



UNIDAD ACADÉMICA:

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO
DE EQUIPOS COMERCIALES DE INDUSTRIAS

**Tesis previo a la obtención del título de
Magister en Administración de Empresas mención en Planificación**

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Caracterización técnica del trabajo:

Desarrollo

Autor:

Esteban Francisco Ramos Moya

Director:

Ps. Mg. Andrea Cristina Pico Barrionuevo

Ambato – Ecuador

Marzo 2015

Desarrollo de un Modelo de Gestión para mejorar el desempeño de equipos comerciales de Industrias

Informe de Trabajo de Titulación presentado ante la
Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato

Por:

Esteban Francisco Ramos Moya

En cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de

Magister en Administración de Empresas mención en Planificación



Departamento de Investigación y Postgrados
Marzo 2015

Desarrollo de un Modelo de Gestión para mejorar el desempeño de equipos comerciales de Industrias

Aprobado por:

Juan Ricardo Mayorga Zambrano, PhD
Presidente del Comité Calificador
Director DIP

Germania Elizabeth Vayas Ortega, Mg
Miembro Calificador

Andrea Cristina Pico Barrionuevo, Mg
Miembro Calificador
Director de Proyecto

Dr. Hugo Altamirano Villarroel
Secretario General

Amparito del Rocío Pérez Barrionuevo, Mba.
Miembro Calificador

Fecha de Aprobación:
Marzo 2015

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas mención en Planificación

Tema: Desarrollo de un Modelo de Gestión para mejorar el desempeño de equipos comerciales de Industrias

Tipo de trabajo: Tesis

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autor: Esteban Francisco Ramos Moya

Director: Ps. Mg. Andrea Cristina Pico Barrionuevo

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Resumen Ejecutivo:

El presente trabajo tiene como punto central la generación de un modelo de gestión del desempeño, el cual espera mejorar la efectividad laboral de los colaboradores del área comercial en industrias. Se definen los conceptos que brindan el sustento teórico relevante y respalda las bases del modelo propuesto. La metodología de investigación permite comprender de forma global, la problemática de la gestión actual de desempeño en la compañía Plasticaucho Industrial de donde partió el trabajo, y se revisa de forma precisa los resultados encontrados en el diagnóstico. Finalmente, se generó un modelo de gestión del desempeño, conformado por guías instructivos y matrices que buscan evaluar el rendimiento del equipo comercial de forma integral, con la generación de acciones de desarrollo, que facilitarán el cumplimiento de objetivos, el progreso de la empresa, y el desarrollo de una cultura orientada a la retroalimentación, comunicación efectiva y bienestar del trabajador.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, Esteban Francisco Ramos Moya, portador de la cédula de ciudadanía y/o pasaporte No. 1803313665, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas mención en Planificación, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Esteban Francisco Ramos Moya

1803313665

Dedicatoria

A Dios, la Virgen María, y mi familia por ser la luz de mi camino

Reconocimientos

El presente trabajo fue realizado en Plasticaucho Industrial, gracias al apoyo del área de Gestión Humana encabezado por Verónica Salazar y al área Comercial a cargo de Miguel Viniegra.

A Jaime Moreno por su contribución profesional en el desarrollo de nuevas tecnologías de talento humano que han aportado al desarrollo de la carrera, y en especial a la Gestión del Desempeño Organizacional, foco del presente trabajo.

Finalmente a Mg Andrea Pico, quien con su direccionamiento y apoyo a lo largo de la realización de este trabajo, fortaleció el enriquecimiento técnico y metodológico del mismo.

Resumen

El presente trabajo tiene como punto central la generación de un modelo de gestión del desempeño, el cual espera mejorar la efectividad laboral de los colaboradores del área comercial en industrias. Se definen los conceptos que brindan el sustento teórico relevante y respalda las bases del modelo propuesto. La metodología de investigación permite comprender de forma global, la problemática de la gestión actual de desempeño en la compañía Plasticaucho Industrial de donde partió el trabajo, y se revisa de forma precisa los resultados encontrados en el diagnóstico. Finalmente, se generó un modelo de gestión del desempeño, conformado por guías instructivos y matrices que buscan evaluar el rendimiento del equipo comercial de forma integral, con la generación de acciones de desarrollo, que facilitarán el cumplimiento de objetivos, el progreso de la empresa, y el desarrollo de una cultura orientada a la retroalimentación, comunicación efectiva y bienestar del trabajador.

Palabras Clave: Desempeño, industrias, retroalimentación, objetivos.

Abstract

This work has as a primary objective the creation of a performance management model, which aims to improve work effectiveness of the employees in the business area of the industries. Concepts that provide relevant theoretical foundation and supports the proposed model are defined. The research methodology enables to fully understand the problems of the current management performance of the company Plasticaucho Industrial, where this project started and checked accurately the results that were found in the diagnosis. Finally, a performance management model is created, including the instructions, guides and charts to evaluate the performance of the sales team comprehensively with the generation of development plans that will facilitate the achievement of the objectives, the progress of the company, and a cultural development towards feedback, effective communication, and the worker satisfaction.

Key Words: performance, industries, feedback, objectives.

Tabla de Contenidos

Ficha Técnica	iii
Declaración de Originalidad y Responsabilidad	iv
Dedicatoria	v
Reconocimientos	vi
Resumen	vii
Abstract.....	viii
Tabla de Contenidos.....	ix
Lista de Tablas.....	xiv
Lista de Cuadros.....	xiv
Lista de Matrices.....	xv
Lista de Gráficos.....	xv
Capítulo 1	1
1 Introducción	1
1.1 Presentación del trabajo	1
1.2 Descripción del Documento	2
Capítulo 2	4
2 Planteamiento de la Propuesta de Trabajo.....	4
2.1 Información técnica básica	4
2.2 Descripción del problema	4
2.3 Preguntas básicas	5
2.4 Formulación de meta.....	6
2.5 Objetivos	6
2.5.1 Objetivo general.-	6
2.5.2 Objetivos específicos.-	6
2.6 Delimitación funcional.....	6
CAPÍTULO 3	8

3	Marco Teórico	8
3.1	Definiciones y conceptos	8
3.1.1	Modelos de gestión.....	8
3.1.1.1	Modelo de gestión del talento humano	8
3.1.2	Competencias.....	9
3.1.2.1	Diccionario de Competencias.....	10
3.1.3	Gestión por competencias.....	12
3.1.4	Modelo de gestión de desempeño.....	13
3.1.4.1	Desempeño.....	13
3.1.4.2	Evaluación de desempeño.....	14
3.1.4.3	Etapas de la Evaluación de desempeño.....	15
3.1.4.4	Plan de desarrollo personal.....	17
3.1.5	El cuadro de mando integral	18
3.1.5.1	Perspectiva financiera.....	18
3.1.6	Administración por objetivos	19
3.1.6.1	Tipos de objetivos de desempeño.....	20
3.1.7	Indicadores de gestión.....	20
3.1.7.1	Teoría de Metas.....	21
3.2	Estado del Arte	21
	Capítulo 4	23
4	Metodología	23
4.1	Diagnóstico	23
4.1.1	Revisión de Indicadores	23
4.1.2	Cuestionario	24
4.1.3	Entrevista.....	25
4.2	Método aplicado	26
4.2.1	Tipo de Investigación	26
4.2.1.1	Investigación Descriptiva	26
4.2.2	Tipos de Métodos	26
4.2.2.1	Método Analítico Sintético	26

Capítulo 5	28
5 Resultados	28
5.1 Modelo	28
5.1.1 Título.....	28
5.1.2 Institución ejecutora.....	28
5.1.3 Reseña Histórica de la empresa.....	28
5.1.4 Visión	29
5.1.5 Misión.....	29
5.1.6 Valores y Principios.....	29
5.1.7 Antecedentes de la propuesta	30
5.1.8 Objetivo.....	30
5.1.9 Organigrama del área Comercial.....	31
5.1.10 Ubicación Sectorial y física.....	31
5.1.11 Análisis de Factibilidad.....	32
5.1.11.1 Socio - Cultural	32
5.1.11.2 Organizacional.....	32
5.1.11.3 Económica – Financiera	32
5.1.11.4 Legal.....	33
5.1.12 Alcance.....	33
5.1.13 Definiciones	33
5.1.14 Políticas de Participación	34
5.1.15 Enfoque del Modelo.....	34
5.1.15.1 Evaluación por Objetivos (Enfoque cuantitativo)	35
5.1.15.1.1 Concepto.....	35
5.1.15.1.2 Características	35
5.1.15.1.3 Proceso.....	35
5.1.15.1.4 Definición de Iniciativas Estratégicas	36
5.1.15.1.5 Definición de Objetivos de Área.....	36
5.1.15.1.6 Definición de Objetivos Individuales.....	40
5.1.15.1.7 Seguimiento de objetivos individuales.....	40

5.1.15.1.8	Evaluación Final.....	43
5.1.15.2	Plan de Desarrollo Individual	44
5.1.15.2.1	Concepto.....	44
5.1.15.2.2	Antecedentes.....	44
5.1.15.2.3	Características	44
5.1.15.2.4	Proceso.....	45
5.1.15.2.5	Diagnóstico del colaborador	45
5.1.15.2.6	Retroalimentación	46
5.1.15.2.7	Calificación inicial (competencias):	46
5.1.15.2.8	Elaboración de plan de desarrollo individual.....	48
5.1.15.2.9	Seguimiento al plan de desarrollo individual	48
5.1.15.2.10	Calificación final (cumplimiento de actividades).....	50
5.1.15.3	Sesión de evaluación de desempeño integral.....	52
5.1.15.3.1	Ranking de desempeño	53
5.1.15.4	Estrategias de gestión del desempeño.....	54
5.1.15.5	Capacitación a la línea de supervisión	55
5.1.15.6	Evaluación del programa	55
5.1.16	Socialización del modelo.....	56
5.2	Evaluación preliminar.....	58
5.2.1	Análisis de Indicadores de Desempeño Comercial.....	58
5.2.2	Análisis de Desempeño Cuantitativo del Equipo Comercial	61
5.2.2.1	Cumplimiento de Presupuesto.....	61
5.2.2.2	Cumplimiento de Efectividad.....	62
5.2.2.3	Cumplimiento de Cartera	63
5.2.2.4	Cumplimiento de Calidad	64
5.3	Análisis de Resultados	64
5.3.1	Resultados de entrevista.....	64
5.3.2	Resultados de Cuestionario LPI	66
5.3.2.1	Resultados aspecto: Cambio.....	67
5.3.2.2	Resultados aspecto: Clima Laboral.....	68

5.3.2.3	Resultados aspecto: Comunicación.....	69
5.3.2.4	Resultados aspecto: Conflicto.....	70
5.3.2.5	Resultados aspecto: Desarrollo.....	71
5.3.2.6	Resultados aspecto: Dirección.....	72
5.3.2.7	Resultados aspecto: Empoderamiento	74
5.3.2.8	Resultados aspecto: Inteligencia Emocional	75
5.3.2.9	Resultados aspecto: Liderazgo.....	76
5.3.2.10	Resultados aspecto: Objetivos.....	77
5.3.2.11	Resultados aspecto: Reconocimiento.....	78
5.3.2.12	Resultados aspecto: Retroalimentación.....	79
5.3.2.13	Resultados aspecto: Trabajo en equipo.....	80
5.3.3	Diagnóstico del Proceso de Evaluación de Desempeño Actual.....	82
Capítulo 6	83
6	Conclusiones y Recomendaciones.....	83
6.1	Conclusiones	83
6.2	Recomendaciones	84
Referencias	85
ANEXOS	87

Lista de Tablas

Tabla 3-1 Familia de competencias	11
Tabla 3-2 Tipos de evaluaciones instrumentos y escalas	15
Tabla 3-3 Errores en la evaluación	17
Tabla 4-1 Técnicas e Instrumentos de Evaluación	23
Tabla 5-2 Ubicación Sectorial y física	31
Tabla 5-3 Diferenciación de enfoques de Modelo de gestión de Desempeño.....	35
Tabla 5-4 Niveles Jerárquicos de construcción de objetivos.....	37
Tabla 5-5 Guía explicativa de matriz de indicadores de desempeño.....	39
Tabla 5-6 Guía explicativa de matriz de seguimiento.....	42
Tabla 5-7 Esquema de Seguimiento	49
Tabla 5-8 Guía de retroinformación al colaborador.....	52
Tabla 5-9 Modelo de gestión de desempeño	56
Tabla 5-1 Análisis de resultados de encuesta LPI	82

Lista de Cuadros

Cuadro 4-1 Población de Aplicación LPI.....	25
Cuadro 5-16 Escala Desarrollo de Competencia.....	47
Cuadro 5-17 Escala de calificación de ranking de desempeño	53
Cuadro 5-18 Distribución de Pesos de Factores de Evaluación	54
Cuadro 5-19 Resultados Encuesta de Reacción de socialización	57
Cuadro 5-1 Indicadores mensuales de gestión del área comercial	58
Cuadro 5-2 Indicadores del área Comercial (Desempeño Individual 2014).....	60
Cuadro 5-3 Resultados	67
Cuadro 5-4 Resultados Aspecto Clima Laboral	68
Cuadro 5-5 Resultados aspecto: Comunicación	69
Cuadro 5-6 Resultados aspecto: Conflicto	70
Cuadro 5-7 Resultados aspecto: Desarrollo.....	71
Cuadro 5-8 Resultados aspecto: Dirección.....	72
Cuadro 5-9 Resultados aspecto: Empoderamiento	74
Cuadro 5-10 Resultados aspecto: Inteligencia Emocional	75

Cuadro 5-11 Resultados aspecto: Liderazgo	76
Cuadro 5-12 Resultados aspecto: Objetivos	77
Cuadro 5-13 Resultados aspecto: Reconocimiento	78
Cuadro 5-14 Resultados aspecto: Retroalimentación	79
Cuadro 5-15 Resultados aspecto: Trabajo en equipo	80

Lista de Matrices

Matriz 5-1 Matriz de indicadores de desempeño	38
Matriz 5-2 Plantilla de Seguimiento de Objetivos	42
Matriz 5-3 Matriz de Evaluación Final.....	43
Matriz 5-4 Matriz FODA Individual.....	46
Matriz 5-5 Matriz Calificación de Competencias.....	47
Matriz 5-6 Plan de acciones de Desarrollo	48
Matriz 5-7 Esquema de Seguimientos al PDI.....	50
Matriz 5-8 Formato Calificación Final PDI.....	50
Matriz 5-9 Plantilla General PDI.....	51

Lista de Gráficos

Gráfico 3-1 Modelo de Iceberg de Competencias	10
Gráfico 3-2 Esquema de Gestión por Competencias	12
Gráfico 5-19 Organigrama.....	31
Gráfico 5-21 Etapas de la Evaluación por Objetivos.....	36
Gráfico 5-26 Esquema de seguimiento de matriz de indicadores individual.....	41
Gráfico 5-30 Etapas del Plan de Desarrollo Individual	45
Gráfico 5-41 Percepción Global del Modelo de Gestión de Desempeño	57
Gráfico 5-1 Indicador Cumplimiento de Presupuesto	61
Gráfico 5-2 Indicador Cumplimiento de Efectividad.....	62
Gráfico 5-3 Indicador Cumplimiento de Cartera	63
Gráfico 5-4 Indicador Cumplimiento de Calidad	64
Gráfico 5-5 Ranking porcentual por aspectos de evaluación	66
Gráfico 5-6 Resultados Aspecto Cambio.....	67
Gráfico 5-7 Resultados Aspecto Clima Laboral.....	68

Gráfico 5-8 Resultados aspecto: Comunicación	69
Gráfico 5-9 Resultados aspecto: Conflicto	70
Gráfico 5-10 Resultados aspecto: Desarrollo	71
Gráfico 5-11 Resultados aspecto: Dirección	73
Gráfico 5-12 Resultados aspecto: Empoderamiento	74
Gráfico 5-13 Resultados aspecto: Inteligencia Emocional.....	75
Gráfico 5-14 Resultados aspecto: Liderazgo.....	76
Gráfico 5-15 Resultados aspecto: Objetivos.....	77
Gráfico 5-16 Resultados aspecto: Reconocimiento.....	78
Gráfico 5-17 Resultados aspecto: Retroalimentación.....	80
Gráfico 5-18 Resultados aspecto: Trabajo en equipo	81

Capítulo 1

Introducción

1.1 Presentación del trabajo

El desarrollo de este tema recoge la problemática existente en la empresa Plasticaucho Industrial, donde se evidencia la carencia de modelos de gestión de desempeño. Existen síntomas típicos que señalan su carencia como el bajo desempeño del personal, el no cumplimiento de las metas comerciales propuestas por el directivo para sus equipos de trabajo, la falta de presencia de ideas de innovación, el no desarrollo de competencias como la orientación al cliente, orientación al logro, la desmotivación del personal, la frustración subyacente ante la falta de resultados, y la impotencia de la línea de supervisión como (Jefes, Directores, Gerentes), quienes ante la falta de un modelo de gestión de desempeño eficaz puedan tomar decisiones costosas para sus empresas que terminan en la desvinculación inevitable del personal.

Plasticaucho Industrial no cuentan con un modelo de gestión del desempeño, y actualmente esta problemática es causada por la inexistencia de un sistema de evaluación, el no establecimiento de objetivos departamentales e individuales que permitan establecer estándares de medición de desempeño, de la misma forma la falta de retroalimentaciones formales, que generen canales de comunicación entre la línea de supervisión y los colaboradores.

La metodología utilizada en la investigación tiene como paso fundamental el diagnóstico de la gestión de desempeño del personal del área comercial de Plasticaucho, el cual busca identificar las falencias principales, que evidencien de forma precisa y global los problemas ocasionados por el fenómeno anteriormente descrito.

Este diagnóstico servirá como información de entrada, para el desarrollo de un Modelo de Gestión que permita mejorar el desempeño y la efectividad de los colaboradores en cuanto al cumplimiento de sus actividades.

El resultado de la investigación origina el modelo propuesto el cual abarca el establecimiento de un sistema de metas, objetivos e indicadores de gestión departamentales e individuales derivados de los objetivos institucionales, los cuales serán comunicados y consensuados oportunamente a los colaboradores y serán la base para la evaluación de desempeño.

Este modelo de medición, estará acompañado de un sistema de retroalimentación y seguimiento al desempeño del colaborador, tomando como punto de partida la elaboración de un FODA, el cual señalará las principales fortalezas y oportunidades debilidades y amenazas, con el fin de generar planes de acción enfocados al desarrollo de competencias laborales, las cuales son críticas para el cumplimiento de los objetivos anteriormente señalados.

Con la generación de este modelo se espera mejorar la efectividad laboral de los colaboradores del área comercial en Plasticaucho Industrial, logrando un gran impacto en el cumplimiento de objetivos, el progreso de la empresa, y el desarrollo de una cultura orientada a la retroalimentación, comunicación efectiva y bienestar del trabajador.

Cabe recalcar que el modelo de gestión desarrollado, podrá ser implementado en cualquier industria que busque mejorar la gestión de desempeño de su equipo comercial.

La presente Investigación se alimenta de los aportes de Alles (2006, 2008), Moreno (2010, 2011) y Bernárdez (2006) quienes con sus obras han contribuido de forma significativa a la construcción de este modelo que busca ser un aporte científico a la comunidad de profesionales de la Gestión del Talento Humano.

1.2 Descripción del Documento

En el Capítulo II se plantea la propuesta de trabajo el cual brinda una visión general del esquema de investigación a desarrollarse. El Marco Teórico es abordado en el Capítulo III, el cual engloba los principales conceptos de Gestión del Desempeño y la administración por objetivos (Sección 3.1), en tanto que la Sección 3.2 permite establecer el estado del arte haciendo relación a los aportes investigativos de autores nacionales e internacionales en materia de Gestión del Desempeño Organizacional. En el Capítulo IV, se presenta la Metodología; partiendo de la etapa de Diagnóstico (Sección 4.1) por medio de la utilización de los instrumentos de medición,

pasando por los Métodos particulares aplicados (Sección 4.2). El Capítulo IV está dedicado a la Presentación y Análisis de los Resultados del trabajo. En la Sección 5.1 se analiza la información preliminar para el diagnóstico del nivel de desempeño actual del área de Ventas, en la Sección 5.2 se exponen los resultados estadísticos del diagnóstico de prácticas de desempeño, y en la sección 5.3 se desarrolla el Planteamiento de un Modelo de Gestión del Desempeño para el equipo comercial de Plasticaucho Industrial. Las Conclusiones y Recomendaciones son materia del Capítulo VI.

El trabajo está complementado por cinco anexos a saber; el Anexo 1 relacionado con el guion de entrevista aplicado a las líneas de supervisión del área comercial, en el Anexo 2 se adjunta el cuestionario de medición de prácticas de supervisión LPI (Leadership Practices Inventory).

En el Anexo 3 se adjunta el formato de medición de reacción de socialización del Modelo de Gestión de desempeño, en el Anexo 4 incluye el Diccionario de Competencias Hay – Mcber y finalmente el Anexo 5 incluye el mapa estratégico de Plasticaucho Industrial 2013 – 2017.

Capítulo 2

Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

2.1 Información técnica básica

Tema: Desarrollo de un Modelo de Gestión para mejorar el desempeño de equipos comerciales de Industrias.

Tipo de trabajo: Tesis.

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo.

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas.

2.2 Descripción del problema

En la empresa Plasticaucho Industrial, se evidencia un bajo desempeño del personal en el área comercial, caracterizándose por el incumplimiento de las metas comerciales, poca innovación, el limitado desarrollo de competencias como la orientación de servicio al cliente y orientación al logro, la desmotivación del personal, la frustración subyacente ante la falta de resultados y la impotencia de la línea de supervisión como jefes, directores y gerentes, quienes ante la presente situación se ven obligados a tomar decisiones costosas para la empresa que terminan en la desvinculación inevitable del personal.

La falta de un modelo de gestión del desempeño, implica que el colaborador no cuente con un sistema de evaluación, que incluya objetivos e indicadores los cuales permitan determinar estándares de medición de desempeño. De la misma forma, no se cuenta con retroalimentaciones formales, que generen canales de comunicación entre la línea de supervisión y los colaboradores.

El presente trabajo iniciará con el diagnóstico de la gestión de desempeño del personal del área comercial de Plasticaucho, el cual busca identificar las falencias principales, que evidencien de forma precisa y global los problemas ocasionados por el fenómeno ya descrito.

Con los resultados obtenidos se generó un modelo de gestión orientado a mejorar el desempeño del equipo comercial en Plasticaucho Industrial, permitiendo el cumplimiento de metas, el crecimiento económico de la compañía, y el desarrollo de una cultura de desempeño y retroalimentación que priorice el ser humano sobre el capital (Chiavenato, 1994).

“La mejora del desempeño es la piedra angular del progreso económico, social e individual y, al mismo tiempo, uno de sus más tenaces desafíos” (Bernárdez, 2006).

2.3 Preguntas básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

El problema aparece con un bajo nivel de desempeño en el equipo comercial de Plasticaucho Industrial, el cual se evidencia a través del incumplimiento de indicadores de gestión y metas del equipo.

¿Por qué se origina?

Se origina debido a la falta de procesos formales en la gestión del desempeño, tales como retroalimentaciones, planes de desarrollo, seguimientos al cumplimiento de metas, todos estos elementos son parte de un Modelo de gestión del desempeño que en la actualidad no existe.

¿Qué lo origina?

La falta de un modelo de gestión del desempeño.

¿Cuándo se origina?

No aplica

¿Dónde se origina?

Área comercial de Plasticaucho industrial.

¿Dónde se detecta?

No aplica

2.4 Formulación de meta

Meta: Desarrollar un Modelo de Gestión, para el equipo comercial de Plasticaucho Industrial que permita mejorar el desempeño de sus colaboradores.

2.5 Objetivos

2.5.1 Objetivo general.-

Desarrollar un modelo de gestión del desempeño, para potencializar el talento humano del personal del equipo comercial en la empresa Plasticaucho Industrial.

2.5.2 Objetivos específicos.-

1. Diagnosticar las prácticas de gestión de desempeño que se aplica en Plasticaucho Industrial actualmente.
2. Generar una propuesta de modelo de gestión de desempeño.
3. Difundir el modelo de gestión del desempeño al personal del área comercial, con el fin de generar confianza y participación en el proyecto.

2.6 Delimitación funcional

Pregunta 1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

- El modelo de gestión del desempeño permitirá que el personal que labora en el área comercial, cuente con un diagnóstico de sus principales fortalezas y oportunidades de mejora, a nivel laboral y personal que permita trazar un plan de desarrollo direccionado al mejoramiento de sus competencias personales.
- El área comercial y cada uno de los colaboradores, definirán sus objetivos anuales de desempeño que apoyen a la planificación estratégica, así como los indicadores que permitirán medir el cumplimiento de dichos objetivos (Moreno, 2011).

- A través del mecanismo de seguimiento el personal recibirá retroalimentaciones planificadas, por parte de la línea de supervisión, de una forma técnica y objetiva (Moreno, 2012), para el mejoramiento de sus competencias laborales.
- Contar con un personal comprometido y alineado a los objetivos de cada canal comercial y mejorar el rendimiento de sus colaboradores (Moreno, 2011).

Capítulo 3

Marco Teórico

3.1 Definiciones y conceptos

3.1.1 Modelos de gestión

Los Modelos de Gestión empresarial, han aportado significativamente a las empresas en la organización y simplificación del trabajo, brindando orden para su implementación, un marco de actuación, y un referente para el resto de organizaciones que buscan la mejora continua de sus procesos.

Según (Tobar, 1997) un modelo de gestión es “una forma sistemática y racional para la toma de decisiones propias de la organización”, por lo tanto es importante entender que toda organización necesita de los modelos de gestión para ejecutar de forma apropiada y ordenada los planes operativos tanto generales como tácticos es decir de cada área de trabajo.

El área de Gestión Humana, en toda organización, institución o empresa de cualquier tipo, necesita un modelo de gestión que le permita alcanzar una correcta administración del recurso humano.

3.1.1.1 Modelo de gestión del talento humano

De acuerdo a (Martínez, 2010), en su artículo intitulado *Modelo de gestión de recursos humanos: Una propuesta para el análisis empírico*, durante los últimos años se ha incrementado el interés por la investigación de la incidencia en la implementación de las mejores prácticas de talento humano y su directa relación en la creación de ventajas competitivas para las empresas.

Esto da a entender el creciente interés del directivo, en invertir en tecnologías y metodologías que desarrollen a sus equipos de trabajo en el ámbito de sus competencias, comportamientos conocimientos y habilidades, las cuales se han convertido en un activo y un valor agregado de las compañías, al entender el alto costo que implican la selección de talentos, su desarrollo dentro de la compañía y el saber retenerlos.

Por esta razón (Martínez, 2010), define al modelo de Gestión de Talento Humano como la interacción de tres elementos: El grupo humano, el comportamiento cognitivo y relacional de las personas y el sistema de gestión estratégica del personal que abarca las mejores prácticas de gestión.

La gestión adecuada de estos tres elementos en cualquier tipo de organización facilita la formación apropiada de las competencias del personal.

Para este fin es necesario armonizar en un subsistema de talento humano, herramientas y metodologías adecuadas que respondan a las necesidades de la organización y permitan gestionar adecuadamente el desempeño del equipo de colaboradores, en base a una adecuada interacción de todos los subsistemas de talento humano: reclutamiento y selección, análisis de cargos, clima laboral, administración salarial, a través de la gestión de la piedra angular de la Gestión del talento humano que constituyen las Competencias.

3.1.2 Competencias

Entender el enfoque de competencias, es un paso indispensable para la comprensión, análisis planificación e implementación de cualquier modelo de gestión de talento humano, y mucho más importante si se trata de un modelo de gestión del desempeño.

Gráfico 3-1 Modelo de Iceberg de Competencias



Fuente: Jaramillo, Nancy (2009)

Elaborado Por: Jaramillo, Nancy (2009) citado de Spencer y Spencer

De acuerdo a la imagen anterior, para entender de dónde surgen las competencias, vemos que el modelo del iceberg, aclara que los comportamientos es el conjunto de elementos conscientes (rol social, valores, auto imagen) e inconscientes (rasgos de personalidad, motivos, que de acuerdo a un contexto determinados guían nuestra conducta en las organizaciones y determinan los resultados o lo que denominamos desempeño.

Según (Spencer y Spencer, 1993) una competencia constituye una característica innata en las personas, la cual está relacionada con comportamientos superiores en contextos asociados al desempeño laboral.

Siendo así las competencias en el perfil del cargo conforman un molde de los comportamientos exitosos que el puesto necesita para cumplir sus objetivos. Por tal motivo la administración de los recursos humanos se ha centrado la Gestión por competencias. Para lo cual es importante que toda organización defina un diccionario de competencias o comportamientos organizativos (Alles, 2005).

3.1.2.1 Diccionario de Competencias

Se ha entendido el valor de las competencias y su significado en el contexto organizativo. Un diccionario, constituye un conjunto de comportamientos o competencias, que son seleccionadas

por un conjunto de especialistas que laboran en un contexto organizativo, el cual es construido a partir de la Visión, Misión Organizativas y La planificación estratégica vigente (Alles, 2003).

Un diccionario se conforma por los siguientes elementos:

- Guía de Interpretación
- Conglomerado Familia
- Competencias
- Definición de Competencia
- Niveles de Competencias
- Definición de Niveles de competencia (Alles, 2003).

El mercado ofrece varios tipos de diccionario según el autor y el enfoque organizativo, una de las herramientas más utilizadas, constituye el Diccionario Hay-Mcber (2002), el cual se ha seleccionado para la presente investigación debido a su utilización como herramienta de Gestión en la empresa de investigación.

A continuación se detalla una estructuración del diccionario Hay-Mcber el cual se encuentra conformado por seis conglomerados o familias de competencias, y cada una de estas agrupaciones corresponde a un conjunto de comportamientos organizativos:

Tabla 3-1 Familia de competencias

CONGLOMERADO	COMPETENCIAS
I. Logro y Acción	1. Orientación al Logro. 2. Preocupación por Orden, Calidad y Precisión. 3. Iniciativa. 4. Búsqueda de Información.
II. Apoyo y Servicio Humano	5. Comprensión Interpersonal. 6. Orientación al Servicio al Cliente.
III. Impacto e Influencia	7. Impacto e Influencia. 8. Conciencia Organizacional. 9. Establecimiento de Relaciones.
IV. Gerencia	10. Desarrollo de Otros. 11. Asertividad y Uso del Poder Posicional. 12. Trabajo en Equipo y Cooperación. 13. Liderazgo de Equipo.
V. Cognitivo	14. Pensamiento Analítico. 15. Pensamiento Conceptual. 16. Pericia (Expertise).
VI. Efectividad Personal	17. Autocontrol. 18. Autoconfianza. 19. Flexibilidad. 20. Compromiso Organizacional.

Fuente: Hay-Mcber (2002), Diccionario de Competencias

Elaborado Por: Hay-Mcber (2002)

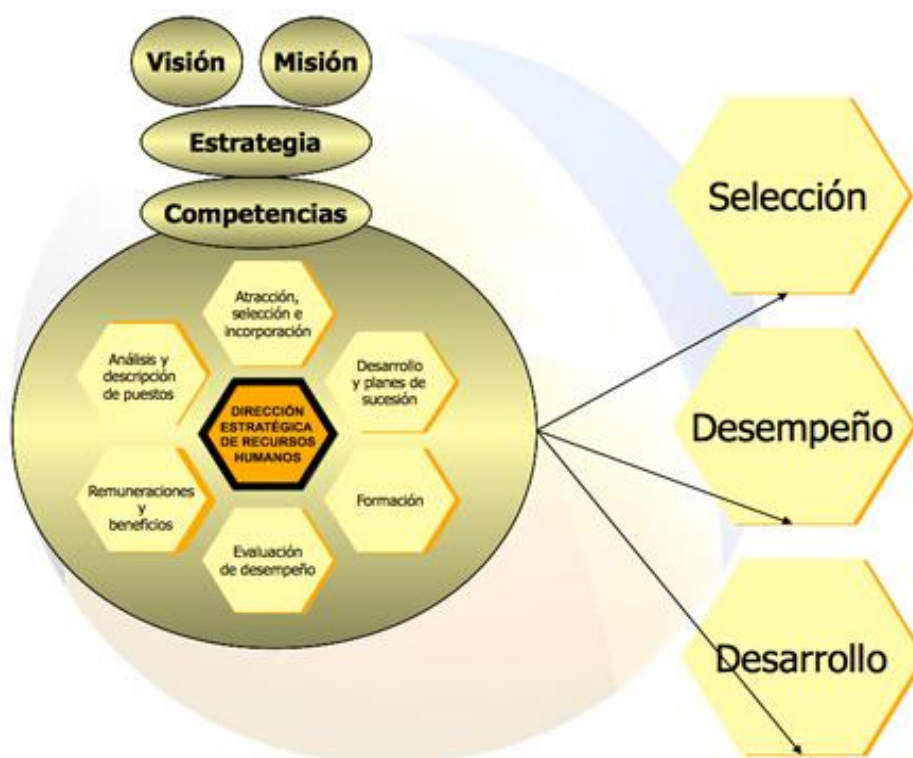
El diccionario de competencias representa la guía general de comportamientos que la línea de supervisión de toda empresa desea desarrollar en sus colaboradores, y a su vez es la herramienta que constituye el punto de partida para la implementación de un Modelo de Gestión por Competencias (Dirube, 2004).

Por lo tanto es importante que para el ejercicio de diseño, elaboración, y socialización de un diccionario de competencias, el área técnica de gestión humana conjuntamente con el directivo dediquen el tiempo y los recursos necesarios ya que el mismo brindará la pauta para la implementación de todo un modelo.

3.1.3 Gestión por competencias

(Alles, 2005) Define a la Gestión por competencias como un modelo de management que tiene como objetivo alinear a las personas que integran una organización en función de la Planificación estratégica y a sus los objetivos organizacionales.

Gráfico 3-2 Esquema de Gestión por Competencias



Fuente: Alles, Martha (2003) Gestión por Competencias

Elaborado por: Alles, Martha (2003)

Como se puede evidenciar en el gráfico, un modelo de gestión por competencias también conocido como modelo de dirección estratégico de recursos humanos; siempre parte desde los

cimientos de la organización que constituye la misión y visión organizativas las cuales marcan el horizonte para definir la planificación estratégica de la compañía.

De lo anteriormente analizado se desprende que, las competencias conforman los comportamientos exitosos y engloba todos los subsistemas de recursos humanos que incluyen:

- Análisis y Descripción de puestos
- Atracción, selección e incorporación
- Desarrollo y Planes de sucesión
- Formación
- Evaluación de desempeño
- Remuneraciones y beneficios

(Alles, 2005)

3.1.4 Modelo de gestión de desempeño

De acuerdo a la consultora (Hay- Group, 2010) “La gestión estratégica del desempeño (SPM – strategic performance management) establece una conexión entre la estrategia y la cultura de una organización y su capacidad para gestionar el desempeño de los empleados para conseguir un mayor impacto en los resultados de negocio”.

Este enfoque toma como punto de partida de la administración e inclusión de los cimientos básicos de la organización, como la misión, visión, y valores de la empresa, los cuales permitan construir la filosofía y fundamentos para un Modelo de Gestión de Desempeño. Una planificación estratégica dentro de sus distintos enfoques, como el financiero, procesos y clientes prioriza la implementación de iniciativas de orden estratégico actividades enfocadas al desarrollo de su talento humano y la selección adecuada de indicadores que permitan evaluar su evolución.

Este modelo se apalanca por sistemas de apoyo (Hay- Group, 2010) como el coaching, planes de desarrollo individual, planes de sucesión, etc.; y cuya aplicación en la empresa se reflejará en resultados tangibles (objetivos alcanzados, rentabilidad) e intangibles (mejora de las competencias organizativas y mejora del clima laboral), todos estos elementos conforman el desempeño del colaborador.

3.1.4.1 Desempeño

De acuerdo a (Bernárdez, 2006), existe una diferenciación importante de terminología relacionada con desempeño, en donde se aclara que lo que nosotros llamamos competencias y

comportamientos constituyen los medios que nos permiten alcanzar los resultados o el rendimiento esperado. En términos generales las competencias y comportamientos constituyen el conjunto de actitudes valores y habilidades interpersonales en cuya interacción podemos evidenciar lo que denominamos conductas observables, las cuales son necesarias para alcanzar los resultados esperados en el cargo.

Siendo así, (Brethower, 1998) define al desempeño como la relación entre el valor alcanzado es decir un resultado que puede reflejarse como un producto y el costo de la ejecución de las tareas actividades, procesos. De acuerdo a estos enunciados, no se puede hablar de gestión del desempeño sin referirse a un modelo que permita administrar y planificar adecuadamente los comportamientos y competencias deseados de los miembros de una organización. Dicho modelo incluye las metodologías adecuadas para alcanzar los resultados que persigue la empresa. Es aquí donde comulgan los conceptos de efectividad y eficacia, en resumen el desempeño integral abarca estos dos conceptos.

Finalmente de acuerdo a (Bernárdez, 2006) “Por definición el concepto de desempeño tiene su foco en la obtención de resultados, considerados como la meta y propósito de las actividades, procesos organizacionales y comportamiento individual. Los resultados deben ser medibles por métodos objetivos y rigurosos, basados en indicadores visibles de comportamiento o productos de dicho comportamiento y utilizados como estándares para orientación, feedback, y auto corrección”.

Por lo tanto el seguimiento de desempeño necesitará de un marco formal de seguimiento que puede ser apalancado por un modelo de gestión estratégico como la Administración por Objetivos.

3.1.4.2 Evaluación de desempeño

Una vez comprendido el enfoque del término desempeño, y su alcance integral en términos cuantitativos de resultados y comportamientos; es importante planificar adecuadamente el ejercicio de evaluación de desempeño.

Moreno (2011), conceptualiza la evaluación de desempeño como un procedimiento formal mediante el cual se mide el desempeño de personas y grupos de trabajo durante un período de tiempo con el objetivo de determinar la efectividad del desempeño en el período de gestión.

Por lo tanto entendemos que este es un proceso planificado y estructurado en un modelo de gestión y en los procesos de recursos humanos de la compañía, adicionalmente tiene un propósito y un objetivo técnico.

3.1.4.3 Etapas de la Evaluación de desempeño

A continuación, Moreno (2011), brinda nueve pasos importantes para planificar una evaluación de desempeño:

Paso 1. Definir los objetivos de la evaluación:

Definir el objetivo de una evaluación de desempeño, según (Moreno, 2011) es importante, existen principalmente dos motivos (1) incluye motivos administrativos, como decisiones de remuneraciones, reubicación de personal y despidos y (2) incluye propósitos de desarrollo del personal a través de planes de acción particulares.

Por lo tanto la definición del objetivo o el propósito en una evaluación va a orientar para el desarrollo de la herramienta.

Paso 2. Definir actores del proceso:

Según el tipo de evaluación que se pretenda realizar, se definirán el número de participantes en el proceso.

Por ejemplo, si la evaluación es simple, solamente involucra a la línea de supervisión directa y al evaluado, pero si la evaluación es de 360 grados, pues la misma debería incluir a pares del evaluado, personal a cargo y el jefe inmediato.

Paso 3. Definir la evaluación:

Según el objetivo de la evaluación, el responsable del proceso deberá definir si se trata de una evaluación por competencias o una evaluación por resultados.

Según el tipo de evaluación se definen los instrumentos y las escalas de medición, como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 3-2 Tipos de evaluaciones instrumentos y escalas

Tipo de evaluación	Instrumentos / Escalas
Evaluación por Competencias	Diccionario de Competencias Organizativas y competencias técnicas Escalas conductuales
Evaluación por Resultados	Matriz Individual de Desempeño Objetivos Departamentales e Individuales Escalas numéricas

Fuente: Moreno, J. (2011). *Evaluación del desempeño del personal*

Elaborado por: Moreno, Jaime (2011)

Paso 4. Formular Estrategias de Comunicación

Consiste en la formulación de una estrategia de comunicación organizativa a todos los involucrados en el proceso de evaluación de desempeño. Es importante realizar este ejercicio de socialización, a través de los medios con los que cuenta la compañía, carteleras, boletines, revistas.

El objetivo es que el colaborador conozca, el propósito de la evaluación, los criterios a utilizarse y las consecuencias derivados de este proceso de evaluación de desempeño.

Paso 5. Realizar la capacitación de los evaluadores

Consiste en el ejercicio de otorgar conocimientos y habilidades de evaluación y retroalimentación al equipo que desempeñará el rol de Evaluadores.

Es importante tomar en cuenta, que se trata en una actividad que un supervisor no la realiza de forma frecuente por lo tanto es crítico que el área de Gestión Humana sea quien se encargue directamente de esta capacitación.

Paso 6. Realización de la evaluación:

De acuerdo al procedimiento establecido se realiza el ejercicio de evaluación a los colaboradores, de acuerdo a la herramienta establecida, instrumentos y escalas definidas.

Paso 7. Procesar la Información:

Consiste en la digitalización de datos con el fin de obtener reportes e informes del proceso de evaluación de desempeño. Normalmente se trabajan en reportes individuales y en reportes por jerarquías (gerencias, jefaturas, analistas, etc.)

La importancia de esta información se centra en la posterior toma de decisiones o acciones hacia el personal como planes de desarrollo, formación, decisiones salariales, etc.

Paso 8. Retroalimentación a evaluados:

Comprende una entrevista entre el evaluador y el evaluado en la cual se analizan los resultados de la evaluación del desempeño

El objetivo se enfoca en una transmisión de la información de forma imparcial y evitar errores frecuentes:

Tabla 3-3 Errores en la evaluación

Error de Evaluación	Descripción
Efecto de halo	El evaluador es influenciado por la impresión general o global que tiene de la persona.
Efecto del incidente reciente	El evaluador se deja incluir por un incidente reciente y aislado que no es representativo de la conducta habitual de la persona.
Estereotipar	El evaluador es influenciado por sus prejuicios sociales.
Error de indulgencia/ severidad	El evaluador califica de manera sistemática con las mejores o peores calificaciones. Usualmente reflejan su grado de afecto o desafecto por la persona evaluada.

Fuente: Moreno, J. (2011). *Evaluación del desempeño del personal*

Elaborado por: Moreno, Jaime (2011)

Paso 9. Evaluación del proceso:

Consiste en el proceso de recolección de información a través de diferentes medios como indicadores, entrevistas y encuestas de percepción, con el fin de analizar la efectividad del proceso de evaluación del desempeño y generar oportunidades de mejora.

Es importante que esta actividad se la realice de forma periódica con el fin de ir adecuando la herramienta a las necesidades de la organización y que la misma no pierda su valía

3.1.4.4 Plan de desarrollo personal

Un Plan de desarrollo personal es uno de los productos principales que se obtienen de una evaluación de desempeño bien planificada que cuente con una retroalimentación objetiva.

Luego del Proceso de Retroalimentación a un colaborador, este se pregunta cuál es el siguiente paso.

De acuerdo al artículo Plan de desarrollo personal s.f (2012), un Plan de Desarrollo Personal constituye un conjunto de actividades que han sido seleccionadas para ser realizadas por el individuo en una escala de tiempo establecida, con un grado de competencia acordado a desarrollar y finalmente controlado bajo un método de seguimiento periódico en un tiempo determinado.

Esta definición permite entender el alcance que tiene un plan de desarrollo; en el ámbito laboral, es importante que el personal conozca sus fortalezas y oportunidades de mejora, y las acciones encaminadas al desarrollo personal y profesional que un colaborador puede tener en el lugar de trabajo.

Al mismo tiempo un colaborador debe estar consciente de que su desarrollo va de la mano con el crecimiento de la organización, un mecanismo de vinculación entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales del colaborador constituye la herramienta de planificación estratégica conocida como Cuadro de Mando Integral.

3.1.5 El cuadro de mando integral

De acuerdo a Hammer, (1997) el cuadro de mando integral se deriva de la visión y estrategia de la organización y contempla la organización desde cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, proceso interno, Formación y crecimiento.

El cuadro de mando Integral engloba las iniciativas estratégicas de la compañía, la cual expande los objetivos de área o departamentales y conforma el sistema de información gerencial para el seguimiento de todas las operaciones críticas de la compañía.

Un cuadro de mando integral incluye cuatro perspectivas de análisis de la organización, la perspectiva financiera, clientes, procesos internos, formación y crecimiento, las cuales se explican a continuación:

3.1.5.1 Perspectiva financiera

La perspectiva financiera en el cuadro de mando integral, abarca metas, estrategias e indicadores financieros cuyo objetivo principal es la medición del impacto económico que las decisiones del directivo, tienen sobre los distintos procesos y el manejo de activos de la compañía y en qué medida contribuyen a la mejora de la empresa.

3.1.5.2 Perspectiva del cliente:

La perspectiva de cliente define las iniciativas estratégicas que contribuirán al desarrollo de mercados y a la satisfacción de clientes y consumidores actuales de los productos de la organización, adicionalmente se establecen estrategias de mercadeo y análisis de la competencia. Estas iniciativas se traducen en objetivos e indicadores que monitorean el desempeño de la organización en cuanto a la Perspectiva del Cliente.

3.1.5.3 Perspectiva de los procesos internos:

La perspectiva de Procesos Internos identifica las iniciativas estratégica que fortalecerán a los procesos prioritarios de la compañía que conforma la cadena de valor, los cuales tendrán un mayor impacto sobre el cliente. De la misma forma se identifican las iniciativas que se ejecutarán para potencializar todos los procesos de apoyo de la compañía.

3.1.5.4 Perspectiva de formación y crecimiento:

Esta perspectiva define las estrategias organizativas enfocadas en la mejora y crecimiento a largo plazo. La Perspectiva de formación y crecimiento abarca tres enfoques principalmente: personas, tecnología y procedimientos de la organización, (Ballvé, 2002).

Sobre este último enfoque es donde el modelo de gestión de desempeño contribuye al desarrollo del personal y de la compañía, ligando los objetivos organizacionales con los objetivos individuales.

3.1.6 Administración por objetivos

Como hemos visto en los conceptos revisados, el modelo de gestión de una organización, necesariamente deben tomar en cuenta al recurso humano como el punto de partida, para alcanzar los resultados esperados.

De acuerdo a la Administración por objetivos, el seguimiento de la efectividad de las distintas áreas de una organización y su medición en objetivos adecuadamente trazados y su permanente seguimiento es la clave para su funcionamiento adecuado según lo recalca (Reddin, 2012).

Un sistema por objetivos se fundamenta en la planificación estratégica de la compañía, la cual es el punto de partida para definir los objetivos de área y de cargo, los cuales son fijados anualmente con sus indicadores de medición y metas de cumplimiento.

Para que el sistema sea sostenible en el tiempo necesita de un adecuado mecanismo de seguimiento y revisión que nos permita conocer de primera mano si los objetivos se están o no cumpliendo. Según (Reddin, 2012), se enfatiza la necesidad de fijar sistemas de revisión periódicos de objetivos, que sean susceptibles de medición. Es normal que en empresas donde este sistema se encuentre en fase de implementación, se tropiece con cierta resistencia por parte del personal a ser medido o evaluado por un sistema cuantitativo como la administración de objetivos, por lo que es importante que los sistemas de seguimiento ajusten oportunamente esta problemática.

Por lo tanto todo sistema de medición debe contar con las métricas adecuadas plasmadas en indicadores de gestión de cada una de las áreas de la compañía. Los indicadores permiten visualizar si los objetivos se están o no cumpliendo, si su definición fue la adecuada o simplemente si el desempeño que se busca en el personal, es el esperado.

3.1.6.1 Tipos de objetivos de desempeño

Los objetivos que son definidos para evaluación de desempeño, deben ser principalmente claros y concisos para el colaborador. Según Moreno (2011) y Bernárdez (2006) para medir el desempeño de los colaboradores deben seleccionarse solamente entre dos clases de objetivos:

Objetivos de Impacto, son aquellos destinados a cumplir resultado concreto e incluyen verbos como: aumentar, incrementar, subir, disminuir, reducir, eliminar, bajar, mantener, conservar, estabilizar, mejorar.

Objetivos de actividad, son aquellos destinados a cumplir una actividad permanente en el período a ser evaluado incluyen verbos como: elaborar, terminar, verificar, revisar, controlar, realizar, difundir, formular, diseñar, determinar, analizar, etc.

3.1.7 Indicadores de gestión

Un modelo de gestión de desempeño necesita herramientas que permitan medir o cuantificar los resultados obtenidos por el personal. En concordancia con lo que manifiesta (Pérez, 2012), los indicadores de gestión constituyen la traducción de los comportamientos y competencias del personal en resultados tangibles y medibles.

Por lo tanto los indicadores constituyen la parte visible del iceberg cuando se trata de evidenciar el desempeño final de un objetivo y del esfuerzo puesto por un colaborador en su consecución.

Según Mariño (2010), un indicador de desempeño cuenta con los siguientes elementos:

- Fórmula
- Unidad de medida
- Frecuencia de cálculo
- Meta

Este último elemento tiene un componente motivacional importante, cual si es correctamente implementado, compromete al personal en su propio desempeño. Este concepto se entiende de forma más amplia, con la comprensión de la teoría de metas.

3.1.7.1 Teoría de Metas

Según Moreno (2011) una meta es definida como cualquier intención o deseo que una persona quiere alcanzar o concretar y tienen un importante papel motivador, pues orientan la conducta hacia la consecución de la meta.

Al presente año se considera la teoría motivacional dominante de la psicología organizacional y se ha constituido como la base conceptual de los modernos sistemas corporativos de gestión del desempeño.

3.2 Estado del Arte

Uno de los principales expositores sobre talento humano Alles, M. (2005) señala los beneficios que una organización obtendría al implementar las prácticas adecuadas que caracterizan un modelo de gestión del desempeño como la formación de competencias transversales y cardinales, la retroalimentación formal y los planes de desarrollo o sucesión de talento (Alles, 2009) sin embargo, deja de lado la importancia, de la definición de objetivos individuales y departamentales, lo cual es crítico para formalizar y medir adecuadamente el desempeño del personal.

El enfoque cultural de una organización constituido por la misión, visión, valores y plasmado en las prácticas de gestión del talento humano es profundizado por Petrick, J., Full, D. (2003) haciendo hincapié en la importancia de la construcción de pilares de gestión de personas, que otorgue una identidad única a cada empresa, sin embargo al igual que (Alles, 2006) el enfoque no es completo.

Por otro lado Bernárdez (2006), recalca la importancia del despliegue de un modelo de Intervención de mejora HTP (human technology performance), y prioriza la medición objetiva del desempeño del personal sin considerar el componente cualitativo, como las competencias, habilidades, destrezas y valores organizacionales. Este enfoque es compartido por (Becker, B., Huselid, M., Ulrich, D., 2002) quienes desarrollan un esquema de medición de indicadores de Recursos Humanos a partir de (Ballvé, A. 2002), tomando como base única el Cuadro de Mando Integral como herramienta administrativa, sin embargo al ser su enfoque puramente cuantitativo, el Modelo queda incompleto.

Finalmente Moreno (2011, 2012), fusiona ambas perspectivas, dejando de lado el concepto limitado de evaluación de desempeño, y logra incorporar un nuevo significado consolidándolo como un modelo integral de talento humano el cual logra balancear por igual el aspecto cuantitativo-objetivo y el cualitativo- subjetivo en el proceso evaluativo.

Estos autores que han basado sus teorías en su país de origen como Argentina, Estados Unidos y Ecuador, comparten la necesidad de generar un modelo de gestión de desempeño que integre tanto la perspectiva cuantitativa y cualitativa en el rendimiento de los colaboradores de un equipo comercial en industrias.

Capítulo 4

Metodología

4.1 Diagnóstico

Con el objetivo de obtener la información necesaria, para la realización un diagnóstico apropiado del proceso de gestión de desempeño de Plasticaucho Industrial y la problemática que se desea investigar actualmente, se han seleccionado las siguientes técnicas e instrumentos necesarios para la obtención de la información:

Tabla 4-1 Técnicas e Instrumentos de Evaluación

TÉCNICA	INSTRUMENTO	OBJETIVO DE ANÁLISIS
Revisión de Indicadores	Cuadro de Indicadores Semestral	Vendedores y Agentes Comerciales
Entrevista	Guion De Entrevista	Jefaturas de Ventas, Gerencia de Ventas
Encuesta	Inventario de Prácticas de Liderazgo LPI	Jefaturas de Ventas, Gerencia de Ventas, Vendedores, Agentes Comerciales

Fuente: De Investigación de campo

Elaborado Por: Ramos, Esteban (2014)

4.1.1 Revisión de Indicadores

El propósito principal de la investigación, se centra en la construcción de un Modelo de Gestión, cuya finalidad sea la mejora del desempeño del personal del área comercial.

Con el objetivo de analizar el nivel de desempeño actual del equipo comercial, se revisará la información obtenida en los siguientes indicadores de gestión comercial:

- Cumplimiento de Presupuesto (Ventas)
- Cumplimiento de Cartera

- Cumplimiento de Efectividad
- Cumplimiento de Calidad

La información será obtenida del sistema SAP (Sistemas, Aplicaciones y Productos) en el módulo SD (Ventas y Distribución) el cual es utilizado para administrar toda la información de las operaciones comerciales: presupuestos y volúmenes de ventas, cartera vencida, información general de clientes, rúters de venta, etc.

La data será analizada conjuntamente con la Gerencia del área comercial con el propósito de sustentar y validar las conclusiones del análisis realizado.

4.1.2 Cuestionario

De acuerdo a (Aguilar, 2008) un cuestionario desde el punto de vista investigativo constituye un conjunto de preguntas que son confeccionadas de tal forma que permitan obtener información de un objetivo en concreto.

La herramienta LPI (Leadership Practices Inventory) Kouzes, J., Posner, B., (2003) consiste en un cuestionario que incluye un grupo de comportamientos a ser evaluados, con el fin de medir el nivel de desempeño de un colaborador en relación a sus habilidades de Liderazgo.

La validez del cuestionario tiene su respaldo en una aplicación realizada en la empresa Plasticaucho Industrial en el año 2012, el cual fue aplicado para evaluar a 120 supervisores por parte de los colaboradores, esto con el propósito de obtener una información más cercana acerca del desempeño de las líneas de supervisión relacionado con las habilidades de manejo del personal.

El cuestionario en el pasado demostró ser efectivo, generando un insumo adecuado para la retroalimentación a todos los supervisores de la compañía

A nivel Nacional e internacional se tiene conocimiento de la aplicación de la herramienta al menos en 3 millones de personas (Kouzes, J., Posner, B., 2003) quienes, gracias a su aplicación y correcta utilización han trazado sus primeros planes de mejora en el camino hacia ser mejores jefes.

El objetivo general de la aplicación del cuestionario es valorar el nivel de competencias de administración de personas (Dirección de personas, Desarrollo de Personas, Liderazgo, etc.) a las líneas de supervisión de Plasticaucho Industrial.

El modelo de gestión de desempeño ya en la práctica, propone que la línea de supervisión adquiera habilidades en cuanto al manejo de personal; por lo tanto es importante el diagnosticar apropiadamente el nivel actual de estas habilidades.

Con los resultados que se obtenga se podrá entender con precisión, las fortalezas y oportunidades de mejora de todos los supervisores del área comercial, lo cual es esencial conocer para poner en funcionamiento el modelo de Gestión del Desempeño.

La Aplicación del cuestionario fue realizada durante la semana 39 que corresponde al mes de septiembre del año 2014. El cuestionario se aplicó al siguiente universo de personas:

Cuadro 4-1 Población de Aplicación LPI

#	Cargo
18	Vendedores
12	Agentes Comerciales
7	Jefes Ventas
1	Gerente
1	Supervisor
39	TOTAL

Fuente: Organigrama Plasticaucho Industrial

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014)

La aplicación tuvo una duración de 20 minutos, y se aplicó en dos grupos de 20 y 19 personas respectivamente.

La tabulación de datos fue realizada en formato Excel, y los resultados se exponen con amplitud en el Capítulo 5.

4.1.3 Entrevista

De acuerdo a Morgan, H., Cogger, J. (2004), una entrevista en el contexto investigativo, es la conversación planificada entre dos o más personas con el propósito de obtener información primaria del fenómeno que se desea investigar.

El objetivo de la utilización de la técnica de la entrevista se centra en la recolección personalizada de información directamente con la línea de supervisión de ventas en relación a los siguientes puntos:

- Autoevaluación cualitativa de los supervisores en cuanto a la gestión de desempeño.

- Expectativas en cuanto a la implementación de un modelo de gestión de desempeño.

Con esta información, se podrá entender el grado de percepción que la línea de Supervisión tiene sobre el proceso en general y se convertirá en un input importante para el diseño del modelo de gestión del desempeño.

La entrevista fue realizada durante la semana 40 del mes de octubre de 2014 a un total de 7 Jefes, 1 Gerente del área comercial.

Para esta actividad se utilizó el formato de entrevista que se adjunta como Anexo 1.

4.2 Método aplicado

4.2.1 Tipo de Investigación

4.2.1.1 Investigación Descriptiva

Se define a la Investigación Descriptiva como la búsqueda de propiedades importantes de personas, grupos, comunidades, o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Aguilar, 2008).

El objeto inicial de la investigación será el desempeño del personal del área comercial. Al entender cuál es el nivel actual de perfomancia del equipo comercial, podremos entender las causas que han llevado a que el área de ventas no logre alcanzar las metas adecuadas.

Otro objeto de investigación es el desempeño de la línea de supervisión en relación a las habilidades del manejo de personal. Al entender lo que ocurre con la actuación de los jefes tanto en el estudio de sus fortalezas y debilidades, podremos entender cómo afecta esta problemática al desempeño actual del equipo de trabajo.

4.2.2 Tipos de Métodos

4.2.2.1 Método Analítico Sintético

De acuerdo a Aguilar (2008) el método analítico sintético consiste en la desmembración del todo en sus elementos para poder observarlos y analizarlos; esta parte inicial constituye el proceso analítico que va desde lo concreto (hechos) a lo abstracto (conexiones).

La síntesis es el resultado final del análisis Aguilar (2008), que consiste en el proceso que alcanza la comprensión total del problema, por lo tanto el análisis y síntesis son procesos inseparables.

El análisis aplicado para la elaboración del presente proyecto abarca varias etapas de recolección de datos:

- **Indicadores de Desempeño:** Revisión de los indicadores del equipo comercial del primer semestre del 2014, entre los cuales tenemos el cumplimiento de presupuesto, cartera, calidad y efectividad en la ruta, Esto nos permitirá entender en términos cuantitativos como se encuentra en la actualidad el rendimiento del personal del área comercial.
- **Prácticas de Supervisión:** Con la aplicación de la encuesta, podremos entender el nivel de desempeño de los supervisores del área comercial, en cuanto a las habilidades desarrolladas para el manejo de personal. El análisis de esta información nos permitirá entender el nivel de formación que tiene las líneas de supervisión para ejecutar con el criterio adecuado un modelo de gestión del desempeño.
- **Diagnóstico del proceso Actual:** La entrevista con las líneas de supervisión nos permitirá entender de primera mano cual es la percepción que se tiene sobre el trabajo que realiza el área de recursos humanos en la compañía, con el fin de entender el nivel de expectativas y necesidades que se tiene en cuanto a la implementación del mencionado modelo.

La presente información será objeto de análisis con el fin de comprender el comportamiento del desempeño del personal de Plasticaucho Industrial, particularmente de quienes conforman el área comercial.

Posteriormente se describen en el Capítulo V los resultados obtenidos en el diagnóstico de estos elementos y se realiza un análisis crítico del fenómeno.

Finalmente la información recopilada es clasificada y servirá de insumo cualitativo para la generación del Modelo de Gestión del Desempeño.

Capítulo 5

Resultados

5.1 Modelo

5.1.1 Título

“MODELO DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO DEL ÁREA COMERCIAL”

5.1.2 Institución ejecutora

Plasticaucho Industrial – Área Comercial

5.1.3 Reseña Histórica de la empresa

La compañía es una empresa familiar, las actividades industriales inician en 1931, su fundador José Filomentor Cuesta Tapia, orienta la manufactura de sus productos a la fabricación de artículos de caucho y calzado en general bajo la marca VENUS, manteniendo su obra en constante crecimiento y evolución. Al fallecimiento del fundador en 1957 se transforma en “Venus Industrializadora del Caucho S.A.”, posteriormente en 1968 los hermanos Cuesta-Holguín fundan PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A.

En 1972, la planta se traslada al Km.2½ Panamericana Norte de la ciudad de Ambato en el sector de Catiglata, donde inicia una nueva etapa de desarrollo y crecimiento, ocupando una superficie de 22.464 m².

En el 2003, la compañía traslada las operaciones de distribución de sus productos a las nuevas instalaciones, ubicadas en el Parque Industrial de la ciudad de Ambato, sobre un terreno cuya superficie es de 85.000 m².

Las oficinas comerciales a nivel nacional, fueron inauguradas el 1 de Julio de 1972 en las ciudades de Ambato, Quito y Guayaquil, 7 años más tarde en Cuenca y la más reciente en Santo Domingo de los Colorados el 12 de Diciembre del 2002.

Actualmente la empresa cuenta con 2100 colaboradores en todo el Ecuador.

5.1.4 Visión

Todo ecuatoriano usará un par de zapatos de una de las marcas comercializadas por la empresa.

5.1.5 Misión

Lideramos el sector calzado en el Ecuador con procesos ágiles, eficientes e innovadores.

5.1.6 Valores y Principios

Respetar la tradición de la organización, mantener el prestigio y reconocimiento de la marca Venus en el mercado y velar por el cumplimiento de los ideales de sus fundadores: honestidad, justicia, ética, solidaridad, lealtad y honorabilidad.

Valorar a todos los colaboradores de la empresa y fomentar su desarrollo y crecimiento, creando las condiciones necesarias para conseguir su fidelidad, lealtad, entrega y compromiso, considerando su opinión y vinculando a sus familias en el cumplimiento de sus deberes.

Manejar prudentemente los negocios de la compañía, utilizando herramientas de gestión adecuadas y precautelando el patrimonio de la organización.

Cumplir las obligaciones legales, fiscales, sociales y financieras, con el estado, los proveedores, los clientes, sus colaboradores, la comunidad y sus accionistas.

Utilizar el diálogo como medio para el entendimiento y solución de los problemas en general.

Hacer de la innovación una característica fundamental de todas las tareas, fomentando el manejo eficiente de los recursos y la evolución continua de los procesos.

Hacer que el cliente sea la razón de ser de la empresa, enfocando las acciones hacia la generación permanente de valor.

5.1.7 Antecedentes de la propuesta

De acuerdo al análisis de los resultados expuestos en la sección 5.2, se pone en evidencia lo siguientes síntomas que motivan el desarrollo de la propuesta:

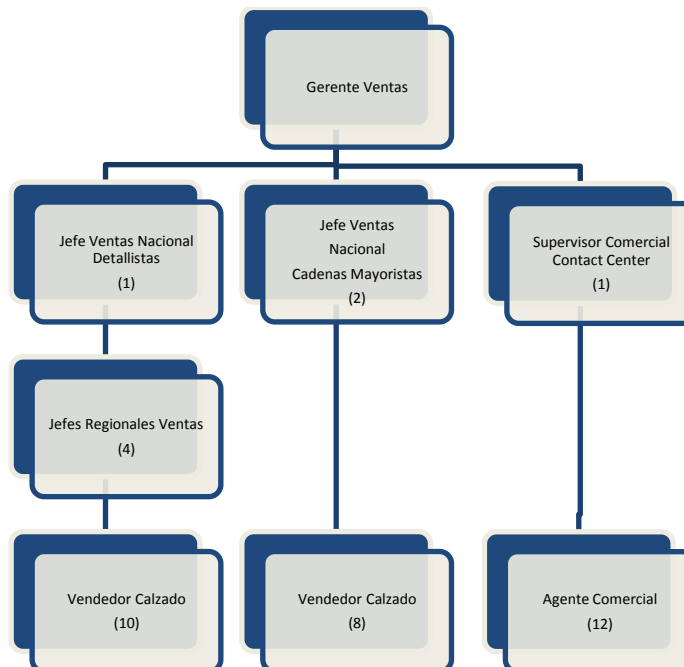
- Desempeño deficiente en el personal operativo del área comercial, evidenciado por un nivel bajo, en el cumplimiento de los indicadores de gestión de sus actividades.
- Inconformidad por parte de la línea de supervisión con el sistema de gestión de desempeño actual de la compañía.
- Nivel de liderazgo deficiente en las jefaturas del área comercial, caracterizada por un nivel muy básico de gestión en las siguientes competencias: desarrollo de personas, dirección de personas y retroalimentación.

5.1.8 Objetivo

Desarrollar un Modelo de Gestión del Desempeño en el área comercial, que permita contribuir al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales, mediante la planificación y medición del rendimiento de los colaboradores en términos de efectividad, así como apoyar su crecimiento profesional mediante la generación de retroinformación y acciones de mejora plasmados en un Plan de Desarrollo.

5.1.9 Organigrama del área Comercial

Gráfico 5-1 Organigrama



Fuente: Organigrama Plasticaucho Industrial – Equipo comercial

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014)

5.1.10 Ubicación Sectorial y física

Tabla 5-1 Ubicación Sectorial y física

Nombre del proyecto:	“MODELO DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO DEL ÁREA COMERCIAL”
Nombre de la institución:	Plasticaucho Industrial
Ubicación:	Panamericana norte – Sector Parque Industrial
Actividad:	Producción, Diseño y comercialización de productos de Calzado y Caucho Eva
Investigador:	Esteban Francisco Ramos Moya
Asesor:	Ps. Mgr. Andrea Cristina Pico Barrionuevo

Fuente: Plasticaucho Industrial

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014)

5.1.11 Análisis de Factibilidad

5.1.11.1 Socio - Cultural

El enfoque persigue la formación de una cultura de “rendición de cuentas” y de retroalimentación al personal del área comercial, con el fin de que sea la piedra angular en el presente modelo de Gestión del Desempeño. Para lo cual se propone:

- Fomentar la retroalimentación entre supervisores y colaboradores como un hábito de solución de problemas y trabajo continuo, de esta manera, se incentiva la comunicación efectiva como identidad corporativa.
- Incorporar la cultura de rendición de cuentas de forma anual, con el fin de convertir a Plasticaucho en una empresa, que frecuentemente se autoevalúa.

5.1.11.2 Organizacional

Plasticaucho Industrial al momento cuenta con una Planificación Estratégica para el período 2014 al 2017, la misma que incluye iniciativas estratégicas de desarrollo organizacional como el Robustecimiento de la Gestión del Talento Humano, Plasticaucho Industrial, Comité Directivo (2014).

El presente Modelo daría sustento a dicha iniciativa dando el soporte técnico y procedimental que la línea de supervisión necesita para el cumplimiento de sus objetivos organizacionales y los objetivos del equipo de trabajo. Esto se lograría con la incorporación de las siguientes prácticas:

- El alineamiento institucional por parte de los colaboradores al vincular sus objetivos de desempeño individual con los objetivos de la compañía.
- El generar seguimientos formales de revisión de desempeño que permita asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- El generar procesos formales de retroalimentación que contribuyan al desarrollo de los colaboradores.

5.1.11.3 Económica - Financiera

Los Indicadores de desempeño del área comercial, los cuales abarcan distintos niveles, tales como: áreas de trabajo, zonas comerciales, canales de venta y personas, se encuentran directamente ligados a la rentabilidad de la compañía.

El propósito del modelo, consiste en ser un soporte para los colaboradores del área comercial, el cual de forma indirecta favorezca el cumplimiento de los indicadores, los cuales comprenden (ventas, cartera, calidad, efectividad en ruta).

Los objetivos que persigue el área comercial en función a los indicadores establecidos son:

- Incrementar el nivel de ventas.
- Disminuir el nivel de cartera.
- Mantener el nivel de calidad.
- Mejorar la Efectividad en ruta.

5.1.11.4 Legal

Toma como fundamentación legal la Norma ISO 9001:2008, la sección relacionada con el Capítulo 6 de Recursos Humanos, el punto 6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia literal d), donde manifiesta que toda organización debe asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen a los objetivos de la calidad, ISO. (2008).

El modelo propone asegurar el cumplimiento de este punto de norma, lo cual asegura que los procesos de gestión del talento humano contribuyan a que el personal de la empresa alcance la competencia necesaria para garantizar la calidad de los productos y servicios que son ofertados al cliente.

5.1.12 Alcance

Desde la Planificación del Desempeño, la medición y retroinformación, **hasta** la definición de actividades de desarrollo del personal.

5.1.13 Definiciones

Desempeño.- Rendimiento de un colaborador respecto a la efectividad con la que realiza sus funciones, responsabilidades y objetivos encomendados.

Evaluación del Desempeño.- Proceso formal de revisión del cumplimiento de metas fijadas entre supervisores y colaboradores, con el propósito de brindar retroalimentación, estimulando un buen desempeño o corrigiendo un bajo desempeño, mediante la definición de acuerdos y compromisos.

Retroinformación (feedback).- es un diálogo entre supervisor y supervisado que tiene como propósito reforzar las conductas positivas o corregir conductas inapropiadas o improductivas, así como la mejora del desempeño del colaborador. La retroalimentación también puede generarse en otras direcciones, hacia arriba al supervisor o lateralmente a los colegas.

Línea de Supervisión.- Nivel Jerárquico que supervisa directamente y ejecuta el proceso de evaluación de forma integral al colaborador que está siendo evaluado. Este nivel puede ser integrado por Gerentes, Jefes, y Supervisores.

Ranking de Desempeño.- Es una escala que permite calificar cuantitativamente el nivel de contribución de un colaborador.

Resultados: cuantificar la contribución del colaborador al logro de los objetivos del área y de la organización, así como el valor agregado que aporta.

Competencias: es un insumo para la mejora de comportamientos asociados al éxito en el desempeño de la función.

5.1.14 Políticas de Participación

Los participantes deberán al menos tener un año en la compañía.

Los evaluadores deberán trabajar el lapso mínimo de 12 meses con los colaboradores que van a evaluar.

La evaluación será realizada en un período anual.

5.1.15 Enfoque del Modelo

El presente Modelo de gestión de desempeño, tiene una visión integral en el desarrollo del talento humano, el cual abarca dos enfoques importantes y complementarios

- A. Enfoque cuantitativo - Evaluación de desempeño por objetivos
- B. Enfoque cualitativo – Plan de desarrollo individual

El modelo está enfocada no solo en la evaluación y medición del desempeño actual del colaborador, sino que a partir de esta medición se logre una mejora evidente y durable en el rendimiento.

Los beneficios que la organización obtenga de este proceso serán los siguientes:

- Alinear la operación de la organización con la estrategia.

- Aumentar la productividad individual y organizacional.
- Proveer de un sustento para la toma de decisiones respecto a desarrollo, promociones, salarios entre otras.
- Desarrollar competencias de Liderazgo de las personas que manejan personas.
- Generar una cultura de rendición de cuentas, retroalimentación y mejora del desempeño.

A continuación se explica al detalle ambos enfoques:

Tabla 5-2 Diferenciación de enfoques de Modelo de gestión de Desempeño

Aspecto/ Enfoque	Cuantitativo	Cualitativo
Nombre	Evaluación por Objetivos	Plan de Desarrollo Individual
Rol de Supervisor	Director	Acompañamiento
Herramienta	Matriz de Indicadores de Desempeño	Matriz de Plan de Desarrollo Individual
Objetivo	Consecución de Metas y Objetivos Individuales	Desarrollo de Competencias de la función

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014).

5.1.15.1 Evaluación por Objetivos (Enfoque cuantitativo)

5.1.15.1.1 Concepto

Es un proceso que consiste en la definición de objetivos organizacionales e individuales con el fin de orientar el desempeño de los colaboradores, su medición y así alcanzar el alineamiento organizacional.

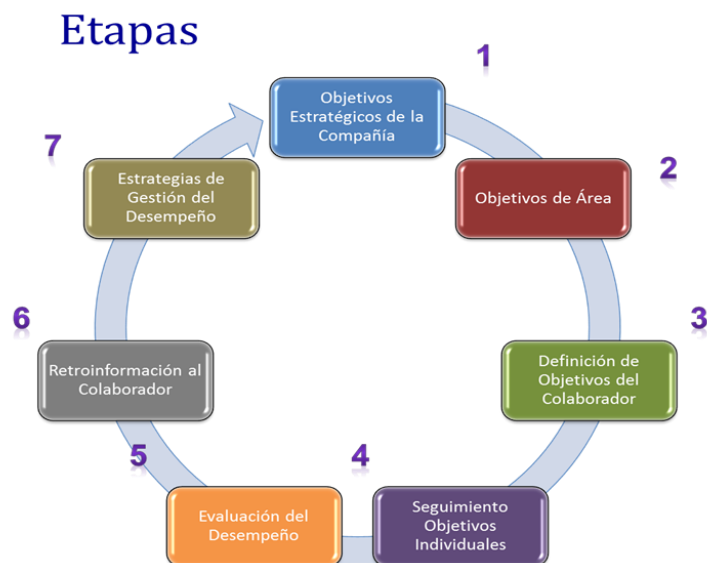
5.1.15.1.2 Características

- Parte del plan estratégico de la compañía.
- Es objetivo.
- Orienta el desempeño de los colaboradores en metas e indicadores más claros y ligados a las iniciativas estratégicas de la compañía.

5.1.15.1.3 Proceso

A continuación se definen las etapas que conforman todo el proceso.

Gráfico 5-2 Etapas de la Evaluación por Objetivos



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014).

5.1.15.1.4 Definición de Iniciativas Estratégicas

La organización bajo la metodología que así definida y la estrategia que persiga, establece las directrices para todo el nivel gerencial, cada Gerencia y Subgerencia de área tendrá bajo su responsabilidad la gestión y consecución de un objetivo durante el período anual, lineamientos que permitirán el establecimiento de objetivos hacia todas las áreas y colaboradores de la organización.

5.1.15.1.5 Definición de Objetivos de Área

El Sistema de Evaluación del Desempeño parte de los objetivos que se definen desde el nivel directivo para desplegarlos al resto de la organización.

Este despliegue consiste en que la alta dirección plantea los objetivos estratégicos de la organización y los comunica a su segunda línea. (Comité Directivo Plasticaucho Industrial, 2014)

Tabla 5-3 Niveles Jerárquicos de construcción de objetivos

NIVEL JERÁRQUICO	PARTICIPANTES	ACTIVIDAD
1ERA LÍNEA	Comité Directivo	Planificación Estratégica
2DA LÍNEA	Gerentes de Área	Objetivos de Área
3RA LÍNEA	Jefaturas, y Nivel Operativo	Objetivos Individuales

Fuente: Plasticaucho Industrial – Investigación de Campo

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014).

La segunda línea se reúne con su equipo de trabajo para formular objetivos de área, departamento o equipo. Estos objetivos se formulan a la luz de los estratégicos de la organización para que resulten alineados con los objetivos de mayor nivel. El despliegue de objetivos de área se realiza en función al objetivo estratégico, cada supervisor responsable de un área lidera esta actividad y conjuntamente con su equipo de trabajo definen los objetivos. Para esto se utilizará la Matriz de objetivos, indicadores y metas de área, es conveniente que no se fijen más de ocho objetivos por área y cinco iniciativas o planes de acción por objetivo.

Matriz 5-1 Matriz de indicadores de desempeño

MATRIZ DE INDICADORES DE DESEMPEÑO



AREA:

FECHA:

RANGO DE METAS

FECHAS

Responsable	Área	#	Objetivos Estratégicos y funcionales	Unidad de Medida	Fórmula de Cálculo del Indicador	Fuente de Información	MINIMO	SATISFACTORIO	EXCELENTE	Peso	Peso Acumulado	Estrategia	Acciones Claves	Tipo	Compartido con	Inicio	Fin	Direc.	Periodicidad Cálculo
NOMBRE	VEN	1	Incrementar Clientes en su sector	Numero de Clientes	Número de Clientes actual - Número de clientes anterior	SAP	2	3	4	50%	50%	CLIENTE	Satisfacción de Clientes	Estratégico	Contact Center	Ene	Dic	Creiente	Mensual

* Ejemplo de utilización del formato

Fuente: Moreno, J. (2011). *Evaluación del desempeño del personal*

Elaborado por: Moreno, Jaime (2014).

Tabla 5-4 Guía explicativa de matriz de indicadores de desempeño

GUIA EXPLICATIVA DE MATRIZ DE INDICADORES DE DESEMPEÑO	
Responsable:	Nombre del colaborador quien tendrá bajo su responsabilidad el cumplimiento de los objetivos y las metas asignadas por colaborador, de lo contrario podría disipar el enfoque y aumentar el estrés de la persona.
Área:	Nombre del área o departamento organizativo al cual pertenece el colaborador.
Objetivos:	<ul style="list-style-type: none"> • ESTRATEGICOS: Se establecen con base en el direccionamiento de negocio y tomando en cuenta proyectos clave asignados al colaborador. Es factible que no aplique para algunos cargos. Insumos requeridos: Objetivos de Negocio, Plan estratégico. • FUNCIONALES: Se establecen con base en el objetivo u funciones del cargo consignadas en la descripción de cargo. Insumos requeridos: Descripción de Cargo.
Unidad de medida:	Tipo de métrica que se utilizará para la medición del avance o cumplimiento del objetivo.
Fórmula de Cálculo del Indicador:	Esquema lógico que permite obtener el dato objetivo del desempeño del colaborador.
Fuente de Información:	Software, base de datos, o archivo físico de donde se obtendrá la información de desempeño del colaborador.
Escalas de Medición:	Niveles de desempeño esperados del colaborador en función de las características del objetivos planteados. <ul style="list-style-type: none"> • Mínima • Satisfactorio • Excelente
Peso	Porcentaje de valor que cada objetivo tiene dentro del grupo total de objetivos planteados. Se otorga mayor peso a aquellos objetivos.
Peso Acumulado:	Sumatoria Acumulada del Peso de Objetivos en porcentaje.
Estrategia:	Se establece la Iniciativa estratégica (Comité Ejecutivo Plasticaucho Industrial, 2014) que será gestionada por medio del cumplimiento del objetivo planteado.
Acciones Claves:	Actividades imprescindibles que el colaborador debe cumplir para alcanzar el objetivo planteado.
Tipo:	Se establece la clasificación del objetivo, puede ser estratégico o funcional, dependiendo de la tipología explicada anteriormente.
Compartido Con	Nombres de cargos, personas o departamentos, con quienes se comparte las actividades encaminadas al cumplimiento del objetivo de forma directa o indirecta.
Inicio Fin	Fechas de inicio y finalización donde se establecen los límites temporales para el cumplimiento del objetivo y la evaluación del mismo.

Fuente: Moreno, J. (2011). *Evaluación del desempeño del personal*

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014)

La matriz se basa en un sistema de puntos de base 10, la cual sirve para establecer niveles de desempeño, detallados a continuación:

La matriz da cabida a varios indicadores que finalmente se condensan en una puntuación única global denominada “índice global de desempeño”, calculado en función a un peso otorgado a cada indicador el mismo que debe reflejar la importancia o prioridad que se da al objetivo. Es conveniente que no sean más de 6 objetivos o metas.

5.1.15.1.6 Definición de Objetivos Individuales

Una vez que la segunda línea ha formulado los objetivos de área, los jefes se reúnen con cada uno de sus colaboradores para establecer objetivos individuales. De esta manera, los colaboradores llevan a cabo un trabajo que está alineado respecto a los objetivos del área y de la organización

Para esta actividad se establece el documento Matriz de Indicadores de Desempeño.

Las matrices de objetivos de área son el insumo clave para esta etapa del proceso, cada colaborador debe tener objetivos relacionados con las iniciativas o planes de acción definidos para el área, los cuales se documentan en la Matriz de Desempeño Individual.

5.1.15.1.7 Seguimiento de objetivos individuales

Todos los objetivos son fijados para ser cumplidos en un período anual, y puntualmente para aquellos individuales de colaborador se establecen los siguientes períodos formales de seguimiento y registro de avances, cabe recalcar que el supervisor debe hacer seguimientos continuos en todo el período.

En el gráfico 5-21 se definen los pasos de implementación del enfoque cuantitativo que tiene estrecha relación con el esquema de seguimiento adjunto.

Gráfico 5-3 Esquema de seguimiento de matriz de indicadores individual



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014)

El proceso de seguimiento al desempeño es responsabilidad del supervisor, el rol de gestión humana es acompañar los avances en todo el período y brindar soporte metodológico.

El seguimiento se realiza en los registros detallados a continuación:

Matriz 5-2 Plantilla de Seguimiento de Objetivos

SEGUIMIENTO I					
Real	% Avance a la fecha	Rango	Estatus	Observaciones	Respaldo
2	50%	Creciente	En proceso	Avanzando	SAP

SEGUIMIENTO II					
Real	% Avance a la fecha	Rango	Estatus	Observaciones	Respaldo
3	75%	Creciente	En proceso	Avanzado	SAP

Fuente: Moreno, J. (2011). *Evaluación del desempeño del personal*

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014)

Tabla 5-5 Guía explicativa de matriz de seguimiento

GUÍA EXPLICATIVA DE MATRIZ DE SEGUIMIENTO	
Real	% de Avance del objetivo frente al período total
% Avance a la fecha	% de Avance del objetivo frente a la fecha de seguimiento
Rango	Tendencia de la ejecución del objetivo
Estatus	Semaforización del estado del objetivo, aquí se determina si el porcentaje de avance está dentro de lo planificado o se encuentra en atraso
Observaciones	Comentarios relacionados al seguimiento realizado
Respaldo	Fuente de información de los datos revisados

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014).

Las matrices de desempeño individual deberán ser revisadas por el supervisor y colaborador con la periodicidad o frecuencia necesarias, en función al tipo de objetivos y metas propuestas, no es recomendable esperar al cierre del período anual para entonces hacer el seguimiento y evaluación, ya que podría ser demasiado tarde para realizar los correctivos y tomar las acciones necesarias de mejora.

La consecuencia de toda reunión de seguimiento debe ser una retroalimentación positiva o correctiva sobre el rendimiento y en caso de ser necesario se podrá definir planes de acción enfocados a apoyar el desempeño del colaborador, para lo cual se utilizará el formato definido para el efecto.

5.1.15.1.8 Evaluación Final

El proceso de Evaluación de Desempeño es permanente y cíclico, al finalizar un período inmediatamente inicia otro, las etapas o pasos se resumen en el siguiente gráfico y a continuación se detallan cada una de ellas:

Matriz 5-3 Matriz de Evaluación Final

EVALUACIÓN FINAL					
Real	Rango	Cumplimiento	Estatus	Observaciones	Respaldo
4	Creciente	100%	Finalizado	Exlenente	SAP

Fuente: Moreno, J. (2011). *Evaluación del desempeño del personal*

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014)

5.1.15.2 Plan de Desarrollo Individual

5.1.15.2.1 Concepto

Es un ejercicio planificado, que parte desde un análisis objetivo de competencias del colaborador hasta la definición de actividades para su desarrollo y el seguimiento de las mismas.

El proceso incluye seguimientos periódicos donde el supervisor brinda un direccionamiento personalizado.

5.1.15.2.2 Antecedentes

La herramienta como tal, ha sido utilizada con anterioridad en Plasticaucho Industrial en el área de Planificación de Operaciones, con el objetivo de desarrollar las competencias de Pensamiento Analítico y Orientación al logro de su personal.

La aplicación arrojó buenos resultados en la compañía, lo cual ayuda a validar la aplicación y utilidad de esta herramienta en el mismo contexto organizativo para el desarrollo de la fase cualitativa de este modelo.

5.1.15.2.3 Características

- La metodología se enfoca directamente en el desarrollo de competencias.
- La línea de supervisión juega un papel de acompañamiento.
- El avance, cumplimiento y éxito del plan es un 100 % responsabilidad del colaborador.
- No es una evaluación de desempeño en esencia, sino una herramienta de desarrollo.

5.1.15.2.4 Proceso

Gráfico 5-4 Etapas del Plan de Desarrollo Individual



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014).

5.1.15.2.5 Diagnóstico del colaborador

El Proceso de diagnóstico consiste en la identificación de Fortalezas y Debilidades del colaborador las cuales se traducen en el conjunto de Conocimientos, Competencias, Actitudes, Conductas, Valores que son evidenciadas diariamente en el lugar de trabajo.

Las FORTALEZAS (+) constituyen aspectos positivos y destacables del colaborador, y a su vez las DEBILIDADES (-) son aspectos de crecimiento y cambio para el colaborador.

Agregadores de valor:

- **Línea de Supervisión:** Utilización de criterios objetivos para el levantamiento de la Matriz de Fortalezas y Debilidades.

- **Colaborador:** Ser abierto y receptivo a la aceptación de la Matriz expuesta por la línea de supervisión, la imagen que proyectamos no es necesariamente la que pensamos de nosotros mismos.

Matriz 5-4 Matriz FODA Individual

Datos Generales			
SUPERVISOR	CARGO	APELLIDOS	NOMBRES
Nombre	Vendedor	Nombre	Nombre

Detalle Diagnóstico	
ASPECTO	DESCRIPCION
FORTALEZAS	1. Empatía para entender las necesidades de los clientes 2.
OPORTUNIDADES DE MEJORA	1. 2. 3.

* Ejemplo de utilización del formato

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014).

5.1.15.2.6 Retroalimentación

La retroalimentación es una conversación de análisis de los comportamientos del colaborador, en la cual la línea de supervisión expone los efectos de dichos comportamientos en los resultados alcanzados en el cargo, área de trabajo y su incidencia en el clima laboral.

Agregadores de valor:

- **Línea de Supervisión:** Objetividad en la retroalimentación, con el debido sustento.
- **Colaborador:** Apertura y aceptación en el proceso.

5.1.15.2.7 Calificación inicial (competencias):

La línea de Supervisión asocia cada una de los aspectos del colaborador (Fortalezas y Debilidades) con la competencia que corresponda, según el diccionario de competencias organizativas adoptado por la compañía, Hay-Mcber (2002).

Posteriormente se califica en el campo *Promedio de %* (del formato adjunto) cada competencia en función de la siguiente escala de desarrollo:

Cuadro 5-1 Escala Desarrollo de Competencia

Escala: Desarrollo de la Competencia ?		
Nivel	Calificación	Significado
1	0-20	Necesita mejorar sustancialmente en estas competencias pues comparadas con las demás, no la tiene desarrollada. Necesita trabajarla.
2	21-40	Necesita mejorar bastante en esta competencia. Claramente no está entre sus fortalezas.
3	41-60	Tiene la competencia aunque necesita mejorarla en varios aspectos.
4	61-80	Tiene desarrollada la habilidad aunque aun puede mejorarla en ciertos detalles.
5	81-100	Comparada con las demás habilidades, esta es una clara fortaleza. No tiene tanta necesidad de mejorarla. Más bien debe mantener su nivel.

Fuente: Alles (2005)

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014).

Agregadores de valor:

- **Línea de Supervisión:** Conocer el diccionario de Competencias Organizativas, mantener objetividad en la calificación de las competencias, y coherencia con la retroalimentación.
- **Colaborador:** Tomar las calificaciones como referente y oportunidad de mejora, mas no como resultado final de la evaluación.

Matriz 5-5 Matriz Calificación de Competencias

Análisis Competencias		
COMPETENCIAS	ASPECTO	Promedio de %
ORIENTACION DE SERVICIO AL CLIENTE	FORTALEZA	85%

* Ejemplo de utilización del formato

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014).

5.1.15.2.8 Elaboración de plan de desarrollo individual

En base a la Matriz de Fortalezas y Debilidades de colaborador, previamente levantado, el colaborador con la asesoría de su Línea de Supervisión, propone un conjunto de actividades de desarrollo. Dichas actividades deben ser concretas y necesariamente incluir un parámetro de o estándar de medición.

Agregadores de valor:

- **Línea de Supervisión:** Asesorar al colaborador en la elaboración del plan de desarrollo individual, procurando que las actividades descritas sean retadoras, claras y que persigan el desarrollo del colaborador.
- **Colaborador:** Proponer actividades de desarrollo que demanden el esfuerzo apropiado para el desarrollo de su competencia.

Matriz 5-6 Plan de acciones de Desarrollo

PLAN DE ACCIÓN		
RESPONSABLE	ACCION/TAREA/ ACTIVIDAD	FECHA SEGUIMIENTO 1
Vendedor	Determinar las verdaderas necesidades del Cliente X en cuanto a producto a ofertar a sus	Fecha

* Ejemplo de utilización del formato

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014).

5.1.15.2.9 Seguimiento al plan de desarrollo individual

Esta fase consiste en la validación de los avances de las actividades que el colaborador demuestre a lo largo de la ejecución del Plan de Desarrollo Individual.

El seguimiento de los avances, será fijado de acuerdo a la criticidad del cargo (Asistentes, Jefaturas, Gerencias) de acuerdo a la siguiente matriz:

Tabla 5-6 Esquema de Seguimiento

ESQUEMA DE SEGUIMIENTO DE PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL		
AREA COMERCIAL: JERARQUIA/ FRECUENCIA		
NIVEL JERÁRQUICO	CARGOS	FRECUENCIA DE SEGUIMIENTO
Supervisión	Jefatura, Supervisión	Trimestral*
Operativo	Vendedores de Campo	Cuatrimestral
	Agentes Comerciales	Cuatrimestral

*Se sugiere un nivel de seguimiento de mayor frecuencia a Jefaturas debido a la criticidad del cargo

Fuente: Resultados Entrevista a Líneas de Supervisión Sec. 5.2.1, (2014)

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014).

En cada seguimiento el colaborador, liderará la reunión y presentará los avances de su plan.

En el formato adjunto se detalla el nombre de la actividad o la tarea a la cual se está dando el seguimiento, en el campo evaluación se detalla la descripción cualitativa del resultado alcanzado, en el campo de porcentaje, se detalla el grado de avance de la actividad, en cualificación se registra el grado de aptitud de competencia alcanzada en función del Gráfico 5.28 Escala Desarrollo de Competencia, y finalmente se define la fecha del siguiente seguimiento.

Agregadores de valor:

- **Línea de Supervisión:** Generar procesos de acompañamiento y cuestionamiento propositivo al colaborador, asegurándose de que las actividades encomendadas estén siendo ejecutadas de acuerdo a los términos establecidos en el Plan de Desarrollo Individual.
- **Colaborador:** Llevar una adecuada gestión de las actividades planificadas. Demostrar interés en su propio desarrollo profesional

Matriz 5-7 Esquema de Seguimientos al PDI

SEGUIMIENTO 1				
ACCION/TAREA/ACTIVIDAD	EVALUACION 1	% CUMPLIMIENTO 1	CUALIFICACION 1	FECHA SEGUIMIENTO 2
Determinar las verdaderas necesidades del Cliente X en cuanto a producto a ofertar a sus consumidores	Presenta un Estudio Preliminar	15%	85%	Fecha
SEGUIMIENTO 2				
ACCION/TAREA/ACTIVIDAD	EVALUACION 2	% CUMPLIMIENTO 2	CUALIFICACION 2	FECHA SEGUIMIENTO 3
Determinar las verdaderas necesidades del Cliente X en cuanto a producto a ofertar a sus consumidores	Presenta una propuesta borrador	50%	85%	Fecha
SEGUIMIENTO 3				
ACCION/TAREA/ACTIVIDAD	EVALUACION 3	% CUMPLIMIENTO 3	CUALIFICACION 3	FECHA SEGUIMIENTO FINAL
Determinar las verdaderas necesidades del Cliente X en cuanto a producto a ofertar a sus consumidores	Presenta la implementación de la propuesta	100%	85%	Fecha

* Ejemplo de utilización del formato

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014).

5.1.15.2.10 Calificación final (cumplimiento de actividades)

La línea de supervisión califica en porcentaje %, el nivel o grado de cumplimiento de actividades planificadas y el grado de desarrollo de competencias que se haya alcanzado en un período anual.

Agregadores de Valor:

- **Línea de Supervisión:** Objetividad en las calificaciones.
- **Colaborador:** Apertura en la calificación obtenida, recordar que el objetivo del proceso es desarrollar competencias laborales, y la calificación es el último de los objetivos.

Matriz 5-8 Formato Calificación Final PDI

EVALUACIÓN FINAL			
ACCION/TAREA/ACTIVIDAD	EVALUACIÓN FINAL	% CUMPLIMIENTO FINAL	CUALIFICACION FINAL
Determinar las verdaderas necesidades del Cliente X en cuanto a producto a ofertar a sus consumidores	Cumple la actividad encomendada	100%	100%

* Ejemplo de utilización del formato

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014).

Matriz 5-9 Plantilla General PDI



FORMATO PDI

Plan de Desarrollo Individual

Datos Generales

SUPERVISOR	CARGO	APELLIDOS	NOMBRES
Nombre	Vendedor	Nombre	Nombre

Detalle Diagnóstico

ASPECTO	DESCRIPCION
FORTALEZAS	1. Empatía para entender las necesidades de los clientes 2.
OPORTUNIDADES DE MEJORA	1. 2. 3.

Análisis Competencias

COMPETENCIAS	ASPECTO	Promedio de %
ORIENTACION DE SERVICIO AL CLIENTE	FORTALEZA	85%

PLAN DE ACCIÓN

RESPONSABLE	ACCION/TAREA/ACTIVIDAD	FECHA SEGUIMIENTO 1
Vendedor	Determinar las verdaderas necesidades del Cliente X en cuanto a producto a ofertar a sus	Fecha

SEGUIMIENTO 1

ACCION/TAREA/ACTIVIDAD	EVALUACION 1	% CUMPLIMIENTO 1	CUALIFICACION 1	FECHA SEGUIMIENTO 2
Determinar las verdaderas necesidades del Cliente X en cuanto a producto a ofertar a sus consumidores	Presenta un Estudio Preliminar	15%	85%	Fecha

SEGUIMIENTO 2

ACCION/TAREA/ACTIVIDAD	EVALUACION 2	% CUMPLIMIENTO 2	CUALIFICACION 2	FECHA SEGUIMIENTO 3
Determinar las verdaderas necesidades del Cliente X en cuanto a producto a ofertar a sus consumidores	Presenta una propuesta borrador	50%	85%	Fecha

SEGUIMIENTO 3

ACCION/TAREA/ACTIVIDAD	EVALUACION 3	% CUMPLIMIENTO 3	CUALIFICACION 3	FECHA SEGUIMIENTO FINAL
Determinar las verdaderas necesidades del Cliente X en cuanto a producto a ofertar a sus consumidores	Presenta la implementación de la propuesta	100%	85%	Fecha

EVALUACIÓN FINAL

ACCION/TAREA/ACTIVIDAD	EVALUACIÓN FINAL	% CUMPLIMIENTO FINAL	CUALIFICACION FINAL
Determinar las verdaderas necesidades del Cliente X en cuanto a producto a ofertar a sus consumidores	Cumple la actividad encomendada	100%	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014).

5.1.15.3 Sesión de evaluación de desempeño integral

Consiste en una reunión donde participa tanto la línea de supervisión como el colaborador, con el fin de realizar el ejercicio de evaluar el desempeño del colaborador a lo largo del período señalado.

La evaluación se realiza al cumplirse el período anual y constituye una confirmación y formalización de una retroalimentación frecuente o permanente que el supervisor haya mantenido durante todo el período.

Tabla 5-7 Guía de retroinformación al colaborador.

GUÍA DE RETROINFORMACIÓN AL COLABORADOR	
Para asegurar una evaluación productiva y beneficiosa para las partes, se han definido los siguientes pasos y recomendaciones para los supervisores responsables:	
Preparar la reunión	
Es imprescindible que el supervisor recopile información o datos pertinentes que ayuden a tener un sustento claro para la evaluación de metas, así como realizar una revisión de las matrices de objetivos de cada colaborador. En caso de un desempeño adecuado, identifique los comportamientos del colaborador que hayan ayudado para el mismo y en caso de un desempeño deficiente, de la misma manera identifique los comportamientos del colaborador vinculados al mismo. Es recomendable preguntarse como usted desde su rol de supervisor ha contribuido o interferido para generar esos tipos de desempeño en el colaborador.	
Crear un ambiente adecuado.	
Un ambiente de confianza propiciará una mejor comunicación y acuerdos entre las partes.	
Analizar el desempeño en cada objetivo acordado. (matriz)	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Identifique y describa las brechas entre el desempeño real y esperado. ○ Pregunte por qué no está logrando las metas deseadas, escuche atentamente. ○ Identifique la causa principal de la deficiencia de desempeño. ○ Dele la primera oportunidad para sugerir acciones para mejorar. ○ Realice elogios francos en caso de aquellos desempeños exitosos. 	
INDICACIONES ADICIONALES	
La intervención del colaborador durante toda la reunión es básica, ya que debe expresar sus ideas, sustentos o justificativos respecto al cumplimiento o no de los objetivos, así como las propuestas de mejora que considere para su desarrollo y mejor rendimiento.	

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014).

5.1.15.3.1 Ranking de desempeño

El Ranking de Desempeño consiste en un ejercicio de ubicación del colaborador de acuerdo a una escala de comportamientos y rendimiento en el lugar de trabajo.

Cuadro 5-2 Escala de calificación de ranking de desempeño

ESCALA DE CALIFICACIÓN DE RANKING DE DESEMPEÑO			
NIVEL	ESCALA	RENDIMIENTO	DESCRIPCION
1	Desempeño no Aceptable	Menor a 50	No cumplió los resultados. No es consistente en su trabajo, falta efectividad y productividad.
2	Necesita Mejorar	51 a 60	Cumplió parcialmente los objetivos planteados. No es consistente en su trabajo, requiere ser más efectivo y productivo.
3	Desempeño Consistente	61 a 80	Cumple con los resultados esperados del cargo. Su desempeño se mantiene, es consistente.
4	Alto Desempeño	81 a 90	Cumple o supera los objetivos planteados para su función. La contribución del período fue de alto impacto en los resultados del proceso o área. Su desempeño es sólido y destacable frente al resto de colaboradores.
5	Excelente Desempeño	91 a 100	El cumplimiento de los objetivos superó en gran medida los planteados. La contribución del período fue de alto impacto en los resultados de la Institución, generó aportes adicionales en mejoras de procesos. El desempeño global sobresale en forma permanente del resto de Colaboradores en funciones similares.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014).

Cada colaborador obtiene su nivel global de desempeño, este es un indicador de gran utilidad para la retroalimentación del colaborador y la toma de acciones por parte del supervisor y organización.

La evaluación de desempeño integral, contempla los siguientes elementos:

1. El resultado global del cumplimiento de objetivos alcanzado por el colaborador en el período.
2. El cumplimiento del Plan de Desarrollo Individual realizado por el colaborador en el período.
3. El cumplimiento de expectativas de desempeño a criterio del supervisor, conocido como Ranking de Desempeño.
4. El resultado global del cumplimiento de objetivos alcanzado por el área.

Cuadro 5-3 Distribución de Pesos de Factores de Evaluación

FACTOR	PESO
Resultado Matriz de Objetivos Individuales	40%
Resultado Plan de Desarrollo Individual	30%
Ranking de Desempeño	20%
Resultados del Área	10%
TOTAL	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014).

5.1.15.4 Estrategias de gestión del desempeño

El proceso de evaluación del desempeño tiene como consecuencia la mejora del rendimiento individual y organizacional, por tanto, la creación de programas de reconocimiento y de refuerzo al desempeño son un complemento básico para la gestión del desempeño, estableciéndose lo siguiente:

Programa de refuerzo al desempeño.- enfocado a quienes obtuvieron un nivel por debajo del estándar mínimo (1 y 2) Bajo Desempeño, creado para apoyar al colaborador con un acompañamiento más individualizado, en el que conjuntamente el colaborador con el supervisor y el consultor de gestión humana elaboran un plan que contenga las acciones más breves y efectivas orientadas a incrementar su rendimiento, comprometiendo al colaborador a su cumplimiento. La duración es de tres meses, posterior a este período se esperaría una mejora sustancial, caso contrario se analizará cada caso en particular.

Programa para el alto desempeño.- enfocado a quienes alcanzaron niveles de alto y excelente desempeño, el objetivo es realizar un reconocimiento a este grupo de colaboradores como incentivo para mantener o sobrepasar las expectativas de desempeño, este reconocimiento se enfoca en acciones que impulsen el crecimiento o desarrollo profesional del colaborador, para lo cual se sugiere:

Políticas del alto desempeño

Los altos desempeños tendrán prioridad en las rutas de carrera de sus áreas.

Se les ofrecerá planes de desarrollo para fortalecer su perfil de conocimientos y competencias.

Enriquecimiento de funciones (encargarle actividades de mayor responsabilidad e impacto en el área u organización).

Apoyo en estudios (brindándole ciertos recursos (tiempo, económico u otro) que facilite su consecución).

- Movilizaciones, Promociones o Ascensos.
- Administración Salarial.

5.1.15.5 Capacitación a la línea de supervisión

El área de Gestión Humana es responsable de gestionar la capacitación necesaria a los supervisores, entrenamiento que contiene las siguientes temáticas:

- Administración por Objetivos y Establecimiento de Metas
- Establecimiento de Planes de Desarrollo Individual
- Retroinformación

Únicamente posterior a recibir el entrenamiento el supervisor quedará habilitado para ejercer su rol de evaluador.

5.1.15.6 Evaluación del programa

Finalizado el período anual y posterior a la reunión de evaluación de desempeño se aplica una encuesta de evaluación del proceso con el objetivo monitorear la calidad del programa y el grado de satisfacción y credibilidad del mismo, para lo cual se cuenta con dos formatos, uno para el supervisor y otro para el colaborador. La medición se realizará por muestreo.

Tabla 5-8 Modelo de gestión de desempeño

MODELO DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO		
(Resumen de Integración de Enfoques)		
FASE	ENFOQUE CUALITATIVO PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL	ENFOQUE CUANTITATIVO MATRIZ DE INDICADORES DE DESEMPEÑO
ANÁLISIS	- Detección de Fortalezas y Oportunidades de Mejora del Colaborador	- Análisis de Iniciativas Estratégicas
PLANIFICACIÓN	- Retroalimentación del colaborador y levantamiento del Plan de Desarrollo Individual	- Establecimiento de la Matriz de Objetivos e Indicadores de Área - Establecimiento de la Matriz de Objetivos Individual
EJECUCIÓN	- Seguimiento al cumplimiento del Plan de Desarrollo Individual	- Seguimiento al cumplimiento de Matriz de Objetivos Individuales
EVALUACIÓN	- Ejecución de la sesión de Evaluación de Desempeño - Ejecución del Ranking de Colaborador - Retroalimentación Final	
MEJORA	- Programas de Mejora al Desempeño - Capacitación a la línea de Supervisión - Evaluación a la efectividad del programa	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014).

5.1.16 Socialización del modelo

Uno de los objetivos de la presente investigación constituye la difusión del Modelo de Gestión de desempeño a todo el equipo comercial de la compañía con el siguiente propósito:

- Poner a conocimiento del personal los resultados del diagnóstico.
- Difundir las características, ventajas procedimientos y formatos del Modelo de Gestión del Desempeño.
- Medir la percepción del personal en relación al Modelo y las expectativas ante una posible implementación.

De esta manera se aplica un cuestionario de reacción al personal que asistió a la socialización del modelo de gestión, lo cual permite conocer de primera mano su opinión en relación a los detalles de la investigación, los resultados obtenidos, y el modelo en sí.

La tabulación de la encuesta arroja los siguientes resultados:

Cuadro 5-4 Resultados Encuesta de Reacción de socialización

Pregunta

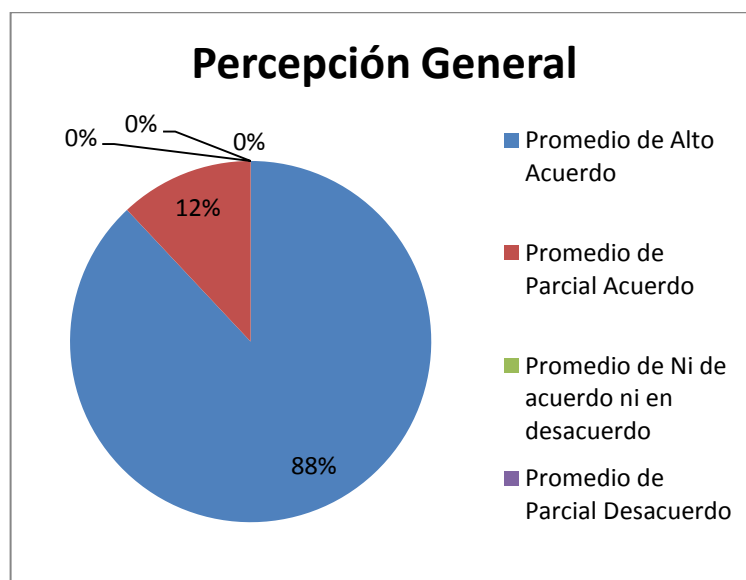
¿Considera Usted que el modelo de gestión del desempeño contribuirá a...?

Pregunta	Promedio de Alto Acuerdo	Promedio de Parcial Acuerdo	Promedio de Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Promedio de Parcial Desacuerdo	Promedio de Total Desacuerdo
A la mejora de las habilidades de supervisión de personal	70%	30%	0%	0%	0%
A obtener retraining oportuna	80%	20%	0%	0%	0%
A un mejor seguimiento de los objetivos del equipo comercial	100%	0%	0%	0%	0%
Al cumplimiento de las metas comerciales de su equipo de trabajo	95%	5%	0%	0%	0%
Al desarrollo de las competencias del personal a su cargo	95%	5%	0%	0%	0%

Fuente: Encuesta de reacción

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014)

Gráfico 5-5 Percepción Global del Modelo de Gestión de Desempeño



Fuente: Encuesta de reacción

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014)

Análisis de Resultados:

Dentro del aspecto de Percepción General sobre el Modelo de Gestión de Desempeño, el personal del área comercial ha demostrado alto interés y expectativas en cuanto a una posible implementación.

El 88% de los asistentes muestran un alto grado de acuerdo en relación a los beneficios que ofrece el modelo, entre los cuales destacan: la preparación de la línea de supervisión para el desarrollo de habilidad de manejo de personal, la programación de retroalimentaciones y seguimientos formales al cumplimiento de objetivos y al desarrollo de competencias.

5.2 Evaluación preliminar

5.2.1 Análisis de Indicadores de Desempeño Comercial

El área comercial de Plasticaucho Industrial, actualmente maneja la siguiente matriz de indicadores de gestión, para la medición del desempeño del equipo

Cuadro 5-5 Indicadores mensuales de gestión del área comercial

 TABLA DE INDICADORES MENSUALES ÁREA COMERCIAL						
TIPO DE CARGO	CANAL	NOMBRE INDICADOR	CONCEPTO	FÓRMULA	META	PESO
JEFE VENTAS	TODOS LOS CANALES	CUMPLIMIENTO PRESUPUESTO	Se mide el % de cumplimiento de las ventas netas frente al presupuesto	$\frac{\$ \text{ VENTAS NETAS}}{\$ \text{ PRESUPUESTO DE VENTAS}}$	100%	50%
		EFECTIVIDAD DE GESTIÓN	Es el resultado de dividir el # de clientes efectivos sobre el # de visitas asignadas al mes de cada zona.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ CLIENTES EFECTIVOS POR ZONA}^{(3)}}{\text{N}^\circ \text{ CLIENTES ASIGNADOS POR ZONA}}$	81%	20%
				$\frac{\text{TOTAL EFECTIVO RECUPERADO}}{\text{TOTAL A RECUPERAR}}$	93%	30%
VENDEDOR CALZADO		CUMPLIMIENTO PRESUPUESTO	Se mide el % de cumplimiento de las ventas netas frente al presupuesto	$\frac{\$ \text{ VENTAS NETAS}}{\$ \text{ PRESUPUESTO DE VENTAS}}$	100%	50%
		EFECTIVIDAD DE GESTIÓN	Es el resultado de dividir el # de clientes efectivos sobre el # de visitas asignadas al mes de cada zona.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ CLIENTES EFECTIVOS POR ZONA}^{(3)}}{\text{N}^\circ \text{ CLIENTES ASIGNADOS POR ZONA}}$	81%	20%
				$\frac{\text{TOTAL EFECTIVO RECUPERADO}}{\text{TOTAL A RECUPERAR}}$	93%	30%
SUPERVISOR COMERCIAL		CUMPLIMIENTO PRESUPUESTO	Se mide el % de cumplimiento de las ventas netas frente al presupuesto asignado total de cada uno de los canales de venta.	$\frac{\text{SUMA TOTAL } \$ \text{ VENTAS NETAS DE CANALES DETALLISTA, MAYORISTA, CADENAS, INSTITUCIONAL E ID}}{\text{TOTAL PRESUPUESTO } \$ \text{ DE CANALES DETALLISTA, MAYORISTA, CADENAS, INSTITUCIONAL E ID}}$	100%	80%
		EFECTIVIDAD DE GESTIÓN	Es el resultado de dividir el # de clientes efectivos sobre el # de clientes asignados de los canales de venta.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ TOTAL CLIENTES EFECTIVOS DE CANALES DETALLISTA Y MAYORISTA}}{\text{N}^\circ \text{ TOTAL CLIENTES ASIGNADOS DE CANALES DETALLISTA Y MAYORISTA}}$	80%	20%

TIPO DE CARGO	CANAL	NOMBRE INDICADOR	CONCEPTO	FÓRMULA	META	PESO
AGENTE COMERCIAL	DETALLISTA	CUMPLIMIENTO PRESUPUESTO	Se mide el % de cumplimiento de las ventas netas frente al presupuesto asignado total de cada uno de cada zona.	\$ VENTAS NETAS	100%	50%
				\$ PRESUPUESTO DE VENTAS		
		EFECTIVIDAD DE GESTIÓN	Es el resultado de dividir el # de clientes efectivos sobre el # de visitas asignadas al mes de cada zona.	Nº CLIENTES EFECTIVOS POR ZONA ⁽³⁾	81%	20%
				Nº CLIENTES ASIGNADOS POR ZONA		
		ÍNDICE DE CARTERA	Resultado de la gestión de cartera en dólares realizada en el mes en función al valor total de dólares de cartera a gestionarse.	TOTAL EFECTIVO RECUPERADO	93%	15%
	TOTAL A RECUPERAR					
	ÍNDICE DE CALIDAD	Es el resultado de las evaluaciones de calidad programadas en del mes.	PROMEDIO EVAL. CALIDAD	100%	15%	
	INDUSTRIAS DIVERSAS	CUMPLIMIENTO PRESUPUESTO	Se mide el % de cumplimiento de las ventas netas frente al presupuesto asignado total de cada uno del canal.	\$ VENTAS NETAS	100%	50%
				\$ PRESUPUESTO DE VENTAS		
		COBERTURA DE CLIENTES	Mide el % de clientes a los que se les ha vendido al menos una vez en un mes del total de clientes asignados	Nº CLIENTES EFECTIVOS EN UN MES	45%	20%
				Nº CLIENTES ASIGNADOS		
		ÍNDICE DE CARTERA	Resultado de la gestión de cartera en dólares realizada en el mes en función al valor total de dólares de cartera a gestionarse.	CARTERA VENCIDA	2%	15%
	CARTERA TOTAL					
	ÍNDICE DE CALIDAD	Es el resultado de las evaluaciones de calidad programadas en del mes.	PROMEDIO EVAL. CALIDAD	100%	15%	
	MAYORISTAS Y DISTRIBUIDORES	CUMPLIMIENTO PRESUPUESTO	Se mide el % de cumplimiento de las ventas netas frente al presupuesto asignado total de cada uno del canal.	\$ VENTAS NETAS	100%	50%
				\$ PRESUPUESTO DE VENTAS		
		EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN	Es el resultado de dividir el # de clientes efectivos sobre el # de visitas asignadas al mes del canal.	Nº CLIENTES EFECTIVOS	75%	20%
				Nº CLIENTES ASIGNADOS		
		ÍNDICE DE CARTERA	Resultado de la gestión de cartera en dólares realizada en el mes en función al valor total de dólares de cartera a gestionarse.	TOTAL EFECTIVO RECUPERADO	92%	15%
	TOTAL A RECUPERAR					
	ÍNDICE DE CALIDAD	Es el resultado de las evaluaciones de calidad programadas en del mes.	PROMEDIO EVAL. CALIDAD	100%	15%	
	CADENAS Y SUPERMERCADOS	CUMPLIMIENTO PRESUPUESTO	Se mide el % de cumplimiento de las ventas netas frente al presupuesto asignado total de cada uno del canal.	\$ VENTAS NETAS	100%	80%
				\$ PRESUPUESTO DE VENTAS		
	ÍNDICE DE CALIDAD	Es el resultado de las evaluaciones de calidad programadas en del mes.	PROMEDIO EVAL. CALIDAD	100%	20%	
INSTITUCIONAL	CUMPLIMIENTO PRESUPUESTO	Se mide el % de cumplimiento de las ventas netas frente al presupuesto asignado total de cada uno del canal.	\$ VENTAS NETAS	100%	65%	
			\$ PRESUPUESTO DE VENTAS			
	ÍNDICE DE CARTERA	Resultado de la gestión de cartera en dólares realizada en el mes en función al valor total de dólares de cartera a gestionarse.	TOTAL EFECTIVO RECUPERADO	85%	15%	
			TOTAL A RECUPERAR			
ÍNDICE DE CALIDAD	Es el resultado de las evaluaciones de calidad programadas en del mes.	PROMEDIO EVAL. CALIDAD	100%	20%		

Fuente: Plasticaucho Industrial

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014)

De acuerdo a la matriz establecida, se realiza la medición del desempeño del equipo comercial, con a los indicadores establecidos. El equipo comercial lo integra el Jefe de Ventas, Supervisor Comercial, Vendedor Calzado y Agente Comercial, en el siguiente cuadro se desglosa el desempeño obtenido por todos los miembros del equipo comercial:

Cuadro 5-6 Indicadores del área Comercial (Desempeño Individual 2014)

CUADRO DE INDICADORES DEL AREA COMERCIAL					
Período: Enero - Julio 2014					
AREA/ZONA/DIVISION COMERCIAL	CARGO	CUMPLIMIENTO PRESUPUESTO %	EFFECTIVIDAD %	CARTERA%	CALIDAD %
NACIONAL	JEFE VENTAS	91.73%	93.95%	98.14%	
ZONA CENTRO	JEFE VENTAS	87.37%	89.49%	98.85%	
ZONA CENTRO	VENDEDOR CALZADO	100.59%	103.44%	98.52%	
ZONA CENTRO	VENDEDOR CALZADO	83.00%	101.47%	98.71%	
ZONA CENTRO	VENDEDOR CALZADO	77.00%	99.32%	99.40%	
ZONA NORTE	JEFE VENTAS	94.02%	90.16%	98.47%	
ZONA NORTE	VENDEDOR CALZADO	97.00%	101.75%	98.21%	
ZONA NORTE	VENDEDOR CALZADO	72.00%	101.67%	95.50%	
ZONA NORTE	VENDEDOR CALZADO	111.00%	101.43%	100.14%	
ZONA COSTA	JEFE VENTAS	98.00%	98.91%	97.45%	
ZONA COSTA	VENDEDOR CALZADO	108.00%	106.32%	96.09%	
ZONA COSTA	VENDEDOR CALZADO	102.00%	103.80%	103.49%	
ZONA COSTA	VENDEDOR CALZADO	86.00%	95.80%	94.91%	
ZONA SUR	JEFE VENTAS	87.00%	96.69%	98.35%	
ZONA SUR	VENDEDOR CALZADO	84.00%	110.63%	97.11%	
ZONA SUR	VENDEDOR CALZADO	85.00%	98.32%	96.84%	
ZONA SUR	VENDEDOR CALZADO	90.00%	109.43%	102.65%	
Vendedor Avance	VENDEDOR CALZADO	128.50%	97.57%		
Vendedor Franquiados Disensa	VENDEDOR CALZADO	84.00%			
DIV MAYORISTAS FRONTERA	JEFE VENTAS	110.00%	107.69%	98.93%	
DIV MAYORISTAS FRONTERA	VENDEDOR CALZADO	121.00%	100.00%	98.75%	
DIV MAYORISTAS FRONTERA	VENDEDOR CALZADO	103.00%	104.35%	99.32%	
DIV GRANDES SUPERFICIES	JEFE VENTAS	84.00%		106.21%	
DIV GRANDES SUPERFICIES	VENDEDOR CALZADO	108.00%		110.31%	
DIV GRANDES SUPERFICIES	VENDEDOR CALZADO	89.00%		137.54%	
CONTACT CENTER	SUPERVISOR COMERCIAL	94.96%	95.99%		
CONTACT CENTER	AGENTE COMERCIAL ATENCIÓN CALZADO	94.96%	95.99%		
CONTACT CENTER	AGENTE COMERCIAL ATENCIÓN CALZADO	87.66%	90.66%	115.00%	100.00%
CONTACT CENTER	AGENTE COMERCIAL ATENCIÓN CALZADO	100.51%	101.40%	110.00%	100.00%
CONTACT CENTER	AGENTE COMERCIAL ATENCIÓN CALZADO	100.27%	96.20%	110.00%	106.00%
CONTACT CENTER	AGENTE COMERCIAL ATENCIÓN CALZADO	89.30%	93.43%	97.08%	102.00%
CONTACT CENTER	AGENTE COMERCIAL ATENCIÓN CALZADO	92.83%	85.45%	115.00%	94.00%
CONTACT CENTER	AGENTE ATENCIÓN AL CLIENTE	102.79%	103.48%	110.00%	104.00%
CONTACT CENTER	AGENTE COMERCIAL ATENCIÓN CALZADO	84.54%	90.76%	115.00%	107.00%
CONTACT CENTER	AGENTE COMERCIAL ATENCIÓN ESTANDARIZADA IDI	100%	100%	100%	115%
CONTACT CENTER	AGENTE COMERCIAL ATENCIÓN PERSONALIZADA MYD	94.21%	113.41%	115.00%	115.00%
CONTACT CENTER	AGENTE COMERCIAL ATENCIÓN PERSONALIZADA CYS	109%			100%
CONTACT CENTER	AGENTE COMERCIAL ATENCIÓN PERSONALIZADA INST.	115%		100%	97%

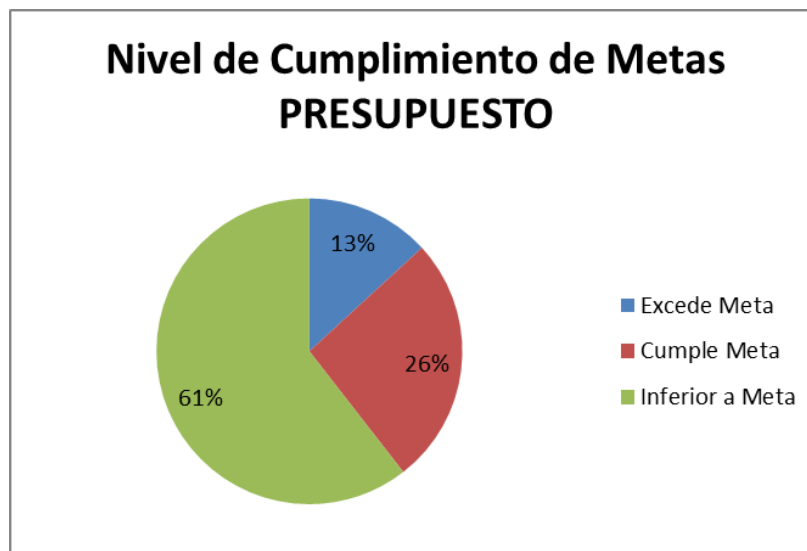
Fuente: SAP - SD

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014)

5.2.2 Análisis de Desempeño Cuantitativo del Equipo Comercial

5.2.2.1 Cumplimiento de Presupuesto

Gráfico 5-6 Indicador Cumplimiento de Presupuesto



Fuente: SAP - SD

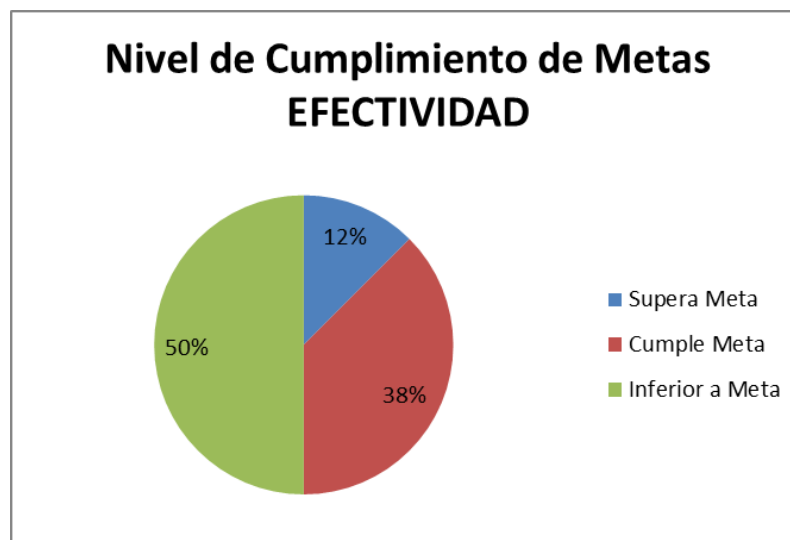
Elaborado por: Ramos, Esteban (2014).

EL cumplimiento de presupuesto es el indicador más importante en la matriz de indicadores de desempeño del área comercial. La consecución de las metas establecidas determina el éxito y rentabilidad de los productos ofertados a los diferentes tipos de clientes de Plasticaucho Industrial en las líneas de Lona, Plástico, Cuero y Eva.

Existen varias causas de esta problemática, entre las mismas encontramos, la falta de un esquema de venta planificado por parte de las Jefaturas de ventas y el nivel operativo representado por vendedores y agentes comerciales, quienes al no tener claro cómo realizar una venta inteligente y organizada de sus productos, se enfrentan siempre a un reto cada vez más complicado de comercializar un mayor número de productos y volver a las líneas más rentables.

5.2.2.2 Cumplimiento de Efectividad

Gráfico 5-7 Indicador Cumplimiento de Efectividad



Fuente: SAP SD

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014).

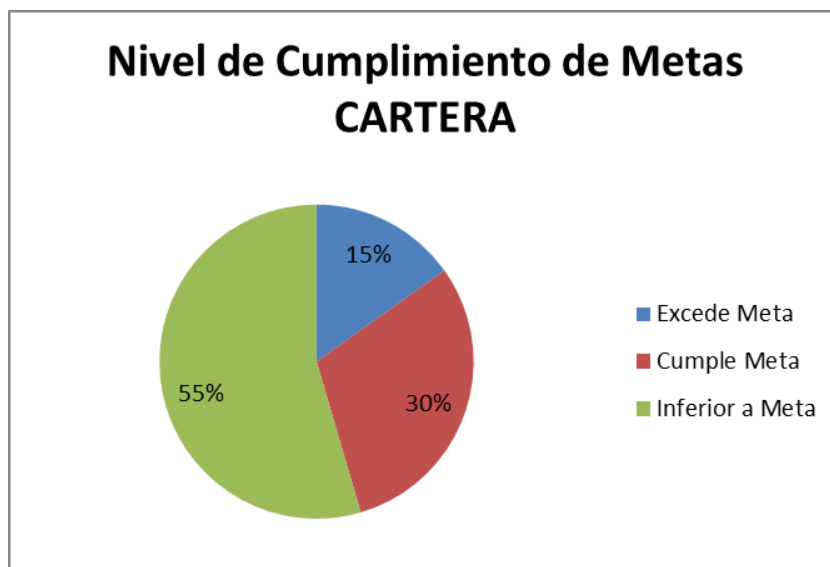
Este indicador, permite evaluar la efectividad del vendedor o agente comercial en su rutero, es decir, permite conocer la totalidad de visitas a las cuales se les facturó sobre la totalidad de clientes visitados. Este dato permite conocer la efectividad tanto de la venta de campo así como la venta telefónica.

El indicador demuestra que en el primer semestre del 2014 el 50% de colaboradores que pertenecen al equipo comercial tuvieron problemas en alcanzar la meta para cumplir con este Indicador.

Las causas radican en la falta de un análisis global de los clientes, la cual contemple información como la frecuencia de compra de cliente, tener identificado un Pareto de clientes por zona comercial o por línea de productos, y la falta de seguimiento por parte de las Jefaturas a sus clientes principales.

5.2.2.3 Cumplimiento de Cartera

Gráfico 5-8 Indicador Cumplimiento de Cartera



Fuente: SAP - SD

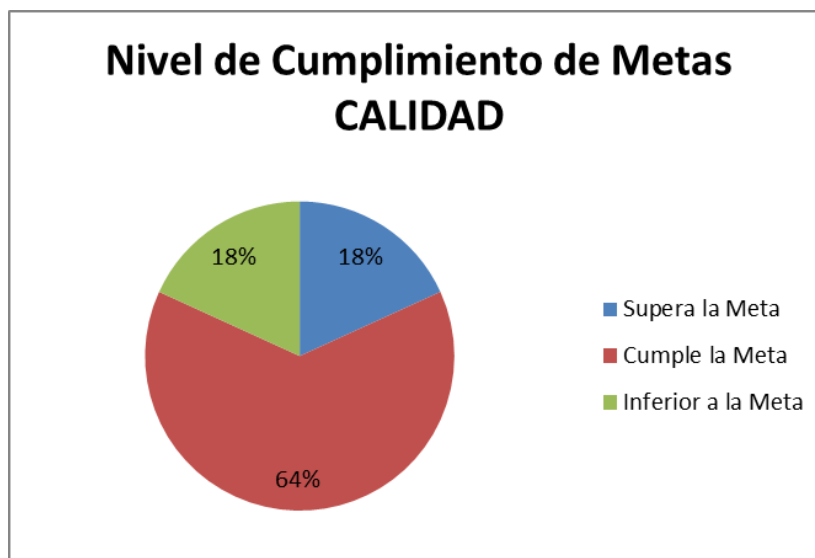
Elaborado por: Ramos, Esteban (2014).

Factor Cartera, consiste en el índice de recuperación de cartera vencida de los clientes de la compañía.

Se observa según el gráfico, que un 55 % de los colaboradores no cumplen la meta establecida para la recuperación de cartera, lo cual es síntoma de una negociación deficiente con los clientes o un mal análisis de los mismos al momento de aperturarlos como clientes de Plasticaucho Industrial, lo cual genera una falta de liquidez de para la línea de productos comercializada y la baja rentabilidad de la misma.

5.2.2.4 Cumplimiento de Calidad

Gráfico 5-9 Indicador Cumplimiento de Calidad



Fuente: SAP - SD

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014).

El parámetro de Calidad, es aplicado solamente a los Agentes Telefónicos que laboran en el Contact Center de la compañía. Este indicador evalúa parámetros de calidad en la atención telefónica calidad de servicio y calidad de información brindados a los clientes externos.

El Contact Center cuenta con una buena organización y estructura en la compañía, por lo que se tiene un alto porcentaje de colaboradores que trabajan para el área comercial que cumplen o superan las metas en cuanto a indicadores de calidad.

Sin embargo los índices de atención que se pueden observar en la matriz de indicadores comerciales, no inciden directamente en el resto de indicadores.

5.3 Análisis de Resultados

5.3.1 Resultados de entrevista

Como se explica en el Capítulo IV en cuanto a la metodología aplicada, la presente investigación, se apoyará en la técnica de la entrevista a la línea de supervisión.

A continuación se detallan los resultados que arrojan las impresiones de las jefaturas y se agrupan en los siguientes campos principales:

Fortalezas de los supervisores:

- El saber definir estándares de desempeño para su equipo comercial, los mismos se traducen en metas comerciales y montos de presupuestos de ventas a alcanzar.
- El mantener un diálogo cercano y permanente con su equipo de trabajo, lo cual permite entender de primera mano, los problemas que ocurren en su gestión diaria de venta.
- El preocuparse que su equipo siempre cuente con todos los recursos necesarios para su trabajo, como recursos visuales (material publicitario), recursos informativos (reportes de ventas y cartera vencida), recursos tecnológicos (laptop y celular).

Oportunidades de mejora de los supervisores:

- El no tener un mecanismo o procedimiento que indique a los supervisores el cómo desarrollar a su equipo de trabajo.
- El desconocimiento de un método de evaluación o seguimiento del personal en cuanto al cumplimiento de sus objetivos.
- El desconocimiento de habilidades de supervisión de carácter más técnico.
- El no contar con información clara acerca de las fortalezas y debilidades de su equipo de trabajo.

Proceso de evaluación de desempeño actual

- Al momento la empresa cuenta con un proceso de evaluación de desempeño incompleto en tiempo y metodología.
- Es incompleto en el tiempo ya que el método utilizado actualmente solo contempla la evaluación de períodos de prueba contractual (tres meses y año de trabajo) y posterior a esto ya no se vuelve a evaluar al personal.
- En metodología también es incompleto, porque no contempla la medición al cumplimiento de los objetivos de la función que derivan de los objetivos organizacionales y objetivos del área comercial.
- El enfoque actual no está ligado a un plan de mejora de las competencias del colaborador, lo cual no permite desarrollar su nivel de desempeño.

Sugerencias para el establecimiento de un modelo de Gestión del Desempeño:

- Debe ser continuo al menos de forma semestral y tener un esquema claro.
- Debe ser integral, que incluya la evaluación de competencias de los colaboradores y que al mismo tiempo permita realizar un seguimiento y evaluación a los objetivos.
- Debe Incluir una capacitación para todos los supervisores.

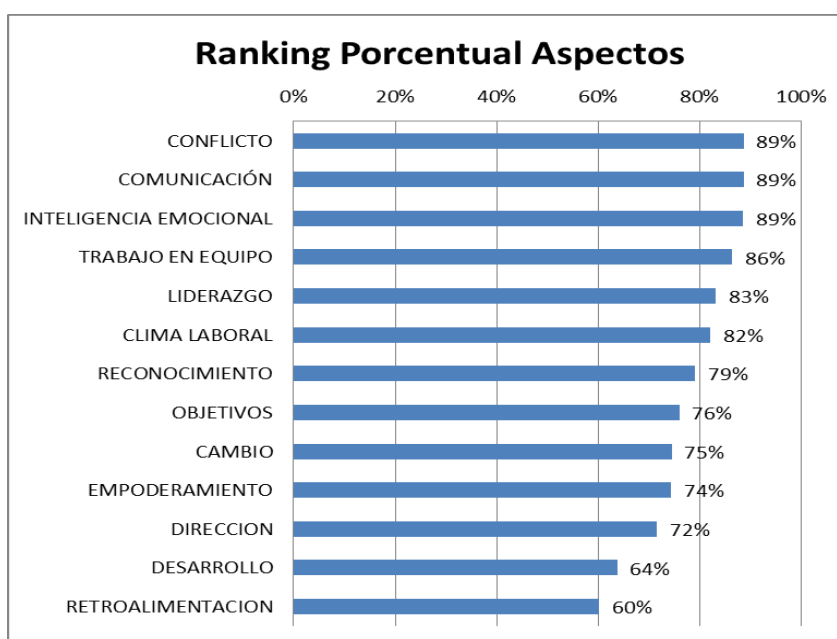
- El modelo debe contar con el apoyo continuo del Área de Gestión Humana para garantizar una adecuada planificación técnica y ejecución de todo el modelo.

5.3.2 Resultados de Cuestionario LPI

De acuerdo a lo que se explica en el capítulo IV, se aplica el cuestionario LPI (Leadership Practices Inventory), a un universo de colaboradores definido y detallado en el Capítulo IV.

A continuación se señalan y discuten los resultados obtenidos:

Gráfico 5-10 Ranking porcentual por aspectos de evaluación



Fuente: Cuestionario LPI - Plasticaucho Industrial (2014)

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014).

El presente ranking ordena en forma descendente, los aspectos principales que fueron evaluados a través de la encuesta aplicada Inventario de Prácticas de Liderazgo Kouzes, J., Posner, B., (2003).

En los resultados detallados a continuación se expone el análisis de cada aspecto o categoría evaluado.

5.3.2.1 Resultados aspecto: Cambio

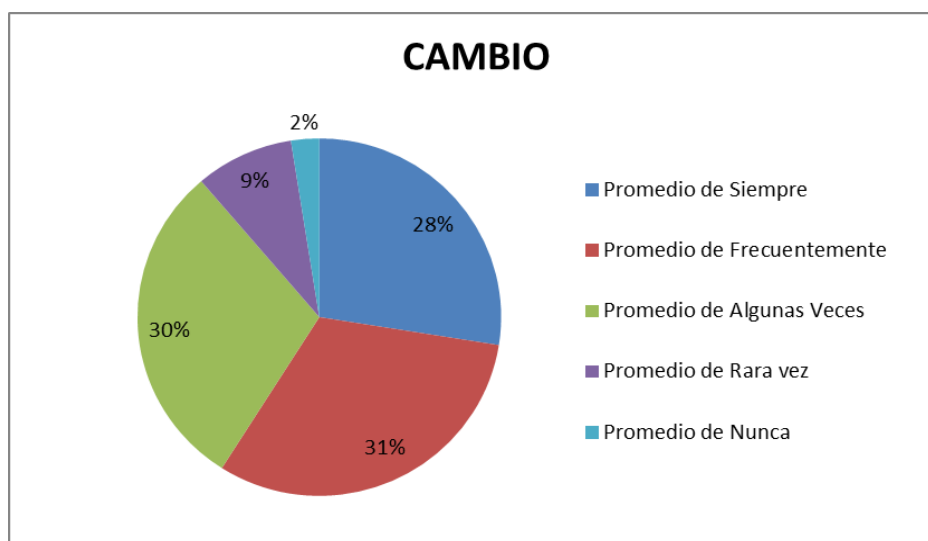
Cuadro 5-7 Resultados

ASPECTO		CAMBIO				
Pregunta	Promedio de Siempre	Promedio de Frecuentemente	Promedio de Algunas Veces	Promedio de Rara vez	Promedio de Nunca	
Cuestiona los procesos, costumbres, políticas de manera constructiva	22%	34%	39%	5%	0%	
Esta abierto a experimentar nuevas formas de hacer las cosas	50%	30%	18%	2%	0%	
Esta presto a escuchar nuevas ideas del equipo aunque contradigan su punto de vista	28%	30%	27%	10%	5%	
Introduce cambios en el área logrando el compromiso de sus colaboradores	10%	32%	35%	18%	5%	

Fuente: Cuestionario LPI - Plasticaucho Industrial (2014)

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014).

Gráfico 5-11 Resultados Aspecto Cambio



Fuente: Cuestionario LPI - Plasticaucho Industrial (2014)

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014).

Análisis de Resultados:

El 59% de la población evidencia en frecuencia alta las prácticas relacionadas con el aspecto CAMBIO, entre las mismas destacan la apertura de la línea de supervisión para escuchar nuevas ideas y aceptarlas.

Mientras tanto el 41 % de la población indica se mantiene en incertidumbre o a su vez una baja frecuencia, en comportamientos relacionados con el cuestionamiento de procesos, políticas y el compromiso alcanzado con los colaboradores, para plasmar los cambios solicitados.

5.3.2.2 Resultados aspecto: Clima Laboral

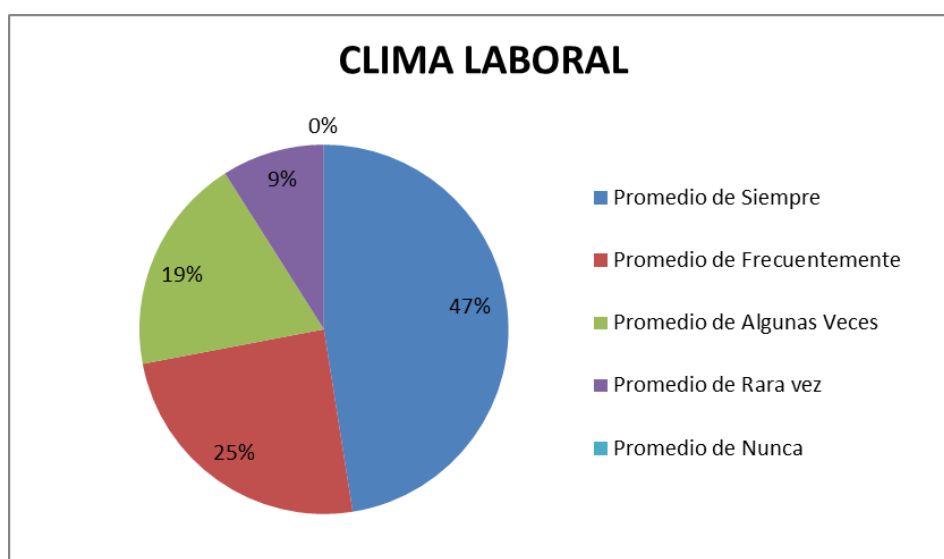
Cuadro 5-8 Resultados Aspecto Clima Laboral

ASPECTO		CLIMA LABORAL				
Pregunta	Promedio de Siempre	Promedio de Frecuentemente	Promedio de Algunas Veces	Promedio de Rara vez	Promedio de Nunca	
Mantiene un ambiente de alta satisfacción en el área de trabajo	70%	22%	8%	0%	0%	
Realiza sondeos sobre el nivel de satisfacción del equipo	25%	27%	30%	18%	0%	

Fuente: Cuestionario LPI - Plasticaucho Industrial (2014)

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014).

Gráfico 5-12 Resultados Aspecto Clima Laboral



Fuente: Cuestionario LPI - Plasticaucho Industrial (2014)

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014).

Análisis de Resultados:

El 72 % de la población opina que en una gran frecuencia se evidencia prácticas relacionadas con el aspecto CLIMA LABORAL, entre las mismas destacan el tratar de mantener un lugar de trabajo con un buen ambiente de trabajo.

Mientras tanto el 28 % de la población manifiestan una baja frecuencia de estas prácticas relacionadas principalmente con la aplicación formal de herramientas de medición y gestión del clima laboral.

5.3.2.3 Resultados aspecto: Comunicación

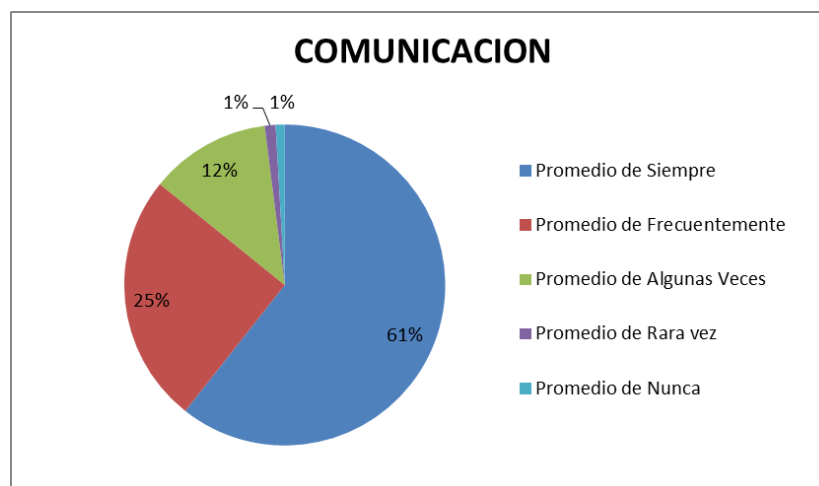
Cuadro 5-9 Resultados aspecto: Comunicación

ASPECTO		COMUNICACIÓN				
Pregunta	Promedio de Siempre	Promedio de Frecuentemente	Promedio de Algunas Veces	Promedio de Rara vez	Promedio de Nunca	
Escucha con interés lo que mis colaboradores tienen que decirme	60%	30%	6%	4%	0%	
Las reuniones que dirige son productivas	79%	21%	0%	0%	0%	
Las reuniones que realiza terminan con decisiones claras	80%	9%	9%	2%	0%	
Las reuniones que realiza tienen agenda específica	75%	20%	5%	0%	0%	
No tiene problema para discutir las políticas y acciones salariales abiertamente	33%	45%	22%	0%	0%	
Promueve una comunicación transparente y franca en el área de trabajo	75%	20%	5%	0%	0%	
Realiza reuniones periódicamente con mi equipo	20%	21%	44%	5%	10%	
Se asegura de que sus colaboradores hayan entendido lo que quiere decir o transmitir	54%	23%	22%	1%	0%	
Su comunicación es clara y precisa	73%	22%	5%	0%	0%	
Sus presentaciones en público son claras e interesantes	45%	44%	11%	0%	0%	
Transmite la información necesaria que recibe de niveles superiores	73%	22%	5%	0%	0%	

Fuente: Cuestionario LPI - Plasticaucho Industrial (2014)

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014).

Gráfico 5-13 Resultados aspecto: Comunicación



Fuente: Cuestionario LPI - Plasticaucho Industrial (2014)

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014).

Análisis de Resultados:

El 86 % de la población opina que en una gran frecuencia, se evidencia por parte de la línea de supervisión, prácticas relacionadas con el aspecto COMUNICACIÓN, entre las mismas destacan la eficiencia y eficacia en la organización y ejecución de las reuniones de trabajo, así como la claridad y transparencia en la comunicación con el equipo de trabajo en relación a la información de carácter organizacional.

Mientras tanto el 14 % de la población, manifiestan una baja frecuencia de estas prácticas relacionadas, principalmente con la discusión de temas delicados con el personal, así como la baja frecuencia en las reuniones de seguimiento.

5.3.2.4 Resultados aspecto: Conflicto

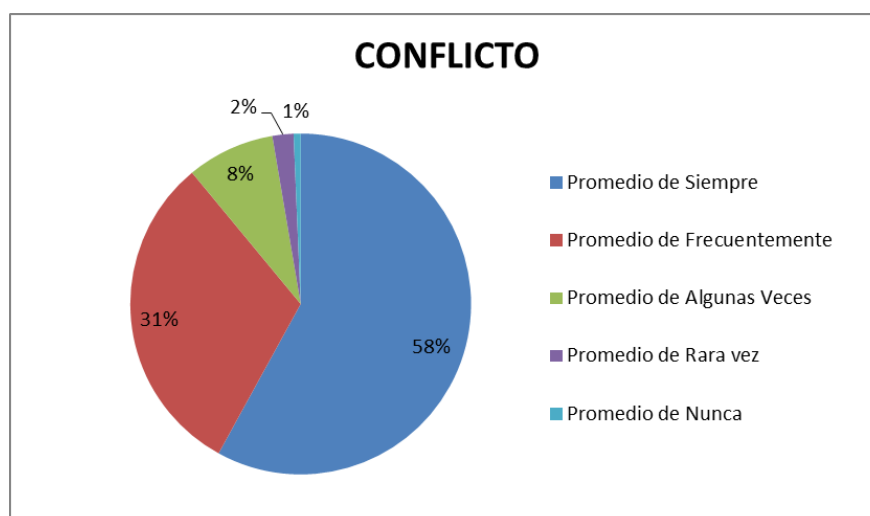
Cuadro 5-10 Resultados aspecto: Conflicto

ASPECTO		CONFLICTO				
Pregunta	Promedio de Siempre	Promedio de Frecuentemente	Promedio de Algunas Veces	Promedio de Rara vez	Promedio de Nunca	
Enfrento los conflictos de manera abierta y constructiva	45%	37%	12%	4%	2%	
Incentiva a sus colaboradores para que confronten positivamente sus diferencias	64%	32%	4%	0%	0%	
No tengo temor para discrepar abiertamente	65%	24%	9%	2%	0%	

Fuente: Cuestionario LPI - Plasticaucho Industrial (2014)

Elaborado Por: Esteban F. Ramos

Gráfico 5-14 Resultados aspecto: Conflicto



Fuente: Cuestionario LPI - Plasticaucho Industrial (2014)

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014).

Análisis de Resultados:

El 89% de la población opina que en una gran frecuencia, se evidencia por parte de la línea de supervisión, prácticas relacionadas con el aspecto CONFLICTO, entre las mismas destaca el incentivar a los colaboradores para que enfrenten de forma abierta y profesional sus conflictos. Mientras tanto el 11% de la población, manifiestan una baja frecuencia de estas prácticas relacionadas principalmente con la apertura para enfrentar los conflictos.

5.3.2.5 Resultados aspecto: Desarrollo

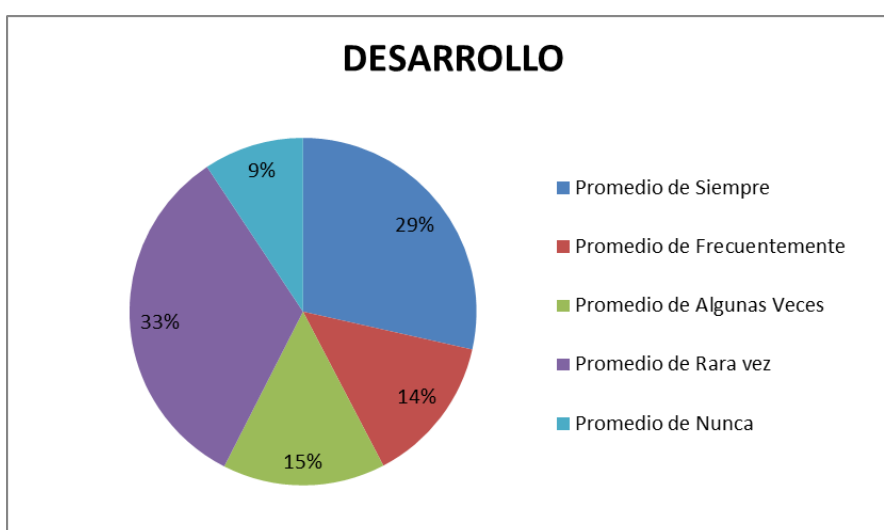
Cuadro 5-11 Resultados aspecto: Desarrollo

ASPECTO		DESARROLLO				
Pregunta	Promedio de Siempre	Promedio de Frecuentemente	Promedio de Algunas Veces	Promedio de Rara vez	Promedio de Nunca	
Acuerda con sus colaboradores actividades para su desarrollo	5%	5%	8%	60%	22%	
Analiza con sus colaboradores el descriptivo de funciones y perfil de cargo	65%	23%	12%	0%	0%	
Analiza con sus colaboradores su perfil personal de competencias	10%	10%	33%	35%	12%	
Discute con sus colaboradores sus áreas de mejoramiento personal y profesional	11%	15%	15%	49%	10%	
Estimula a su equipo a aportar nuevas iniciativas e ideas	75%	20%	5%	0%	0%	
Se asegura que el plan de desarrollo se vaya cumpliendo	5%	10%	18%	55%	12%	

Fuente: Cuestionario LPI - Plasticaucho Industrial (2014)

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014).

Gráfico 5-15 Resultados aspecto: Desarrollo



Fuente: Cuestionario LPI - Plasticaucho Industrial (2014)

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014).

Análisis de Resultados:

El 43% de la población opina que en una gran frecuencia, se evidencia por parte de la línea de supervisión, prácticas relacionadas con el aspecto DESARROLLO, entre las mismas destaca el incentivar a los colaboradores para la presentación de nuevas ideas al área y la revisión continua y comprensión de sus funciones.

Mientras tanto el 57% de la población, manifiestan una baja frecuencia de estas prácticas relacionadas principalmente con la incorporación de planes de desarrollo individual.

5.3.2.6 Resultados aspecto: Dirección

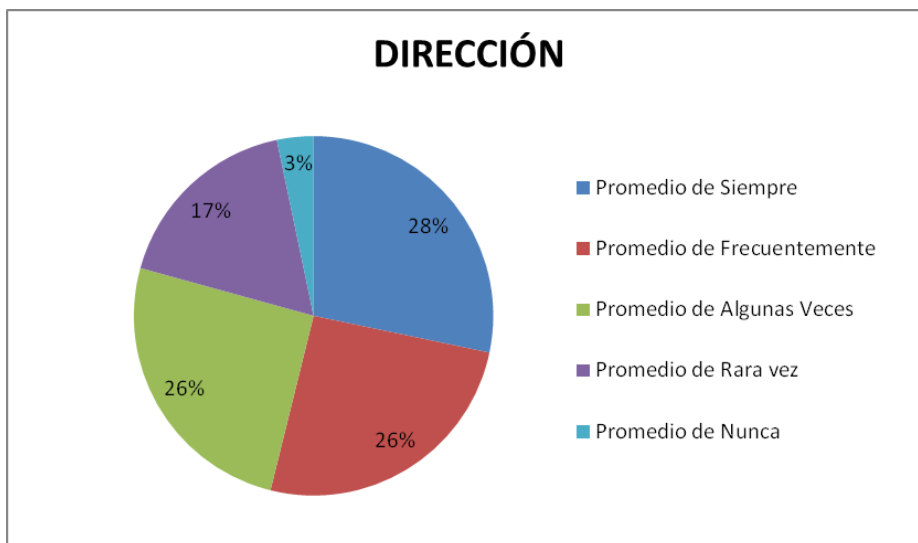
Cuadro 5-12 Resultados aspecto: Dirección

ASPECTO		DIRECCION				
Pregunta	Promedio de Siempre	Promedio de Frecuentemente	Promedio de Algunas Veces	Promedio de Rara vez	Promedio de Nunca	
Acuerda con sus colaboradores las acciones que deben seguir para el logro de los objetivos acordados	15%	15%	11%	45%	14%	
Da a sus colaboradores las instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claras las necesidades	50%	32%	18%	0%	0%	
Da seguimiento al cumplimiento de acciones y objetivos de sus colaboradores y revisa sistemáticamente los avances	40%	23%	14%	16%	7%	
Dedica tiempo para explicar de manera detallada como realizar el trabajo, realizo demostracionespráctivas	21%	34%	39%	6%	0%	
Se preocupa que las tareas se lleven a cabo procurando la calidad de los resultados	25%	30%	35%	10%	0%	
Se preocupa que las tareas se lleven a cabo procurando la productividad de las mismas	25%	30%	45%	0%	0%	
Si cometen errores los analiza con el colaborador	22%	15%	16%	45%	2%	

Fuente: Cuestionario LPI - Plasticaucho Industrial (2014)

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014).

Gráfico 5-16 Resultados aspecto: Dirección



Fuente: Cuestionario LPI - Plasticaucho Industrial (2014)

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014).

Análisis de Resultados:

El 54% de la población opina que en una gran frecuencia, se evidencia por parte de la línea de supervisión, prácticas relacionadas con el aspecto DIRECCIÓN, entre las mismas destaca el ser explícito con su equipo de trabajo para la asignación de tareas en cuanto a la calidad y cantidad; así como el seguimiento de estas actividades.

Mientras tanto el 46% de la población, manifiestan una baja frecuencia de estas prácticas relacionadas con la asesoría que la línea de supervisión debe brindar para la consecución de objetivos, el convertirse en guía durante el proceso, y analizar la conducta de los colaboradores en la ejecución de la tarea.

5.3.2.7 Resultados aspecto: Empoderamiento

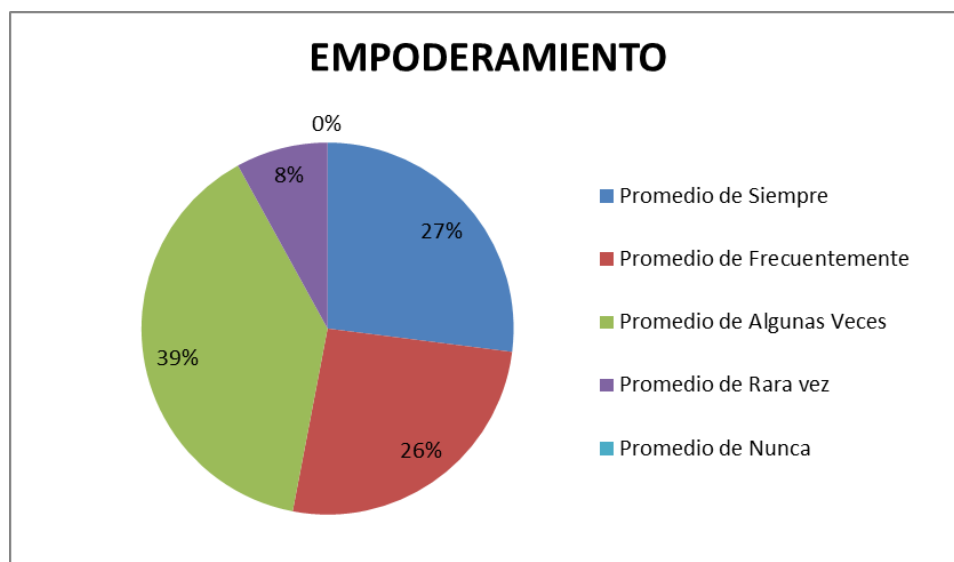
Cuadro 5-13 Resultados aspecto: Empoderamiento

ASPECTO		EMPODERAMIENTO				
Pregunta	Promedio de Siempre	Promedio de Frecuentemente	Promedio de Algunas Veces	Promedio de Rara vez	Promedio de Nunca	
Otorga el nivel de autoridad necesario para que se sientan dueños y responsables de los resultados	27%	26%	39%	8%	0%	

Fuente: Cuestionario LPI - Plasticaucho Industrial (2014)

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014).

Gráfico 5-17 Resultados aspecto: Empoderamiento



Fuente: Cuestionario LPI - Plasticaucho Industrial (2014)

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014).

Análisis de Resultados:

El 53% de la población opina que en una gran frecuencia, se evidencia por parte de la línea de supervisión, prácticas relacionadas con el aspecto EMPODERAMIENTO, entre las mismas destaca el facultar a los colaboradores para que sean partícipes de sus propios resultados, mientras tanto el 47% de la población, manifiestan una baja frecuencia en este comportamiento

5.3.2.8 Resultados aspecto: Inteligencia Emocional

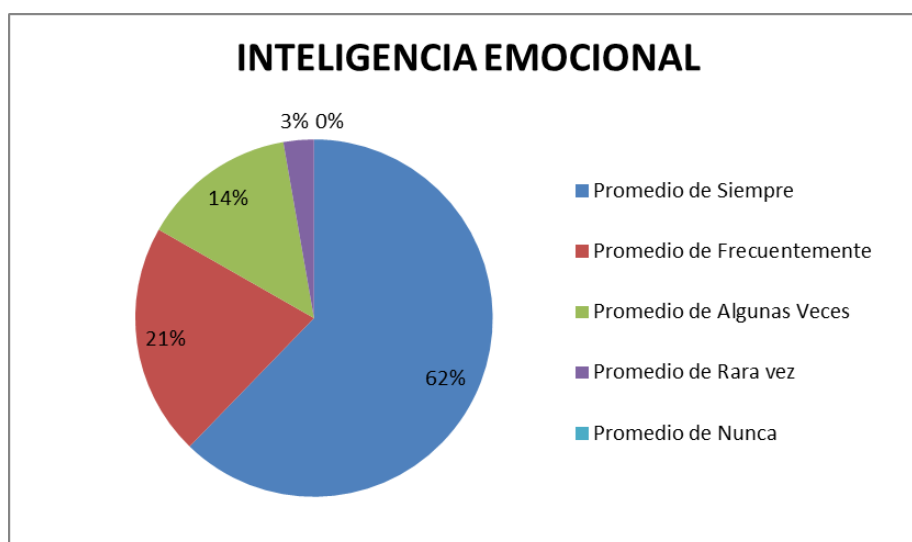
Cuadro 5-14 Resultados aspecto: Inteligencia Emocional

ASPECTO		INTELIGENCIA EMOCIONAL				
Pregunta	Promedio de Siempre	Promedio de Frecuentemente	Promedio de Algunas Veces	Promedio de Rara vez	Promedio de Nunca	
Controla sus emociones	79%	21%	0%	0%	0%	
Entiende lo que sienten sus colaboradores	10%	34%	45%	11%	0%	
Es fácil relacionarse con él	81%	17%	2%	0%	0%	
Tiene una actitud positiva y optimista frente al trabajo	79%	12%	9%	0%	0%	

Fuente: Cuestionario LPI - Plasticaucho Industrial (2014)

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014).

Gráfico 5-18 Resultados aspecto: Inteligencia Emocional



Fuente: Cuestionario LPI - Plasticaucho Industrial (2014)

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014).

Análisis de Resultados:

El 83% de la población opina que en una gran frecuencia, se evidencia por parte de la línea de supervisión, prácticas relacionadas con el aspecto INTELIGENCIA EMOCIONAL, entre las mismas destaca el manejo adecuado de sus emociones, su actitud positiva frente al trabajo y el relacionamiento con sus colaboradores.

Mientras tanto el 17% de la población, manifiestan una baja frecuencia de estas prácticas relacionadas principalmente con el entender lo que sienten o piensan sus colaboradores.

5.3.2.9 Resultados aspecto: Liderazgo

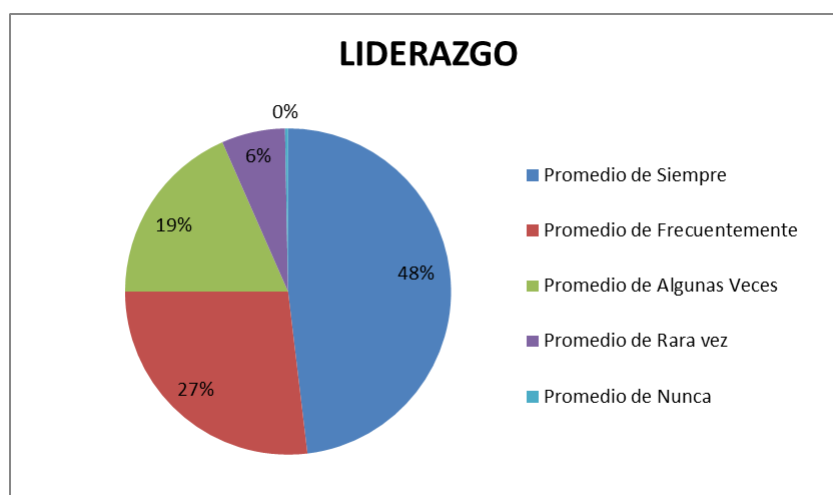
Cuadro 5-15 Resultados aspecto: Liderazgo

ASPECTO		LIDERAZGO				
Pregunta	Promedio de Siempre	Promedio de Frecuentemente	Promedio de Algunas Veces	Promedio de Rara vez	Promedio de Nunca	
Cumple con los compromisos que asume	55%	33%	12%	0%	0%	
Da ejemplo con sus comportamientos, sobre todo de lo que exige de los demás	45%	34%	8%	13%	0%	
Estimula a su equipo a plantear puntos de vista aunque sean diferentes a los suyos	65%	30%	5%	0%	0%	
Ofrece estímulo para continuar con el esfuerzo en el trabajo	30%	34%	33%	3%	0%	
Presenta una visión de lo que quiere que sea el área de trabajo	35%	40%	20%	5%	0%	
Promueve el cumplimiento de los valores y principios institucionales en su equipo de trabajo	80%	20%	0%	0%	0%	
Se asegura que su equipo cuente con los medios necesarios para hacer su trabajo	70%	10%	15%	5%	0%	
Se asegura que su equipo tenga los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para hacer bien su trabajo	21%	26%	46%	7%	0%	
Toma decisiones de manera rápida y clara	70%	30%	0%	0%	0%	
En las sesiones de evaluación de desempeño que realiza logra mayor compromiso y motivación de sus colaboradores	10%	12%	45%	30%	3%	

Fuente: Cuestionario LPI - Plasticaucho Industrial (2014)

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014).

Gráfico 5-19 Resultados aspecto: Liderazgo



Fuente: Cuestionario LPI - Plasticaucho Industrial (2014)

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014).

Análisis de Resultados:

El 75% de la población opina que en una gran frecuencia, se evidencia por parte de la línea de supervisión, prácticas relacionadas con el aspecto LIDERAZGO, entre las mismas destaca el promover al equipo de trabajo el cumplimiento de valores y principios institucionales, el

asegurarse que el equipo cuente con los recursos para la ejecución de sus actividades y la toma oportuna de decisiones.

Mientras tanto el 25% de la población, manifiestan una baja frecuencia de estas prácticas relacionadas principalmente con el obtener el compromiso del equipo de trabajo, el convertirse en un ejemplo o referente de trabajo en el área, y el ofrecimiento de estímulos para continuar con el trabajo bien realizado.

5.3.2.10 Resultados aspecto: Objetivos

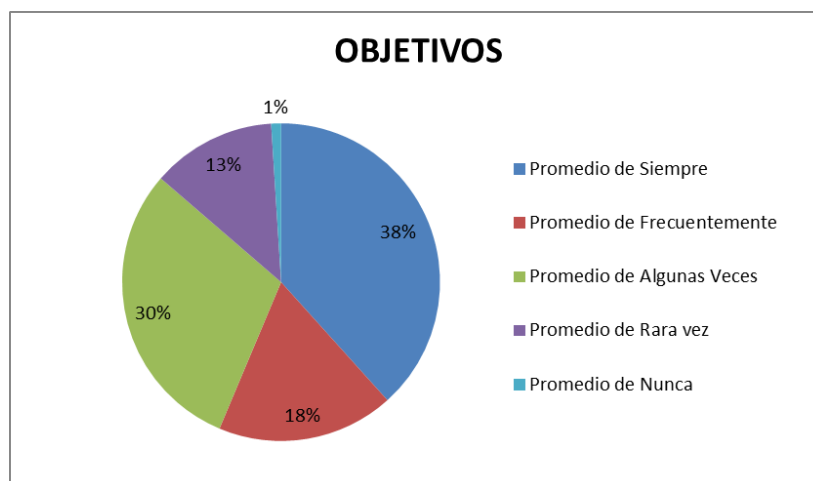
Cuadro 5-16 Resultados aspecto: Objetivos

ASPECTO		OBJETIVOS				
Pregunta	Promedio de Siempre	Promedio de Frecuentemente	Promedio de Algunas Veces	Promedio de Rara vez	Promedio de Nunca	
En las sesiones de evaluación de desempeño tiene claros los objetivos que quiere alcanzar	10%	12%	45%	30%	3%	
Establece los objetivos que sus colaboradores deben alcanzar en su posición	25%	22%	45%	8%	0%	
Los estándares que establece para su equipo son exigentes y retadores	80%	20%	0%	0%	0%	

Fuente: Cuestionario LPI - Plasticaucho Industrial (2014)

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014).

Gráfico 5-20 Resultados aspecto: Objetivos



Fuente: Cuestionario LPI - Plasticaucho Industrial (2014)

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014).

Análisis de Resultados:

El 56% de la población opina que en una gran frecuencia, se evidencia por parte de la línea de supervisión, prácticas relacionadas con el aspecto OBJETIVOS, entre las mismas destaca el nivel de exigencia establecido con los estándares y metas de trabajo,

Mientras tanto el 44% de la población, manifiestan una baja frecuencia de estas prácticas relacionadas principalmente con la claridad de los objetivos que se pretende alcanzar, y la inclusión del personal en la definición de los mismos.

5.3.2.11 Resultados aspecto: Reconocimiento

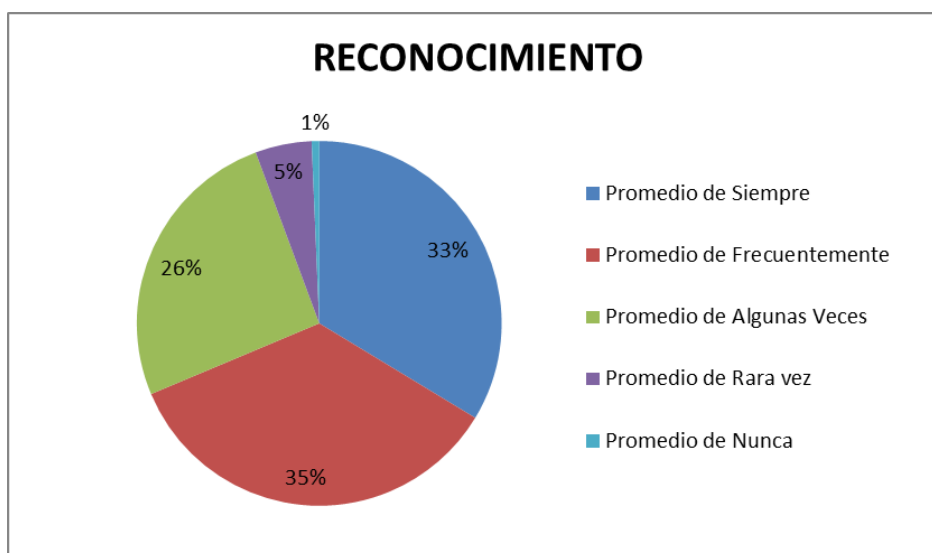
Cuadro 5-17 Resultados aspecto: Reconocimiento

ASPECTO		RECONOCIMIENTO				
Pregunta	Promedio de Siempre	Promedio de Frecuentemente	Promedio de Algunas Veces	Promedio de Rara vez	Promedio de Nunca	
Agradece a su equipo por su colaboración	40%	45%	15%	0%	0%	
Da reconocimiento e incentivo a sus colaboradores por el trabajo bien hecho	31%	25%	40%	4%	0%	
Logra que la organización reconozca la contribución que su equipo hace a las metas institucionales	30%	35%	22%	11%	2%	

Fuente: Cuestionario LPI - Plasticaucho Industrial (2014)

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014).

Gráfico 5-21 Resultados aspecto: Reconocimiento



Fuente: Cuestionario LPI - Plasticaucho Industrial (2014)

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014).

Análisis de Resultados:

El 68% de la población opina que en una gran frecuencia, se evidencia por parte de la línea de supervisión, prácticas relacionadas con el aspecto RECONOCIMIENTO, entre las mismas destaca el brindar reconocimiento y agradecimiento a su equipo de trabajo.

Mientras tanto el 32% de la población, manifiestan una baja frecuencia de estas prácticas relacionadas principalmente con el lograr que la empresa genere planes de reconocimiento para su equipo de trabajo.

5.3.2.12 Resultados aspecto: Retroalimentación

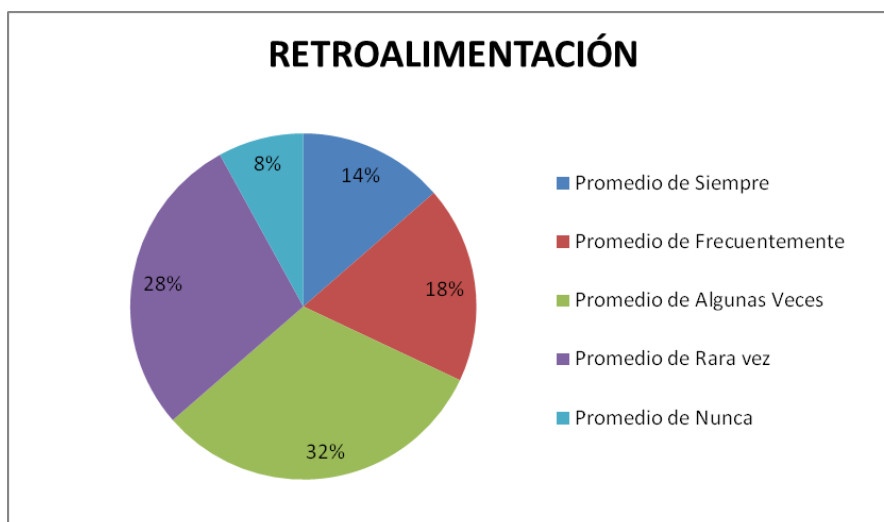
Cuadro 5-18 Resultados aspecto: Retroalimentación

ASPECTO		RETROALIMENTACION				
Pregunta	Promedio de Siempre	Promedio de Frecuentemente	Promedio de Algunas Veces	Promedio de Rara vez	Promedio de Nunca	
Aprovecha todas las oportunidades para dar retroalimentación sobre el desempeño de sus colaboradores	10%	15%	30%	35%	10%	
Cuando corrige lo hace en privado	25%	30%	40%	5%	0%	
Cuando hago notar sus errores lo hago de manera descriptiva y no acusativa	18%	25%	35%	22%	0%	
Es oportuno cuando corrijo nuestros errores	10%	12%	18%	40%	20%	
Los comentarios que realiza sobre nuestro desempeño los enfoca sobre lo que está bien y lo que está mal	5%	10%	35%	40%	10%	

Fuente: Cuestionario LPI - Plasticaucho Industrial (2014)

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014).

Gráfico 5-22 Resultados aspecto: Retroalimentación



Fuente: Cuestionario LPI - Plasticaucho Industrial (2014)

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014).

Análisis de Resultados:

El 22% de la población opina que en una gran frecuencia, se evidencia por parte de la línea de supervisión, prácticas relacionadas con el aspecto RETROALIMENTACIÓN, entre las mismas destaca la objetividad de las retroalimentaciones al personal.

Mientras tanto el 68% de la población, manifiestan una baja frecuencia de estas prácticas relacionadas, principalmente la falta de oportunidad en la corrección de faltas, el no tener una cultura de retroalimentación en la empresa y el no incluir la retroalimentación positiva como práctica frecuente hacia el colaborador.

5.3.2.13 Resultados aspecto: Trabajo en equipo

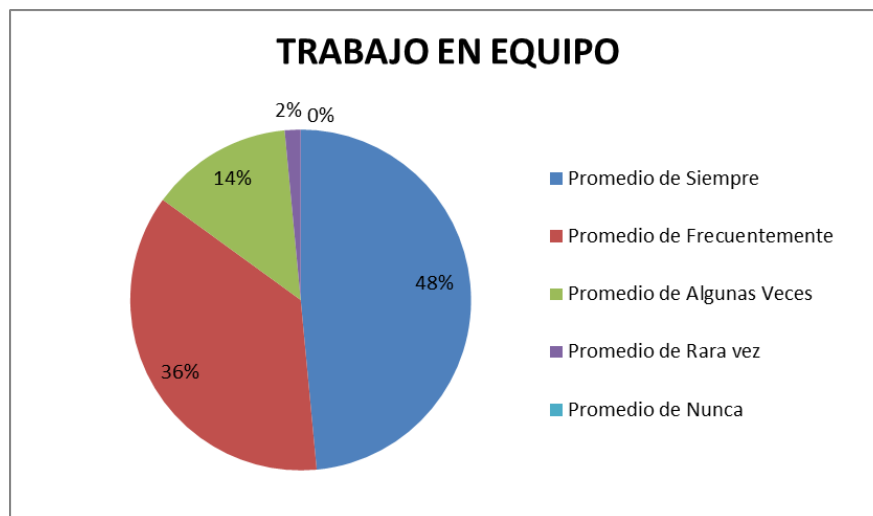
Cuadro 5-19 Resultados aspecto: Trabajo en equipo

ASPECTO		TRABAJO EN EQUIPO				
Pregunta	Promedio de Siempre	Promedio de Frecuentemente	Promedio de Algunas Veces	Promedio de Rara vez	Promedio de Nunca	
Fomenta una interacción transparente y franca entre los miembros del equipo	32%	40%	25%	3%	0%	
Nos hace sentir que pertenecemos a un equipo sólido y profesional	65%	33%	2%	0%	0%	

Fuente: Cuestionario LPI - Plasticaucho Industrial (2014)

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014).

Gráfico 5-23 Resultados aspecto: Trabajo en equipo



Fuente: Cuestionario LPI - Plasticaucho Industrial (2014)

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014).

Análisis de Resultados:

El 84% de la población opina que en una gran frecuencia, se evidencia por parte de la línea de supervisión, prácticas relacionadas con el aspecto TRABAJO EN EQUIPO, entre las mismas destaca el lograr que los colaboradores se sientan que pertenecen a un equipo sólido y profesional.

Mientras tanto el 16% de la población, manifiesta una baja frecuencia de estas prácticas relacionadas principalmente con la impulsión de interacciones francas y profesionales entre los miembros del equipo de trabajo.

En base a los resultados globales obtenidos en la encuesta LPI, se realiza un análisis de Fortalezas y Debilidades de las prácticas de supervisión del grupo evaluado:

Tabla 5-9 Análisis de resultados de encuesta LPI

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ENCUESTA LPI	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apertura de la línea de Supervisión a adaptarse a nuevas metodologías. 2. Hay Conciencia en la importancia de mantener un adecuado clima laboral. 3. Buen manejo de las reuniones de trabajo. 4. Se enfoca el diálogo como medio para la solución de problemas y existen los espacios para el desarrollo del mismo. 5. Se promueve la presentación de ideas y sugerencias. 6. Existen metas y estándares de trabajo retadores para el equipo. 7. Se promueve el empoderamiento como forma de desarrollo del personal. 8. Existe la preocupación por el apego a los valores y normas institucionales. 9. Las retroalimentaciones que existen mantienen criterios objetivos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No Existe Planes de Desarrollo establecidos para el equipo comercial. 2. No se busca el compromiso con los colaboradores para el cumplimiento de objetivos. 3. No existen planes de gestión del clima laboral. 4. No existe un esquema de reuniones de seguimiento planificadas al mediano o al largo plazo. 5. No existe un adecuado análisis en el cómo conseguir los objetivos. 6. Si bien existe empoderamiento como práctica de desarrollo, el mismo no tiene un enfoque o un proceso establecido. 7. Los colaboradores sienten que su línea de supervisión no es consciente de lo que ellos sienten o piensan. 8. Falta de claridad en los objetivos y metas que se persiguen. 9. No hay espacios públicos de reconocimiento del trabajo de los colaboradores. 10. No existe una cultura de retroalimentaciones formales en la empresa.

Fuente: Cuestionario LPI - Plasticaucho Industrial (2014)

Elaborado por: Ramos, Esteban (2014).

5.3.3 Diagnóstico del Proceso de Evaluación de Desempeño Actual

El proceso de Evaluación de Desempeño de Plasticaucho Industrial, se encuentra bajo la responsabilidad del departamento de Gestión Humana.

El proceso actualmente busca evaluar la contribución del personal realizada durante los períodos contractuales de prueba, que corresponden a dos instancias, la primera comprendida entre los tres primeros meses o 90 días que contemplan el código del trabajo dentro de toda celebración contractual Congreso Nacional, (2011).

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

- La metodología, técnicas e instrumentos utilizados en el desarrollo fueron de gran utilidad para la obtención de datos y la construcción del presente modelo, ya que permitieron que la información recopilada demuestre la complejidad del problema abordado.
- Las prácticas de Gestión del desempeño que actualmente se aplican desde el área de gestión humana no son las adecuadas en relación a las necesidades organizativas actuales, pues se evidencia una brecha importante tanto en el personal del área comercial y las líneas de supervisión.
- Los resultados indican claramente que la empresa necesita implementar un Modelo de gestión de desempeño, que persiga el cumplimiento de los objetivos comerciales, así como el desarrollo de sus colaboradores.
- Existe la apertura del personal y la toma de conciencia adecuada hacia la necesidad de desarrollo, tanto por el personal operativo y líneas de supervisión, lo cual es un ingrediente clave para la implementación del Modelo de Gestión de Desempeño.
- Actualmente la línea de supervisión no cuenta con las técnicas o conocimientos necesarios para administrar a su personal y desarrollar el talento que poseen.

6.2 Recomendaciones

- Adquirir en la Universidad, mayor bibliografía de los autores citados en el presente Desarrollo, ya que con su aporte, la carrera de Psicología Industrial se ha convertido en un gran contingente para el soporte de las operaciones de Plasticaucho Industrial.
- Continuar con la aplicación del cuestionario LPI Leadership Practices Inventory, ya que los resultados del mismo permiten evidenciar el nivel de efectividad que puede tener un líder con su equipo de trabajo y de esta manera contribuir a procesos de mejora de las competencias de liderazgo, dirección y desarrollo de personas.
- Aplicar el modelo de gestión de desempeño en todas las áreas de Plasticaucho Industrial, con el fin de guardar alineamiento institucional en la implementación del plan estratégico.
- Implementar una Escuela Formativa enfocada a las líneas de supervisión (Gerencias, Jefaturas) a desarrollar las competencias de manejo de personal.
- Se recomienda sistematizar el proceso, con el fin de desarrollar una herramienta tecnológica que permita dar seguimiento a todos los objetivos e indicadores del área comercial y de la compañía, de esta manera facilitar el seguimiento y la seguridad en la información.

Referencias

1. Aguilar, R., (2008). *Metodología de la Investigación Científica*, Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
2. Alles, M., (2003). *Gestión por Competencias - El diccionario*, Buenos Aires: Ediciones Granica
3. Alles, M., (2005). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos - Gestión por Competencias*, Buenos Aires: Ediciones Granica
4. Alles, M., (2005). *Desempeño Por Competencias - Evaluación De 360°*, Buenos Aires: Ediciones Granica
5. Alles, M., (2009). *Construyendo Talento*, Buenos Aires: Ediciones Granica
6. Ballvé, A. (2002) *Cuadro de Mando*, Barcelona: Ediciones Gestión 2000
7. Bernardez, M. (2006). *Tecnología del Desempeño Humano*. Bloomington: AuthorHouse.
8. Becker, B., Huselid, M., Ulrich, D., (2002) *Cuadro de mando de Recursos Humanos en la empresa* , Barcelona: Ediciones Gestión 2000
9. Brethower, D. (1998). *Performance Based Instruction: Linking training t business results*. San Francisco: Jossey- Bass/ Pfeiffer.
10. Congreso Nacional, (2011), *Codificación del Código del Trabajo*, Quito; Registro Oficial Suplemento 167
11. Chiavenato, I (1994) *Administración de recursos humanos*, Brasil: McGraw Hill
12. Dirube, J (2004) *Un modelo de gestión por competencias*, , Barcelona: Ediciones Gestión 2000
13. Hammer, M. (1997). *Cuadro de mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
14. Hay-Group. (2010). *The Hay Group*. Recuperado el 11 de 09 de 2014, de <http://www.thehaygroup.com>
15. Hay-Mcber (2002) *Diccionario de Competencias*, Inglaterra: Hay-Group
16. ISO. (2008). *Norma ISO 9001 Sistema de Gestión de Calidad – Requisitos*.
17. Jaramillo, N (2009) *Taller de Introducción en Competencias y Selección efectiva*, Quito: Héctor Ordoñez y Asociados
18. Kouzes, J., Posner, B., (2003). *Leadership Practices Inventory*, Recuperado el 12 de 09 de 2014, http://www.leadershipchallenge.com/UserFiles/LatinAmericanSpanish_LPI4eSampleReport.pdf
19. Mariño, W (2010). *100 Indicadores para controlar tu empresa*, Quito: Grupo Santillana
20. Martínez, M. A. (2010). Universidad de Alcalá. Recuperado el 15 de 09 de 2014, de <http://www.uah.es/>
21. Moreno, J. (2011). *Evaluación del desempeño del personal* - Quito: Sociométrika S.A.

22. Moreno, J. (2011). *Gestión del Desempeño* - Quito: Corporación Líderes
23. Moreno, J. (2012). *Formación y Evaluación de Competencias* - Quito: Corporación Líderes
24. Morgan, H., Cogger, J. (2004) *Manual del Entrevistador*, México: Editorial el Manual Moderno
25. Perez, C. (2012). *Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de Antioquia*. Recuperado el 21 de 09 de 2014, de <http://www.escuelagobierno.org/>
26. Petrick, J., Full, D. (2003). *Calidad total en la Dirección de Recursos Humanos*, Barcelona: Ediciones Gestión 2000
27. Plasticaucho Industrial, *Nuestra Empresa*, Recuperado 20 de 09 de 2014 de <http://www.plasticaucho.com.ec/web/index.php/nuestra-empresa.html>
28. Plasticaucho Industrial, Comité Directivo (2014). Planificación estratégica, Ambato: Plasticaucho Industrial.
29. Plan de desarrollo personal (s.f) En *Preparación de un plan de desarrollo personal*. Recuperado 02 de 09 de 2014 de <http://www.fer.es/leonardo/Prep.htm>
30. Reddin, W. (2012). Reddin Consultants. Recuperado el 21 de 09 de 2014, de [reddinconsultants.com](http://spanish.reddinconsultants.com): <http://spanish.reddinconsultants.com>
31. Tobar (1997). Facultad De Ciencias Médicas - Universidad Nacional De Comahue. Recuperado el 15 de 09 de 2014, de <http://medicina.uncoma.edu.ar/>

ANEXOS

Anexo 1.- Entrevista

GUIÓN DE ENTREVISTA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
ENTREVISTA A PERSONAL QUE CONFORMA EL EQUIPO COMERCIAL

Entrevista sobre prácticas de gestión del desempeño del talento humano

No	
Entrevistado:	
Empresa:	
Cargo:	
Entrevistador:	
Lugar y Fecha:	
Objetivo:	

N°	Pregunta	Interpretación
1	Describa cuáles son las principales Fortalezas como Supervisor	
2	Describa cuáles son las principales oportunidades de mejora como supervisor	
3	La forma en la cual se evalúa el desempeño en la empresa le parece efectiva?	
4	Que sugerencias usted aportaría para la creación de un modelo de gestión de desempeño en su área	

Anexo 2.- Cuestionario

INVENTARIO DE PRÁCTICAS DE LIDERAZGO (LPI) AUTO PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL QUE CONFORMA EL EQUIPO COMERCIAL

No	
Encuestado:	
Empresa:	
Cargo:	
Lugar y Fecha:	
Objetivo:	

INVENTARIO DE PRÁCTICAS DE LIDERAZGO (LPI) AUTO

Apreciaremos mucho que se sirva contestar el cuestionario adjunto en el que constan planteamientos acerca de varios comportamientos y actividades de liderazgo.

Por favor lea cada planteamiento cuidadosamente, luego califique en términos de frecuencia la práctica descrita. Por su línea de supervisión. Marque el número correspondiente, Usted tiene cinco posibilidades:

1. Si nunca usted ha visto el comportamiento descrito, marque 1
2. Si rara vez usted ha visto el comportamiento descrito, marque el número 2
3. Si algunas veces usted ha visto el comportamiento descrito, marque el número
4. Si frecuentemente usted ha visto el comportamiento descrito, marque el número
5. Si siempre ha visto el comportamiento descrito, marque el número 5

Muchas gracias por su colaboración

#	Pregunta	5	4	3	2	1
1	Esta presto a escuchar nuevas ideas del equipo aunque contradigan su punto de vista					
2	Introduce cambios en el área logrando el compromiso de sus colaboradores					
3	Esta abierto a experimentar nuevas formas de hacer las cosas					
4	Cuestiona los procesos, costumbres, políticas de manera constructiva					
5	Realiza sondeos sobre el nivel de satisfacción del equipo					
6	Mantiene un ambiente de alta satisfacción en el área de trabajo					
7	Promueve una comunicación transparente y franca en el área de trabajo					
8	Escucha con interés lo que mis colaboradores tienen que decirme					
9	Las reuniones que realiza terminan con decisiones claras					
10	Las reuniones que realiza tienen agenda específica					
11	Realiza reuniones periódicamente con mi equipo					
12	Se asegura de que sus colaboradores hayan entendido lo que quiero decir o transmitir					
13	Su comunicación es clara y precisa					

14	Transmite la información necesaria que recibe de niveles superiores					
15	Las reuniones que dirige son productivas					
16	Sus presentaciones en público son claras e interesantes					
17	No tiene problema para discutir las políticas y acciones salariales abiertamente					
18	Enfrento los conflictos de manera abierta y constructiva					
19	No tengo temor para discrepar abiertamente					
20	Incentiva a sus colaboradores para que confronten positivamente sus diferencias					
21	Acuerda con sus colaboradores actividades para su desarrollo					
22	Analiza con sus colaboradores el descriptivo de funciones y perfil de cargo					
23	Discute con sus colaboradores sus áreas de mejoramiento personal y profesional					
24	Analiza con sus colaboradores su perfil personal de competencias					
25	Se asegura que el plan de desarrollo se vaya cumpliendo					
26	Estimula a su equipo a aportar nuevas iniciativas e ideas					
27	Acuerda con sus colaboradores las acciones que deben seguir para el logro de los objetivos acordados					
28	Da seguimiento al cumplimiento de acciones y objetivos de sus colaboradores y revisa sistemáticamente los avances					
29	Se preocupa que las tareas se lleven a cabo procurando la calidad de los resultados					
30	Se preocupa que las tareas se lleven a cabo procurando la productividad de las mismas					
31	Si cometen errores los analiza con el colaborador					
32	Da a sus colaboradores las instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claras las necesidades					
33	Dedica tiempo para explicar de manera detallada como realizar el trabajo, realizo demostraciones prácticas					
34	Otorga el nivel de autoridad necesario para que se sientan dueños y responsables de los resultados					
35	Controla sus emociones					
36	Entiende lo que sienten sus colaboradores					
37	Es fácil relacionarse con él					
38	Tiene una actitud positiva y optimista frente al trabajo					
39	Se asegura que su equipo tenga los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para hacer bien su trabajo					
40	Da ejemplo con sus comportamientos, sobre todo de lo que exige de los demás					
41	Ofrece estímulo para continuar con el esfuerzo en el trabajo					
42	Presenta una visión de lo que quiere que sea el área de trabajo					
43	Promueve el cumplimiento de los valores y principios institucionales en su equipo de trabajo					
44	Cumple con los compromisos que asume					
45	Estimula a su equipo a plantear puntos de vista aunque sean diferentes a los suyos					
46	Se asegura que su equipo cuente con los medios necesarios para hacer su trabajo					
47	Toma decisiones de manera rápida y clara					
48	En las sesiones de evaluación de desempeño que realiza logra mayor compromiso y motivación de sus colaboradores					
49	En las sesiones de evaluación de desempeño tiene claros los objetivos que quiere alcanzar					
50	Establece los objetivos que sus colaboradores deben alcanzar en su posición					
51	Los estándares que establece para su equipo son exigentes y retadores					
52	Agradece a su equipo por su colaboración					
53	Da reconocimiento e incentivo a sus colaboradores por el trabajo bien hecho					
54	Logra que la organización reconozca la contribución que su equipo hace a las metas institucionales					
55	Los comentarios que realiza sobre nuestro desempeño los enfoca sobre lo que está bien y lo que está mal					
56	Cuando corrige lo hace en privado					
57	Cuando hago notar sus errores lo hago de manera descriptiva y no acusativa					
58	Es oportuno cuando corrijo nuestros errores					
59	Aprovecha todas las oportunidades para dar retroalimentación sobre el desempeño de sus colaboradores					
60	Fomenta una interacción transparente y franca entre los miembros del equipo					
61	Nos hace sentir que pertenecemos a un equipo sólido y profesional					

Anexo 3.- Cuestionario de Reacción

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL QUE CONFORMA EL EQUIPO COMERCIAL

No	
Encuestado:	
Empresa:	
Cargo:	
Lugar y Fecha:	
Objetivo:	

Apreciaremos mucho que se sirva contestar el cuestionario adjunto en el que constan planteamientos acerca su percepción en cuando al Modelo de Gestión de Desempeño que se ha difundido.

Por favor lea cada planteamiento cuidadosamente, luego califique en términos de grado de acuerdo cada ítem descrito. Marque el número correspondiente, Usted tiene cinco posibilidades:

1. Si tiene un alto grado de desacuerdo, marque 1
2. Si tiene un parcial grado de desacuerdo, marque el número 2
3. Si no está de acuerdo o en desacuerdo marque el número 3
4. Si tiene un parcial grado de acuerdo, marque el número 4
5. Si tiene un alto grado de acuerdo, marque el número 5

Muchas gracias por su colaboración:

Considera usted que el modelo expuesto contribuirá....

No	Pregunta	5	4	3	2	1
1	Al cumplimiento de las metas comerciales de su equipo de trabajo					
2	A la mejora de las habilidades de supervisión de personal					
3	Al desarrollo de las competencias del personal a su cargo					
4	A un mejor seguimiento de los objetivos del equipo comercial					
5	A obtener retraining oportuna					

Anexo 4.- Diccionario de Competencias Hay/ Mber

Diccionario de Competencias Hay/Mber

Contenido

	Pág.
Sección I	
Contenido -----	2
Introducción -----	3
Sección II	
<i>Gestión personal</i>	
1. Identificación con la Organización (IDE) -----	7
<i>Pensamiento – procesos cog.</i>	
2. Pensamiento Analítico (ANA) -----	9
3. Pensamiento Conceptual (CON)-----	10
4. Búsqueda de Información (BUS) -----	11
<i>Logro</i>	
5. Orientación a Resultados/Logro (LOG) -----	12
6. Iniciativa/Proactividad (INI) -----	13
7. Orden y la Calidad (ORD)-----	14
<i>Influencia</i>	
8. Orientación al Cliente (CLI) -----	16
9. Impacto e Influencia (IMP)-----	19
<i>Gestión del Equipo</i>	
10. Desarrollo de Personas (DES) -----	21
11. Dirección de Personas (DIR)-----	22
12. Liderazgo (LID) -----	23
<i>Complementarias</i>	
13. Comprensión de la Organización (ORG)-----	18
14. Construcción de Relaciones (INT) -----	20
15. Trabajo en Equipo (TRA)-----	24

Sección I: Introducción

Las competencias descritas están estrechamente conectadas con la Misión, Visión, Estrategia y Objetivos Institucionales de Plasticaucho Industrial S.A.

La Institución espera que los comportamientos descritos sean aplicados por sus Colaboradores en la medida que su función así lo requiera, a fin de alcanzar resultados superiores en nuestra Organización.

Este es el diccionario de Competencias Hay/Mcber ha sido desarrollado con base a sus investigaciones sobre competencias a lo largo de más de 20 años y lo ha validado a través de numerosos modelos de competencias, en los que se han examinado desempeños medios y excelentes de numerosas empresas de todo el mundo.

Las escalas se han revisado para conseguir mayor claridad, fiabilidad y validez; todas han sido contrastadas bajo los más estrictos estándares empresariales y de investigación. Cada competencia principal ha servido para caracterizar con fiabilidad el desempeño superior en una amplia muestra de organizaciones.

Sobre esta base, se ha realizado una adaptación para su aplicación en Plasticaucho basada fundamentalmente en consideraciones culturales.

El Diccionario le describe el significado de cada Competencia, así como también los niveles de las mismas y su uso debe estar relacionado al perfil requerido por cada función.

N.B.: El diccionario de competencias está protegido por las leyes del Copyright, y no puede utilizarse sin el permiso de Hay/Mcber. Las competencias utilizadas en los modelos de competencias de clientes siguen siendo posesión de Hay/Mcber y no pueden ser vendidas.

1.- IDENTIFICACION CON LA ORGANIZACIÓN

Es sentir como propios los objetivos de la organización. Es la capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamiento hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la Institución comprometiéndose por completo con su misión, visión y estrategia. Prever y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con los compromisos tanto personales como profesionales.

Pregunta clave: *¿Actúa la persona de acuerdo con la autoridad, las políticas, procedimientos, necesidades y los objetivos de la organización?*

Nivel Esta persona

1	Trabaja por adaptarse a la Institución	Respeto y acepta las normas, políticas y procedimientos de la Institución. Cumple con los compromisos y obligaciones.
2	Es leal con la Institución	Muestra disponibilidad para ayudar a sus compañeros. Respeto y acepta lo que para la Institución considera importante. Se preocupa acerca de la imagen de la Institución y afectivamente está ligado a ella. Realiza esfuerzos adicionales voluntariamente para cumplir con lo que se espera de él.
3	Apoya a la Institución	Se siente comprometido y actúa en favor de la misión y de los objetivos institucionales por ello toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades de la organización. Coopero con los demás en el logro de los objetivos organizativos. Realiza tareas que van más allá de sus funciones o de lo requerido por la Institución.
4	Hace concesiones profesionales o personales en favor de la Institución	Por su compromiso personal con la Institución apoya las decisiones que benefician a toda la entidad aunque vayan en contra de su Unidad a corto plazo o que puedan resultar impopulares. O bien pone las necesidades de la organización por delante de las suyas aunque esto le signifique dejar de lado situaciones extremadamente importantes (preferencias, prioridades, intereses familiares, etc.)

A Respeto y acepta las normas, políticas y procedimientos de la Institución. Cumple con los compromisos y obligaciones.

B Muestra disponibilidad para ayudar a sus compañeros

C Se siente comprometido y actúa en favor de la misión y de los objetivos institucionales por ello toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades de la organización

2.- PENSAMIENTO ANALITICO

Es la capacidad de entender una situación desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, el realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos, y el establecer prioridades de una forma racional. También incluye el entender las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de los hechos.

Pregunta clave: *¿Entiende la persona las relaciones causa-efecto?*

¿Desglosa los problemas en partes?

Nivel Esta persona

1	Separa en partes los problemas.	Separa los problemas o situaciones en partes. Realiza una lista de asuntos a tratar.
2	Identifica relaciones básicas	Establece relaciones causa - efecto (A causa B), o identifica los pros y contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su orden de importancia.
3	Identifica razones múltiples	En una situación compleja es capaz de establecer vínculos causales múltiples y complicados, es decir reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos (A causa B causa C causa D). Analiza las relaciones complejas entre las distintas partes de un problema o situación y puede anticipar los obstáculos y planificar los siguientes pasos. Ubicar en nivel 2 si no está seguro de la complejidad del problema o situación
4	Identifica varias soluciones a problemas complejos y realiza planes	Utiliza diversas técnicas para identificar e interpretar las relaciones multicausales de una situación compleja y utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones, además sopesa el valor de cada una de ellas.

3.- PENSAMIENTO CONCEPTUAL

Es la habilidad para identificar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos, o identificar los puntos clave de las situaciones complejas. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.

Preguntas clave: ¿Encuentra la persona pautas, relaciones o modelos?
 ¿Consigue hacer un todo de las distintas partes?
 ¿Encuentra nuevas formas de ver las cosas?

Nivel Esta persona

1	Utiliza reglas básicas	Utiliza criterios básicos, el sentido común y las experiencias vividas para identificar problemas. Reconoce cuando una situación presente es idéntica a una situación pasada.
2	Reconoce modelos o pautas	Identifica pautas, tendencias o lagunas en la información que maneja. Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado.
3	Utiliza conceptos complejos	Analiza las situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta adecuadamente los conceptos o principios complejos aprendidos, por ejemplo: el control de los procesos estadísticos, los análisis demográficos, el análisis de riesgos empresarial, etc. Esto evidencia un patrón de reconocimiento más sofisticado.
4	Clarifica datos o situaciones complejas	Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolas de forma clara y útil. Redefine en una forma más sencilla los conocimientos o los datos existentes. No se refiere a la capacidad de síntesis o a la claridad en una explicación.
5	Descubre nuevos conceptos	Para explicar situaciones o resolver problemas, descubre y desarrolla conceptos nuevos (no aprendidos en la formación o experiencia previa, nunca antes desarrollados) y que no resultan obvios para los demás.

4.- BUSQUEDA DE INFORMACION

Es la Inquietud y curiosidad constantes por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto. Puede implicar el "escarbar" o pedir una información concreta, el aclarar discrepancias haciendo una serie de preguntas, o el buscar información variada sin un objetivo concreto que pueda ser útil en el futuro.

Los niveles 1, 2 y 5 deben hacerse personalmente. Los niveles 3 y 4 además de hacerlo personalmente se puede encargar la recopilación de información para profundizar temas.

Pregunta clave: *¿Va la persona más allá de lo evidente y busca información activamente?*

Nivel Esta persona

1	Pregunta	Personalmente hace preguntas directas a las personas que están presentes o que se supone conocen la situación. Utiliza la información que esté a mano o consulta las fuentes de información disponibles.
2	Indaga personalmente	Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando normalmente no se haría. Encuentra a las personas más cercanas al problema aunque no estén presentes y les hace preguntas.
3	Profundiza en el tema	Hace preguntas para ahondar en la raíz de una situación, problema u oportunidad, para ir más allá de lo evidente. Recurre a personas que no están personalmente involucradas en la situación o problema para conocer sus perspectivas, información básica, experiencias, etc. No se queda satisfecho con la primera respuesta, averigua por qué las cosas ocurrieron.
4	Investiga	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. Obtiene información mediante periódicos, revistas, bases de datos, estudios de mercado, financieros o de la competencia.
5	Ha desarrollado sistemas de información propios	Por su propia decisión e iniciativa ha puesto en marcha sistemas o prácticas que permiten recoger información de forma habitual ya sea personalmente o a través de otros.

5.- ORIENTACIÓN A RESULTADOS/LOGRO

Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para superar a los competidores, satisfacer las necesidades del cliente, o mejorar la organización. Es la preocupación representada en acción por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar, superar a otros (competitividad), metas personales que uno mismo se ha marcado o actividades que nadie ha realizado antes (innovación). Tendencia a lograr resultados fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

Preguntas clave: ¿Se esfuerza la persona por alcanzar o sobrepasar los objetivos?

¿Se fija objetivos para obtener un beneficio concreto?

Nivel Esta persona

1	Quiere hacer bien el trabajo.	Se interesa por realizar bien o correctamente el trabajo. Expresa frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo y manifiesta su voluntad de hacerlo mejor.
2	Fija sus propios estándares en el trabajo.	Se fija sus propios estándares y comprueba frente a ellos el logro de sus resultados. Emplea nuevos métodos o formas de conseguir los objetivos impuestos por la Institución. Salta dificultades y logra los objetivos o soluciona los problemas.
3	Mejora el rendimiento, es proactivo.	Hace o propone cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras notables y medibles en el rendimiento sin establecer una meta específica (ej. encuentra formas mejores, más rápidas, menos caras o más eficientes de hacer las cosas; mejora la calidad, la satisfacción del cliente, el clima laboral, los ingresos obtenidos) La mejora debe ser notable y medible. Persevera, intenta una y otra vez algo que se propuso hasta conseguirlo de manera exitosa. Codificar con este nivel aunque el resultado no se conozca aún, o aunque sea menos exitoso de lo deseado.
4	Se fija objetivos y metas retadoras y las alcanza.	Se fija metas u objetivos ambiciosos que demanda alto esfuerzo personal pues son muy difíciles de lograr y los alcanza. Demuestra la consecución exitosa de resultados en términos numéricos comparando su gestión actual con otras pasadas, propias o de otras personas. Cuando el objetivo no sea retador ubicar el comportamiento en nivel 2 como muestra de que quiera superar un estándar.
5	Realiza análisis costo - beneficio.	Toma decisiones y establece prioridades y objetivos sopesando "recursos utilizados y resultados obtenidos". Hace continuas referencias al beneficio potencial, a la rentabilidad o al análisis costo - beneficio al revisar los resultados. Dedicar tiempo para asignar recursos a la mejora de los resultados. Analiza los resultados de su área, equipo o región. Para codificar con este nivel la persona debe: 1. hacer mención específica de los costos, 2. de los beneficios y 3. de una decisión en base a la comparación de ambos.
6	Asume riesgos institucionales calculados.	Por la responsabilidad e importancia que la posición le confiere y para alcanzar mejores resultados, luego de un riguroso análisis toma el riesgo de actuar en cosas anteriormente no experimentadas, rompiendo los esquemas tradicionales. Compromete recursos importantes tales como; tiempo, personas, inversiones a fin de alcanzar los objetivos, solventar crisis, etc. Influye activamente en los acontecimientos. La persona impulsa a la acción en la organización.

6.- INICIATIVA/PROACTIVIDAD

Se refiere a: 1) Identificar un problema, obstáculo u oportunidad y 2) llevar a cabo acciones para dar respuesta a ellos. Por tanto, puede verse la Iniciativa como la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro. (No está incluida la elaboración de planes o presupuestos anuales).

Los niveles 1 y 2 son reactivos, los niveles 3, 4 y 5 son proactivos.

Pregunta clave: *¿Se anticipa la persona a las necesidades y oportunidades futuras y actúa en consecuencia?*

Nivel Esta persona

1	Aborda oportunidades o problemas presentes.	Reconoce las oportunidades y actúa en consecuencia o supera obstáculos para resolver problemas presentes, actuando en el plazo de 1 o 2 días.
2	Es decisivo en situaciones imprevistas	Actúa rápida y decididamente en una crisis problema o situación imprevista u oportunidad en el momento en que se presenta.
3	Se anticipa a corto plazo:	Se adelanta detectando oportunidades y/o problemas inminentes y actúa en consecuencia en un plazo menor o igual a 1 mes.
4	Se anticipa a medio plazo	Actúa proactivamente creando oportunidades y/o minimizando problemas potenciales que no son evidentes para otros, en un plazo entre 1 mes y un año.
5	Se anticipa a largo plazo	Se anticipa a las situaciones con más de un año de antelación, actuando para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.

7.- ORDEN Y CALIDAD EN EL TRABAJO

Se refleja en la preocupación continua para reducir la incertidumbre del medio que nos rodea. Se expresa en formas como el seguimiento y la revisión del trabajo y la información, y en la insistencia en la claridad de los roles y funciones asignadas, el asegurarse de que no existen errores en el trabajo o en la información.

Pregunta clave: *¿Presta la persona atención a los pequeños detalles y los organiza?*

¿Es cuidadoso en su trabajo?

Nivel Esta persona

1	Demanda claridad y se preocupa por el orden.	Se esfuerza por conseguir claridad. Insiste en que sus funciones, metas, expectativas, datos e información, etc. estén claros y correctos. Mantiene el orden en su sitio de trabajo.
2	Comprueba su propio trabajo	Repasa y comprueba la exactitud de la información o el trabajo, para asegurarse que no existen errores.
3	Realiza un seguimiento del trabajo de los demás	Vigila la calidad del trabajo de los demás para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. Da seguimiento a las actividades propias y de los demás.
4	Realiza un seguimiento de datos o proyectos:	Vigila el progreso de un proyecto respecto a sus fases y plazos. Realiza un seguimiento de la información, detecta y suple lagunas, errores y busca información para mantener el orden

8.- ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE

Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente -tanto del cliente final a quién van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como de los clientes propios y de todos aquellos que participen de la relación cliente-proveedor. Es una actitud permanente de considerar las necesidades del cliente para incorporarlas en la planificación y ejecución de la actividad.

Los niveles 1, 2 y 3 con reactivos, el nivel 4 es proactivo.

Pregunta clave: *¿Actúa la persona en beneficio del cliente interno y/o externo?*

Nivel Esta persona

1	Lleva un seguimiento	Responde a las preguntas, quejas o problemas que el cliente le plantea en ese momento. Mantiene una actitud de servicio frente al cliente.
2	Mantiene una comunicación fluida	Mantiene una comunicación permanente con el cliente para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción. Ofrece al cliente información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio. Da servicio al cliente de forma cordial.
3	Se compromete personalmente	Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente. Cuando el cliente plantea un problema se responsabiliza personalmente para resolverlo con rapidez y sin presentar excusas.
4	Se preocupa por el cliente y aborda las necesidades de fondo	Conoce el negocio o las necesidades reales del cliente lo que le permite enfocar sus acciones para satisfacerlas yendo más allá de las inicialmente expresadas. Trata de adaptar el producto, servicio o proyecto a las necesidades del cliente para que al final le sean más ventajosas o le reporten mayor beneficio pues se interesa en visualizar al cliente de manera completa y profunda.

9.- IMPACTO E INFLUENCIA

Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos. Está basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada o una actuación concreta cuando se persigue un objetivo.

En los niveles 1, 2 y 3 la persona no adapta sus argumentos pensando en los intereses de la persona en quien desea influir; en los niveles 4, 5, y 6 la persona utiliza la comprensión interpersonal y/o la comprensión organizacional para lograr influir

Pregunta clave: *¿Utiliza la persona estrategias o tácticas de influencia para convencer a otros?*

Nivel Esta persona

1	Quiere influir	Muestra preocupación por la apariencia, la reputación, el estatus, etc., para causar una impresión positiva en los demás.
2	Utiliza una única acción para persuadir	Utiliza directamente la persuasión en una discusión o presentación sin llegar a adaptar los argumentos al nivel o a los intereses de su interlocutor. (ej. hace referencia a razones, datos, sus motivaciones personales, usa ejemplos concretos, gráficos, demostraciones, etc.
3	Utiliza acciones múltiples para persuadir	Elabora varios argumentos o puntos de vista para una presentación o discusión, aún sin tomar en consideración el nivel o los intereses de su interlocutor. Incluye la preparación cuidadosa de los datos para una presentación o la elaboración de varios argumentos en una presentación o discusión.
4	Calcula el impacto de las palabras o acciones	Se anticipa y prepara para las reacciones de los demás. Adapta la presentación o discusión para atraer el interés de los demás. Piensa de antemano en el efecto que una acción o cualquier otro detalle producirá en la imagen que los demás tienen de él. Lleva a cabo acciones inusuales o singulares especialmente pensadas para producir un impacto determinado.
5	Utiliza influencias indirectas	Convence mediante cadenas de influencia indirectas: Con A se obtiene B, B nos llevará a C, etc. Utiliza una estrategia formada por diferentes y sucesivas acciones para influir en los demás, adaptando cada acción a cada persona implicada. Utiliza expertos con el objetivo de influir.
6	Utiliza estrategias complejas de influencia	Desarrolla alianzas previas para apoyar ideas, maneja la información para crear determinados efectos, utiliza habilidades y técnicas complejas de conducción de grupos para guiar o dirigir a un grupo de personas a que apoyen sus objetivos o ideas. Permanentemente busca mejores estrategias de negociación para producir resultados efectivos, cuidando las relaciones.

10.- DESARROLLO DE PERSONAS

Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a los demás más no en el de proporcionar o "enviar a las personas a que hagan cursos".

Preguntas clave: *¿Trabaja la persona para desarrollar las capacidades, destrezas y habilidades de los demás a largo plazo?*

Nivel Esta persona

1	Confía en el potencial de los demás	Actúa bajo el concepto y convicción de que las personas quieren y pueden aprender para mejorar su rendimiento, por ello, se refiere positivamente acerca del desarrollo de las habilidades actuales y futuras o al potencial para aprender.
2	Da instrucciones detalladas:	Con el propósito de desarrollar, dedica tiempo para explicar a los demás como realizar los trabajos de manera detallada , realiza demostraciones prácticas, ofrece sugerencias útiles, etc.
3	Da explicaciones / ofrece ayuda para el aprendizaje.	Da instrucciones o demostraciones, junto con las razones de fondo como estrategia de aprendizaje sólido. Ofrece a los colaboradores ayuda práctica o instrumentos que les faciliten el trabajo (ej. recursos adicionales, herramientas, información, consejo de expertos). Se asegura por varios medios de que los demás han comprendido e interiorizado sus explicaciones o instrucciones.
4	Da "feed-back" para desarrollo integral.	Da "fee-dback" positivo o mixto como estrategia de desarrollo global de la persona. El feedback negativo lo da basándose en comportamientos concretos y sin desacreditar personalmente, expresa su confianza en que se mejorará en el futuro. Ofrece sugerencias específicas para mejorar y anima a los demás después de un contratiempo o revés. Hace que las personas lleguen a la solución de los problemas en lugar de darles simplemente la respuesta
5	Fomenta el desarrollo a largo plazo.	Para profesionales con potencial desarrolla planes de formación guiada a largo plazo (mentoring) junto con experiencias en el trabajo que sirvan para adquirir nuevas capacidades o habilidades que serán requeridas para responsabilidades futuras.

11.- DIRECCIÓN DE PERSONAS

Implica utilizar apropiada y adecuadamente la autoridad personal o la que el puesto nos confiere, para decir a los demás lo que tienen que hacer y demandar su cumplimiento.

El estilo varía según lo requieran las circunstancias o las personas, desde firme y directivo hasta exigente.

NOTA.- El intentar razonar, persuadir o convencer a los demás para que hagan algo es impacto e influencia, no dirección de personas

Pregunta clave: *¿Establece la persona estándares de comportamiento y demanda a los demás que los cumplan?*

Nivel Esta persona

1	Da instrucciones	Da a las personas las instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias de la tarea asignada.
2	Establece Límites	Delega explícitamente tareas y actividades. Deja claro el ámbito de responsabilidad de sus colaboradores estableciendo límites para el cumplimiento y entrega del trabajo.
3	Exige alto rendimiento	Establece estándares derivados de los objetivos institucionales y exige insistentemente un elevado nivel de rendimiento, calidad o resultados.
4	Lleva un seguimiento del rendimiento exigido.	Establece estándares y realiza un seguimiento de los mismos, revisa además con cada persona la consecución individual de dichos estándares.
5	Presenta abiertamente los niveles alcanzados de rendimiento.	Comparte con los demás en forma abierta los resultados que cada persona ha alcanzado frente a los objetivos que fueron establecidos.
6	Responsabiliza a las personas de su rendimiento:	Compara periódicamente el rendimiento o los resultados individuales alcanzados frente a los objetivos o estándares asignados y establece consecuencias, hablando frontalmente con los demás para tratar los problemas de rendimiento.

12.- LIDERAZGO

Supone la intención de asumir el papel de líder de un grupo o equipo de trabajo. Es la capacidad para lograr mantener cohesión, cooperación y compromiso entre los miembros de un equipo con respecto a ideas, planes o cursos de acción con credibilidad y respeto.

El "equipo" debe considerarse en sentido amplio como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder

El liderazgo suele estar, pero no lo está siempre, asociado a posiciones que tienen una autoridad formal.

Pregunta clave: *¿Dirige la persona a un grupo de gente de forma que trabajen juntos eficientemente?*

Nivel Esta persona

1	Lidera bien las reuniones	Administra adecuadamente las reuniones de trabajo estableciendo los objetivos y puntos a tratar, es puntual, mantiene al grupo enfocado en la reunión, concreta resultados, etc.
2	Mantiene a las personas informadas	En un papel de líder, mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión, explicando las razones que han llevado a tomarla, aunque no sea necesario dar la información. Se asegura que el grupo dispone de toda la información necesaria.
3	Cuida del grupo	Protege al grupo y defiende su reputación con argumentos sólidos cuando la situación amerita. Se asegura que las necesidades del grupo están cubiertas (obtiene los recursos, el personal o la información, que el grupo necesite) para que trabajen con herramientas suficientes para la generación de resultados.
4	Promueve la eficiencia del equipo	En su rol de líder utiliza estrategias complejas (combina comportamientos de dirección, desarrollo, trabajo en equipo, etc.) para que el equipo trabaje eficientemente, para mantener alta la motivación del grupo y para alcanzar buenos niveles de productividad.
5	Comunica una visión de futuro convincente	Se asegura de que los demás participen de sus objetivos, misión, clima, políticas, etc. Actúa como modelo a seguir por los demás. Transmite ilusión y compromiso con el proyecto o la misión del grupo. Es un líder con credibilidad y posee un carisma genuino.

COMPLEMENTARIAS**13.- COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la Institución o en otras organizaciones (clientes, proveedores, etc.). Ello implica una capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a aquellas otras que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever cómo los nuevos acontecimientos, tendencias o situaciones afectarán a las personas y grupos dentro de la organización. Conoce muy bien a su competencia y está al tanto de como las estrategias y tácticas funcionan en el mercado.

Preguntas clave: ¿Es la persona sensible a la realidad de las tramas informales y a la estructura formal de la organización?

Nivel	Esta persona	
1	Comprende la estructura	Identifica o utiliza la estructura organizacional definida, las normas, los procedimientos establecidos, etc..
2	Comprende la estructura informal.	Comprende y/o utiliza, para su gestión relacionada con el trabajo y la Institución, la estructura informal así como identifica a las personas clave, a las que influyen sobre las decisiones, etc.
3	Comprende el clima y la cultura	Reconoce las limitaciones no explícitas que en la organización se presentan, es decir lo que se puede o no hacer según la posición de cada uno y el momento. Identifica y utiliza los comportamientos, el lenguaje, el estilo más adecuado, etc. para obtener una mejor respuesta.
4	Entiende las relaciones de influencia dentro de la Institución.	Comprende o utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la organización ej. alianzas, discrepancias, etc. con un sentido claro de lo que es influir en la organización
5	Comprende asuntos de fondo de Institución	Comprende y aborda las razones que motivan determinados comportamientos organizativos o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder no obvias que afectan a la organización. Ejemplo: tendencias económicas, tendencias actuales de mercado, políticas gubernamentales, acontecimientos políticos que afectan a las oportunidades del mercado, etc.

14.- CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES

Consiste en actuar para establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas, cordiales, recíprocas y duraderas con personas, grupos de personas o redes de contacto que podrían ser cruciales para el logro de metas.

Pregunta clave: *¿Se esfuerza la persona por entablar y mantener relaciones personales?*

Nivel	Esta persona	
1	Mantiene contactos informales	Mantiene contactos informales con los demás, además de los contactos requeridos por razones de trabajo. Incluye charlas amistosas sobre el trabajo, los hijos, deportes, noticias, etc.
2	Entabla frecuentemente relaciones informales:	Entabla relaciones con un amplio círculo de amigos y conocidos. Puede establecer relaciones amistosas con asociados, clientes u otras personas en clubes, restaurantes, espectáculos, deportes, etc.
3	Fomenta contactos sociales útiles	Toma la iniciativa para mejorar y fortalecer sus relaciones personales con colegas o clientes fuera del ámbito de la organización, con una finalidad profesional. Reconoce que un amigo le proporcionó información o un contacto y que le sirvió para alcanzar un objetivo de negocio.
4	Establece sólidas relaciones	Establece sólidas relaciones con personas que le apoyan o le ayudan a alcanzar un objetivo de negocio.

15.- TRABAJO EN EQUIPO

Implica la actitud genuina de colaboración y cooperación para el logro de los objetivos de los demás o del grupo del cual forma parte, el trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente.

Debe valorarse el trabajo como miembro de un grupo y no como supervisor del mismo pues la naturaleza de esta competencia es para personas miembro de un equipo que comparten procesos, tareas u objetivos comunes en su mismo departamento o entre departamentos.

Pregunta clave: *¿Actúa la persona para facilitar el funcionamiento del grupo del cual es parte?*

Nivel Esta persona

1	Coopera	Participa de buen agrado en el grupo, apoyando las decisiones del mismo. Realiza la parte del trabajo que le corresponde, mantiene a los demás miembros informados de lo que es importante o útil y al corriente de temas que les afecten (procesos, acciones individuales o acontecimientos)
2	Expresa expectativas positivas del equipo:	Demuestra respeto por el trabajo y cualidades de los demás miembros del equipo, por lo que habla positivamente de los demás miembros del grupo y mantiene una actitud abierta al aprendizaje pues valora sinceramente sus ideas, habilidades, aportaciones, etc.
3	Anima la cooperación entre distintas áreas o departamentos:	Promueve y coopera habitualmente y de buen agrado la interacción profesional con personas de otros departamentos o áreas de la organización. Solicita opiniones e ideas de los demás a la hora de tomar decisiones específicas o hacer planes, dándoles importancia y acogiéndolas para mejorar en dichos planes y decisiones.
4	Desarrolla el espíritu de equipo animando y motivando a los demás:	Es un impulsor del desarrollo de un ambiente de cooperación interdepartamental para lo cual actúa públicamente reconociendo el mérito de los miembros del equipo que están trabajando por un objetivo. Resuelve los conflictos o desavenencias que se puedan producir dentro del equipo. Defiende la identidad y buena reputación del grupo frente a terceros.

Anexo 5.- Marco Estratégico Plasticaucho Industrial



Resumen Final

Desarrollo de un Modelo de Gestión para mejorar el desempeño de equipos comerciales de Industrias

Esteban Francisco Ramos Moya

110 páginas

Proyecto dirigido por: Ps. Mg Andrea Cristina Pico Barrionuevo

El presente trabajo tiene como punto central la generación de un modelo de gestión del desempeño, el cual espera mejorar la efectividad laboral de los colaboradores del área comercial en industrias. Se definen los conceptos que brindan el sustento teórico relevante y respalda las bases del modelo propuesto. La metodología de investigación permite comprender de forma global, la problemática de la gestión actual de desempeño en la compañía Plasticaucho Industrial de donde partió el trabajo, y se revisa de forma precisa los resultados encontrados en el diagnóstico. Finalmente, se generó un modelo de gestión del desempeño, conformado por guías instructivos y matrices que buscan evaluar el rendimiento del equipo comercial de forma integral, con la generación de acciones de desarrollo, que facilitarán el cumplimiento de objetivos, el progreso de la empresa, y el desarrollo de una cultura orientada a la retroalimentación, comunicación efectiva y bienestar del trabajador.