.

19

¿Dónde pueden encontrar los jefes de Avon más detalles acerca de prácticas de liderazgo y herramientas de desarrollo?

- A. HR Tomorrow
- B. avonleaders.com
- C. Google

20

**Juego de cartas ROSADAS = TOTAL 32 cartas**

¿Quién es responsable por el desarrollo del asociado?

- A. El asociado comparte la responsabilidad con su jefe directo y con Recursos Humanos.
- B. El jefe directo y Recursos Humanos.
- C. Solamente el asociado.

21

¿Qué es una carrera?

- A. Los resultados que logras
- B. Es el camino a través de tu vida profesional
- C. Profundidad funcional

22

¿Qué es la administración de la carrera?

- A. Es la utilización de las herramientas de autoanálisis para descubrirte a ti mismo (ej. MBTI, Retroalimentación de 360)
- B. Es la participación voluntaria en proyectos inter-áreas
- C. Es el proceso continuo y autodirigido de escoger y fijar metas profesionales y ejecutar estrategias para alcanzarlas.

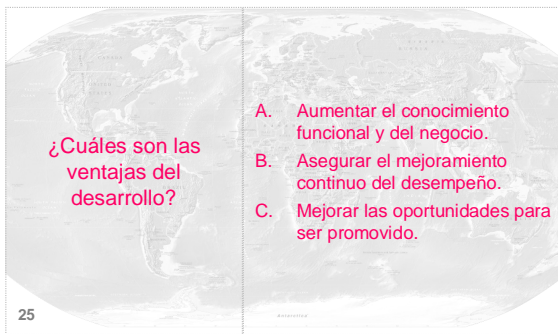
23

¿Qué es la Planeación del Desarrollo?

- A. Rotación de trabajos
- B. Es un proceso para definir tus áreas de fortaleza y continuo crecimiento y planear acciones específicas para alcanzar las metas.
- C. Talleres de Entrenamiento

24

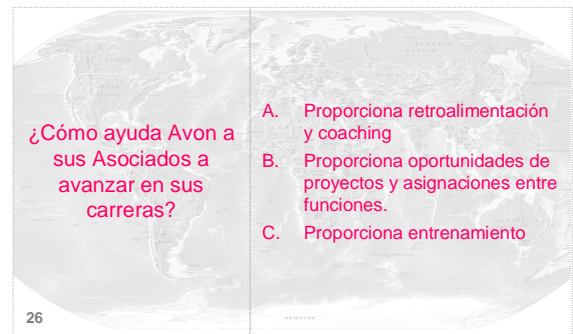
**Juego de cartas ROSADAS = TOTAL 32 cartas**



¿Cuáles son las ventajas del desarrollo?

- A. Aumentar el conocimiento funcional y del negocio.
- B. Asegurar el mejoramiento continuo del desempeño.
- C. Mejorar las oportunidades para ser promovido.

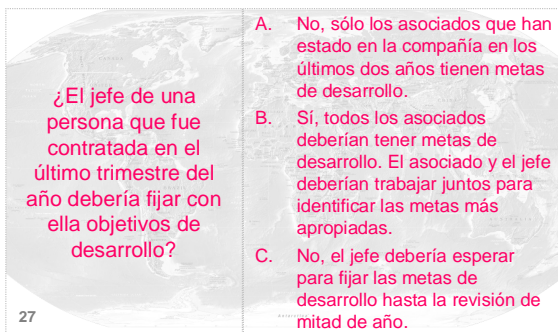
25



¿Cómo ayuda Avon a sus Asociados a avanzar en sus carreras?

- A. Proporciona retroalimentación y coaching
- B. Proporciona oportunidades de proyectos y asignaciones entre funciones.
- C. Proporciona entrenamiento

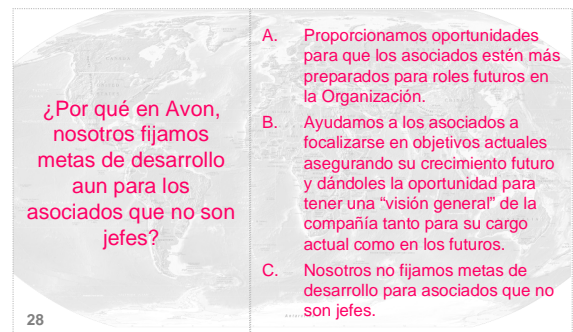
26



¿El jefe de una persona que fue contratada en el último trimestre del año debería fijar con ella objetivos de desarrollo?

- A. No, sólo los asociados que han estado en la compañía en los últimos dos años tienen metas de desarrollo.
- B. Sí, todos los asociados deberían tener metas de desarrollo. El asociado y el jefe deberían trabajar juntos para identificar las metas más apropiadas.
- C. No, el jefe debería esperar para fijar las metas de desarrollo hasta la revisión de mitad de año.

27

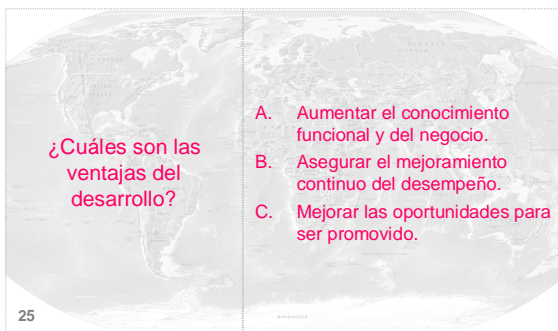


¿Por qué en Avon, nosotros fijamos metas de desarrollo aun para los asociados que no son jefes?

- A. Proporcionamos oportunidades para que los asociados estén más preparados para roles futuros en la Organización.
- B. Ayudamos a los asociados a focalizarse en objetivos actuales asegurando su crecimiento futuro y dándoles la oportunidad para tener una "visión general" de la compañía tanto para su cargo actual como en los futuros.
- C. Nosotros no fijamos metas de desarrollo para asociados que no son jefes.

28

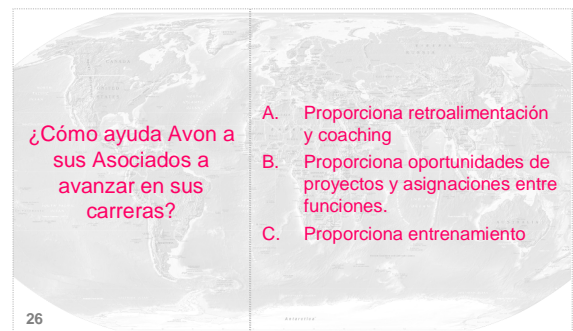
**Juego de cartas ROSADAS = TOTAL 32 cartas**



¿Cuáles son las ventajas del desarrollo?

- A. Aumentar el conocimiento funcional y del negocio.
- B. Asegurar el mejoramiento continuo del desempeño.
- C. Mejorar las oportunidades para ser promovido.

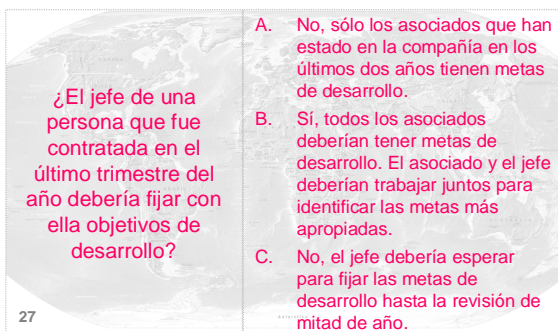
25



¿Cómo ayuda Avon a sus Asociados a avanzar en sus carreras?

- A. Proporciona retroalimentación y coaching
- B. Proporciona oportunidades de proyectos y asignaciones entre funciones.
- C. Proporciona entrenamiento

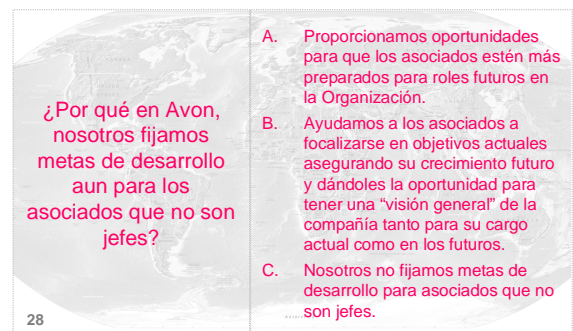
26



¿El jefe de una persona que fue contratada en el último trimestre del año debería fijar con ella objetivos de desarrollo?

- A. No, sólo los asociados que han estado en la compañía en los últimos dos años tienen metas de desarrollo.
- B. Sí, todos los asociados deberían tener metas de desarrollo. El asociado y el jefe deberían trabajar juntos para identificar las metas más apropiadas.
- C. No, el jefe debería esperar para fijar las metas de desarrollo hasta la revisión de mitad de año.

27

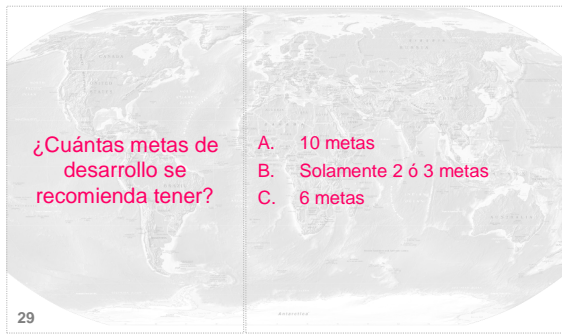


¿Por qué en Avon, nosotros fijamos metas de desarrollo aun para los asociados que no son jefes?

- A. Proporcionamos oportunidades para que los asociados estén más preparados para roles futuros en la Organización.
- B. Ayudamos a los asociados a focalizarse en objetivos actuales asegurando su crecimiento futuro y dándoles la oportunidad para tener una "visión general" de la compañía tanto para su cargo actual como en los futuros.
- C. Nosotros no fijamos metas de desarrollo para asociados que no son jefes.

28

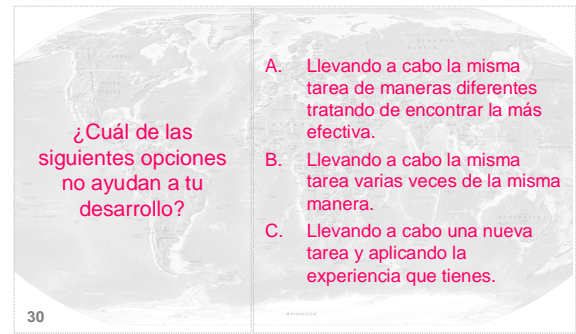
**Juego de cartas ROSADAS = TOTAL 32 cartas**



¿Cuántas metas de desarrollo se recomienda tener?

- A. 10 metas
- B. Solamente 2 ó 3 metas
- C. 6 metas

29



¿Cuál de las siguientes opciones no ayudan a tu desarrollo?

- A. Llevando a cabo la misma tarea de maneras diferentes tratando de encontrar la más efectiva.
- B. Llevando a cabo la misma tarea varias veces de la misma manera.
- C. Llevando a cabo una nueva tarea y aplicando la experiencia que tienes.

30

**JUEGO: DEFINE TU CAMINO DE  
DESARROLLO: TABLERO**

# Define tu camino de desarrollo...

39	38	37	36	35
30	31	32	33	34
25	24	23 AVANZA ↑	22 BAJA ↓	21
16	17	18	19	20
11	10	9	8	7 AVANZA ↑
2	3	4 AVANZA ↑	5	6
13	12 AVANZA ↑	15	14	13
28	29	26	27	28
1	2	3	4	5
12	11	10	9	8
21	20	19	18	17
30	29	28	27	26
39	38	37	36	35

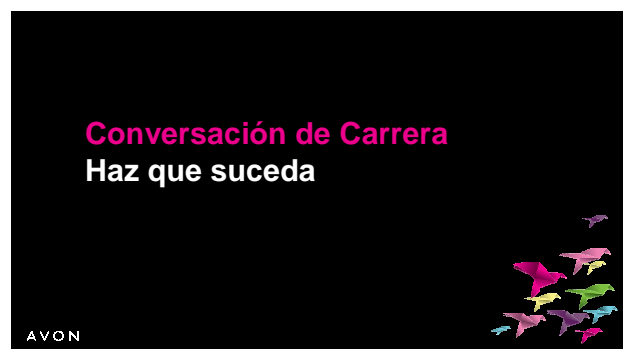
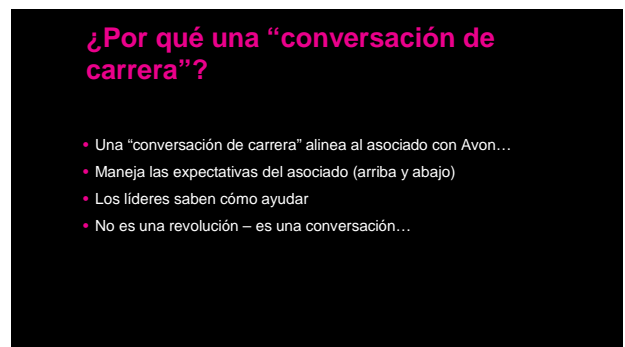
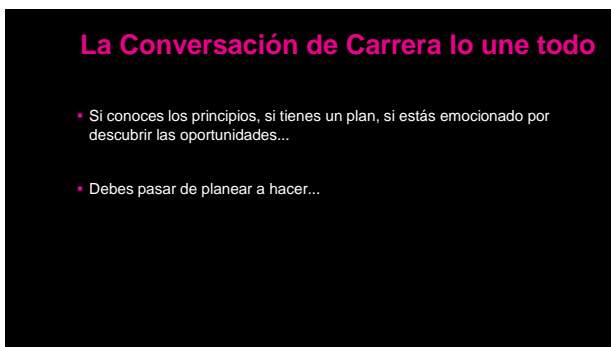
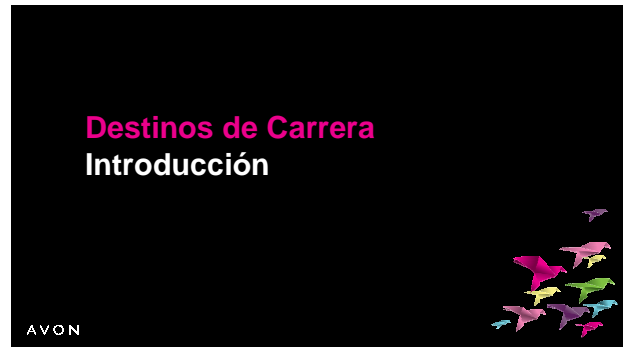
META  
  
 Congratulations!

EMPIEZA AQUÍ

**INICIO** ↑



**TALLER 3: HAZ QUE SUCEDA**



## Agenda

- ¿Qué es una conversación de carrera?
- ¿Por qué es tan importante?
- Garantizar una conversación de carrera exitosa
- Juego de Roles

AVON



## Rompamos el hielo

- Genera la mayor cantidad de palabras o frases relacionadas con:

### “Conversación de Carrera”



AVON

## ¿Qué es una conversación de carrera?

Una conversación de carrera es una **discusión** entre jefes y sus asociados que les ayuda a pensar acerca de sus fortalezas, debilidades e intereses a medida que ellos consideran las opciones de carrera.



AVON

## Objetivo

Asegurar la **alineación** entre las necesidades y aspiraciones del asociado con los requerimientos de habilidades de Avon.

El objetivo de una conversación de carrera es establecer **crecimiento futuro**.



AVON

Las conversaciones entre jefes y asociados son el **factor más importante** en la construcción, motivación y desarrollo de un lugar de trabajo altamente calificado y profesional



AVON

## ¿Por qué es tan importante? – Avon

- Despliegue efectivo de talento y habilidades
- Guía a los asociados hacia las experiencias críticas que el negocio necesita
- Atrae y retiene el talento
- Refuerza la cultura del desarrollo continuo personal y profesional
- Mejora la habilidad organizacional



AVON

## ¿Por qué es tan importante? - Asociado

- Obtienes retroalimentación que puede ayudarte a alinear necesidades y expectativas personales con los requerimientos organizacionales
- Obtienes consejos e información con respecto a oportunidades de carrera y opciones de desarrollo
- Te ofrece un sentido más claro de dirección
- Auto confianza y motivación

AVON



## Pilares Claves

- Principios de Carrera en Avon
  - Tu Carrera la creas tú
  - Tu carrera se basa en experiencias
  - Hay muchos caminos para lograr el éxito
  - El "Avon Deal" (nuestro pacto o acuerdo) impulsa tu carrera
  - Reconoce que el cambio puede ocurrir
- Guías de Carrera
- 70/20/10 (aproximación al desarrollo)
- Competencias del Modelo de Liderazgo Avon 2.0

AVON



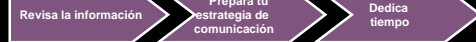
## Garantizar una conversación exitosa

- Tanto el Asociado como el Jefe juegan un rol importante:
  - Los Asociados son responsables de iniciar el proceso
  - Los Jefes son los modelos de rol que pueden inspirar a los asociados a hacerse cargo de sus carreras y explorar cantidad de oportunidades disponibles en Avon.
- Aclarar expectativas: la conversación de carrera no representa un compromiso de la compañía ni asegura el progreso.
- La preparación es la clave

AVON



## La Preparación

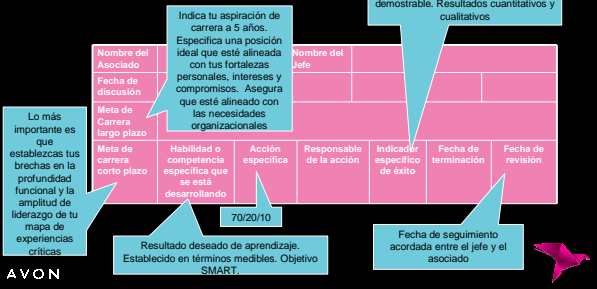


- Revisa tus objetivos de carrera, los planes de desarrollo a corto y largo plazo, áreas de fortaleza y brechas de desarrollo.
- Revisa el reporte de 360 (si lo tienes), la historia de tus puntajes de PMP.
- Investiga opciones de desarrollo
- Entiende tus necesidades y alinéalas con los objetivos de la compañía
- Planea la conversación
- Establece una discusión de desarrollo de carrera con tu jefe.
- Envía tus planes de desarrollo con anticipación. Dale tiempo para que se prepare.

AVON



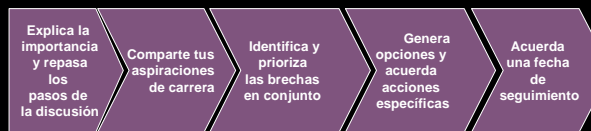
## El Plan de Desarrollo de Carrera



AVON



## La Conversación



AVON



## Roles y Responsabilidades

### Asociado

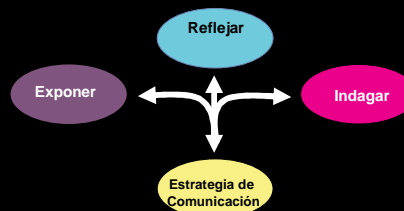
- Describe dónde estás, tus aspiraciones de carrera, brechas de desarrollo y fortalezas.
- Comparte ideas de opciones de desarrollo
- Pide retroalimentación a tu jefe
- Prioriza las 3 acciones de desarrollo principales, sus indicadores y sus resultados
- Acuerda y documenta el plan de desarrollo
- Asume la responsabilidad

### Jefe

- Facilita la discusión
- Escucha los intereses y aspiraciones del asociado
- Discute las fortalezas y debilidades del asociado
- Comparte experiencias e ideas
- Ayuda al asociado a evaluar posibles opciones de carrera
- Brinda apoyo

AVON

## Una herramienta para Jefes: Conduciendo Conversaciones Efectivas



AVON

Tomado del trabajo de Peter Senge, Chris Argyris, David Bohm, Bolton, Rogers & Steven Covey; Modelos Mentales y de Comunicación

## Reflejar

### ¿Cómo reflejar?

- Reconociendo los sentimientos del interlocutor
- Mostrando empatía
- Diciendo la idea principal del mensaje del interlocutor en tus propias palabras
- El tono, la inflexión de la voz y la velocidad, también son importantes.
- Estímulo verbal y no verbal

### ¿Cuándo y por qué reflejar?

- Para construir buena relación
- Para confirmar o aclarar tu comprensión de lo que el interlocutor dice o está sintiendo.
- Para reducir resistencia
- Para permitirle al interlocutor sentirse comprendido.
- Para crear confianza rápida y genuina

AVON

## Indagar

### ¿Cómo indagar?

- Reúne información
- Invita a otros a comunicar sus pensamientos
- Demuestra interés en sus puntos de vista
- Primer nivel de pregunta - ¿Quién, Qué, Cuándo?
- Segundo nivel de pregunta - ¿Por qué, Cómo, Sentimientos?

### ¿Cuándo y por qué indagar?

- Para entender la perspectiva del otro
- Para establecer las raíces de las causas, motivaciones y creencias
- Para generar ideas y sugerencias

AVON

## Exponer

### ¿Cómo exponer?

- Apoya una idea o perspectiva
- Discute experiencias personales
- Explica puntos de vista
- Aclara una posición de la compañía
- Describe un proceso o sistema establecido

### ¿Cuándo y por qué exponer?

- Provee guía
- Instruye y demuestra
- Provee una perspectiva diferente
- Corrige
- Convence
- Establece límites y limitaciones

AVON

## Mensajes Claves

- Tanto el Jefe como el Asociado tienen roles importantes que llevar a cabo y ninguno está exento de una **preparación** cuidadosa.
- Iniciar la discusión** es el rol del asociado. Es responsabilidad del Jefe facilitar la discusión.
- El **asociado es el total responsable** de su desarrollo. El Jefe brinda apoyo.

AVON

## Mensajes Claves

- Preparación de tres pasos
- Cinco pasos para una discusión exitosa
- Las **habilidades comunicacionales** son necesarias para una discusión efectiva: reflejar, indagar y exponer.

AVON



## Juego de Roles

- Revisa tu plan de carrera y prepara la discusión 15'
- Juego de Rol 1 15'
- Juego de Rol 2 (cambio de roles) 15'
- Preguntas 15'

AVON



## Revisa el Plan y Prepárate para la Conversación – 15 minutos

Nombre del Asociado	Identifica tu meta de carrera a largo plazo		Nombre del Jefe	Identifica quién será responsable por la acción, cómo medirás el éxito, la fecha de terminación y la fecha sugerida de seguimiento		
Fecha de discusión						
Meta de Carrera largo plazo						
Meta de carrera corto plazo	Habilidad o competencia específica que se está desarrollando	Acción específica	Responsable de la acción	Indicador específico de éxito	Fecha de terminación	Fecha de revisión
Prioriza 2 o 3 áreas de desarrollo y listalas como tu objetivo de carrera a corto plazo		Indica una acción sugerida usando 70/20/10		Al dirigirte a estas áreas de desarrollo, escribe objetivos de aprendizaje		

AVON



## Juego de Rol 1 – 15 minutos

- Escoge un compañero (a). Decide quién actuará primero como asociado y quién actuará como jefe.
- El asociado emplea dos minutos contándole al Jefe el perfil del Asociado.
- Ten una conversación de carrera utilizando el modelo de 5 pasos
- Acuerda una acción de desarrollo

AVON



## Juego de Rol 2 – 15 minutos

- Cambien de roles
- El Asociado emplea dos minutos explicándole al Jefe el perfil
- Conduce una conversación de carrera utilizando el modelo de 5 pasos
- Acuerda una acción de desarrollo

AVON



## Preguntas del Juego de Roles

- Como Asociados: ¿Qué aprendieron?
  - Como Jefes: ¿Qué aprendieron?
- ¿Qué tan efectivo/útil fue este ejercicio?

AVON



¿Preguntas?



AVON



**TU CARRERA**  
LA CREAS TÚ

AVON

**FORMATO DE  
ESTABLECIMIENTO DE  
OBJETIVOS PARA LA  
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

**Plan de Gestión de Objetivos**

<b>Asociado</b>	<b>Jefe</b>
Nombre: Giovanna Vásquez	Nombre: Ma. Ángeles Cobo
Ubicación: Quito, Ecuador	Cargo: Gerente de Recursos Humanos
Cargo: Generalista de Recursos Humanos	
Departamento: Recursos Humanos	

Objetivo	Trabajar por un compromiso en Ventas 95% y Finanzas 85%
Métrica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar resultados de país y por áreas</li> <li>• Elaborar planes de acción por áreas y país en base al feedback recibido</li> <li>• Implementar el 100% de las actividades del plan de acción en las áreas de Ventas y Finanzas</li> </ul>
Resultado	

Objetivo	Plan de sucesión para mandos medios en Ventas y Finanzas
Métrica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los sucesores de posiciones en mandos medios</li> <li>• Elaborar plan de acción/desarrollo para los sucesores</li> </ul>
Resultado	

Objetivo	KPIs Recursos Humanos
Métrica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• High potenciales 1 y 2 de Ventas y Finanzas</li> <li>• Lograr una rotación máxima del 10%</li> <li>• Asegurar la elaboración y cumplimiento del 100% de PMP de los high potenciales de Ventas y Finanzas</li> <li>• Lograr al menos el 40% de reclutamiento interno de Ventas y Finanzas</li> <li>• Lograr una rotación máxima de 15% en Ventas y Finanzas</li> <li>• Cero errores en los reportes de RRHH: reportes de auditoría</li> <li>• Realizar los procesos de selección en un máximo de 90 días</li> </ul>
Resultado	

Objetivo	Proyectos de Recursos Humanos
Métrica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar la implementación del proyecto people soft</li> <li>• Apoyar en la elaboración y alineación de políticas de: selección, inducción y entrenamiento para CPE así como sus respectivos flujogramas</li> <li>• Apoyar en el levantamiento de los programas corporativos: Vivamos los Valores Avon, Jóvenes Talentos</li> </ul>
Resultado	

Describe dos competencias que son las más críticas para alcanzar las metas de este año. Debes usar las competencias de Avon. En los casilleros se debe escribir como el asociado desarrollará estas competencias

<b>A. Conductor Apasionado</b> Trabajar en equipo dentro del área para impulsar los aspectos positivos del área y mejorar aquellos que debemos cambiar.	<b>B. Inteligencia Emocional</b> Estar abierta a recibir feedbacks con el fin de mejorar mi gestión laboral. Escuchar sugerencias y dar mi apoyo a las áreas/personas que lo necesiten
--	---

Firma y Fecha "Estamos de acuerdo con los objetivos"

"Se realizó la revisión de mitad de año"

Asociado: \_\_\_\_\_

Asociado: \_\_\_\_\_

Jefe: \_\_\_\_\_

Jefe: \_\_\_\_\_

**Plan de Desarrollo**

Describe dos o tres objetivos de desarrollo para el año (en orden de prioridad). Puede describir un objetivo de competencia funcional y uno de liderazgo.

**A. Competencia a mejorar:**

<b>Objetivo</b>	Conocer el negocio	<b>Responsable:</b>
<b>Acción</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar visitas al campo</li> <li>2. Manejo y elaboración de KPIs</li> <li>3. Manejo de ADAM y el IESS</li> <li>4. Apoyar en la ejecución del plan de desarrollo de Ventas, Finanzas y RRHH</li> <li>5. Mayor involucramiento con los asociados de todas las áreas</li> <li>6. Conocer procesos básicos de nómina y beneficios</li> <li>7. Apoyar y aprender a dar feedback en la Encuesta de Estilos de Supervisión</li> </ol>	Giovanna Vásquez
<b>Resultados</b>		