



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACION DE MAGISTER EN GESTION EMPRESARIAL

**Reingeniería de los Procesos de Inducción y Evaluación del desempeño en
Laboratorios Bagó del Ecuador en el período 2014.**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: Osejos Naranjo María Janeth

DIRECTOR: Almeida Martínez Marcelo Esteban M.B.A

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2014

APROBACION DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRIA

Economista.

Marcelo Esteban Almeida Martínez

DIRECTOR DE LA TITULACION

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: “Reingeniería de los Procesos de Inducción y Evaluación del desempeño en Laboratorios Bagó del Ecuador”, realizado por el profesional en formación: María Janeth Osejos Naranjo ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Noviembre de 2014

.....

Eco. Marcelo Esteban Almeida Martínez M.B.A

DECLARACION DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, María Janeth Osejos Naranjo declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría: Reingeniería de los Procesos de Inducción y Evaluación del desempeño en Laboratorios Bagó del Ecuador en el período 2014, de la Titulación Magíster en Gestión Empresarial, siendo Marcelo Esteban Almeida Martínez M.B.A director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad"

f.....

Autor: María Janeth Osejos Naranjo

Cédula: 1711079226

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi esposo Bolívar, mi compañero y testigo fiel de vida, con quien compartí largas conversaciones de temas académicos, momentos de recibir todo su conocimiento, orientación y cariño. A él que es mi ejemplo más cercano de la excelencia académica y del potencial de un profesional eficiente, capaz de alcanzar a través del saber las metas más grandiosas.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Laboratorios Bagó del Ecuador S.A por la apertura y confianza para realizar este trabajo de fin de titulación como parte de mi desarrollo profesional;

A mi esposo Bolívar por su orientación siempre oportuna con el más alto nivel profesional y con la exigencia requerida para un maestrante.

Mis agradecimientos a la UTPL, por abrirme sus puertas y brindarme los conocimientos necesarios para crecer profesionalmente.

INDICE DE CONTENIDOS

| | |
|--|--|
| APROBACION DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRIA | ii |
| DECLARACION DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS..... | iii |
| DEDICATORIA | iv |
| AGRADECIMIENTO | v |
| INDICE DE CONTENIDOS | vi |
| ÍNDICE DE TABLAS | x |
| INDICE DE GRAFICOS..... | xi |
| RESUMEN..... | xii |
| ABSTRACT | xiii |
| CAPITULO I..... | 1 |
| INTRODUCCION..... | ¡Error! Marcador no definido. 2 |
| 1. Introducción | 2 |
| CAPITULO II..... | 5 |
| MARCO TEORICO | 6 |
| 2.1. Definición Evaluación del desempeño | 6 |
| 2.1.1. <i>Sistema definición.</i> | 10 |
| 2.1.2. <i>Organización.</i> | 11 |
| 2.1.3. <i>Procesos.</i> | 11 |
| 2.2. Utilidad de la Evaluación del desempeño en la organización..... | 12 |
| 2.2.1. <i>Ventajas de la evaluación del desempeño.</i> | 14 |
| 2.2.2. <i>Problemas en la evaluación del desempeño.</i> | 15 |
| 2.3. Elementos del sistema de evaluación del desempeño..... | 16 |
| 2.4. Métodos de Medición del Desempeño..... | 19 |
| 2.5.1. <i>Definición de Competencia.</i> | 25 |
| 2.5.2. <i>Definición de Comportamientos.</i> | 26 |
| 2.5.3. <i>Ventajas.</i> | 27 |
| 2.5.4. <i>Escalas para la medición de comportamientos:</i> | 28 |

| | | |
|---|---|----|
| 2.6. | Implementación de la Evaluación del desempeño : | 30 |
| 2.7. | Proceso de Retroalimentación : | 32 |
| 2.7.1. | <i>Retroalimentación o feedback</i> | 33 |
| 2.7.2 | <i>Coaching</i> | 34 |
| 2.8. | Reingeniería de Procesos..... | 36 |
| 2.8.1. | <i>Proceso.</i> | 36 |
| 2.8.2. | <i>Reingeniería</i> | 37 |
| 2.8.3. | <i>Principios Básicos para la Reingeniería.</i> | 38 |
| 2.8.4. | <i>Tipos de Reingeniería de Procesos:</i> | 39 |
| CAPITULO III..... | | 41 |
| METODOLGIA DE LA INVESTIGACION | | 42 |
| 3. | Metodología de la investigación..... | 42 |
| 3.1. | Información Laboratorios Bagó del Ecuador S.A | 42 |
| 3.1.1 . | <i>Estructura organizacional</i> | 43 |
| 3.1.2. | <i>Misión.</i> | 43 |
| 3.1.3. | <i>Visión</i> | 44 |
| 3.2. | Diseño y métodos de investigación..... | 44 |
| 3.2.1. | <i>Diseño de la investigación.</i> | 44 |
| 3.2.2. | <i>Métodos de investigación.</i> | 44 |
| 3.2.3. | <i>Técnicas de investigación.</i> | 44 |
| 3.2.4. | <i>Instrumentos de investigación</i> | 45 |
| 3.2.5. | <i>Recursos</i> | 45 |
| 3.2.6. | <i>Materiales.</i> | 45 |
| 3.3. | Procedimiento..... | 45 |
| CAPITULO IV | | 47 |
| ANALISIS DE LA HERRAMIENTAS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y TABULACIÓN DE DATOS | | 48 |
| 4. | Análisis de herramientas existentes para la evaluación del desempeño del área de venta..... | 48 |

| | |
|--|-----|
| 4.1. Análisis..... | 48 |
| 4.1.1. Descripción de las tareas y/o funciones de visitadores a medico: | 48 |
| 4.1.2. Descripción de competencias organizacionales y de posición | 50 |
| 4.1.3. Clasificación de los representantes de acuerdo al nivel de preparación..... | 50 |
| 4.1.4. Formatos de acompañamiento (evaluación diaria de la visita médica-farmacia) . | 51 |
| 4.1.6. Evaluación de período de prueba. | 53 |
| 4.1.7. Evaluación del desempeño anual..... | 555 |
| 4.1.8. Proceso de inducción..... | 588 |
| 4.2. Análisis resultados de la encuesta..... | 61 |
| 4.2.1. Supervisores..... | 61 |
| 4.2.2. Representantes de la fuerza de ventas..... | 70 |
| 4.3. Entrevista. | 744 |
| CAPITULO V | 766 |
| PROPUESTA | 766 |
| 5. Propuesta | 777 |
| 5.1. Antecedentes | 947 |
| 5.2. Justificación | 967 |
| 5.3. Objetivos | 968 |
| 5.4. Estrategia | 968 |
| 5.5. Metodología | 83 |
| 5.6. Recursos | 83 |
| 5.7. Evaluación | 84 |
| 5.8. Disposiciones generales..... | 84 |
| 5.9. Pensum de Estudios Modulares | 85 |
| 5.10. Cronograma de capacitación fase I supervisores | 87 |
| 5.11. Cronograma de capacitación fase II representantes fuerza de ventas | 89 |
| 5.12. Propuesta acompañamiento visita médica-farmacia | 90 |
| 5.13. Propuesta evaluación período de prueba | 91 |
| 5.14. Escala propuesta de porcentajes de rangos de desempeño | 92 |

| | |
|--|-----|
| CONCLUSIONES | 93 |
| RECOMENDACIONES | 96 |
| Bibliografía..... | 987 |
| Anexos | 100 |
| Anexo 1. encuesta evaluacion del desempeño | 100 |
| Anexo 2. encuesta evaluacion del desempeño | 101 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Tabla comparativa de beneficios de la evaluación el desempeño..... | 13 |
| Tabla 2. Ventajas de la evaluación el desempeño Wether..... | 14 |
| Tabla 3. Clasificación de los métodos de evaluación el desempeño..... | 22 |
| Tabla 4. Comparación de los distintos Métodos de evaluación del desempeño..... | 23 |
| Tabla 5. Clasificación y determinación de los grados de comportamientos | 30 |
| Tabla 6. Diferencias entre métodos de apoyo y desarrollo | 32 |
| Tabla 7. Descripción de funciones de visitadores a médicos y farmacia. | 51 |
| Tabla 8. Descripción de tareas de visitadores a médicos y farmacia. | 51 |
| Tabla 9. Competencias Organizacionales | 51 |
| Tabla 10. Niveles de Preparación..... | 51 |
| Tabla 11. Evaluación Período de Prueba Laboratorios Bagó | 54 |
| Tabla 12. Escala de Clasificación de Evaluación Laboratorios Bagó | 56 |
| Tabla 13. Evaluación del Desempeño Fuerza de Ventas Fuente: Recursos Humanos Laboratorios Bagó del Ecuador S.A | 57 |
| Tabla 14. Instructivo Evaluación del Desempeño Laboratorios Bagó 2014 | 59 |

INDICE DE GRAFICOS

| | |
|--|----|
| Grafico 1. Organización como Sistema Abierto..... | 10 |
| Gráfico 2. Pasos del Proceso de Evaluación del Desempeño..... | 31 |
| Grafico 3. Niveles de aprendizaje..... | 33 |
| Grafico 4. Retroalimentación y Coaching en los niveles de aprendizaje..... | 34 |
| Grafico 5. Organigrama Organizacional Local Laboratorios Bagó..... | 43 |
| Gráfico 6. Pregunta 1 Supervisores..... | 61 |
| Gráfico 7. Pregunta 2 Supervisores..... | 62 |
| Gráfico 8. Pregunta 3 Supervisores..... | 62 |
| Gráfico 9. Pregunta 4 Supervisores..... | 63 |
| Gráfico 10. Pregunta 5 Supervisores..... | 63 |
| Gráfico 11. Pregunta 6 Supervisores..... | 64 |
| Gráfico 12. Pregunta 7 Supervisores..... | 64 |
| Gráfico 13. Pregunta 8 Supervisores..... | 65 |
| Gráfico 14. Pregunta 9 Supervisores..... | 65 |
| Gráfico 15. Pregunta 10 Supervisores..... | 66 |
| Gráfico16. Pregunta 11 Supervisores..... | 66 |
| Gráfico 17. Pregunta 12 Supervisores..... | 67 |
| Gráfico 18. Pregunta 1 Fuerza de ventas..... | 68 |
| Gráfico 19. Pregunta 2 Fuerza de ventas..... | 68 |
| Gráfico 20. Pregunta 3 Fuerza de ventas..... | 69 |
| Gráfico 21. Pregunta 4 Fuerza de ventas..... | 69 |
| Gráfico22. Pregunta 5 Fuerza de ventas..... | 70 |
| Gráfico 23. Pregunta 6 Fuerza de ventas..... | 70 |
| Gráfico 24. Pregunta 7 Fuerza de ventas..... | 71 |
| Gráfico 25. Pregunta 8 Fuerza de ventas..... | 71 |
| Gráfico 26. Pregunta 9 Fuerza de ventas..... | 72 |
| Gráfico 27. Pregunta 10 Fuerza de ventas..... | 72 |
| Gráfico 28. Pregunta 11 Fuerza de ventas..... | 73 |
| Gráfico 29. Pregunta 12 Fuerza de ventas..... | 73 |

RESUMEN

El Trabajo “Reingeniería de los Procesos de Inducción y Evaluación del desempeño en Laboratorios Bagó del Ecuador en el período 2014”, tuvo como objetivo revisar el proceso de inducción de Evaluación del Desempeño y establecer su correcta utilización brindando herramientas alineadas a las competencias y comportamientos definidos para la fuerza de ventas.

Para cumplir este objetivo se utilizaron métodos de investigación: exploratorio, analítico descriptivo y confirmatorio. Como instrumentos para obtener información se usaron entrevista, encuestas, análisis de procesos y formatos utilizados en la Evaluación del Desempeño.

Concluyendo como resultado de esta investigación la necesidad del Área Comercial de contar con una clara definición las competencias, comportamientos los grados y frecuencias para cada cargo, así como con un proceso de inducción sobre la medición, metodología, frecuencia y manera de utilizar los formatos para la Evaluación del desempeño , dando a conocer esto a evaluadores y evaluados.

Para cubrir estas necesidades se organizaron talleres de capacitación “Evaluación del Desempeño “y se modificaron formatos de evaluación ajustándolos a las competencias y comportamientos del cargo.

PALABRAS CLAVES: Evaluación del Desempeño, Inducción, Reingeniería, Metodología, Competencias, Comportamientos.

ABSTRACT

The work "Reengineering process of Induction and Performance Evaluation of Laboratories Bagó of Ecuador", it's main objective was to review and establish a process of induction on the Performance Evaluation for its correct use and provide aligned tools to the competencies defined for sales team.

Exploratory and confirmatory analytical: To meet this objective research methods were used. As tools for obtaining information interview, surveys, analysis of existing processes and formats used for performance evaluation were used.

It was concluded as a result of this investigation and as a necessity Area Commercial, have an induction process on the skills and behaviors described for each position and are considered in the performance evaluation and the methodology, frequency and manner formats to use for this activity, revealing that evaluators and evaluated. To meet these needs training workshops "Performance Evaluation" organized and evaluation forms adjusted to the skills and behaviors of office were changed.

KEYWORDS: Performance Evaluation, Induction, Reengineering, Methodology, Skills, Behaviors.

CAPITULO I

1. Introducción

En los últimos tiempos la Evaluación del Desempeño al interior de las empresas ha cobrado mayor relevancia ante la marcada intención de generar un crecimiento organizacional y reconocer al talento humano como el elemento de mayor valía dentro de las empresas. Con este fin muchas son las propuestas y las herramientas disponibles para esta actividad, pero también muchas son las dificultades que se presentan en su implementación, en ocasiones con resultados negativos tanto para la empresa como para los colaboradores.

Algunos autores recomiendan que hablar de herramientas de Evaluación del Desempeño, más que ser un elemento debe ser considerado como un proceso constante y continuo en la gestión de todo colaborador con el fin de mejorar su desempeño, potenciar sus habilidades y alcanzar los objetivos organizacionales.

Dentro de estas herramientas algunos autores hacen propuestas basadas en características, comportamientos o resultados que deberán ser analizadas al interior de las empresas para definir o elaborar una herramienta propia, que se ajuste a las necesidades individuales y que esté alineada con la cultura, valores y objetivos organizacionales.

Todas las empresas comparten un interés común que es el potenciar sus resultados y garantizar su permanencia y productividad en un medio competitivo y globalizado como el actual, por lo que hacen grandes inversiones en temas de capacitación, desarrollo y sistemas de evaluación, pero muchas se enfocan solo en el saber y hacer descuidando el ocuparse del “Ser”, sin identificar que lo que le mueve a la persona a desarrollar de mejor manera sus actividades, está en el ser. El incorporar el feedback y el feedforward nos puede ayudar en mejorar el saber y el hacer, pero es el Coaching el que permitirá trabajar en el “ser” e identificar lo que le motiva a la persona, trabajar sobre estos aspectos y hacer de estas emociones y motivadores aliados dentro de nuestra gestión organizacional puede guiarnos al éxito buscado.

El capítulo 2 contiene todo el marco teórico basado en la investigación documental de fuentes bibliográficas como textos de autores muy reconocidos en el área de Recursos Humanos, Desarrollo Organizacional, Reingeniería de procesos y Coaching, como Chiavenato, Byars, Alles, Miranda, Echeverría, Villa, Porret, entre otros artículos de revistas como Harvard Business Review y páginas web, aportando enormemente al tema de investigación y que respaldan la seriedad de este trabajo académico.

El capítulo 3 se refiere a la metodología de la investigación, se la realizó en Laboratorios Bagó del Ecuador, empresa farmacéutica con más de veinte años en el mercado ecuatoriano con una fuerza de ventas formada por 150 Visitadores a Médico y Representantes de Farmacia. En los últimos tres años ha tenido un alto porcentaje de

rotación del personal y en la medición de Clima y Cultura se evidenciaron problemas de Liderazgo, comunicación, Evaluación del Desempeño, por lo que el tema de esta Tesis fue el realizar una “reingeniería de los procesos de inducción y evaluación del desempeño” para la fuerza de ventas en el período 2013-2014. La relevancia de este tema me brindó la apertura y autorización para realizar este trabajo considerando que aportará a la gestión de Recursos Humanos.

1.1. El objetivo general:

a) Reestructurar el sistema de evaluación del desempeño para la Fuerza de Ventas de Laboratorios Bagó.

b) Diseñar un programa de inducción sobre el uso de las herramientas de evaluación del desempeño tanto para evaluados como para evaluadores, que incluya revisión de competencias, comportamientos,

1.2. **Hipótesis de trabajo**

- La creación y utilización de una herramienta de medición del desempeño con indicadores cualitativos y cuantitativos sustentados en descripción de competencias y comportamientos, así como los grados y frecuencias requeridas para cada cargo permitirá tener evaluaciones objetivas de los colaboradores a cargo de las jefaturas; y,
- Capacitar a evaluadores y evaluados en las herramientas de medición del desempeño su utilización, grados y frecuencias permitirá identificar oportunamente áreas de desarrollo de los colaboradores y mejorar su desempeño.

Para la investigación en campo se realizaron entrevistas a la Gerente de Recursos Humanos, Jefe de Personal, análisis del proceso y herramientas de evaluación del desempeño actual, con sus respectivos formatos y descripciones, así como, encuesta a la Fuerza de Ventas que incluía Visitadores a Médico, Representantes de Farmacia y Supervisores. La tabulación de los resultados de estas permitió identificar los puntos débiles del sistema actual. Dentro de esta investigación una dificultad fue la falta de colaboración y aceptación de los supervisores de que existía un problema, ya que sentían que su gestión iba a ser cuestionada.

En el capítulo 4 se incluye el análisis de la información en la que se pudo identificar necesidades y plantear las propuestas de alinear las herramientas de evaluación del desempeño a las competencias y comportamientos especificados para la fuerza de ventas, establecer métodos y frecuencias para las reuniones de feedback, coaching y evaluación del desempeño, así como establecer un programa de inducción on-line sobre estas

herramientas tanto para evaluados , como para evaluadores y de esta manera hacer de esta herramienta un proceso que aporte al desarrollo, crecimiento personal y organizacional.

CAPITULO II

2. Marco teórico

2.1. Definición Evaluación del desempeño

Desde tiempos remotos se ha medido el desempeño de los trabajadores, variando los parámetros e indicadores utilizados, antiguamente el mayor indicador considerado como parámetro de eficiencia era el esfuerzo, el tiempo dedicado al trabajo y no el resultado, hoy se toman en consideración otras premisas importantes que definen la eficacia, eficiencia y costos de la gestión para alcanzar un resultado, definiéndose este como el cumplimiento y logro de la tarea, aquí ya se van tomando en cuenta las capacidades, competencias, el trabajo por objetivos, se habla de eficacia y eficiencia, y de un clima laboral adecuado para el empleado.

Estos cambios obedecen también a nuevos intereses generacionales que se presentan y que demuestran un cambio en las exigencias y prioridades de las personas que lleva a un análisis y adaptación del estilo de direccionamiento, liderazgo y motivadores laborales.

Poco a poco se ha ido pasando de un sistema de evaluación del desempeño impuesto, o definido unilateralmente por el jefe, a un estilo más participativo, con un criterio compartido, donde la opinión del empleado ya cuenta, sus ideas son consideradas y respetadas, esto con una intención clara de generar una participación activa del evaluado y llegar a mejores acuerdos y planes de acción con un empoderamiento que potencie su acción.

Toda empresa que decida garantizar su sostenibilidad y productividad en un mercado tan competitivo, está en la obligación de reconocer que su mayor riqueza es el talento humano con que cuenta, y por esto ha de incluir como parte de sus estrategias organizacionales el desarrollo de ellos a través de claras definiciones de procesos de gestión de desarrollo, capacitación y evaluación de su personal a más de las estrategias de competencia y productividad, tomando en cuenta que lo que no se mide, no se gestiona, y ha de establecer los procesos idóneos de medición y evaluación de la gestión y desempeño de cada miembro de la organización como parte de su crecimiento organizacional.

Hablar de evaluación del desempeño es para muchos un término y un momento estresante, por la concepción del mismo, se tiene la idea de un momento de sanción, reproche y desmotivación, por la forma, intención y frecuencia con la que se emplea esta herramienta, por eso la realización de esta investigación se apoya en algunas definiciones claras de autores que nos hablan al respecto y dan otro sentido a la utilización de estas herramientas y procesos.

La evaluación del desempeño es un proceso sistémico integrado que parte de la coordinación entre Recursos Humanos y los directivos de la empresa para diseñar un

sistema formal de evaluación del desempeño de la gestión de sus colaboradores con el fin de determinar su productividad y a la vez potenciarla identificando áreas de mejora y desarrollo que serán transmitidas a las personas con el fin de comprometerlas en su proceso de desarrollo y mejora productiva.

Así podemos citar algunas definiciones:

“La evaluación del desempeño es un proceso que mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo. (Chiavenato, 2002, pág. 198)

Para el autor la evaluación del desempeño es un proceso en el que se debe revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo.

La evaluación del desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación. Más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización“.

Posteriormente en un criterio más actualizado el mismo autor Chiavenato 2009 nos dice “que es una apreciación sistemática y dinámica del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, metas, resultados que debe alcanzar y del potencial de desarrollo de esta persona”. Es importante la concepción de Chiavenato 2002 al mencionar que el desempeño humano es extremadamente situacional y que varía de persona a persona dependientes de innumerables factores condicionantes.

En esta definición brindada por este autor encontramos ya puntos relevantes para esta investigación ya que nos indica primero que más que ser una herramienta, es un proceso para medir el desempeño de un empleado, pero también menciona que este desempeño puede estar afectado por factores situacionales o condicionantes que deberán ser tomados en cuenta tanto para la medición de sus resultados, como para identificar cuáles son las motivaciones positivas o negativas que impulsan o dificultan su gestión.

Miquel Porret “La evaluación o valoración es una función que, formal o informalmente siempre se ejercita en todos los niveles de jerarquía organizacional de la empresa con el

objeto de lograr una perfección y mejora de la actividad de cada individuo, es una actividad de carácter continuo y permanente, ligada estrechamente a la responsabilidad de quienes tienen el poder de mando sobre otras personas” (Porret, 2012, pág. 249)

Es importante lo que menciona el autor al indicarnos que generalmente estas evaluaciones consideran como objetivos de medición ausencias, cantidad de trabajo, horas extras, errores cometidos, y prescinden de los aspectos personales del trabajador como su contribución, adhesión a la empresa, iniciativa, sentido de responsabilidad, compromiso porque justamente estos aspectos que hablan más del ser y no tanto del saber o del hacer se constituyen como un punto ciego, o una brecha dentro de la medición del aporte real de un colaborador con la empresa.

Para William Werther y Davis “La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, su contribución total a la organización”. (Werther & Davis, 2008, pág. 302)

Rojas, Correa y Gutiérrez indican “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que desarrolla, las metas, y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y sobre todo su contribución a la organización” (Rojas, Correa, & Gutiérrez, 2012, pág. 245)

Esta definición de Rojas, Correa y Gutiérrez habla ya del potencial de desarrollo de la persona, de las cualidades que posee y de cómo puede aportar a la empresa, es a mi juicio una concepción que reconoce más el sentido humano con el que se debe valorar la gestión del colaborador y con un fin común y compartido, si se habla del potencial desarrollo del colaborador, se obtiene un mejor desarrollo de la empresa.

Martha Alles, nos dice que es un instrumento para dirigir y supervisar el personal, describe la evaluación del desempeño como una oportunidad para el desarrollo personal y profesional de las personas para mejorar los resultados organizacionales. Menciona la responsabilidad entre el responsable y los colaboradores de mutua comprensión y dialogo para satisfacer las expectativas de resultados en el puesto que desempeña. (Alles, 2013, pág. 31)

Esta autora incluye un elemento fundamental dentro del proceso de evaluación del desempeño que es el dialogo para satisfacer expectativas y estas deben ser en doble vía, el dialogo apunta a una conversación que puede iniciar siendo de análisis y progresar a conversaciones de posibles acciones, pero al ser un dialogo es compartido y de mutuo

acuerdo, no impuesto y esto puede generar mayor compromiso de las partes y potenciar los resultados.

Robbins y Coulter mencionan que la evaluación del desempeño forma parte de todo un sistema de administración del desempeño, que es un proceso que establece las normas de este y evalúa las acciones de los empleados para tomar decisiones objetivas por parte de RRHH y proporcionar documentación que apoye las decisiones. (Robbins & Coulter, 2010, pág. 296)

Lloyd Byars y Leslie Rue definen la evaluación del desempeño como evaluación de resultados que es “un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio elaborar planes de mejora” con el fin de alcanzar un nivel correcto en el desempeño de sus tareas y sobre estas tomar decisiones administrativas de ascensos, capacitaciones, despidos, compensaciones salariales. (Byars & Rue, 1997):

Todos los autores coinciden en que el fin de implementar estas herramientas se centra en mejorar el desempeño de las personas mediante la identificación de problemáticas que podrían afectar el trabajo y consecución de los objetivos organizacionales y en este interés tienen coparticipación tanto evaluador como evaluado en un compromiso común con la organización para garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados y su desarrollo futuro, fruto de esto se tendrá un mejor rendimiento.

Al analizar el criterio de los autores anteriormente señalados he podido determinar que el aporte de Cheavenato, Porret y Martha Alles, contribuyen al desarrollo de mi tema de investigación debido a que en su concepción de la evaluación del desempeño destacan premisas importantes como el que el desempeño de las personas obedece a ciertas competencias para el cargo y que puede ser un desempeño situacional que depende de condicionantes circunstanciales y temporales; aquí la importancia de destacar que los empleados son seres humanos y como tales atraviesan por situaciones que pueden favorecer o impactar negativamente su desempeño, destacan también que unas personas disponen de ciertas aptitudes que les hace idóneas para ciertas actividades y otras las tienen para otras acciones definiéndolas como competencias. Estos autores contribuyen de manera clara con el requerimiento descriptivo de lo que es una evaluación del desempeño y quiénes son sus actores y corresponsables del sistema de administración del desempeño concibiéndola como una herramienta de desarrollo personal y profesional, como un proceso continuo y permanente y no simplemente como un medidor de resultados finales de gestión. Para un mejor entendimiento de estas definiciones es importante incluir las definiciones de

sistemas y procesos. Basándonos en esto es importante también el considerar no solo cómo están concebidas las herramientas de evaluación del desempeño, sino también cómo está concebido el proceso de su implementación, la capacitación de los evaluadores, el conocimiento de estas herramientas, sistemas y procesos por parte de los evaluados, si se habla de considerar las expectativas y el actor principal es el colaborador, es fundamental el considerar tanto las expectativas de la empresa, como del colaborador para tener metas compartidas y potenciar el desarrollo del talento humano.

2.1.1. Sistema

definición.

Según Talcott Parson (1951) describe la Teoría del sistema social determinando al sistema como un conjunto interrelacionado y jerarquizado de partes que al interactuar producen determinado comportamiento.

Según González, Anleo “la teoría de sistemas aplicada a las organizaciones, concibe a estas como organismos complejos en estado permanente de interacción consigo y con el entorno para satisfacer sus necesidades” (González & Anleo, 1991)

Menciona la consideración de las organizaciones como un sistema abierto caracterizado por un ciclo continuo de IMPUT-TRANSFORMACION INTERNA-OUTPUT FEEDBACK, este concepto aporta al trabajo que estoy realizando ya que la descripción del sistema define las entradas, que en este caso serían las personas como recurso, las somete a un proceso de transformación en su gestión de acuerdo a los objetivos y los devuelve en forma de resultados manteniendo siempre su equilibrio mediante un proceso continuo de feedback, esto se lo visualiza en el siguiente cuadro:



Grafico 1. Organización como Sistema Abierto

Fuente: (González & Anleo, 1991, pág. 187)

Elaborado: Janeth Osejos

Este cuadro ilustra con mucha claridad el funcionamiento de la empresa como todo un sistema integrado que para mí investigación define claramente cómo el input estaría compuesto por todos los recursos y sobre todo permite identificar que el recurso más valioso son las personal, que lejos de ser una frase de motivación hecha, es la realidad de toda organización, porque es a través de las personas que surgen las ideas, se genera la información, se provee la energía, que estaría guiada a un proceso de transformación para la obtención de productos o servicios que sean medidos y tomados como resultados de productividad y evaluados como desempeño de cada colaborador al interior de la organización siempre influenciados por el entorno dinámico y cambiante; y sobre todo menciona un componente fundamental e integrador que es el feedback descrito como un proceso constante revisión de los hechos con el fin de determinar nuevas acciones.

2.1.2. Organización.

Según González, Anleo “una organización es una asociación permanente de individuos que, con la intención de conseguir fines específicos, coordinan sus actividades mediante la formalización y reglamentación de las mismas y mediante el desempeño de roles diversificados que se articulan en estructuras diferenciadas y jerarquizadas”. (González & Anleo, 1991, pág. 189)

Esta definición incluye puntos clave y estratégicos dentro del tema de investigación ya que habla de coordinación de actividades, esto supone un acuerdo de las partes y no imposiciones que demuestran el cambio e innovación en la empresa moderna, formalizando acuerdos definidos de acuerdo a los roles individuales.

2.1.3. Procesos.

“Un proceso es un conjunto de actividades estructuradas que tienen por objeto crear un producto específico, proporcionando valor a un cliente “ (Chiavenato, 2008, pág. 16)

“Proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas, que transforman los insumos o recursos, agregándoles valor, en productos, servicios o resultados que satisfacen unas necesidades explícitas de los agentes internos vinculados a la ejecución del proyectos”. (Miranda, 2010, pág. 49)

Al considerar que la evaluación del desempeño es un proceso podemos entender con estas definiciones que dentro de la transformación se han de acordar actividades en conjunto e interrelacionadas dejando claro que el desarrollo de las personas no es una competencia unidireccional sino especificando que hay una coparticipación de otros actores que pueden ser los jefes, y otras áreas de la organización que contribuye a solucionar las falencias de

desempeño, como por ejemplo área de Recursos Humanos, Capacitación, Supervisión etc., generando un bien para el cliente interno o externo, esto repercutirá en la mejora de resultados individuales y organizacionales.

2.2. Utilidad de la Evaluación del desempeño en la organización.

La evaluación del desempeño se convierte en una herramienta del desarrollo organizacional, todo empieza por medir la gestión, eficacia y eficiencia con que las personas cumplen las actividades dentro de su trabajo

Distintas son las herramientas que pueden ser utilizadas al interior de cada empresa dependiendo de la naturaleza de su negocio y los factores predeterminados de medición. Su utilización requiere actividades coordinadas entre Recursos Humanos y los altos mandos de la empresa para la definición de estándares e indicadores de medición ; así como también se requiere actividades coordinadas con mandos medios y todos los involucrados en el sistema de evaluación del desempeño .

Chiavenato 2002:p.198, nos dice que toda empresa debe considerar la evaluación del desempeño como una actividad orientada hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización y propone seis preguntas fundamentales en la evaluación del desempeño:

1. ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?
2. ¿Qué desempeño se debe evaluar?
3. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
4. ¿Quién debe evaluar el desempeño?
5. ¿Cuándo se debe evaluar el desempeño?
6. ¿Cómo se debe comunicar la evaluación del desempeño?

Cuándo nos preguntamos el por qué se debería evaluar el desempeño de las personas nos encontramos con la utilidad y beneficios que estas generan para la organización y para las personas, dentro de estas podemos mencionar:

Tabla 1. Tabla comparativa de beneficios de la evaluación el desempeño

| BENEFICIO/AUTOR | CHIAVENATO | MARTHA ALLES | LLOYD,BYARS |
|--|------------|--------------|-------------|
| Dimensionar el cumplimiento de objetivos | X | X | X |
| Conocer cómo está el cumplimiento de sus funciones | X | X | X |
| Conocer potencial de sus colaboradores | X | X | X |
| Conocer el grado de satisfacción de la empresa con su desempeño | X | X | X |
| Determinar planes de acción , formación , capacitación | X | X | X |
| Políticas de compensación | X | X | X |
| Descubrir inquietudes del evaluado | | X | |
| Tomar decisiones de promoción | X | X | X |
| Tomar decisiones de desvinculación | X | | X |
| Mejorar la productividad , eficacia y eficiencia personal y organizacional | X | X | X |
| Motivación | | X | X |
| Validación de procesos de selección | | | X |
| Validación de procesos de capacitación | | | X |
| Planificación de Recursos Humanos | | | X |

Fuente: Chiavenato, Alles, Lloyd Bayards

Elaboración: Janeth Osejos

Hay coincidencias claras de la utilidad de la evaluación del desempeño para factores tan importantes como el alcance de los objetivos no como un resultado, sino como una consecuencia de todo un proceso de gestión del talento humano. La apreciación de Lloyd y Byars es la más completa e incluyente, menciona tres puntos muy importantes dentro de este proceso como la validación de los procesos de selección y considero muy apropiado ya que podrían generarse fracasos en el desempeño laboral por una inadecuada selección o proceso de capacitación e inducción para el cargo y son puntos de reflexión y consideración por el área de Recursos Humanos.

Una descripción más amplia de lo que involucra cada uno de estos puntos de utilidad no presentan en la siguiente tabla (Werther & Davis, 2008, pág. 303)

2.2.1. Ventajas de la evaluación del desempeño.

Tabla 2. Ventajas de la evaluación el desempeño Wether

Mejora del desempeño :mediante la realimentación sobre el trabajo que se realiza, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.

Políticas de compensación: las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir qué tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina por medio de evaluaciones del desempeño.

Decisiones de ubicación: Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.

Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial latente, que todavía no se ha aprovechado.

Planificación y desarrollo de la carrera profesional: la realimentación del desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información sobre el análisis del puesto, los planes de recursos humanos, o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de recursos humanos. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar éstos.

Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

Fuente: (Werther & Davis, 2008, pág. 303)
Elaborado: Janeth Osejos

Este cuadro describe uno a uno los beneficios que otorga la evaluación del desempeño al ser implementada de manera correcta y establecer planes de acción para el desarrollo y capacitación, definición de objetivos a corto plazo con metas reales y retadoras, el personal conocerá sus fortalezas y áreas de mejora y así podrá determinar acciones para mejorar su rendimiento y rentabilidad, existan también otros beneficios para Jefes y Gerentes como:

- Llevar un mejor control y seguimiento de la gestión de las personas a su cargo
- Mejorar su liderazgo tomando en consideración capacidades, nivel de preparación y situaciones personales
- Mantener un proceso de evaluación y comunicación continua con su equipo, que identifiquen de manera oportuna y permanente puntos de cambio
- Establecer planes de desarrollo para su equipo que a su vez le permitan alcanzar los objetivos organizacionales
- Fomentar el trabajo en equipo, el compromiso y sentido de pertenencia de los empleados, involucrando a las personas en los objetivos de la empresa
- Contar con parámetros por escrito sobre los resultados y evolución de cada colaborador

2.2.2. Problemas en la evaluación del desempeño.

Martha Alles menciona que son las dificultades descritas al momento de implementar la evaluación del desempeño al interior de las organizaciones, estas dificultades o errores de implementación pueden afectar profundamente el desempeño de la organización, el ambiente laboral, el compromiso de las personas con los objetivos organizacionales y la retención del talento humano; por esto es necesario identificar claramente cuáles son estos problemas según Martha Alles (Alles, 2013, pág. 33)

Menciona:

- Carencias de normas
- Utilización de criterios subjetivos
- Aplicación de criterios poco realistas
- Falta de acuerdo entre evaluado y evaluador
- Errores del evaluador
- Mala retroalimentación
- Comunicación Negativa

Chiavenato (Chiavenato, 2002, pág. 200), nos menciona ciertos puntos débiles de la evaluación del desempeño:

- Cuando las personas involucradas perciben como una situación de recompensa o castigo por el desempeño anterior
- Cuando se hace más énfasis en el diligenciamiento de formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño
- Cuando perciben la evaluación como injusta o tendenciosa
- La falta de equidad
- Comentarios negativos del evaluador que conducen a una reacción negativa del evaluado
- Cuando la evaluación es inocua, cuando está basada en factores que no conducen a nada y no agregan valor a nadie

Otros errores que también se mencionan son el síndrome de las últimas impresiones o inmediatez y no por el esfuerzo de todo el año, indulgencia, y uno muy importante es el copy paste, la falta de profesionalismo de algunos supervisores lleva a copiar evaluaciones anteriores y solo hacer unas ligeras modificaciones. Ignacio García (2007)

Lo mencionado anteriormente por los autores se vive con frecuencia dentro de las organizaciones, en las que no se ha establecido un programa adecuado de inducción sobre el uso de las herramientas del desempeño tanto a evaluados como a evaluadores. Esta falta de conocimiento, sumada a la falta de un proceso claramente establecido con tiempos, formas y frecuencias de implementación, pueden decantar en los errores mencionados anteriormente, afectados por la inexperiencia y pueden caer en la subjetividad, inequidad, y desmotivación. Ahí radica la importancia de que la elaboración de herramientas de medición del desempeño sea algo consensuado y se capacite al evaluador en la utilización de las mismas, y en el mismo sentido se socialice la información con todo el personal de la empresa.

2.3. Elementos del sistema de evaluación del desempeño

Para establecer un sistema de evaluación del desempeño es importante primero definir qué se quiere medir y los factores que se han de considerar, hoy la mayoría de las empresas elabora sus propias herramientas de evaluación del desempeño tomando en consideración sus necesidades, algo de suma importancia también es considerar la inducción del uso de la herramienta que se utilizará para evaluar el desempeño y socializarla con todo el personal, con el fin de que sepan, y acepten el procedimiento establecido, así como los tiempos de uso parcial de la misma y el resultado final, considerando que el éxito de la implementación de un sistema de evaluación del desempeño debe ser continuo y constante para evitar las improvisaciones e informaciones erradas, para esto se debe contar con un programa bien definido de inducción sobre las herramientas de evaluación del desempeño.

Dentro de la determinación de cuáles serán los elementos a utilizarse en la herramienta de evaluación del desempeño, se debe considerar la naturaleza de la empresa, su misión, visión; así como el área en la que está el trabajador a ser evaluado, tomando en cuenta estos aspectos algunas son las definiciones que aportan con este tema:

Porret (2012):253 menciona que la elección de los elementos, indicadores o normas que formen parte de la evaluación del desempeño dependerán del tipo de actividad que desarrolle la organización, su entorno, cultura, clima laboral y normativa social y menciona el dilema que se presenta entre medir resultados sin considerar factores personales o medir el comportamiento que da lugar a los resultados, menciona y cita a Claver, Tascó y Llopis que proponen valorar los resultados siempre que sea posible y reservar el comportamiento para circunstancias que dificulten las mediciones de resultados.

Los elementos, normas o indicadores que se consideren para la evaluación del desempeño deben estar claramente definidos de acuerdo al puesto y a la jerarquía vigente al interior de la organización; si bien Recursos Humanos generalmente es quien desarrolla los formatos y metodologías para la evaluación del desempeño de todas las áreas de la empresa con el objetivo de estandarizar y dar uniformidad al proceso; estos deben ajustarse a cada necesidad de cargo y función, estableciendo categorías para cada nivel profesional. Quienes llevan a cabo la implementación de estas herramientas generalmente son los jefes, supervisores que son las personas más cercanas al evaluado y tienen el criterio más certero sobre su desempeño. Claro está que en la actualidad existen herramientas de evaluación del desempeño en la que a más de los jefes, también la evaluación la realizan los colaboradores.

Werther & Davis (2008) mencionan el criterio de Leonard Mertens quien considera que para que un sistema de medición sea idóneo debe cumplir con las siguientes características:

- Ser comprendido y aceptado por el personal, reflejar sus capacidades individuales y colectivas
- Incorporar la complejidad de los objetivos
- Adaptarse a nuevas circunstancias

Porret menciona que deberán ser observables sin mecanismos muy sofisticados, medibles que permitan distinguir el desempeño de uno y otro individuo, comunes a todos los trabajadores de un mismo cargo, independientes para cada área y tipo de trabajo desempeñado (Porret, 2012, pág. 254)

Byars & Rue (1997) nos dicen que para la determinación de la herramienta de evaluación del desempeño debe haber un esfuerzo coordinado entre Recursos Humanos y los directivos de cada área para:

- Elegir los métodos y formas a utilizar para la evaluación del desempeño
- Determinar quién, cuándo, la periodicidad de la evaluación del desempeño
- Formar a los evaluadores en la utilización de la herramienta de evaluación del desempeño
- Mantener un sistema de comunicación que garantice que las evaluaciones son realizadas oportunamente
- Mantener el registro de las evaluaciones de los distintos empleados (Byars & Rue, 1997).

Martha Alles (2013) hace énfasis en la necesidad de que los parámetros de evaluación estén estrechamente ligados a la estrategia de la empresa y destaca la confiabilidad, creatividad, iniciativa, liderazgo.

En resumen de acuerdo al aporte de estos autores Byars, Werther, Chiavenato podemos ver que es importante considerar que la herramienta de evaluación del desempeño debe pensar en todos los participantes y tomar en consideración que debe cumplir con algunas características o premisas mínimas:

-Fáciles de aplicar: entendibles tanto para el evaluador como para el evaluado, con parámetros claros y estandarizados para la medición de la gestión;

-Proceso continuo: su implementación debe ser un acompañamiento permanente en la gestión de las personas para obtener una base clara de medición y evitar ambigüedades o casos aislados en su consideración;

-Proceso sistémico: debe estar establecido claramente la manera correcta de evaluar el desempeño de las personas como un proceso administrativo e integrado entre todos los involucrados;

-Lógico: ya que debe ser una gestión bien pensada y razonada que incluya parámetros coherentes y objetivos dentro de la medición que considere la voluntad de las partes en la búsqueda de soluciones y propuesta de planes de mejora para el desarrollo personal y organizacional;

-Direccionado: con un fin, el propósito ha de ser mejorar el rendimiento y desempeño de las personas para alcanzar sus objetivos; y,

-Integrador: la evaluación del desempeño ha de ser un proceso integrador entre Recursos Humanos y todas las áreas de la empresa, donde RRHH oriente y el resto la implemente. En este punto también se considera el que el desempeño puede estar afectado por factores no controlados como falta de exigencia, ambiente laboral inadecuado, instalaciones inadecuadas, carencia de herramientas, bajo control en normas de salud y seguridad ocupacional.

De esta manera la evaluación del desempeño pondría en manos de los supervisores y empleados una poderosa herramienta para su crecimiento organizacional y desarrollo personal, basado en el conocimiento compartido y en acuerdos mutuos de gestión.

2.4. Métodos de Medición del Desempeño.

La evaluación del desempeño como una herramienta de desarrollo de personas y crecimiento organizacional debe ser diseñada dentro de un sistema formal, elegir métodos más adecuados, y estos métodos deben también ser socializadas al interior de la empresa en todos los niveles para garantizar el entendimiento e involucramiento en la implementación de estas herramientas, debe ser coherente con los objetivos y los estándares de evaluación partiendo de una clara descripción del cargo, los indicadores a utilizarse y los objetivos de la misma. Revisaremos el criterio de algunos autores:

Werther, Byars, Porret y Chiavenato mencionan algunos tipos de evaluaciones considerando, quién debe evaluar el desempeño; dentro de estas podemos mencionar:

-Autoevaluación: implementada en organizaciones modernas de comunicación abierta, en donde se establecen claramente los criterios de evaluación y el trabajador da un seguimiento constante al cumplimiento de estos criterios dentro de su gestión con la orientación y monitores de su jefe, busca identificar personalmente las carencias y necesidades de mejora.

-Evaluación 90grados: quien evalúa es el jefe asesorado por RRHH quien le da los criterios de evaluación, aquí es RRHH quien define todos los parámetros de implementación, y control de la medición del desempeño, pero la gestión está totalmente en manos de los jefes.

-Evaluación 180 grados, hay participación activa del empleado y del jefe quien guía y orienta al empleado para que evalúe su desempeño en función de la retroalimentación recibida intercambiando criterios.

-Equipo de trabajo: el equipo evalúa el desempeño de cada integrante en base a la definición de objetivos.

-Evaluación 360 grados: es una evaluación del jefe, pares, subordinados, clientes internos y externos, es considerada la evaluación que provee mayor información por su alcance, esta evaluación con frecuencia estresa al evaluado al sentirse en el centro y si no tiene apertura para la retroalimentación puede desencadenar conductas inesperadas.

-Evaluación hacia arriba: en este caso los subordinados serán quienes evalúen al jefe, su gestión, liderazgo, habilidades directivas, etc. Este sistema desarrolla mejores relaciones de equipo y gestiona una comunicación abierta. También puede ser utilizada para evaluar a la empresa.

Estos tipos de evaluaciones dependen mucho de la cultura organizacional, la madurez de la empresa, así como los objetivos organizacionales, generalmente las evaluaciones de 360 grados son implementadas en empresas maduras con un interés profundo de trabajar en aspectos de clima organizacional. El ideal sería la autoevaluación como nos menciona Chiavenato (2008) ya que indica que el fin de la evaluación es el desarrollo de la persona y que esta debiera ser la más interesada en evaluar su desempeño y establecer puntos de perfeccionamiento e innovación dentro de trabajo.

Byars & Rue, (1997) menciona otros métodos dentro de los que propone los siguientes:

- Fijación de objetivos
- Método de normas de trabajo
- Evaluación escrita
- Evaluación mediante la descripción de incidentes críticos
- Escala gráfica de puntuación
- Lista de comprobación
- Escala de puntuación de base conductual
- Puntuación mediante elección forzada
- Métodos de ordenación de rangos

-Fijación por objetivos: modelo en el que se fijan objetivos retadores pero a la vez realistas con la intervención del trabajador, se les permite establecer e implementar sus estrategias para su cumplimiento, se hace una medición permanente y durante el proceso se van coordinando acciones conjuntas entre jefe y trabajador a fin de garantizar la consecución de

los objetivos y a futuro en base a estos establecer nuevos objetivos crecientes. Para este modelo se aplica un seguimiento al menos trimestral de monitoreo del cumplimiento.

-Normas de Trabajo: este modelo es de utilidad para trabajadores de producción, en este sistema se establecen normas de trabajo de la media de producción, en base a esto se mide la eficacia y eficiencia, es una medición muy objetiva.

-Evaluación escrita: en muchas ocasiones es considerada como una evaluación muy subjetiva ya que se basa en descripciones de ciertas competencias, definición de puntos fuertes y áreas de mejora, habilidades de comunicación, etc. Es extensa y con frecuencia pueden depender del evaluador y de sus juicios con respecto al trabajador, en este tipo de evaluación hay mucho riesgo de afectación por las habilidades del evaluador y su subjetividad.

-Evaluación mediante la descripción de incidentes críticos: Este modelo de evaluación también se ve afectada por la apreciación y subjetividad del jefe, lo que para uno puede ser un incidente crítico, para otro no puede serlo, esta diversidad de apreciación puede afectar la evaluación, otro factor que afecta es el tiempo ya que se consideran hechos pasados que van perdiendo peso y al momento de la evaluación podría ser que ante los ojos del evaluado eso no fue relevante y genere discrepancias con el evaluador.

-Escala gráfica de puntuación: En este modelo se definen las competencias del cargo y su cumplimiento se van cuantificando en escalas de puntuación numérica que describe el comportamiento; este modelo se ve afectado por las diferentes apreciaciones de los evaluadores dependientes de su conocimiento, años en el cargo, personalidad, estilos conductuales, en ocasiones también pueden omitir ciertas acciones relevantes para el cargo.

-Lista de comprobación: contiene una lista de preguntas para cada puesto y sus categorías, estas serán respondidas con una afirmación o negación, en ocasiones se establecen ponderaciones, en estas el evaluador no conoce cuál es el peso de las preguntas pero su presunción por el contexto de la pregunta puede generar un sesgo.

-Escala de puntuación de base conductual: este modelo tiene una falencia y es que mide la conducta pero no el resultado, por lo que es muy importante en caso de implementar este modelo tener una descripción clara del cargo tareas y responsabilidades y medirlas por escalas

-Puntuación mediante elección forzada: Se establecen afirmaciones que describen el desempeño del trabajador, se solicita al evaluador ordene por rangos sin que el conozca

cuál es el peso o ponderación de cada afirmación, esto lo conoce RRHH, con este sistema se trata de evitar sesgos, aunque con frecuencia incomoda al evaluador.

-Método de ordenación de rangos: se utiliza para comparar resultados de dos o más trabajadores, los más usados son ordenación por alternancia, comparación pareada y distribución forzada.

En muchos casos las empresas crean sus propios modelos combinando estos métodos generando un sistema de evaluación del desempeño a la medida de sus necesidades y definiciones internas, tomando en consideración la naturaleza de la empresa, sus actividades, valores, cultura, misión, visión y objetivos.

Martha Alles (2013) hace referencia específica a los Modelos de evaluación del desempeño por competencias. Menciona que los modelos se clasifican de acuerdo a lo que miden: características, comportamientos o resultados. Los basados en comportamientos o competencias brindan información orientada a la acción por lo que considera que contribuyen más al desarrollo personal. (Alles, 2013, pág. 35)

Tabla 3. Clasificación de los métodos de evaluación el desempeño

| Métodos basados en características | Métodos basados en el comportamiento | Métodos basados en resultados |
|--|---|--------------------------------------|
| Listado de características para cada puesto | Descripción de acciones que deberían exhibirse en el puesto | Evalúa los logros alcanzados |
| Escalas gráficas | Método de incidente crítico | Mediciones de productividad |
| Escalas mixtas | Escala de puntuación de base conductual | Administración por objetivos |
| Distribución forzada | | |
| Formas narrativas | | |
| Alternancia en la clasificación | | |
| Comparación de pares | | |

Fuente: Martha Alles
Elaborado: Janeth Osejos

Los métodos basados en comportamientos para medir el rendimiento se basa en criterios o pautas de rendimiento concretos establecidos en escalas con ejemplos específicos y claros

que les permiten a los empleados conocer primero cuáles son las competencias para determinado cargo y cuál es el comportamiento que una persona debe tener para ser exitoso en el puesto, y cuál es el comportamiento que todos los empleados deben tener para que una empresa sea exitosa, con una ponderación en porcentajes de cumplimiento, o escalas de cumplimiento como excelente, muy bueno.

De acuerdo a las necesidades de cada empresa se podrían generar herramientas de evaluación del desempeño que combinen indicadores de los tres modelos, porque al hablar de las características que debe tener una persona podríamos relacionarlo con las competencias que se habla en el texto de Alles, que son las que determinan ciertos comportamientos y estos a su vez los que conducen a la acción y a los resultados que serán medidos determinando la efectividad de la gestión de la persona, por lo que a mi juicio estos no deberían ser métodos por separado, sino complementarios.

Martha Alles (2013) hace una comparación entre estos distintos métodos que se expresan en el siguiente cuadro:

Tabla 4. Comparación de los distintos Métodos de evaluación del desempeño

| | VENTAJAS | DESVENTAJAS |
|----------------------------|--|---|
| METODOS DE CARACTERÍSTICAS | De fácil y rápido diseño y menor costo Fáciles de usar | No son tan útiles para dar devolución a los empleados y el margen de error es alto |
| METODO DE COMPORTAMIENTO | Se pueden definir estándares de desempeño que son fácilmente aceptados por los jefes y subordinados. Son muy útiles para la devolución de la evaluación | El desarrollo puede requerir mucho tiempo y dinero |
| METODO POR RESULTADOS | Evitan la subjetividad y son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Relacionan el desempeño de las personas con la | El desarrollo puede requerir mucho tiempo y pueden fomentar en los empleados un enfoque a corto plazo |

| | | |
|--|--|--|
| | organización. Fomentan los objetivos compartidos | |
|--|--|--|

Fuente: Martha Alles (2013):40
 Elaborado: Janeth Osejos

2.5. Método de evaluación del desempeño por competencias

Hoy en día el considerar las competencias como un método de búsqueda de habilidades y capacidades de las personas que se desea enrolar en la empresa es algo muy frecuente, ya no es suficiente el título o la referencia académica de la persona, si bien son necesarios, no son suficientes, es necesario complementar la búsqueda con otros elementos que aportan y definen de manera más certera el mejor perfil a contratar, por eso la importancia de que en la definición del perfil participe el jefe directo, él deberá trabajar de la mano con Recursos Humanos en la definición y búsqueda de la persona para un cargo determinado basándose en las competencias requeridas y la descripción clara de comportamientos. Esto ya fue establecido en los estudios realizados por McClelland al identificar que las personas exitosas tenían ciertas características en el comportamiento diferentes a las personas que no se destacaban en su desempeño, definiendo a estas características como competencias. Cada cargo requiere ciertas competencias, habilidades y conocimientos, pero estos también pueden ser incorporados o desarrollados a lo largo del tiempo y mejorar así el desempeño de cada colaborador y aumentar su productividad, si estas son consideradas como parte de la definición de un perfil profesional, también pueden ser consideradas y medidas como indicadores de su desempeño.

Las empresas actualmente realizan muchas actividades de Recursos Humanos en la definición de las competencias tanto para selección de personal, como para planes de capacitación, desarrollo, sucesión, plan carrera y los sistemas de evaluación del desempeño.

Martha Alles (2013) en su libro Desempeño por competencias, nos explica claramente por qué considerar las competencias y comportamientos como un elemento clave en la medición del desempeño, la autora marca una clara diferencia entre el conocimiento y las competencias, especificando el valor del conocimiento como una plataforma que se desarrollara y pondrá en uso de acuerdo a las competencias a las cuales las clasifica en dos.

2.5.1. Definición de Competencia.

“La característica de personalidad y el comportamiento, el indicador o acción que permiten medir la competencia”. (Alles, 2013, pág. 92)

“Es un repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que agregan valor a la organización” (Chiavenato, 2008, pág. 146)

Otra definición dada por Pareda Marín nos indica que las competencias son comportamientos observables que están relacionados con el buen desempeño en un trabajo concreto, en una organización concreta, en un tiempo determinado.

Es muy importante esta aclaración con respecto al tiempo y organización ya que las competencias pueden variar de empresa a empresa, y lo que en un determinado tiempo pudo considerarse una competencia, puede variar con el tiempo tanto en sus características como en el nivel de satisfacción de las mismas.

Dentro de las competencias se hacen algunas especificaciones o subdivisiones, las propuestas por Martha Alles son:

-Competencias cardinales: deben tener todos los integrantes de la empresa, conocida como competencia blandos.

-Competencias específicas: para el cargo, área, niveles, conocidas como competencias duras.

Otra denominación utilizada es hablar de Competencias esenciales o distintivas comunes a todos los miembros de la organización, y competencias funcionales, las específicas para el cargo, competencias administrativas, competencias individuales. (Chiavenato, 2008, pág. 147)

Chiavenato también incluye al conocimiento como una competencia, y esta debería ser la base para la inclusión de un colaborador a la empresa, ya que si bien los conocimientos y habilidades pueden ser desarrollados, es necesario tomar en cuenta el tiempo y recursos que tomaría capacitar a una persona que no traiga la formación técnica necesaria para el cargo. Esta es una realidad en nuestros tiempos hay gran cantidad de profesionales con grandes falencias académicas, esto lleva a que la empresa deba hacer grandes inversiones en programas de capacitación del personal para conseguir un rendimiento competente y productivo, pero esto retrasa el conseguir el objetivo organizacional.

2.5.2. Definición de Comportamientos.

“Describe la manera de actuar, más allá del conocimiento, es lo que hace con él, es el cómo se comporta ante determinada situación”. (Alles, 2013, pág. 108)

El método de evaluación por competencias se basa en la observación de comportamientos, ahí radica la importancia de que estos sean también definidos para cada competencia, el identificar las competencias por si solas no completan el perfil, para esto es necesario el parametrizar cómo se han de evaluar los comportamientos observado, el qué hace la persona con su conocimiento y cómo se comporta ante determinada situación.

Martha Alles recomienda para analizar estos comportamientos se basen en el hecho real del pasado, en el período evaluado, relacionar el comportamiento con la competencia y con el grado de la competencia requerida. Recomienda una definición de grados de comportamientos dentro de una misma competencia de acuerdo al cargo, ya que en un determinado cargo se puede requerir un nivel más alto de la competencia que en otro.

Este método recomendado por la autora es muy oportuno y esclarecedor en el tema de investigación, ya que un problema identificado en el lugar donde se realizará la investigación , es la inexperiencia, improvisación y una evaluación del desempeño sustentada en hechos buenos o malos pero que han ocurrido de manera esporádica y no es la conducta habitual del visitador a médico, el hablar de frecuencia contribuye a tener primero un histórico del desempeño del colaborador y a medir de manera más objetiva la recurrencia del comportamiento.

Para la correcta implementación de este y otros sistemas de evaluación del desempeño será básico la capacitación y entrenamiento de los evaluadores para que implementen adecuadamente el proceso y el uso de las herramienta disponibles.

Por lo tanto este método de evaluación del desempeño propuesto por Martha Alles considera el:

-Saber cómo los conocimientos que posee la persona para su desarrollo, suman conocimientos técnico-científicos y sociales

-Saber hacer: describen la habilidad y destreza de la persona para determinada función, en la que se mide cómo la persona pasa del conocimiento a la habilidad técnica, científica o social.

-Saber estar: miden los valores y la interiorización de la cultura organizacional en el empleado.

-Querer hacer: considera la motivación y aquí la importancia de analizar las emociones y estados de ánimo de las personas, ya que son estas las que mueven a la acción, considerándose aquí factores internos y externos que detonan emociones.

-Poder hacer: medios y recursos disponibles para el cumplimiento de determinada tarea.

Se menciona la importancia de que, la implementación de un sistema de evaluación del desempeño por competencias debe estar alineado con la misión, visión, valores de la empresa, de esta manera se siguen los siguientes pasos en su elaboración:

-Definir competencias cardinales y específicas;

-Asignar a puestos las competencias y sus grados;

-Inventario de competencias de las personas que integran la organización; y,

-Comparación para la identificación de brechas.

Este modelo se puede implementar desde el proceso de selección, hasta la evaluación del desempeño, sucesión, desarrollo y compensaciones, para esto recomienda elaborar un descriptivo de puestos por competencias con definición de comportamientos presentados en una escala de graduación.

Dentro de los Métodos de Comportamientos se consideran:

-Método por incidentes críticos: se evalúa todo el período considera situaciones excepcionales buenas o malas como un suceso poco usual.

- Escala de puntuación de base conductual: valora la conducta necesaria para desempeñar el cargo, se basa solo en comportamientos y no en resultados

-Proponen un nuevo método que combina incidentes críticos y comportamientos en general observables por el jefe durante todo el año con registro situacional, teniendo una autoevaluación y la evaluación del jefe

2.5.3. Ventajas.

Dentro de las ventajas podemos mencionar:

- Conseguir una evaluación objetiva, evitar subjetividad.
- Se realiza en función de resultados y el cómo se los obtuvo.

- Orientar a que las personas asuman con responsabilidad y de manera reflexiva las áreas de mejora dentro de sus funciones.
- Generar procesos de motivación, innovación y aprendizaje en coparticipación del evaluado y evaluador como responsables del crecimiento profesional del empleado.
- Estos serán de gran utilidad para la definición de planes de capacitación, remuneración, ascensos etc.

2.5.4. Escalas para la medición de comportamientos:

Es importante el tener una definición clara de los comportamientos a través de los cuales se harán visibles determinadas competencias, así como el rango o puntuación que se dará al comportamiento y a la frecuencia con que se identifique el mismo, se debe considerar:

-Campo de aplicación: describe las circunstancias, ambiente, materiales y elementos relacionados para la competencia.

-Evidencias del desempeño: descripciones sobre variables o condiciones que definen el logro de una acción, pueden ser evidencias tangibles u observables.

-Evidencias de conocimiento: conocimiento, comprensión para el desempeño adecuado de la función, incluirá todos los conocimientos científico –técnicos y las habilidades para pasar del aprendizaje a la acción con la implementación de los conocimientos

-Normas de la competencia: expresión estandarizada de las labores identificadas dentro del cargo, incluye conocimientos, destrezas, comprensión, actitud para la función. Aquí se evalúa lo que la persona puede hacer, cómo juzgar si lo hizo bien, evidencias necesarias de respaldo, capacidad para obtener resultados, capacidad para resolver problemas, capacidad para transferir conocimientos.

El establecer normas permitirá definir los parámetros de conformidad, eficacia y eficiencia en el desempeño, e identificar rápidamente áreas de mejora. El establecer una norma clara para la definición del cumplimiento o evaluación de una competencia, permite tener mayor objetividad en la evaluación del desempeño.

Para la elaboración de las escalas de medición cada empresa debe definir:

Carlos Reza Trosino recomienda que en primera instancia basada en el perfil del cargo o mapa funcional, definir las competencias necesarias para el desempeño del cargo o actividad. (Trosino, 2010, pág. 39) , recomienda:

- describir la función, iniciando con un verbo para describir la acción y cerrar con una condición de satisfacción y calidad.

-Incluir los requerimientos relacionados con la aptitud, actitud, salud, seguridad, calidad y relaciones en el trabajo

-Definición de los elementos, que son descripciones de la realización de una acción, comportamiento o resultado, estos deben ser redactados como oraciones, utilizando un verbo en infinitivo preferentemente, luego describir el objeto y los condicionantes, evidencias.

-Criterio del desempeño: definición de parámetros de calidad para saber si cumplió o no con un resultado. Calificación de la competencia que indique el nivel de desempeño especificado, indicando los elementos de competencia, conocimiento y evidencias.

En este tema de investigación una orientación más clara la da Martha Alles, quien recomienda elaborar una escala individualizada por cada puesto y esto tomando en consideración que la descripción de funciones varía de una empresa a otra, por la naturaleza del negocio, por su cultura y por sus estándares de desempeño. En la recomendación del autor mencionado se propone una descripción por escalas verticales para cada dimensión, describiendo los comportamientos con puntuación asignada que luego encajará en el rango de alto, medio o bajo. Es importante también incluir una escala de observación del comportamiento, determinando la frecuencia observada en determinado comportamiento. (Alles, 2013)

El nivel de la competencia, definido por los comportamientos Martha Alles los clasifica en un Método de corrección ascendente o descendente; el método descendente a más de la descripción del comportamiento considera también la frecuencia con la que se presenta el comportamiento, de la siguiente manera:

Tabla 5. Clasificación y determinación de los grados de comportamientos

| COMPORTAMIENTOS | GRADOS |
|-----------------|--|
| A 100% | Comportamientos que describen un nivel excepcional, extraordinario en relación a la competencia. El evaluado manifiesta siempre el comportamiento tal cual se lo describe en la competencia según del diccionario de comportamientos |
| B 75% | Comportamiento destacado, supera lo esperado, demuestra logros significativos en esta competencia. El evaluado manifiesta en el mayor número de casos el comportamiento tal cual se lo describe |
| C 50% | Comportamiento bueno dentro de lo esperado , hace lo habitual: el evaluado manifiesta la mitad del tiempo el comportamiento seleccionado |
| D 25% | Comportamientos que indican que necesita mejorar, no cumple con el requerimiento base, es una competencia en grado mínimo. El evaluado manifiesta solo en ocasiones, el comportamiento tal cual se lo describe. |
| 0% | No tiene comportamientos que demuestren la existencia de la competencia |

Fuente: (Alles, 2013, pág. 117)
 Elaborado: Janeth Osejos

2.6. Implementación de la Evaluación del desempeño :

Un punto tan importante como la definición del método de evaluación a implementar, es el definir la manera correcta en cómo se debe implementar esta herramienta, y quien evaluará.

Chiavenato nos dice “el ideal sería un sistema simple de evaluación, en el cual el propio trabajo, o entorno proporcione toda la realimentación sobre el desempeño de la persona, sin necesidades de intermediarios, ya que la jerarquía, staff y la centralización siempre imponen reglas y normas rígidas que se alejan de la realidad que rodea al colaborador y hacen del proceso de evaluación un maratón burocrática” (Chiavenato, 2008, pág. 249)

El ideal sería la propuesta del autor, más difícilmente por el estilo de liderazgo observado en nuestras empresas se podría implementar ya que aún el control predomina en las organizaciones y generalmente el que evalúa es el jefe directo. Para hacer de este proceso más valioso, se debe tomar en consideración la capacitación de los evaluadores, con el fin de proveerles de las habilidades y conocimientos necesarios para hacer de este una herramienta de desarrollo su frecuencia y capacitar a los evaluadores en su utilización, ya que muchas veces la herramienta puede ser excelente, pero si no se capacita al evaluador en su correcta implementación, se puede subutilizar o tener resultados contrarios a los esperados, sobre todo cuando estas herramientas no se las utiliza de manera continua y permanente, sino y tan solo en última instancia, ante la premura de entregar a Recursos Humanos las evaluaciones anuales, sin los elementos necesarios que fidelicen y reflejen la gestión acumulada del personal.

Para la implementación podríamos considerar cinco pasos importantes, que consideran en primera instancia la capacitación del evaluador en este caso el supervisor, en la herramienta de evaluación y medición del desempeño, ya que es fundamental que esté familiarizado con la misma y que reciba una inducción sobre su utilización, criterios, escalas, alcances y frecuencia de uso, luego se considera ya la coparticipación del evaluador y del evaluado en la definición de objetivos en conjunto y las evaluaciones y acompañamientos previos a una evaluación del resultado final, también se menciona la inclusión como un paso importante el registro del seguimiento del desempeño del empleado

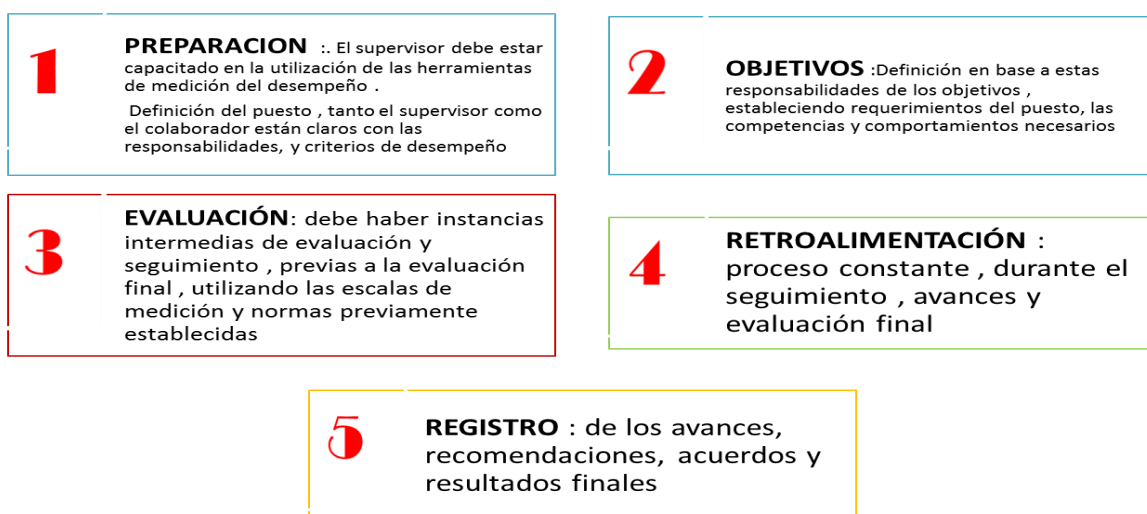


Gráfico 2. Pasos del Proceso de Evaluación del Desempeño

Fuente: Adaptado varios autores
Elaborado: Janeth Osejos

2.7. Proceso de Retroalimentación :

Muchos son los términos que en la actualidad se utilizan para definir la etapa de retroalimentación de la gestión del empleado, generando confusión al no definir claramente lo que es el Feedback, retroalimentación, coaching mentoring, análisis consensuado. Cada uno de estos tiene sus elementos diferenciales ya que unos se basan en la acción, el saber y otros en el ser; el objetivo en común de todos radica en buscar las mejoras de los resultados y todos trabajan con las personas, pero cada uno se enfoca en distintas instancias o parámetros. Otro elemento en común es que todos utilizan las conversaciones como un instrumento de dialogo entre las partes, dependiendo del tipo de conversación sostenida, los alcances de las mismas serán distintos.

Para marcar las diferencias entre estos utilizaremos el cuadro siguiente:

Tabla 6. Diferencias entre métodos de apoyo y desarrollo

| | Coaching | Mentoring | Feedback | consultoría |
|--------------------|---|--|---|--|
| Enfoque | Autodesarrollo integral | Desarrollo profesional | Desarrollo de competencias | Mejora organizacional |
| Objetivo | Logro de mejoras personales y profesionales | Lograr mejoras en la acción, integración profesional | Identificar acciones positivas y negativas para crecimiento profesional | Resolución de problemas técnicos y organizativos |
| Metodología | Conversaciones bis a bis, de igual a igual, método socrático. | Conversación bis a bis, maestro a discípulo. | Individual o grupal, jefe, subalterno. | Asesoramiento experto |

Fuente: (Villa & Caperán, 2010, pág. 66)
Elaborado: Janeth Osejos

Para lograr identificar qué es lo que hacemos al interior de las empresas considero de gran aporte lo que nos dice Rafael Echeverría en su libro sobre el Observador y su Mundo, mediante sus propuestas podemos darnos cuentas de que la palabra coaching se ha generalizado en las empresas pero hay que establecer claramente que es lo que se está

haciendo y brindando a los colaboradores, coaching, feedback, mentoring, todas son de utilidad en determinado momento y circunstancia. (Echeverría, 2009, pág. 90)

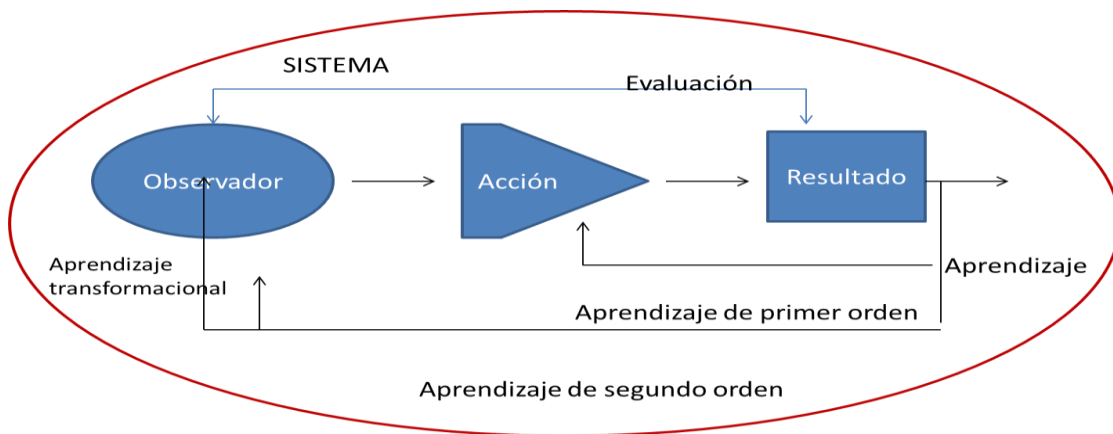


Grafico 3. Niveles de aprendizaje

Fuente: Rafael Echeverría (2009):92

Elaborado: Janeth Osejos

Este cuadro me permite explicar qué es lo que actualmente hacemos en las empresas y marcar las diferencias entre retroalimentación o feedback y coaching.

2.7.1. Retroalimentación o feedback

“Es el proporcionar información de la percepción que tienen las personas con las que interactúan el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias”. (Chiavenato, 2008, pág. 246)

Varios autores consideran la retroalimentación como un proceso de comunicación en el cuál hay dos actores como mínimo para la revisión de actuaciones pasadas. En la retroalimentación se construirá una conversación de análisis de resultados, un término que también se está empleando hoy es el feedforward que hace referencia a las posibles acciones futuras que podrían emprenderse a partir de la observación del pasado, para esto se consideran algunas técnicas como:

-Enfoque del convencimiento: utilizada en empleados antiguos, se revisa el desempeño reciente y se procura convencer al empleado de que actúa de determinada manera, aquí predomina el diálogo y análisis del evaluador, poca participación del evaluado.

-Enfoque de diálogo: es una conversación equilibrada en decir y escuchar, en donde la participación de las dos partes es equilibrada, el evaluado es invitado a expresarse,

justificarse, defenderse. El evaluador propone superar estas reacciones con asesoría para mejorar el desempeño.

-Enfoque de solución de problemas: se centra en identificar situaciones que han dificultado la consecución de los objetivos y se definen requerimientos de capacitación, acompañamientos que ayuden a superar los inconvenientes, no son adecuadas en cumplimientos sobresalientes.

Cómo podemos ver si comparamos estos enfoques de retroalimentación, y lo relacionamos con el Modelo OSAR de Echeverría, todos estos enfoques se quedan en un aprendizaje de primer orden, es decir, analizan el resultado, y si este no fue satisfactorio, o si se lo quiere superar, se fijan en qué acciones no aportan a mejorar el resultado; si cambian la acción, esperan cambie el resultado, todo esto basado en un análisis de comportamiento

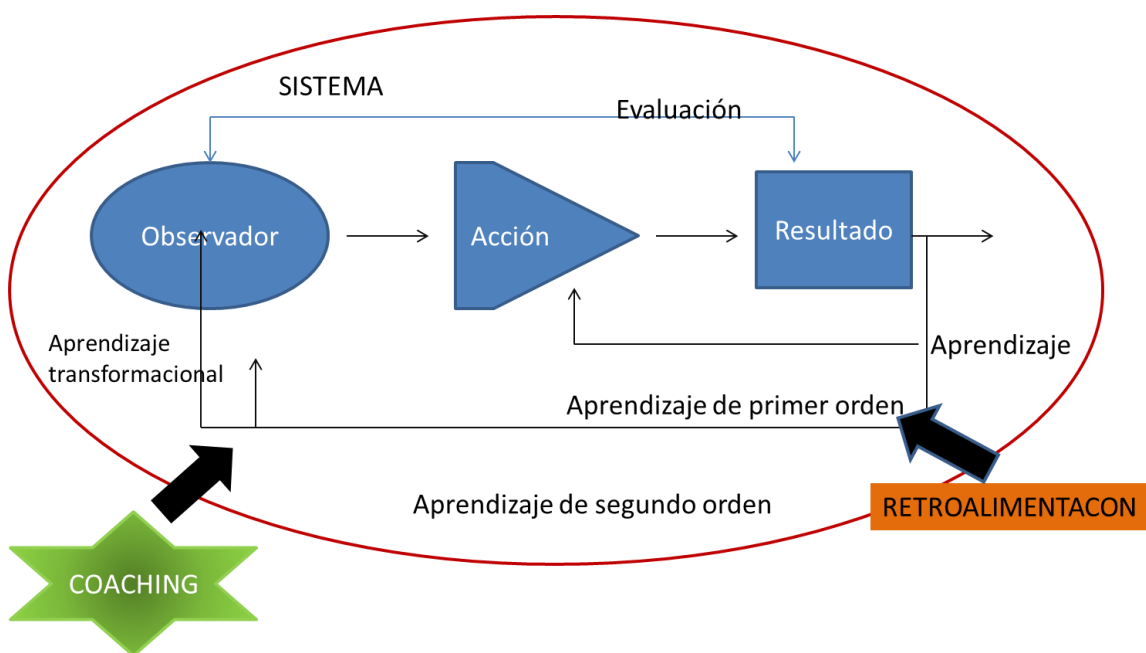


Grafico 4. Retroalimentación y Coaching en los niveles de aprendizaje

Fuente: Adaptación del Gráfico del Observador Rafael Echeverría (2009):92
Elaborado: Janeth Osejos

2.7.2 Coaching

Mientras que el Coaching, forma parte de un aprendizaje de segundo orden, en donde se analizan los resultados y acciones, pero se va más allá, se analiza el tipo de observador que es el empleado, se analiza la manera de ver las cosas, los parámetros, las definiciones, es decir que no solo se basa en el análisis de comportamientos visibles y observables, sino

también de otros elementos invisibles como emociones, creencias, valores, motivaciones, que detonan estos comportamientos, es decir que se hace cargo de esa persona ante todo como un SER y su relación con un sistema que en este caso es la empresa; por esto la definición de Coaching sería:

Definición de Coaching:

“Es un proceso de acompañamiento individualizado en el que el evaluado o coachee libera su potencial a través de la detección de sus fortalezas y oportunidades, mediante un aprendizaje transformacional de su forma de su ser”. (Villa & Caperán, 2010, pág. 19)

No pensemos que esto es algo idealista o esotérico, pero es necesario analizar el observador de cada persona, ya que estas definen nuestras acciones, en lo laboral, en lo personal, el feedback sería parte de, el proceso de coaching, pero solo eso, una parte, que se haría cargo de analizar las acciones y los resultados.

Si hoy nos topamos con mucho conocimiento, pero con falta de compromiso en las relaciones laborales, con desmotivación, desequilibrio en el manejo del tiempo laboral y familiar, una globalización que apunta al éxito materializado y al castigo, es necesario hacer un alto, e identificar que en esta cultura de triunfo, de competitividad se está talando el sentido humano, el motor del desarrollo que es el punto más frágil y poderoso del hombre, su ser, sus emociones, sus sueños; sin identificar que estos son los elementos que nos conducen y guían hacia el triunfo tan deseado .

Este es totalmente aplicable a lo empresarial, no hay un divorcio entre productividad y emociones al contrario, son su encendedor,

Dentro de los componentes del Coaching organizacional se consideran los siguientes componentes según (Villa & Caperán, 2010):31

1. Proceso de aprendizaje: diálogo coach, coachee para definir herramientas de RRHH
2. Fijación de objetivos: competencias, nuevos hábitos, actitudes, valores, creencias
3. Proceso de sesiones periódicas de coaching, autorreflexión, plan de trabajo, feedback, evaluación
4. Retorno de la inversión: nuevos hábitos de trabajo, nuevas metas, nuevas mentes.

Considero importante el que en este aporte que nos da el autor, también debería mencionarse una etapa de seguimiento y cumplimiento del plan de trabajo claramente definido.

Si vamos a medir comportamientos ya que estos generan también nuevos comportamientos en otros, es necesario identificar qué origina ese comportamiento, más aún si es un líder, estos están influenciados, por valores, cultura, pensamientos, historia, emociones, actitudes y habrá que ver si su influencia genera conductas y acciones positivas o negativas tanto para la persona, como para la empresa y de ser necesario trabajar en su rediseño.

De acuerdo a las definiciones organizacionales, se puede implementar el tipo o modelo de coaching que mejor se adapte a la cultura organizacional y a las necesidades del momento Villa y Caperán proponen las siguientes modalidades:

-Coaching vital: desarrolla habilidades de relación en el entorno (autovaloración)

-Coaching ejecutivo: específicamente centrado en desarrollar competencias laborales, con planes que identifiquen necesidades personales con las competencias organizacionales, objetivos, misión, visión. Este proceso puede ser personalizado, grupal, formación de líderes coach.

Es importante dejar en claro que el coaching no es una evaluación del desempeño, pero si una herramienta que ayudará a que los resultados finales sean mejores. (Villa & Caperán, 2010)

Otras modalidades de Coaching propuestas por ADEN (2014) son:

-Coaching abierto: el coach y coachee definen los puntos a trabajar

-Coaching cerrado: el jefe determina el área a trabajar, la conducta o comportamiento a mejorar

-Coaching semi-abierto: hay un parámetro establecido por el jefe y pueden incluir otro de interés del coachee.

2.8. Reingeniería de Procesos.

2.8.1. Proceso.

Como mencionamos anteriormente de acuerdo a las definiciones proporcionadas por Miranda (2010) y Chiavenato (2008) los procesos son un conjunto de actividades asociadas e interrelacionadas que se generan para el cumplimiento de determinada función o servicio, en un proceso van a haber entradas y salidas, todos los procesos si están bien alineados,

mantienen una descripción clara de la gestión que involucra, y si es funcional puede sumar grandes beneficios para la empresa, no solo para el área que la utiliza.

Es importante pensar que no porque sea ya un proceso bien definido, este deberá ser estático ya que la obsolescencia y la disfuncionalidad de muchos procesos o herramientas es constante y rápida, por lo que es necesario ir adaptando tanto procesos como herramientas a las necesidades actuales apoyándose en nuevos conocimientos, propuestas, innovación y toma de decisiones oportunas que vayan surgiendo dentro de su mismo proceso de implementación y considerar que los elementos más fundamentales para todo proceso de cambio es el capital humano, ya que solo a través de ellos se conseguirá la innovación, el aportar nuevos conocimientos, habilidades, prácticas y sobre todo la adaptabilidad de cambio de un proceso o sistema a otro.

Los procesos pueden ser de diversos tipos estratégicos, operativos de apoyo, de acuerdo al área a la que corresponda, de producción, de gestión, evaluación o de apoyo, cuando se identifica que algún proceso se puede modificar y generar a partir de esos cambios una mayor contribución, es necesario entrar en una etapa de análisis y determinación de los cambios. (Johansson, McHugh, Pendlebury, & Wheeler, 1994)

Hablar de rediseño o reingeniería para muchos autores es lo mismo, mientras hay otros autores que los consideran diferentes por la profundidad de cambio y el impacto generado.

Como mencionamos anteriormente varias son las definiciones al respecto, basándose en el objetivo y el área que involucran, pero en general incluyen la innovación, un nuevo pensamiento en busca de competitividad, desarrollo y mejoras en la producción, rendimiento o desarrollo; en algunos casos el cambio puede ser radical o parcial pero siempre apuntan a que el resultado de su implementación sea diferente al que se tenía hasta el momento y que generen una ganancia.

2.8.2. Reingeniería

Definición: Se considera como un método de cambio que logra un cambio radical en el rendimiento de determinado proceso, apoyado en la innovación.(Johansson, McHugh, Pendlebury, & Wheeler, 1994)

Luis Miguel Manene publica en su artículo Reingeniería de Procesos Empresariales y su Gestión La reingeniería es un nuevo pensamiento y el rediseño fundamental de procesos operativos y la estructura organizacional, para lograr mejoras dramáticas en el desempeño organizacional. (Manene, 2012)

Los dos autores incluyen conceptos básicos en esta intención de cambio con un fin de mejorar la productividad en el proceso y potenciar el resultado final, pero para conseguir esto es necesario considerar requerimientos básicos para la realización de la reingeniería de procesos.

2.8.3. Principios Básicos para la Reingeniería.

Tomando en consideración que la Reingeniería forma parte de un factor continuo al interior de las empresas que es el cambio en miras a generar ventajas competitivas, y estas son oportunidades generadas por la identificación de áreas de mejora, es importante el considerar que la reingeniería de un proceso depende más de la gestión de las personas involucradas, y de la eficiencia en su desempeño individual que de las necesidades identificadas, por esto es fundamental contar con su colaboración y motivación ya que el éxito final de esto se medirá en resultados generados por las personas.

Dentro de la investigación y el objetivo de este trabajo, podemos identificar como requerimientos necesarios el contar con algunos principios básicos que los menciona Manene en su artículo como:

- Contar con la apertura y apoyo de las gerencias para la puesta en marcha la reingeniería o rediseño del proceso.

- Identificar claramente la necesidad de cambio y mejora en determinado proceso, conociendo cuáles son los puntos críticos que requieren ser analizados y cambiados, partir de un análisis del proceso y las herramientas utilizadas en su flujo, determinando un mapa con puntuaciones efectivas que nos permitan dimensionar y visualizar los puntos críticos de apoyo y cambio.

- Involucrar a los actores principales del proceso seleccionado, tanto para el análisis se situación actual, como para las recomendaciones de mejora y cambio, generando en conjunto un mapa de rediseño.

- Implementación y socialización del nuevo proceso, con el propósito de tener su aporte y apoyo en la gestión.

- Las modificaciones o cambios deben estar alineadas con el objetivo final, adaptándose a las necesidades actuales y a la realidad del área o de la organización.

- Definición de cronogramas de gestión para cada etapa, análisis, valoración, rediseño, capacitación, socialización, implementación y evaluación.

-Determinar instancias de capacitación en el nuevo proceso.

-Mantener siempre comunicación permanente y activa.

Lo mencionado anteriormente tiene mucha relación en la determinación de las Etapas del Proceso de Reingeniería que Manene (2012) las clasifica en:

-Etapa de preparación: definición de objetivos que justifiquen la reingeniería

-Etapa de identificación: identificar los procesos críticos que requieren ser rediseñados, determinación de recursos, priorización, identificación de factores críticos de éxito.

-Etapa Visión: describir la intención futura de los nuevos cambios, con una proyección clara y sencilla para garantizar el entendimiento del cambio.

-Etapa solución: realizar el diseño técnico y cultural del proceso involucrando a los actores principales.

-Etapa de transformación: implementación y valoración.

Otros autores solamente las dividen en tres etapas: Descubrimiento, Rediseño, Ejecución. (Johansson, McHugh, Pendlebury, & Wheeler, 1994)

2.8.4. Tipos de Reingeniería de Procesos:

Dentro de los tipos de Reingeniería de procesos Johansson, McHugh, Pendlebury, & Wheeler (1994) proponen considerar a los componentes principales de la organización, sus recursos, el personal, tipo de liderazgo, cultura, misión y visión, así como sus objetivos; de acuerdo a esto los clasifican en tres tipos:

- Reingeniería de Procesos con el fin de disminuir costos
- Reingeniería para incrementar competitividad y mejorar su posicionamiento en el mercado
- Reingeniería para realizar innovación y cambios de mejora.

Dependiendo de la necesidad y del área a la que afecte el proceso, el realizar la reingeniería puede sumar beneficios y traer consecuencias positivas como lo menciona Garza Treviño (Treviño, 2001) en el libro Administración Contemporánea que indica que el realizar una reingeniería puede contribuir a:

Conformar unidades de trabajo potencialmente mejoradas:

- Realizar un trabajo multidimensional
- Gestionar la independencia en la gestión y disminuir los requerimientos de supervisión
- Potenciar la capacitación
- Identificación clara de la gestión disminuyendo la subjetividad en la evaluación
- Optimiza la gestión del líder y se disminuye la gestión de supervisión
- Se define la empresa como menos compleja y más flexible.

Todos estos aportes suman a la productividad de la empresa y al desempeño de las personas, se puede consolidar así una mejor evaluación de la gestión, al incluir estos elementos de evaluación, rediseño o creación de procesos que cubran las necesidades de las empresas y que aporten a la mayor productividad y desarrollo de las personas.

CAPITULO III

3. Metodología de la investigación

El presente trabajo se realizó en Laboratorios Bagó del Ecuador S.A

3.1. Información Laboratorios Bagó del Ecuador S.A

Laboratorios Bagó del Ecuador S.A, está en el mercado ecuatoriano desde hace 22 años, incursionando en el mercado farmacéutico con la comercialización y promoción de productos farmacéuticos de la más alta calidad de producción propia y productos licenciados de laboratorios europeos.

Laboratorios Bagó del Ecuador S.A inició sus operaciones en junio de 1992. El 3 de Agosto de ese año se realizó el primer curso de formación a los 10 representantes médicos que tenían la desafiante misión de hacer conocer un nuevo laboratorio, compuesto por los cinco primeros productos a ser lanzados. A partir del año 2006 se crean residencias fijas en Machala, Manta, Portoviejo, Quevedo, Babahoyo.

En el 2009 se crean nuevas residencias en Esmeraldas y Santo Domingo de los Colorados.

A partir del 2010 se crea una fuerza de Representantes de Visita a Farmacia.

En la actualidad son más de 100 los productos que contribuyen a mejorar la salud y vida de los ecuatorianos. Hoy el equipo de Laboratorios Bagó está conformado por más de 200 colaboradores que día a día aportan esfuerzo y compromiso para continuar construyendo el futuro.

Bagó se encuentra dentro de los cinco laboratorios de mayor preferencia por el cuerpo médico a la hora de prescribir un producto y dentro de las quince mayores empresas farmacéuticas en valores, de las más de 100 existentes en el país. Bagó es el único Laboratorio Farmacéutico con residencias en todas las regiones del país. Laboratorios Bagó del Ecuador S.A cuenta con más de 150 representantes de la fuerza de ventas todos ellos con un alto nivel de preparación científico –técnica que garantiza su nivel profesional en la visita médica.

Laboratorios Bagó fue nominado en el puesto número 6 dentro de las mejores empresas para trabajar, nominación dada por Great Place to work, a pesar de esto la insatisfacción casa adentro es notoria, particularmente en el área comercial, su insatisfacción ha dado como resultado renuncias y baja productividad, esto llevó a la empresa a reestructurar su fuerza de ventas especialmente en la sierra ya que no alcanzaba los objetivos en prescripciones y ventas. Durante la reestructuración de la fuerza de ventas se encuentran grandes inconsistencias de evaluación del desempeño, no existe un criterio objetivo que

defina la real productividad de los representantes del área comercial y esto es lo que lleva a la desmotivación y a criterios de injusticia, favoritismos o inequidad.

El proceso de medición del desempeño se lo ha realizado únicamente como una diligencia de cumplimiento en llenar los formularios en días previos a su entrega, sin una retroalimentación ni seguimiento permanente del desempeño de los colaboradores del área comercial, con una comunicación negativa dentro del proceso.

3.1.1. Estructura organizacional.

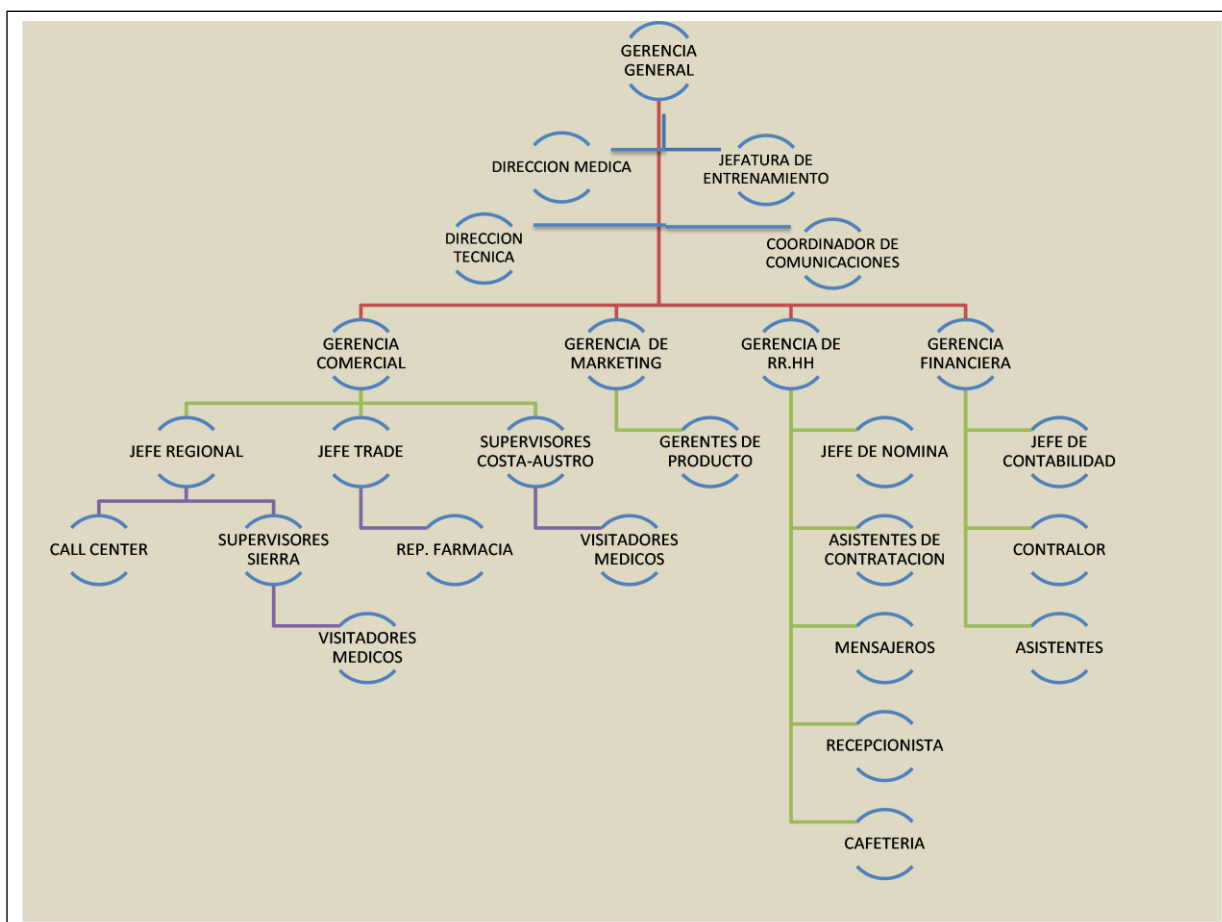


Grafico 5. Organigrama Organizacional Local Laboratorios Bagó

Fuente: Laboratorios Bagó del Ecuador S.A

Elaborado: Janeth Osejos

3.1.2. Misión.

Comercializar y promocionar productos farmacéuticos de la más alta calidad, contribuyendo a mejorar la salud y vida de la población, generando riqueza para nuestra empresa

3.1.3. Visión.

En el año 2020; ubicarnos entre los 5 primeros laboratorios del mercado farmacéutico, trabajando en un clima laboral de calidez y excelencia, construyendo una imagen altamente reconocida en la sociedad en su conjunto y todo lo anterior viviendo nuestros valores organizacionales.

3.2. Diseño y métodos de investigación

3.2.1. Diseño de la investigación.

La investigación se realizó en Laboratorios Bagó del Ecuador S.A utilizando métodos participativos, exploratorios, descriptivos ya que se realizaron, encuestas y entrevistas para recolectar información que nos permitió realizar un análisis cualitativo y cuantitativo del sistema de evaluación del desempeño actualmente empleado para el área Comercial.

3.2.2. Métodos de investigación.

Como métodos de investigación se utilizaron métodos exploratorio, analítico descriptivo y confirmatorio.

-Partimos por realizar encuestas y entrevistas que nos acerquen más hacia el problema y nos brinden información relevante sobre el tema de investigación.

- Analizamos las herramientas existentes para evaluación del desempeño y el proceso de inducción.

-Tabulamos la información recolectada en encuestas e identificamos los principales requerimientos y áreas de acción.

-Finalmente utilizamos el método inductivo para determinar de manera específica cuáles son las acciones necesarias para dar correctivos a la problemática y plantear la propuesta

3.2.3. Técnicas de investigación.

Se utilizó como instrumento para la recolección de datos e información:

-Encuesta que fue aplicada a 60 representantes de la fuerza de ventas y 10 supervisores

-Entrevista realizada al Gerente de Recursos Humanos, Jefe de Personal

-Análisis y revisión de formatos y herramientas existentes para evaluación del desempeño

3.2.4. Instrumentos de investigación.

Se utilizó una encuesta validada por Recursos Humanos y se aplicó a 60 representantes de la fuerza de ventas entre Visitadores a Médicos y Representantes de Farmacia y a 10 Supervisores de la Sierra, Costa y Austro.

Encuesta Anexo 1 y 2

3.2.5. Recursos.

-Talento Humano

-Representantes de la fuerza de ventas:

-60 Visitadores a Médicos y Representantes de Farmacia

-10 Supervisores

-Gerente de Recursos Humanos y Jefe de Personal

3.2.6. Materiales.

Encuestas, formatos, material bibliográfico: libros, revistas, documentos y formatos organizacionales, información de intranet e internet

3.3. Procedimiento

Para iniciar este tema de investigación se solicitó la autorización formal al Gerente de Recursos Humanos de Laboratorios Bagó del Ecuador S.A, quien gentilmente y al determinar la importancia para la empresa de trabajar en la evaluación del desempeño luego de un proceso de medición de clima y cultura en el que se evidencio la insatisfacción de la gente, me permitieron iniciar mi trabajo de investigación, el mismo que inició con una amplia revisión bibliográfica para determinar la bibliografía descriptiva, contextual profunda, académica y literatura temática que aportó con los conceptos necesarios para tener las bases que guíen la propuesta y la sustenten de manera ética .

Se entrevistó a la Gerente de Recursos Humanos y Jefe de personal para conocer de cerca la visión y problemática identificada en el proceso de evaluación del desempeño.

Posteriormente se realizó un análisis de los formatos existentes y los procesos de evaluación del desempeño directamente con la Jefe de Personal y a través de la intranet.

Se continuó con las encuestas aplicadas a la fuerza de ventas tanto a evaluados representados por 60 Visitadores a Médicos y Representantes de Farmacia así como a evaluadores representados por 10 Supervisores.

Se tabuló la información, se analizó con el soporte bibliográfico del marco teórico.

Se realizan las conclusiones, recomendaciones y propuesta.

CAPITULO IV

4. Análisis de herramientas existentes para la evaluación del desempeño del área de venta.

4.1. Análisis.

En Laboratorios Bagó existen algunas herramientas descriptivas y otras de medición de los distintos cargos del área de ventas. Particularmente refiriéndonos a los Visitadores a Médicos y Representantes de Farmacia existen:

- Descripción de las tareas y funciones del cargo
- Descripción de competencias organizaciones y de posición.
- Clasificación de los representantes de acuerdo al Nivel de Preparación.
- Formatos de Acompañamiento (evaluación diaria de la visita médica-farmacia)
- Formatos de Reunión de Mejoramiento
- Evaluación de Período de Prueba
- Evaluación del desempeño anual

4.1.1. Descripción de las tareas y/o funciones de visitadores a medico:

Tabla 7. Descripción de funciones de visitadores a médico y farmacias.

| | FUNCIONES |
|----|---|
| 1 | Alcanzar la participación y crecimiento de prescripciones y ventas de las líneas y productos asignados en su zona de trabajo |
| 2 | Planificar y realizar las visitas a médicos en consultorios, farmacias e instituciones, de acuerdo a los objetivos determinados por la compañía |
| 3 | Recomendar las actividades promocionales en sus médicos 20 – 80, a través de las reuniones zonales |
| 4 | Ejecutar las actividades promocionales en sus médicos 20 – 80, definidas en las reuniones zonales |
| 5 | Gestionar la convocatoria de médicos a los diferentes eventos programados por la empresa (congresos, simposios, lanzamientos, etc.) |
| 6 | Mantener actualizado el fichero médico |
| 7 | Investigar y reportar actividades realizadas por la competencia, para optimizar estrategias promocionales, a nivel de los médicos |
| 8 | Reportar el cumplimiento de sus visitas, a través de los sistemas internos, establecidos para el efecto. |
| 9 | Detectar nuevas oportunidades de negocios a nivel de Instituciones y Empresas Públicas |
| 10 | Proponer planes de acción de acuerdo a las necesidades de los resultados de su zona de trabajo |
| 11 | Cumplir con una cobertura médica establecida por la empresa |
| 12 | Mantener una comunicación activa con su jefe inmediato |
| 13 | Desarrollar las relaciones entre sus médicos 20 – 80 |

Fuente: Laboratorios Bagó
Elaborado Janeth Osejos

Tabla 8. Descripción de tareas de visitantes a médico y farmacias.

| | TAREAS |
|----|--|
| 1 | Proponer altas y bajas para el Fichero Médico |
| 2 | Analizar datos de mercado y perfil descriptivo del panel médico asignado, previo a reuniones zonales y también trimestralmente |
| 3 | Realizar plan de trabajo semanal y enviar a su jefe inmediato |
| 4 | Realizar en el sistema interno establecido en la empresa el reporte diario de médicos visitados |
| 5 | Invitar y comprometer la asistencia de médicos a los diferentes eventos |
| 6 | Establecer puntos de contacto diario |
| 7 | Administrar, cuidar y mantener organizado su material y herramientas de trabajo (maleta de visita médica, material promocional, muestras médicas y vehículo) |
| 8 | Proponer planes de acción de acuerdo a las necesidades de los resultados de su zona de trabajo |
| 9 | Cumplir con una cobertura médica establecida por la empresa |
| 10 | Mantener una comunicación activa con su jefe inmediato |
| 11 | Desarrollar las relaciones entre sus médicos 20 – 80 |
| 12 | Mantener y cuidar su imagen personal y presentación en todas las actividades relacionadas con su trabajo |

Fuente: Laboratorios Bagó
Elaborado Janeth Osejos

Los cuadros adjuntos anteriormente hacen referencia a las funciones y tareas de los visitantes a médicos y farmacias, al revisar los mismos pude observar que:

-No define porcentajes de participación esperados , a pesar de que internamente se tienen rangos establecidos con una nomenclatura interna de niveles de adopción en donde se establece que el porcentaje mínimo esperado es de 10% del total de recetas de cada médico como base hasta llegar a la adopción total

-No define cuál es el número requerido o establecido de reuniones médicas que deba realizar y cuál sería la convocatoria mínima permitida así como no se establece el R.O.I para estas actividades.

-No aclara la periodicidad con la que los representantes deberán enviar los reportes de competencia

-Establece el desarrollo de relaciones con los médicos 20-80 que son generalmente los médicos que de acuerdo a su potencial son Q1 y Q2, y no menciona a los Q3 y Q4 que también están en el fichero y que reciben visita con la misma inversión por contacto que los anteriores.

-No incluye dentro de las funciones o tareas la responsabilidad en su capacitación científico-técnica y este es un parámetro que se incluye para el pago de sus comisiones y premios, especificando una calificación mínima de 85/100 para el pago de las mismas.

4.1.2. Descripción de competencias organizacionales y de posición

Tabla 9. Competencias Organizacionales.

1.5.- COMPETENCIAS DE LA POSICION: Indique los comportamientos que la organización quiere modelar en sus colaboradores, además de los comportamientos que el cargo requiere

| | |
|--|----------------------|
| 1.5.1 Organizacionales | |
| • Innovación | *Selección – Nivel B |
| • Orientación al Cliente Interno y Externo | Nivel A |
| • Trabajo en Equipo | Nivel C |
| • Adaptación al Cambio | Nivel C |
| • Orientación a Resultados | *Selección – Nivel C |
| • Perseverancia | *Selección – Nivel C |
| 1.5.2. De la Posición | |
| ✓ Impacto e Influencia | *Selección – Nivel B |
| ✓ Desarrollo de Relaciones | *Selección – Nivel B |
| ✓ Planificación y Organización | *Selección – Nivel C |
| ✓ Comunicación Efectiva | Nivel B |

Fuente: Laboratorios Bagó
Elaborado Janeth Osejos

En este cuadro se indican cuáles son las competencias de la posición , más su enunciado hace referencia a los comportamientos que la organización quiere modelar en sus colaboradores y los especificados para el cargo, y podemos ver claramente que no hay una descripción de comportamientos adjunta , indican los niveles en base a los que se definen los comportamientos pero esta información únicamente la maneja Recursos Humanos y no los supervisores que son quienes miden estas competencias y desarrollan estos comportamientos , además de que al hablar con ellos indican que saben cuáles son pero no conocen los comportamientos que las define, lo mismo ocurre con los representantes . Algo importante que se observa es que no se establece la frecuencia requerida de cada competencia.

4.1.3. Clasificación de los representantes de acuerdo al nivel de preparación.

Esta clasificación incluye la medición de la habilidad como la capacidad o aptitud para la tarea y la motivación como la actitud, más en esta clasificación se identifica mucha subjetividad para determinar la medida adjudicada a la motivación, no hay indicadores que definan estos parámetros.

Tabla 10. Niveles de Preparación.

| NIVELES DE PREPARACION | HABILIDAD | MOTIVACION |
|------------------------|-----------|------------|
| NP1 | ↓ | ↓ |
| NP2 | ↓ | ↑ |
| NP3 | ↑ | ↓ |
| NP4 | ↑ | ↑ |

Fuente: Laboratorios Bagó
Elaborado Janeth Osejos

En esta clasificación se encuentra mucha subjetividad y una relación estrecha con el tiempo de antigüedad de la persona , a pesar de que su rendimiento no es el esperado y no alcanzan sus objetivos en ventas y cobertura son considerados como NP4 ese es el caso de los representantes de la especialidad de pediatría , son los más antiguos y son los que más capacitación necesitan y aun así son considerados en los niveles más altos de habilidad y motivación; por otro lado existen casos de nuevos representantes que traen una experiencia muy rica y que su nivel de conocimientos y habilidades es alto así como su motivación y compromiso con el nuevo reto que están tomando y los consideran NP1 o máximo NP2 por el tiempo que tienen en la empresa .

4.1.4. Formatos de acompañamiento (evaluación diaria de la visita médica-farmacia)

Este formato describe la visita médica o de farmacia dividida en tres etapas: Planificación, ejecución y análisis, determinando si los pasos realizados de acuerdo al observador son considerados como:

- Fortalezas
- Áreas de mejora

No existen para el uso de este formato parámetros de comportamiento, ponderación, ni frecuencia que de manera objetiva les permita determinar el nivel de efectividad con que ha sido realizado cada paso en la visita, cayendo en la subjetividad, incluye un espacio para las observaciones en donde se coloca el análisis de la gestión y se acuerdan acciones entre supervisor y representante. Al revisar formatos utilizados se puede ver que en los espacios de fortalezas y áreas de mejora la mayoría de supervisores solo colocan una “x” o un “visto”

sin detallar las observaciones en cada paso de la visita , por lo que no ayuda a que el representante identifique en qué parte se identificaron sus fortalezas o falencias.

Para la utilización de este formato se ha establecido su uso únicamente cuando sea un acompañamiento de día entero, y en la mayoría de los casos el supervisor sale en la mañana con un representante y en la tarde con otro porque también ellos tienen una cobertura de acompañamientos que cumplir.

Además existe otro formato con el mismo nombre que se utiliza para dar seguimiento a las actividades acordadas en la reunión de mejoramiento, y esto genera confusión.

4.1.5. Formatos de reunión de mejoramiento.

Propuesto por Recursos Humanos como una herramienta de desarrollo para los representantes, que podría ser utilizado para desarrollar una habilidad o corregir un comportamiento. Más sin embargo los supervisores han hecho de esta un instrumento de sanción, solo para tratar resultados negativos, más nunca para el desarrollo de nuevas habilidades en los representantes.

Este formato consta de tres partes:

- a) Formato 1, hoja de guía de la reunión de mejoramiento, retroalimentación de los aspectos positivos y establece la situación a ser evaluada, objetivos y comentarios del evaluado
- b) Formato 2, hoja guía de retroalimentación de evaluación: aquí constan los acuerdos, compromisos, soluciones y recomendaciones, reuniones de evolución
- c) Formato 3, hoja guía de reunión de plan de mejoramiento, debe utilizarse una vez se ha culminado el proceso de evolución.

El nombre de estos formatos crea confusión, de estos se ve que en la mayoría de los casos se utiliza únicamente el formato hoja 1 para describir la situación a ser evaluada, pero no los otros puntos, de tal forma que la mayoría de personas salen desmotivadas ya que no se mencionan los aciertos de su gestión . Del formato hoja 2 solo se definen actividades pero no se da el seguimiento continuo sino hasta el momento de la evaluación final de desempeño y el formato hoja 3 que debería ser para reconocer el progreso y superación de la situación, no lo utiliza nadie a tal punto que cuando alguien tiene una reunión de mejoramiento empiezan a buscar empleo en otras empresas, y esto ha causado mucha desmotivación y desvinculaciones de personas muy valiosas para la empresa, ha habido casos en que esta herramienta se ha utilizado para trabajar la motivación de la persona , como un área de mejora, considerando un cambio de actitud como un requisito sin tener en

cuenta que le ocurre a la persona y cuáles son los factores que están presentes en su comportamiento .

4.1.6. Evaluación de período de prueba.

Esta evaluación considera las siguientes competencias a ser medidas durante los primeros tres meses:

- Innovación
- Orientación al cliente interno y externo
- Trabajo en equipo
- Adaptación al cambio
- Orientación a resultados
- Compromiso, disciplina, productividad
- Capacidad de aprendizaje
- Planificación y organización

Los representantes de la fuerza de ventas cuando ingresan pasan prácticamente dos meses en capacitación, recibiendo la formación técnico –científica de acuerdo a la línea a la que vayan, su formación es sumamente demandante y se centra cien por ciento en estudiar y rendir evaluaciones, es decir que es un período formativo de incorporación de información ,no tienen contacto con los demás hasta no aprobar el curso, por lo que muchas de las competencias descritas anteriormente con dificultad podrían ser evaluados en lo que resta de tiempo hasta cumplir los tres meses, dentro de estas puedo mencionar la innovación, orientación al cliente interno y externo, adaptación al cambio, trabajo en equipo. Otra se mide bajo un solo parámetro e incluye indicadores subjetivos cualitativos como el compromiso, con disciplina y productividad que podrían ser evaluados con parámetros cuantitativos y no juntos, sobre todo la productividad ya que se cuenta con calificaciones, porcentajes de cobertura y ventas que podrían facilitar medir la productividad de manera más certera . Como se indicó anteriormente los representantes pasan dos meses con los capacitadores y menos de un mes con los supervisores y son estos los únicos que realizan esta evaluación, sin el criterio de los capacitadores.

La escala de medición va del 1 al 4, nuevamente cayendo en la subjetividad

Tabla 11. Evaluación Período de Prueba Laboratorios Bagó

EVALUACION PERIODO DE PRUEBA



AÑO MES DÍA

Evaluated:
 Evaluator:
 Date of entry:

Position:
 Position:
 Area:

Fecha máxima para envío a RRHH: 10/mar/1900

INSTRUCCIONES: Al final de cada criterio encontrará una celdilla, cada una tiene asignado un puntaje distinto de acuerdo a la evaluación, sólo debe escribir un "1"(uno) en aquella celda que represente su elección.

| | Calificación |
|---------------|--------------|
| Bajo | 1 |
| Intermedio | 2 |
| Satisfactorio | 3 |
| Destacado | 4 |

| Referente de escala: | Calificación |
|----------------------|--------------|
| Bajo | 1 a 1,4 |
| Intermedio | 1,5 a 2,4 |
| Satisfactorio | 2,5 a 3,4 |
| Destacado | 3,5 a 4 |

| COMPETENCIA | COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES | BAJO | INTERMEDIO | SATISFACTORIO | DESTACADO | Nota |
|---|---|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------|
| 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 26 27 | Da soluciones creativas a problemas inesperados | Esta competencia, no se puede evaluar en el período de capacitación | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4 |
| | Hace sugerencias útiles y oportunas | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4 |
| | Genera propuestas de cambio, propone alternativas y oportunidades de mejora | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4 |
| ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO | Es cortés y educado en su trato | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4 |
| | Es flexible, abierto y cooperativo con los clientes | en el período de capacitación solo se puede evaluar el primer | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4 |
| | Se preocupa por posibles quejas o reclamos y toma las acciones de mejora adecuadas para evitarlos | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4 |
| Está siempre dispuesto al intercambio de información con los demás colaboradores | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4 | |
| TRABAJO EN EQUIPO | Propicia el diálogo, cuida el buen clima entre los colaboradores de su área | solo podrá evaluarse cuando el representante este en un curso con otras personas o ya este en su sala | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4 |
| | Es participativo y se compromete en los proyectos del área | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4 |
| ADAPTACION AL CAMBIO | Percibe los cambios como oportunidades de crecimiento | en el curso de capacitación no se pueden evaluar estos comportamientos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4 |
| | Coopera activamente en la implementación de nuevos objetivos, procedimientos o herramientas | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4 |
| ORIENTACION A RESULTADOS | Motiva y entusiasma a los demás para que se ajusten a las nuevas condiciones de la empresa | solo el segundo comportamiento no puede ser evaluado en el período de prueba | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4 |
| | Es perseverante en el alcance de sus metas y objetivos | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4 |
| | Mantiene un alto nivel de desempeño aunque cambien sus funciones | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4 |
| COMPROMISO, DISCIPLINA Y PRODUCTIVIDAD | Mejora continuamente los procesos de trabajo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4 |
| | Esta dispuesto a trabajar fuera de hora cuando es necesario | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4 |
| | Se puede confiar en él, es leal, constante en el trabajo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4 |
| CAPACIDAD DE APRENDIZAJE | Acepta gustosamente nuevas responsabilidades | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4 |
| | Observa cuidadosamente las normas y reglamentos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4 |
| | Aprende rápidamente el trabajo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4 |
| PLANIFICACION Y ORGANIZACION | Se interesa y preocupa por capacitarse en aspectos relacionados con su área de trabajo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4 |
| | Comprende con facilidad trabajos complicados | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4 |
| PLANIFICACION Y ORGANIZACION | Organiza bien su trabajo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4 |
| | Comete muy pocos errores | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4 |
| | Produce trabajo de buena calidad | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4 |
| | Es ordenado y metódico | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4 |

Fuente: Laboratorios Bagó

Como podemos ver hay algunas competencias que no pueden ser medidas en el período de prueba de los nuevos representantes por ejemplo:

-Innovación: en el proceso de capacitación en su totalidad son receptivos de la información técnico –científica por lo que no hay espacio para observar la capacidad de dar soluciones creativas o cambios que proponga para el manejo de clientes,

-Orientación al cliente interno y externo: el comportamiento descrito para esta competencia indica la capacidad de manejar clientes, sus quejas y reclamos, situación que no es posible en el curso de capacitación,

-Trabajo en equipo: muchos son capacitados solos por lo que no tenemos espacios que nos orienten en su capacidad colaboradora o de interacción con sus compañeros

-Adaptación al cambio: el único indicador sería su inclusión y adaptación a la nueva empresa

-Orientación a resultados: se podría considerar sus calificaciones más no un comportamiento sostenido con los clientes.

4.1.7. Evaluación del desempeño anual.

Se aplica una sola vez al año, sin reuniones intermedias de retroalimentación, a menos que exista un punto de mejora que se lo considera dentro de la reunión de mejoramiento.

Generalmente Recursos Humanos solicita en abril la evaluación del desempeño a todos los jefes para el pago de bonos y en una semana se realizan de manera apresurada las reuniones con los respectivos equipos para llevar a cabo la evaluación del desempeño.

El formato utilizado incluye las instrucciones de llenado al inicio que es toda la inducción y explicación que recibe el evaluador, en este caso el supervisor, luego se describen:

- Objetivos organizacionales y personales
- Factores relacionados con el puesto de trabajo
- Competencias organizacionales
- Competencia de la posición

Considerando para la evaluación la siguiente tabla.

Tabla 12. Escala de Clasificación de Evaluación Laboratorios Bagó
ESCALA DE CLASIFICACION DE EVALUACION

| RANGO | PORCENTAJE % |
|---------------|--------------|
| BAJO | 0-59 |
| INTERMEDIO | 60-79 |
| SATISFACTORIO | 80-89 |
| DESTACADO | 90-100 |

Fuente: Tomado de Evaluación del desempeño Laboratorios Bagó 2014
Elaborado: Janeth Osejos

Dentro de estas escalas hay inconsistencias ya que para que un representantes apruebe el curso, gane comisiones, o sea promovido a tutor debe tener una calificación mínima de 85/100 para que sea considerada como satisfactoria caso contrario no ingresan a la empresa y podemos ver que en esta escala de clasificación de la evaluación , satisfactorio considera un porcentaje de 80-89% .

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DIARIA

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (VISITADOR A MEDICOS)

Nombre del Evaluado : DPT.

Cargo : Fecha Evaluador:

| INSTRUCCIONES DE ESTA SECCIÓN: | | Al final de cada criterio encontrará una celda de color amarillo en la cual deberá poner la calificación que considere, de acuerdo al puntaje que se presenta en cada escala. | | | |
|---|--|---|---|--|-------------|
| FACTORES DE EVALUACIÓN | | ESCALA DE CLASIFICACIÓN | | | |
| IIº.- RELACIONADO AL PUESTO DE TRABAJO | BAJO (0-59) | INTERMEDIO (60-79) | SATISFACTORIO (80-89) | DESTACADO (90-100) | Ponderación |
| MANEJO DEL PANEL MEDICO Y TERRITORIO (Conoce mantiene el panel) | Conoce el panel asignado | Conoce su panel médico sin embargo no realiza cambios de acuerdo a potencialidad. | Conoce su panel y los movimientos que realiza son efectivos. | Conoce el panel y tiene excelente manejo del territorio. Analiza continuamente la productividad de Los médicos que conforman su panel. | 0 |
| | Calificación: <input style="background-color: yellow;" type="text"/> | | | | |
| CONOCIMIENTO DEL MEDICO/ CLIENTES (Conocimiento del potencial, datos personales, hábitos, prescripciones) | Conoce menos del 50% de sus médicos | Maneja conocimiento de al menos un 75% de sus médicos | Posee muy buenos conocimientos de sus médicos (al menos el 90% de su panel) | el rango establecido como satisfactorio parte del 85% totalidad de sus médicos cadenas de distribuidores, tiene varios contactos. | 0 |
| | Calificación: <input style="background-color: yellow;" type="text"/> | | | | |
| CONOCIMIENTO DEL MERCADO Y COMPETENCIA (Competencia, precios, estrategias promocionales y actividades que realizan). | Posee pocos conocimientos | Conoce los productos de la competencia. | Conoce satisfactoriamente los productos de la competencia y comparte sus conocimientos con los de | Conoce los productos de la competencia y propone estrategias en base a los resultados de sus acciones. | 0 |
| | Calificación: <input style="background-color: yellow;" type="text"/> | | | | |
| USO DE HERRAMIENTAS (Acceso a la información prescriptiva del Médico y Auditorías de mercado) | No utiliza la herramientas disponibles ni los términos | Revisa la Ficha Médica como única herramienta para la | Revisa la Ficha Médica y solicita información adicional de auditorías al Supervisor | Utiliza la Ficha Médica y Auditorías complementarias e interpreta la información propia. | 0 |
| | Calificación: <input style="background-color: yellow;" type="text"/> | | | | |
| CONOCIMIENTO CIENTÍFICO (Evaluaciones de producto y patologías). | Sus evaluaciones no superan el 60% de la nota | Posee calificaciones en el rango del 60 y 79% | Posee calificaciones del 80 al 89%. | Posee calificaciones sobre el 90%. | 0 |
| | Calificación: <input style="background-color: yellow;" type="text"/> | | | | |
| IMPLEMENTACIÓN DE LA TECNICA SPIN Compendio de la evaluación de los 4 trimestres de los Formatos de Acompañamiento, producto de las evaluaciones del Supervisor | Aplica al menos un 60% de la técnica | Aplica la técnica con calificaciones del 60 al 79% | Aplica la técnica con calificaciones del 80 al 89% | Aplica al menos el 90% de la técnica y consigue el objetivo smart. | 0 |
| | Calificación: <input style="background-color: yellow;" type="text"/> | | | | |
| COBERTURA MEDICA (Porcentajes de visita) | Logra al menos el 60% de la cobertura. | Logra una cobertura del 60 al 79% | Logra una cobertura del 80 al 89% | Logra del 90 al 100% de la cobertura. | 0 |
| | Calificación: <input style="background-color: yellow;" type="text"/> | | | | |
| Nota parcial: | | | | | 0 |

Fuente: Recursos Humanos Laboratorios Bagó del Ecuador S.A

Elaborado: Janeth Osejós

- El formato de definición de objetivos organizacionales y personales, es medido desde enero, y se lo realiza en mayo, por lo que la gestión elaborada en meses anteriores no es considerada, por lo tanto no es una planificación anual.
- Dentro de la descripción de comportamientos de estas competencias existen algunas inconsistencias en los siguientes parámetros evaluados:
 - Conocimiento del Médico: En el rango satisfactorio describen que el representante deberá tener un conocimiento de al menos el 90% de su panel médico, cuando este rango caería en destacado.
 - Uso de Herramientas: validan la utilización de la Ficha Médica, instrumento que no se los utiliza desde hace cinco años. De igual manera miden la utilización del programa de medición prescriptiva RX Profile que desde hace cuatro años ya no se lo utiliza.
 - Conocimientos Científicos: Hay que destacar que los conocimientos son de la parte científica con un peso del 40% de la calificación y la parte técnica con un 60% del peso y aquí solo consideran la calificación científica, cuando lo que más se desarrolla y enfoca es la parte técnico-comercial ya que son vendedores. Otro punto importante es destacar que la política de Entrenamiento indica que los representantes aprobarán el curso de capacitación con el 85% (satisfactorio) y a partir de este puntaje cobrarán comisiones, mientras que en la escala de Evaluación del Desempeño consideran satisfactorio desde el 80%.
 - Técnica SPIN: no hay descripción de comportamientos, solo establecen como fortalezas o áreas de mejora, nuevamente validan satisfactorio desde el 80%, cuando en la Política de Entrenamiento se considera satisfactorio una aplicación mínima de la técnica del 85%.
 - Cobertura Médica: indican satisfactorio del 80 al 89% pero pagan comisiones por cobertura sobre el 90%.

4.1.8. Proceso de inducción.

Los supervisores, no reciben inducción personalizada ni explicativa sobre el significado de competencia, comportamientos, descripción de cargos, no hay inducción de la metodología adecuada para una reunión de retroalimentación, la única información que reciben los supervisores consta dentro del archivo en Excel de los formatos de evaluación del desempeño, que adjunto a continuación.

Tabla 14. Instructivo Evaluación del Desempeño Laboratorios Bagó 2014

| PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | | |
| El modelo de Evaluación del Desempeño medirá la contribución de cada colaborador durante | | | | | | | | |
| este año de gestión, a través de los siguientes indicadores: | | | | | | | | |
| 1) Cumplimiento de objetivos organizacionales. | | | | | | | | |
| 2) Cumplimiento de objetivos individuales. | | | | | | | | |
| 3) Parámetros relacionados con el puesto de trabajo. | | | | | | | | |
| 4) La medición de las competencias organizacionales | | | | | | | | |
| 5) La medición de las competencias de la posición. | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| A continuación, encontrará en este programa dos hojas de trabajo. La primera será utilizada | | | | | | | | |
| para la determinación de los objetivos organizacionales e individuales y la segunda para medir | | | | | | | | |
| Los aspectos 3, 4 y 5 anteriormente mencionados. | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| <u>INSTRUCCIONES GENERALES:</u> | | | | | | | | |
| - | | | | | | | | |
| En la hoja "Visitador Médico (I parte)" se encuentran los objetivos organizacionales que serán | | | | | | | | |
| una referencia de las metas globales de la compañía. Únicamente llenar los datos generales. | | | | | | | | |
| Inmediatamente después se encuentran los objetivos individuales que serán una referencia | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| de las metas individuales que aportan a la consecución de las metas organizacionales. Se | | | | | | | | | |
| debe llenar toda la información. | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| La hoja "Visitador Médico (II parte)" se divide en varias partes: | | | | | | | | | |
| - En los <u>Aspectos relacionados con el puesto de trabajo</u> , se deberá colocar el porcentaje que | | | | | | | | | |
| indique la calificación en cada factor. | | | | | | | | | |
| - En la parte <u>Competencias organizacionales y de la posición</u> , se deberá colocar un número | | | | | | | | | |
| uno (1) para designar al comportamiento que mejor describa la gestión de cada persona. | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| Se debe llenar un formulario por cada colaborador. Para facilitar su labor, todo cálculo será | | | | | | | | | |
| realizado en forma automática. Sólo tendrá que buscar a la derecha de la pauta, el resumen de | | | | | | | | | |
| resultados finales y tendrá de inmediato el puntaje final para esa evaluación. | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| La última parte del formulario contiene un plan de acción que se deberá ser completado en el | | | | | | | | | |
| momento de realizar la evaluación al finalizar el año. | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| DEPARTAMENTO DE RECURSOS | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|---------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| HUMANOS | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

Fuente: Laboratorios Bagó 2014
 Elaborado: Janeth Osejos

Sobre este tema tampoco se da inducción a los representantes de la fuerza de ventas y en general a ningún colaborador, por lo que no hay un claro conocimiento de cuáles serán los elementos que medirán en su evaluación, sino hasta que llega la evaluación anual y esta herramienta solo la tiene el supervisor quien tampoco ha recibido inducción sobre su manera de utilizarla e implementarla.

4.2. Análisis resultados de la encuesta.

Se realizó una encuesta a 70 representantes de en la fuerza de ventas, de los cuáles 60 son representantes de la fuerza de ventas y 10 Supervisores.

Objetivo: saber cuál es el conocimiento, percepción, participación y satisfacción con las herramientas de evaluación del desempeño.

4.2.1. Supervisores.

Pregunta 1. Ha recibido capacitación en el uso de las herramientas de evaluación del desempeño como evaluador?

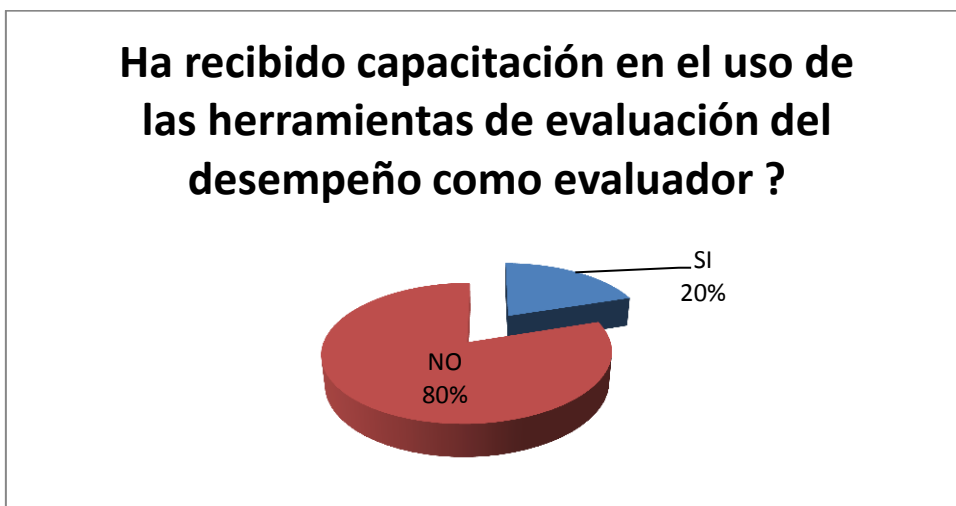


Gráfico 6. Pregunta 1 Supervisores

Fuente: Encuesta supervisores
 Elaborado: Janeth Osejos

En esta pregunta podemos ver que de los supervisores encuestados el 80% no han recibido capacitación e inducción en el uso de las herramientas que utilizan para evaluar el

desempeño de sus colaboradores. El 20% que responde que sí recibió capacitación son los más antiguos.

Pregunta 2. Conoce cuáles son las competencias y comportamientos que debe evaluar

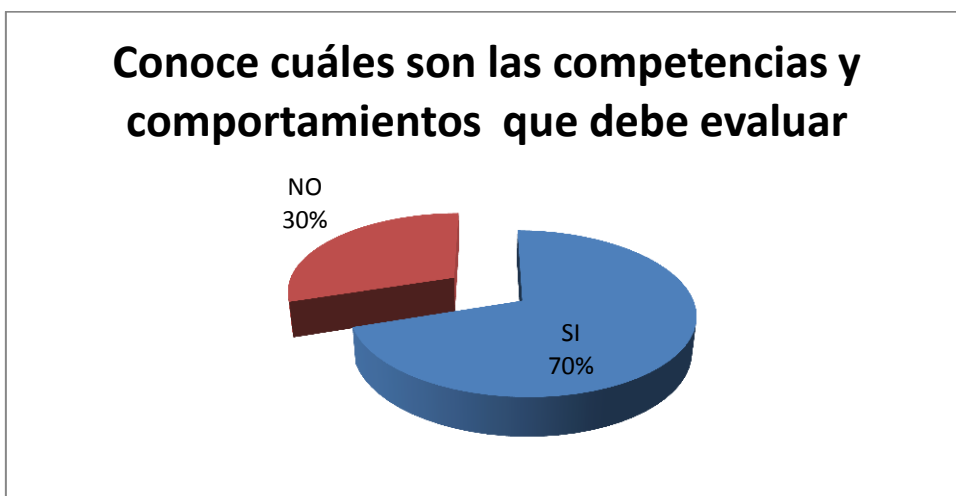


Gráfico 7. Pregunta 2 Supervisores

Fuente: Encuesta supervisores

Elaborado: Janeth Osejos

En esta pregunta el 70% indica que si conoce cuáles son las competencias y comportamientos que deben ser evaluados en los representantes de la fuerza de ventas, el 30% indica que no conocen estas competencias y comportamientos.

Pregunta 3. Condujo una reunión de retroalimentación en los últimos seis meses?

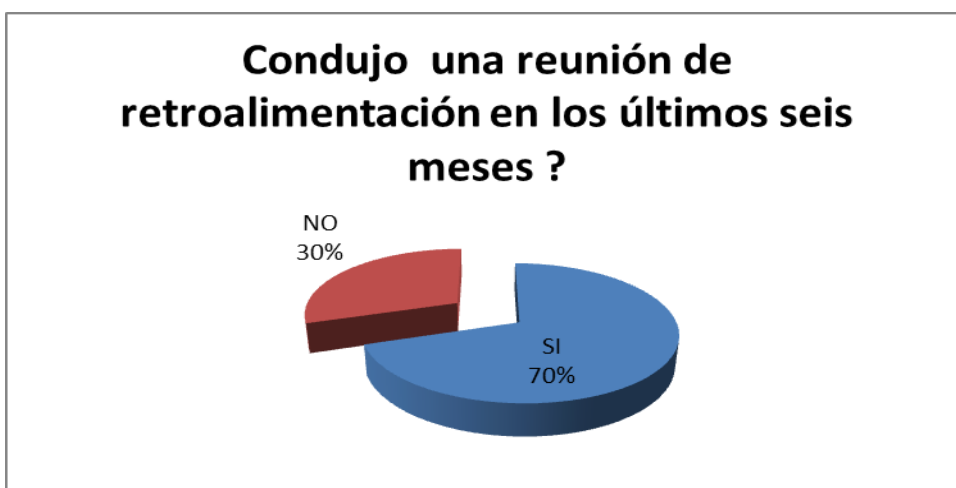


Gráfico 8. Pregunta 3 Supervisores

Fuente: Encuesta supervisores

Elaborado: Janeth Osejos

En el caso de los supervisores el 70% afirman haber tenido reuniones de retroalimentación en los últimos 6 meses, y 30% no, llama la atención que el 30% no corresponde a los nuevos supervisores.

Pregunta 4. Ha invitado a sus colaboradores a una reunión para mejorar el desempeño?

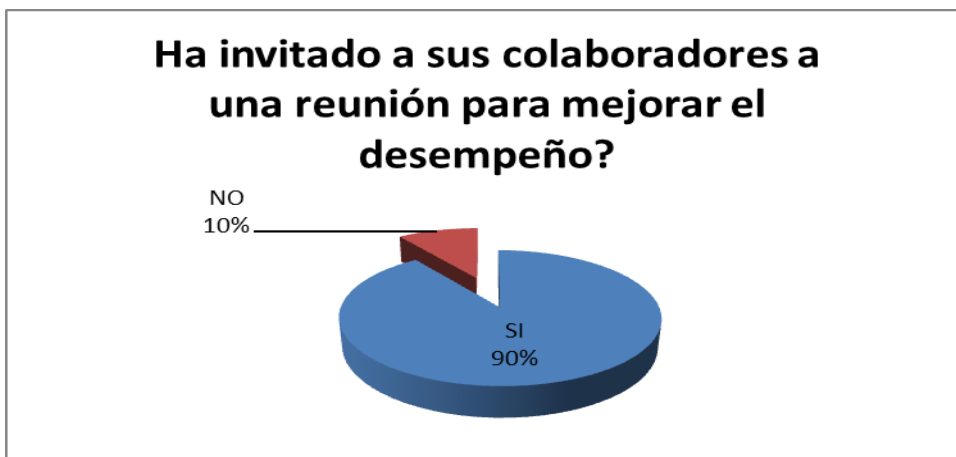


Gráfico 9. Pregunta 4 Supervisores
Fuente: Encuesta supervisores
Elaborado: Janeth Osejos

En esta pregunta el 90% de los supervisores si ha invitado a sus colaboradores a una reunión de mejoramiento del desempeño, y uno que corresponde al 10% indica que no, es un nuevo supervisor de la sierra.

Pregunta 5. Ha mantenido con sus colaboradores reuniones para felicitarles por su buen desempeño?

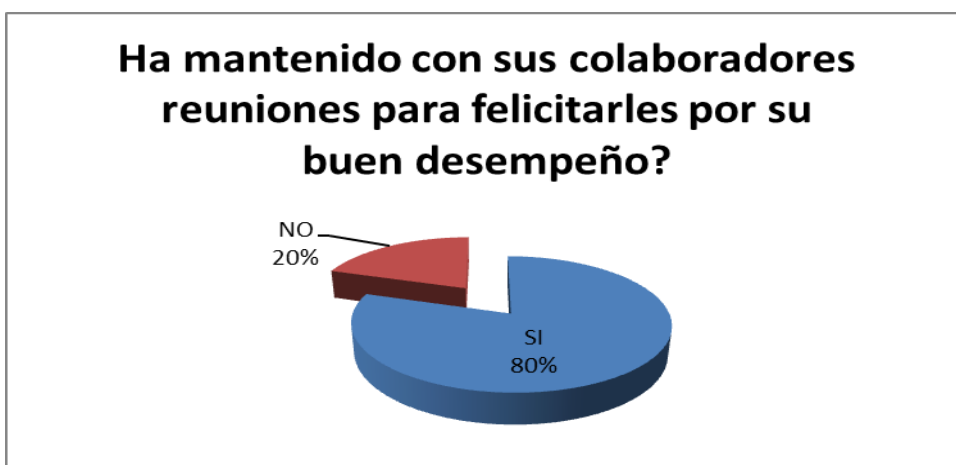


Gráfico 10. Pregunta 5 Supervisores
Fuente: Encuesta supervisores
Elaborado: Janeth Osejos

En esta pregunta 8 de los 10 supervisores afirman haber tenido reuniones para felicitar a sus colaboradores por su buen desempeño, 2 de ellos dicen que no, los dos son nuevos supervisores.

Pregunta 6. En la reunión, escuchó con empatía y subió la autoestima de sus colaboradores?

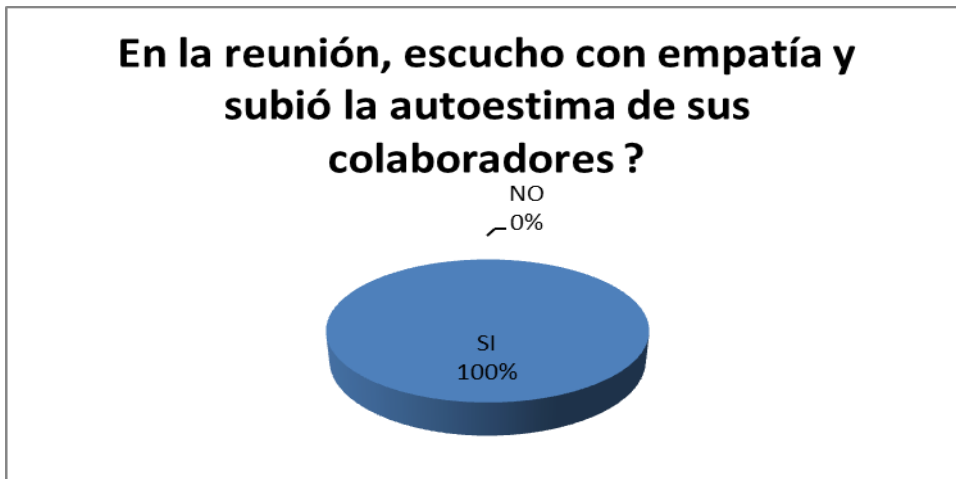


Gráfico 11. Pregunta 6 Supervisores

Fuente: Encuesta supervisores
Elaborado: Janeth Osejos

El 100% de los supervisores afirman haber escuchado con empatía y haber aumentado la autoestima de los colaboradores.

Pregunta 7. Explicó claramente el objetivo de la reunión?

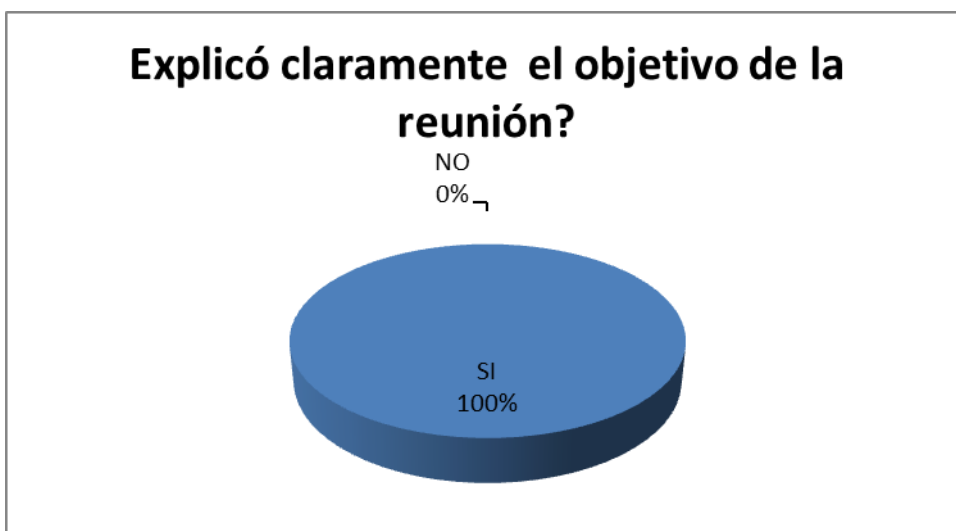


Gráfico 12. Pregunta 7 Supervisores

Fuente: Encuesta supervisores
Elaborado: Janeth Osejos

En esta pregunta el 100% de los supervisores aseguran que el objetivo de la reunión fue transmitido claramente.

Pregunta 8. Se implementó un plan de acción luego de la reunión?

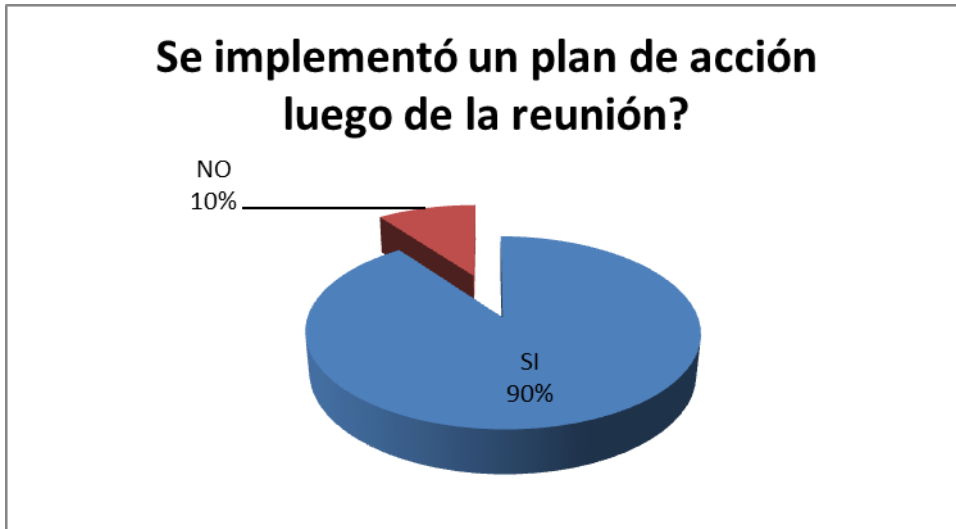


Gráfico 13. Pregunta 8 Supervisores

Fuente: Encuesta supervisores

Elaborado: Janeth Osejos

En esta pregunta uno de los supervisores que corresponde al 10% indica que no ha implementado un plan de acción luego de la reunión, el 90% restantes indican que si lo han hecho.

Pregunta 9. Hubo seguimiento después de la reunión



Gráfico 14. Pregunta 9 Supervisores

Fuente: Encuesta supervisores

Elaborado: Janeth Osejos

En la pregunta 9 solo un supervisor que corresponde al 10% indica que no hubo seguimiento después de la reunión, esta respuesta podría estar relacionada con la pregunta anterior, donde también un supervisor indicó no haber implementado plan de acción.

Pregunta 10. Sus colaboradores participaron activamente en la reunión?

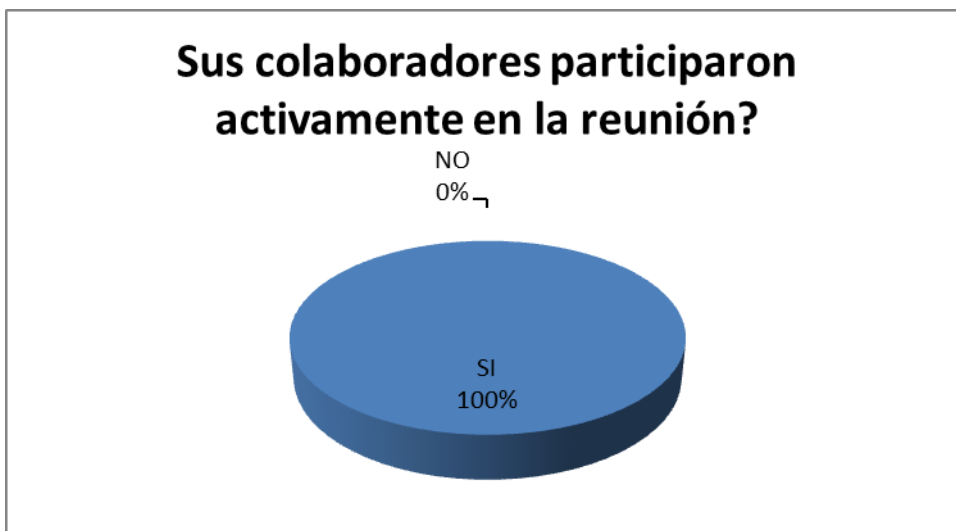


Gráfico 15. Pregunta 10 Supervisores

Fuente: Encuesta supervisores

Elaborado: Janeth Osejos

En esta pregunta el 100% de los supervisores afirman que en las reuniones sostenidas hubo una participación activa de los colaboradores.

Pregunta 11. Considera usted que los formatos de acompañamiento y evaluación del desempeño le permiten realizar una evaluación objetiva del desempeño.



Gráfico 16. Pregunta 11 Supervisores

Fuente: Encuesta supervisores

Elaborado: Janeth Osejos

En esta pregunta el 60% de los supervisores sostienen que los formatos de acompañamiento no les permiten realizar una evaluación objetiva del desempeño de sus colaboradores.

Pregunta 12. A su criterio qué considera que se debería cambiar en las reuniones de evaluación del desempeño. Puede escoger varias opciones

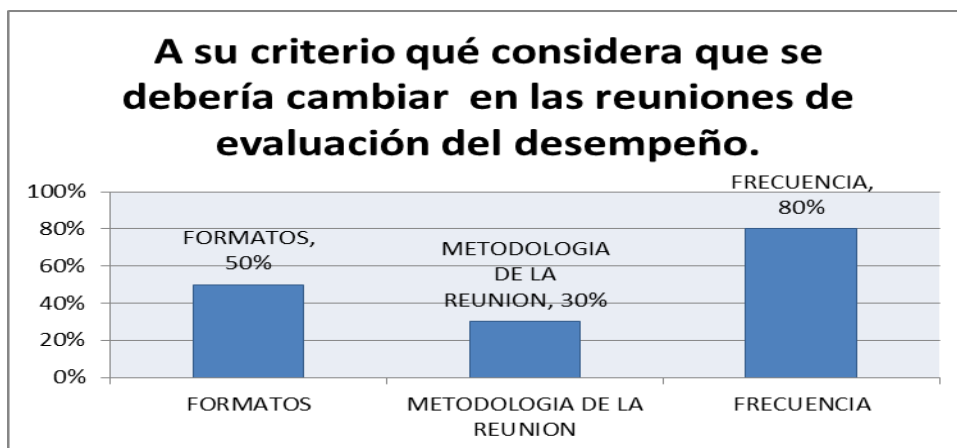


Gráfico 17. Pregunta 12 Supervisores

Fuente: Encuesta supervisores

Elaborado: Janeth Osejos

En esta pregunta podían escoger varias opciones, el 50% de los supervisores indicaron que a su criterio se debería cambiar el formato de evaluación del desempeño, el 30% también recomiendan cambiar la metodología de la reunión y el 80% de ellos considera que se debería cambiar la frecuencia.

4.2.2. Representantes de la fuerza de ventas

Pregunta 1

Ha recibido inducción sobre las herramientas de evaluación del desempeño como evaluado?

Ha recibido inducción sobre las herramientas de evaluación del desempeño como evaluado?

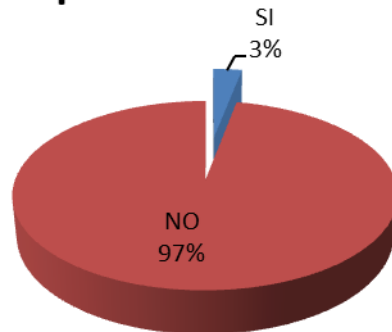


Gráfico 18. Pregunta 1 Fuerza de ventas
Fuente: Encuesta fuerza de ventas
Elaborado: Janeth Osejos

El 97% de los representantes de la fuerza de ventas encuestados indica que no ha recibido inducción sobre las herramientas de evaluación del desempeño que se utilizarán para medir su gestión.

Pregunta 2. Conoce cuáles son las competencias que se evalúan para su posición

Conoce cuáles son las competencias que se evalúan para su posición

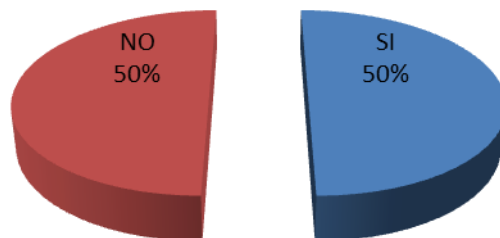


Gráfico 19. Pregunta 2 Fuerza de ventas
Fuente: Encuesta fuerza de ventas
Elaborado: Janeth Osejos

En esta pregunta un 50% de los encuestados indica que si conoce cuáles son las competencias que se evalúan en su posición y un 50% indica que no las conoce cuáles son.

Pregunta 3. Ha participado en reuniones de retroalimentación en los últimos seis meses



Gráfico 20. Pregunta 3 Fuerza de ventas

Fuente: Encuesta fuerza de ventas

Elaborado: Janeth Osejos

El 65% de los representantes encuestados indican que si han participado en reuniones de retroalimentación en los últimos meses, mientras que el 35% de ellos indica no haber participado.

Pregunta 4. Ha participado en reuniones de mejoramiento en el último año?



Gráfico 21. Pregunta 4 Fuerza de ventas

Fuente: Encuesta fuerza de ventas

Elaborado: Janeth Osejos

El 79% de los encuestados indican que no han participado en reuniones de mejoramiento en el último año, mientras el 21% indican que sí lo han hecho.

Pregunta 5. Su jefe le ha invitado a una reunión para felicitarle y reconocer su buen desempeño?



Gráfico22. Pregunta 5 Fuerza de ventas

Fuente: Encuesta fuerza de ventas

Elaborado: Janeth Osejos

En esta pregunta el 50% de los encuestados si ha sido invitado a una reunión en la que le han felicitado y reconocido por su buen desempeño, mientras el otro 50% no ha sido invitado.

Pregunta 6. En la reunión, le escucharon con empatía y subieron su autoestima



Gráfico 23. Pregunta 6 Fuerza de ventas

Fuente: Encuesta Fuerza de ventas

Elaborado: Janeth Osejos

En esta pregunta hay un 14% de los representantes encuestados que indica que no se sintió escuchado ni que le subieron su autoestima, mientras el 86% si se sintió escuchado y que le subieron su autoestima.

Pregunta 7. El objetivo de la reunión fue claro



Gráfico 24. Pregunta 7 Fuerza de ventas

Fuente: Encuesta fuerza de ventas

Elaborado: Janeth Osejos

El 90% de los representantes indicaron que el objetivo de la reunión sostenida fue claro, solo el 10% indicaron que no lo fue.

Pregunta 8. Se implementó un plan de acción luego de la reunión?



Gráfico 25. Pregunta 8 Fuerza de ventas

Fuente: Encuesta fuerza de ventas

Elaborado: Janeth Osejos

En esta pregunta el 83% de los representantes indicaron que si se implementó un plan de acción luego de la reunión, y un 17% indicaron que no.

Pregunta 9. Hubo seguimiento después de la reunión

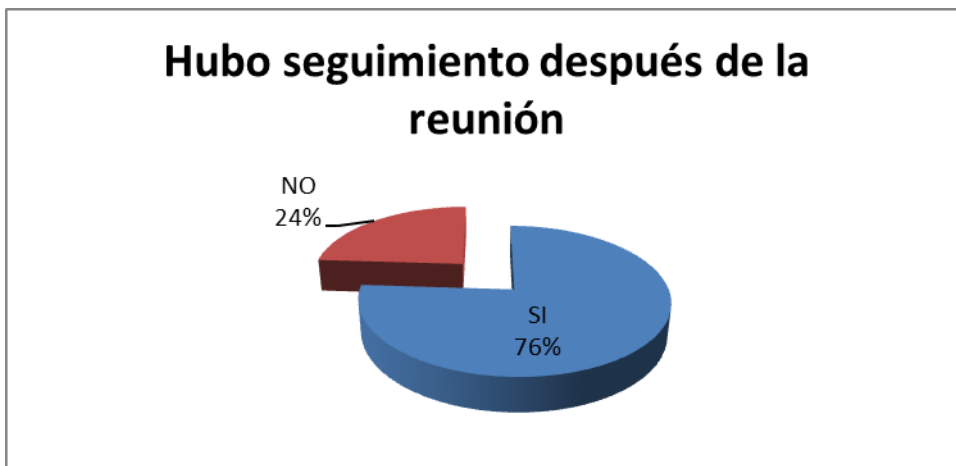


Gráfico 26. Pregunta 9 Fuerza de ventas

Fuente: Encuesta fuerza de ventas

Elaborado: Janeth Osejos

En esta pregunta el 76% de los representantes encuestados indicaron que si hubo seguimiento después de la reunión sostenida y el 24% indican que no hubo seguimiento.

Pregunta 10. Tuvo una participación activa en la reunión.

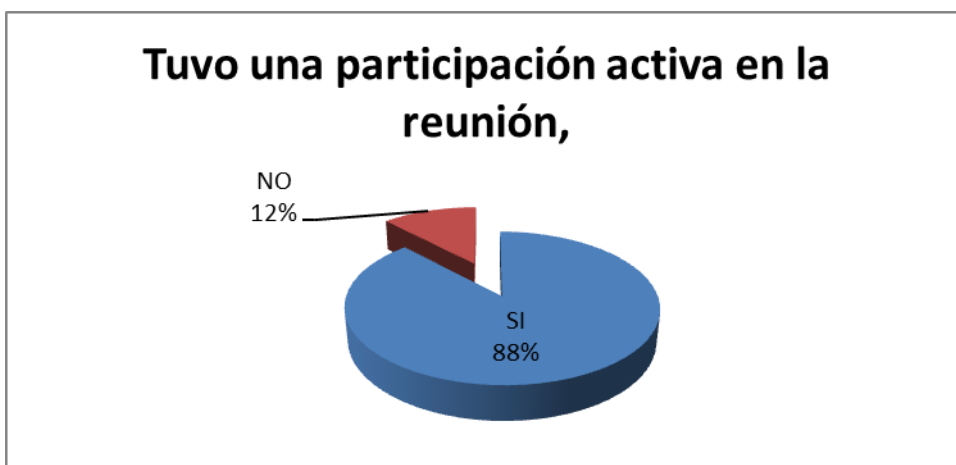


Gráfico 27. Pregunta 10 Fuerza de ventas

Fuente: Encuesta fuerza de ventas

Elaborado: Janeth Osejos

El 88% de los encuestados indicaron que sí tuvieron una participación activa en la reunión y el 12% indicaron que no la tuvieron.

Pregunta 11. Considera usted que todos formatos de acompañamiento y evaluación del desempeño permiten realizar una evaluación objetiva de su desempeño.



Gráfico 28. Pregunta 11 Fuerza de ventas

Fuente: Encuesta fuerza de ventas

Elaborado: Janeth Osejos

Al realizar esta pregunta el 92% de los encuestados consideran que los formatos de acompañamiento y evaluación del desempeño si permiten realizar una evaluación objetiva, mientras un 8% consideran que no.

Pregunta 12. A su criterio qué considera que se debería cambiar en las reuniones de evaluación del desempeño. Puede escoger varias opciones

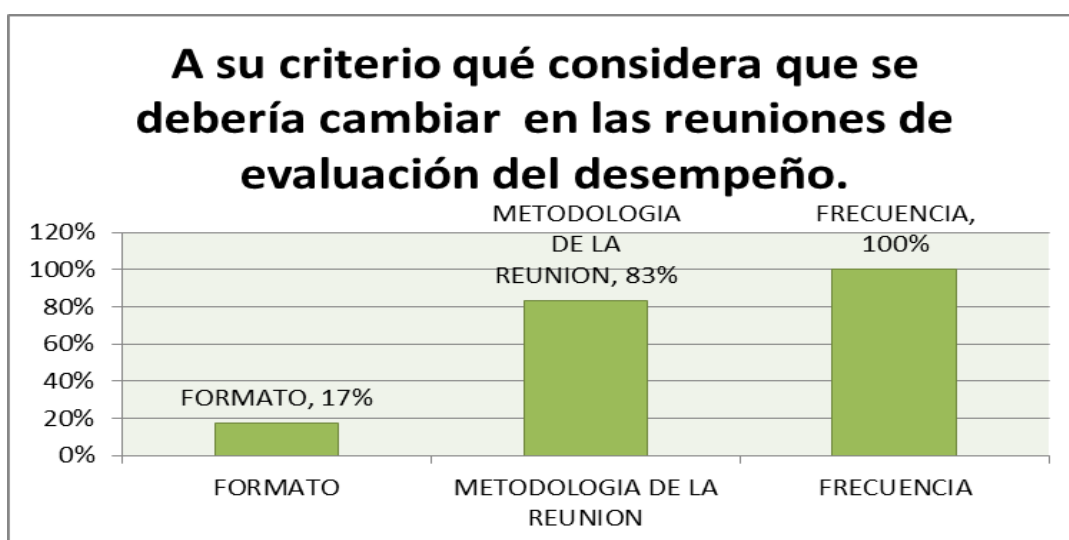


Gráfico 29. Pregunta 12 Fuerza de ventas

Fuente: Encuesta fuerza de ventas

Elaborado: Janeth Osejos

En esta pregunta en la que se ponía tener varias opciones, un 17% considera que debería modificarse el formato utilizado, el 83% considera que se debería modificar la metodología utilizada en la reunión y el 100% consideran que se debería modificar la frecuencia.

4.3. Entrevista.

Pregunta:

- GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

Cómo funciona el proceso de evaluación del desempeño?

Los supervisores deben evaluar permanentemente el desempeño de sus colaboradores para recabar los datos necesarios en reuniones periódicas que les ayuden a elaborar la evaluación final, en base a la que se hacen aumentos de sueldo y se los considera para tutores o trainee.

Cómo aplican los supervisores este proceso?

La gran mayoría al final cuando les solicitamos la evaluación del desempeño están en carreras llamando a la gente para evaluarles

Se ha dado inducción sobre la metodología y uso de esta herramienta?

En los talleres de liderazgo con Triada nos han enseñado a todos como retroalimentar y se les envía el instructivo con los pasos a seguir.

Considera que se debe modificar el proceso de evaluación del desempeño?

Si hay muchas cosas por mejorar, el darles la inducción, revisar los formatos, por eso para este año ese es un objetivo que se le puso al Jefe de personal.

- JEFE DE PERSONAL:

-Cómo funciona el proceso de evaluación del desempeño?

Los supervisores tienen algunas herramientas y formatos que se les ha dado, pero no los utilizan, en ocasiones ponen lo mismo de los años pasados

- Cómo aplican los supervisores este proceso

La mayoría utiliza el formato de reunión de mejoramiento para sancionar, solo cuando las cosas están mal, ninguno para desarrollo, y la evaluación del desempeño hacen la última semana, cuando les mandamos el correo.

-Se ha dado inducción sobre la metodología y uso de esta herramienta?

Se les ha dicho en algunas ocasiones como retroalimentar a las personas, se les recomienda que les motiven y usen las recomendaciones de Triada.

-Considera que se debe modificar el proceso de evaluación del desempeño?

Si hay que hacer algunos cambios en este año y actualizaciones, pero luego vamos a alinearlos a un sistema regional.

CAPITULO V

5. Propuesta:

Programa de Capacitación en el Sistema de Evaluación del Desempeño para la Fuerza de Ventas de Laboratorios Bagó del Ecuador

5.1. Antecedentes

En Laboratorios Bagó del Ecuador no se cuenta con un programa de inducción sobre las competencias, comportamientos del cargo para la fuerza de ventas y los supervisores a cargo

Se requiere capacitar a los supervisores sobre las herramientas que dispone el laboratorio para la evaluación del desempeño, y sobre la metodología de su implementación, retroalimentación

5.2. Justificación.

Actualmente Laboratorios Bagó del Ecuador no cuenta con un sistema de inducción en el sistema de Evaluación del desempeño, las herramientas que se vienen utilizando no contienen una descripción clara de cuáles son las competencias, comportamientos y frecuencias requeridas para cada cargo , así como no está establecida una metodología clara para su implementación con definiciones de periodicidad, esto ha ocasionado algunos inconvenientes y desvinculaciones de personal muy valioso , así como una insatisfacción manifiesta de la fuerza de ventas con respecto al cumplimiento de sus objetivos .

Ante esto se considera necesaria la capacitación e inducción en el sistema de evaluación del desempeño, que permita a evaluados y evaluadores apropiarse de elementos y conocimientos nuevos que fortalezcan su desempeño y evaluación de gestión.

Los representantes de la fuerza de ventas conformados por visitantes a médicos y Representantes de Farmacia para cumplir con todas sus funciones y tareas son capacitados en aspectos científico técnicos y son evaluados en base a competencias, en tal virtud, la presente capacitación aportara con los elementos que les permita identificar, y desarrollar estas competencias que serán su parámetro de evaluación del desempeño. De igual manera los supervisores requieren conocer estas competencias y comportamientos así como la categorización y frecuencias que establecen el porcentaje de cada una de estas que serán consideradas en la evaluación. Entonces es de singular importancia su capacitación como evaluadores en estas dimensiones.

5.3. Objetivos:

Objetivo General:

Capacitar a los Supervisores y los Representantes de la Fuerza de Ventas conjuntamente con las personas de Recursos Humanos en el Sistema de Evaluación del Desempeño, mediante charlas formativas enmarcándonos en una cultura desarrollo con un elevado sentido de responsabilidad en beneficio de la organización.

Objetivos Específicos:

Aportar elementos teóricos, conceptuales y metodológicos para comprender el Sistema de Evaluación del Desempeño

Desarrollar en los supervisores habilidades, hábitos, el sentido de pertenencia y el compromiso de utilizar la evaluación del desempeño como una herramienta de desarrollo y que comprendan que el éxito es compartido y este requiere de voluntad y una verdadera comunión de actitud y acción.

5.4. Estrategia.

La presente capacitación, se dividirá en dos fases:

-La I Fase, comprenderá la capacitación de supervisores y supervisores, quienes tendrán las capacitaciones en el sistema de evaluación del desempeño en varias charlas donde se les capacitará brindará elementos teórico, conceptuales y metodológicos de las herramientas utilizadas en Laboratorios Bagó convirtiéndose en multiplicadores de los conocimientos adquiridos al terminar su capacitación para difundirlos a sus equipos y aplicarlos en su gestión diaria.

-La II Fase, comprenderá la capacitación de Representantes de la Fuerza de Ventas, Visitadores a Médicos y Representantes de Farmacia quienes serán capacitados en las competencias y comportamientos del cargo, herramientas que se utilizan para evaluar el desempeño y la metodología con la finalidad que con estos conocimientos les permita desarrollar su trabajo aplicando y desarrollando las competencias que definen y son evaluados como parte de su gestión, esto puede generar en ellos cambios de conductas conduciéndolos al logro de determinados objetivos.

PERFIL DE LOS/LAS PARTICIPANTES I FASE:

Perfil de Entrada

- Supervisor comprometido con el desarrollo de la Fuerza de Ventas.
- Supervisor con capacidad de poder difundir conocimientos a su equipo.

Perfil de Salida

- Supervisor efectivo en el uso de herramientas de desarrollo y evaluación del desempeño de su equipo.
- Supervisor competitivo con dominio metodológico de retroalimentación y feedback en busca del desarrollo de su equipo.
- Supervisor competitivo en la implementación continua y permanente de las herramientas de evaluación del desempeño como una estrategia de crecimiento.
- Supervisores capacitados y con interés por documentar y reflexionar de forma continua los alcances y logros de cada miembro de su equipo s que le permitan aplicar estrategias correctivas y de desarrollo.
- Supervisores multiplicadores de los conocimientos adquiridos al terminar su capacitación para difundirlos a sus equipos

PERFIL DE LAS PERSONAS PARTICIPANTES II FASE:

Perfil de Entrada

- Visitadores a Médicos y Representantes de Farmacia que trabajan en Laboratorios Bagó.
- Representantes con un alto nivel de compromiso con el Laboratorio que hayan aprobado el curso de capacitación.

Perfil de Salida

- Visitadores a Médicos y Representantes de Farmacia con conocimiento claro de sus funciones y tareas así como las competencias y comportamientos definidos para su cargo.
- Visitadores a Médicos y Representantes de farmacia conscientes de sus responsabilidad, aspectos de desarrollo, y métodos con lo que se evalúa su desempeño.
- Visitadores a Médicos y Representantes de Farmacia con un claro conocimiento de sus escalas y posibilidades de desarrollo.

CONTENIDO PROGRAMÁTICO I FASE:

| MODULOS | FACILITADORES |
|---|--|
| <p>MODULO I: COMPETENCIAS, COMPORTAMIENTOS, ESCALAS DE CLASIFICACION.</p> | <p>Recursos Humanos- Entrenamiento Jefe de Selección y Jefe de Entrenamiento</p> |
| <p>MODULO II HERRAMIENTAS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO, NIVELES DE PREPARACIÓN, ACOMPAÑAMIENTO, REUNIONES DE DESARROLLO, EVALUACION ANUAL DEL DESEMPEÑO.</p> | <p>Recursos Humanos-Entrenamiento Jefe de Personal –Jefe de Entrenamiento</p> |
| <p>MÓDULO III:METODOLOGIA DE LA REUNION DE : RETROALIMENTACION, FEEDBACK, FEEDFORDWAR, COACHING, EVALUACION ANUAL..</p> | <p>Recursos Humanos-Entrenamiento Jefe de Entrenamiento –Gerente de Recursos Humanos</p> |
| <p>MÓDULO IV: ROLL-PLAYING DE RETROALIMENTACION Y EVALUACION</p> | <p>Recursos Humanos-Entrenamiento Jefe de Personal-Jefe de Entrenamiento</p> |
| <p>EVALUACION ON LINE: PLATAFORMA E-LAERNING</p> | <p>Recursos Humanos- Entrenamiento Jefe de Personal-Jefe de Entrenamiento</p> |

CARGA HORARIA I FASE

| | |
|--|----|
| <i>MODULO I: Competencias, comportamientos, escalas de clasificación.</i> | 04 |
| <i>MODULO II: Herramientas de evaluación del desempeño, niveles de preparación, acompañamiento, reuniones de desarrollo, evaluación anual del desempeño.</i> | 06 |
| <i>MÓDULOIII: Metodología de la reunión de : retroalimentación, feedback, feedfordwar, coaching, evaluación anual</i> | 04 |
| <i>MÓDULO IV: roll-playing de retroalimentación y evaluación</i> | 05 |
| <i>EVALUACION ON LINE: Plataforma e-learning</i> | 01 |

TOTAL: 20 horas

CONTENIDO PROGRAMÁTICO II FASE:

| MODULOS | FACILTADORES |
|--|--|
| <i>MODULO I: competencias, comportamientos, escalas de clasificación.</i> | Recursos Humanos- Entrenamiento Jefe de Selección y Jefe de Entrenamiento |
| <i>MODULO II: herramientas de evaluación del desempeño, niveles de preparación, acompañamiento, reuniones de desarrollo, evaluación anual del desempeño.</i> | Recursos Humanos-Entrenamiento Jefe de Personal –Jefe de Entrenamiento |

CARGA HORARIA II FASE

| | |
|--|----|
| <i>MODULO I: Competencias, comportamientos, escalas de clasificación</i> | 03 |
| <i>MODULO II: Herramientas de evaluación del desempeño, niveles de preparación, acompañamiento, reuniones de desarrollo, evaluación anual del desempeño.</i> | 03 |
| <i>EVALUACION ON LINE: Plataforma e-learning</i> | 01 |

TOTAL: 07 horas

5.5. Metodología

La capacitación debe ser presencial y realizarse en espacio cerrado auditorio, se debe orientar a un enfoque de pedagogía activa con una metodología de curso-taller a fin de trabajar y revisar los contenidos mediante la participación de los asistentes, socializando los conceptos, las experiencias y la apropiación de nuevos aspectos conceptuales y metodológicos para mejorar el sistema de evaluación del desempeño.

Los conocimientos trabajados en sesiones presenciales con los participantes se deben articular y desarrollar en ejercicios del día a día en el campo con sus equipos.

La casuística interna será el material utilizado como material de análisis de casos durante el roll-playing a más de los apoyos didácticos suministrados por los facilitadores.

La metodología debe ser participativa, reflexiva y lúdica con la finalidad que el proceso educativo sea dinámico y agradable, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

Metodología Observacional.- Facilitar experiencias a los supervisores y ayudarle a analizar, reflexionar y razonar.

La asociación.- Recuerdos de experiencias pasadas, observaciones indirectas de los hechos y acciones tomadas a través de ejemplos de casos puntuales.

Técnicas documentales.- Recopilación de todo tipo de documentación, formatos de acompañamiento, reuniones de mejora, zonales, retroalimentación, evaluación del desempeño lo que le permitirá reconstruir con mayor exactitud el nivel de desempeño de los colaboradores y establecer planes de desarrollo futuros.

5.6. Recursos:

Materiales didácticos:

01 Proyectores de imágenes

01 Computadoras portátiles con parlantes

01 Pizarra de tiza líquida

01 Papelógrafos

Marcadores de pizarra líquida

Textos (Guías, folletos, formatos)

Tarjetas guías

5.7. Evaluación.

En la evaluación se pueden utilizar diferentes estrategias, una de estas es la evaluación en la plataforma E-learning que medirá la incorporación conceptual de los aspectos teóricos revisados en los módulos, utilizando evaluaciones en línea de selección múltiple por razonamiento.

La encuesta.- Se evaluará los conocimientos adquiridos al terminar los cursos, mediante encuestas anónimas hechas a los supervisores, señalando lo positivo y lo negativo, recomendaciones a los contenidos, la metodología y la organización de los cursos.

Las pruebas de carácter diagnóstico.- La evaluación se la realizará en forma permanente, al finalizar cada clase a través de la plataforma E-learning y cada facilitador, deberá verificar si los contenidos y los temas impartidos han sido comprendidos utilizando el debate, remarcando los conceptos más importantes.

Los supervisores serán competentes en el uso de las herramientas de evaluación del desempeño y en la aplicación de los mejores métodos para los procesos de retroalimentación, feedback, feedforward y coaching, lo que será evaluado a través de encuestas anónimas a los representantes de la fuerza de ventas.

5.8. Disposiciones generales

- El presente Programa deberá ser aprobado por Recursos Humanos
- Los Supervisores, y Representantes de la Fuerza de Ventas deberán asistir a la capacitación de todos los Módulos establecidos en los horarios indicados.
- Los Supervisores y representantes de la Fuerza de Ventas deberán rendir las evaluaciones establecidas en el programa.
- Los Supervisores y Representantes de la Fuerza de ventas no deberán llevar al curso: celulares o distractores tecnológicos.
- Los Facilitadores deberán elaborar el material visual e impreso necesario para la capacitación.
- Al finalizar el curso se entregará a los Supervisores un Certificado de asistencia y aprobación del Curso “Evaluación del Desempeño”

5.9. PENSUM DE ESTUDIOS MODULARES

| MODULOS | TEMAS |
|--|---|
| <p>MODULO I: COMPETENCIAS, COMPORTAMIENTOS, ESCALAS DE CLASIFICACION .</p> | <p>COMPETENCIAS:</p> <p>Definición</p> <p>Tipos de Competencias</p> <p>Competencias Organizacionales</p> <p>Competencias de la Posición</p> <p>Comportamientos descriptivos de las competencias</p> <p>Grados de las competencias y comportamientos de posición</p> <p>Frecuencias de comportamientos</p> <p>Escalas internas de clasificación.</p> |
| <p>MODULO II HERRAMIENTAS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO, NIVELES DE PREPARACIÓN, ACOMPAÑAMIENTO, REUNIONES DE DESARROLLO, EVALUACION ANUAL DEL DESEMPEÑO.</p> | <p>HERRAMIENTAS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO:</p> <p>Definición</p> <p>Tipos de evaluaciones</p> <p>Clasificación de los Niveles de Preparación</p> <p>Indicadores de los Niveles de Preparación</p> <p>Liderazgo por Niveles de Preparación.</p> <p>Formatos Internos:</p> |

| | |
|---|---|
| | <p>Formato de Acompañamiento</p> <p>Formato Reuniones de desarrollo</p> <p>Formato interno Evaluación del Desempeño</p> <p>Evaluación por objetivos</p> <p>Evaluación por competencias</p> |
| <p>MÓDULO III:METODOLOGIA DE LA REUNION DE : RETROALIMENTACION, FEEDBACK, FEEDFORDWAR, COACHING, EVALUACION ANUAL..</p> | <p>METODOLOGIA</p> <p>Definiciones:</p> <p>Conversaciones</p> <p>Tipos de conversaciones</p> <p>Comunicación</p> <p>Juicios</p> <p>Afirmaciones</p> <p>Pedidos</p> <p>Acuerdos</p> <p>Rapport</p> <p>Retroalimentación</p> <p>Feedback</p> <p>Feedfordwar</p> <p>Mentoring</p> <p>Asesoramiento</p> <p>Coaching</p> |

| | |
|---|---|
| | Tipos de Coaching |
| MÓDULO IV: ROLL-PLAYING DE RETROALIMENTACION Y EVALUACION | <p>TALLER PRACTICO</p> <p>Aplicación y utilización de los formatos de evaluación internos</p> <p>Casos prácticos de identificación de competencias, comportamientos, grados y frecuencias.</p> <p>Ejercicio de aplicación metodológica de estilos conversacionales, y retroalimentación.</p> <p>Simulación de manejo de casos conflictivos.</p> |
| EVALUACION ON LINE: PLATAFORMA E-LAERNING | Evaluación de criterio por selección múltiple con tiempo. |

5.10. Cronograma de capacitación fase i supervisores

| | LUNES 12 DE MAYO | LUGAR |
|---------------|--|-----------------|
| 14h00 a 18H00 | MODULO I: COMPETENCIAS, COMPORTAMIENTOS, ESCALAS DE CLASIFICACION. | AUDITORIO QUITO |
| | LUNES 26 DE MAYO | LUGAR |
| | | |

| | | |
|---------------------|--|-----------------|
| 14h00 a 18H00 | MODULO II HERRAMIENTAS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO, NIVELES DE PREPARACIÓN, ACOMPAÑAMIENTO, REUNIONES DE DESARROLLO, EVALUACION ANUAL DEL DESEMPEÑO. | AUDITORIO QUITO |
| | MARTES 27 DE MAYO | LUGAR |
| 14h00 a 16H00 | MODULO II HERRAMIENTAS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO, NIVELES DE PREPARACIÓN, ACOMPAÑAMIENTO, REUNIONES DE DESARROLLO, EVALUACION ANUAL DEL DESEMPEÑO. | AUDITORIO QUITO |
| | LUNES 2 DE JUNIO | LUGAR |
| 14h00 a 18H00 | MÓDULO III:METODOLOGIA DE LA REUNION DE : RETROALIMENTACION, FEEDBACK, FEEDFORDWAR, COACHING, | AUDITORIO QUITO |
| | LUNES 9 DE JUNIO | LUGAR |
| 14h00 a 19H00 | MÓDULO IV: ROLL-PLAYING DE RETROALIMENTACION Y EVALUACION | AUDITORIO QUITO |
| | MARTES 10 DE JUNIO | LUGAR |
| 14h00 a 18H00 | EVALUACION ON LINE: PLATAFORMA E- LAERNING ENTREGA DE DIPLOMAS | AUDITORIO QUITO |

5.11. Cronograma de capacitación fase II representantes fuerza de ventas

| | VIERNES 23 DE MAYO | LUGAR |
|--------------------|--|-----------------|
| 8H00 a 11H00 | MODULO I: COMPETENCIAS, COMPORTAMIENTOS, ESCALAS DE CLASIFICACION. | AUDITORIO QUITO |
| | VIERNES 13 DE JUNIO | LUGAR |
| 8H00 a 11H00 | MODULO II HERRAMIENTAS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO, NIVELES DE PREPARACIÓN, ACOMPAÑAMIENTO, REUNIONES DE DESARROLLO, EVALUACION ANUAL DEL DESEMPEÑO. | AUDITORIO QUITO |
| | VIERNES 20 DE JUNIO | LUGAR |
| | EVALUACION ON LINE: PLATAFORMA E-LAERNING | IPADS, |

5.12. Propuesta acompañamiento visita médica-farmacia

| DEFINICIONES COMPORTAMIENTOS TECNICA DE VISITA SPIN | | | | |
|--|---|--|---|---|
| ESCALAS | DESTACADO | SATISFACTORIO | INTERMEDIO | BAJO |
| FACTORES DE EVALUACION | | | | |
| RUTERO -PLAN DE TRABAJO | Rutero completo con médicos y farmacias potenciales y contactos diarios planeados, desplazamientos eficientes.Cumple efectivamente del 90 al 100% de su planificación | Rutero completo con médicos y farmacias potenciales y contactos diarios planeados, desplazamientos eficientes.Cumple efectivamente del 85 al 89% de su planificación | Rutero incompleto,desplazamientos ineficientes por debajo del 84% de su planificación | Rutero incompleto,desplazamientos ineficientes del 60% o menos |
| PARRILLA PROMOCIONAL | Conoce y adapta la parrilla promocional acorde a la participación de prescripción del médico, planifica el material promocional en el 100% de sus visitas | Conoce y cumple la grilla promocional entregada por mercadeo , sin modificarla aún cuando podría hacerlo | Varía la grilla promocional entregada por mercadeo sin ajustarse a la participación de prescripción del médico./ | No conoce la grilla promocional. |
| IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL PRESCRIPTIVO | Puede predecir comportamiento o futura prescripción, toma decisiones y fija objetivos basado en su target de médicos y farmacia y en el conocimiento del perfil prescriptivo | Identifica su target de médicos y farmacias correctamente, no toma decisiones en base al perfil prescriptivo | No tiene claros los parámetros de identificación de target ni perfiles prescriptivos | No conoce perfiles prescriptivos , ni tampoco identifica su target de médicos |
| ANALISIS Y CALIBRACION DEL ESTILO SOCIAL | Identifica el estilo social del médico y modifica su conducta para ajustarla al comportamiento identificado, plantea sus objetivos con esta base en el 90-100% de los casos . | Identifica el estilo social del médico , sin embargoconsigue modificar su conducta para ajustarla al comportamiento identificado en el 85-89% de los casos | Identifica el estilo social hasta en un 70 -84% de los casos pero no hay calibración . | No identifica el estilo social de los médicos, no hay calibración |
| DETERMINACION DE OBJETIVOS | Establece al 100% objetivos SMART, estos objetivos están relacionados con la participación prescriptiva del médico. | Establece objetivos SMART del 85 % al 90% de los casos ,basándose en el perfil prescriptivo del médico y nexo con visitas anteriores | No establece objetivos SMART, solamente relaciona la participación de prescripción del médico. | No establece objetivos, masifica la visita |
| APERTURA | Indica la razón de la visita capturando la atención del médico, hace nexos con visitas pasadas | Captura la atención del médico , hace nexos con visitas pasadas | No captura la atención del médico, inicia directamente la visita | No hace aperturas , |
| EXPLORACION E IDENTIFICACION DE NECESIDADES | Hace preguntas relacionadas con el objetivo, utiliza técnicas de escucha activa, y sobre todo descubre las aspiraciones del médico. | Hace preguntas relacionadas con el objetivo, no utilizala información obtenida, descubre las necesidades del médico. | No hace preguntas relacionadas con el objetivo, no utilizala información obtenida, no descubre las necesidades del médico. | No hace preguntas |
| SATISFACCION DE NECESIDADES/MANEJO DE MATERIAL PROMOCIONAL | Conoce el material promocional , lo tiene disponible, sabe a quien va dirigido, presenta en forma correcta y balanceada las características y beneficios del producto, demostrando excelente conocimiento de la patología y lo adapta a la necesidad del médico | Conoce el material promocional, lo tiene disponible,presenta todos los mensajes promocionales sin adaptar a la necesidad , presenta en forma correcta y balanceada las características y beneficios del producto , demuestra buen conocimiento de la patología y lo adapta a la necesidad del médico | Conoce el material promocional, no lo tiene disponible, no sabe a quien va dirigido, no balancea las características y beneficios del producto, no demuestra conocimiento de la patología | No conoce el material promocional , no lo usa |
| VALIDACION DE SOLUCIONES | Hace validación de las necesidades con la solución propuesta y confirma la aceptación del médico | Hace el link de las necesidades con la solución propuesta pero no confirma la aceptación del médico | No hace el link de las necesidades con la solución propuesta. | No valida |
| CIERRES Y COMPROMISOS | El médico acepta las soluciones, se fijan compromisos de prescripción para la próxima visita | El médico acepta las soluciones, no se fijan compromisos de prescripción para la próxima visita | Intenta pero no consigue la aceptación del médico sobre sus propuestas | No hace cierres |
| | FORTALEZAS | | AREAS DE MEJORA | |

5.13. Propuesta evaluación periodo de prueba

PROPUESTA EVALUACION PERIODO DE PRUEBA



| | | |
|-----|-----|-----|
| AÑO | MES | DIA |
| | | |

| | |
|-------------------|--|
| Evaluated: | |
| Evaluador: | |
| Fecha de ingreso: | |

| | |
|--------|--|
| Cargo: | |
| Cargo: | |
| Área : | |

Fecha máxima para envío a RRHH: 10/mar/1900

INSTRUCCIONES: Al final de cada criterio encontrará una celdilla, cada una tiene asignado un puntaje distinto de acuerdo a la evaluación, sólo debe escribir un "1"(uno) en aquella celda que represente su elección.

| | Calificación |
|-----------------|--------------|
| · Bajo | 1 |
| · Intermedio | 2 |
| · Satisfactorio | 3 |
| · Destacado | 4 |

| Referente de escala: | Calificación |
|----------------------|--------------|
| Bajo | 1 a 1,4 |
| Intermedio | 1,5 a 2,4 |
| Satisfactorio | 2,5 a 3,4 |
| Destacado | 3,5 a 4 |

| COMPETENCIA | COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES | BAJO | INTERMEDIO | SATISFACTORIO | DESTACADO | Nota |
|--|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------------------|------|
| 4 ADAPTACION | Es cortés y educado en su trato, establece buenas relaciones con las personas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox" value="1"/> | 4 |
| | Se adapta a la cultura organizacional | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox" value="1"/> | 4 |
| 7 TRABAJO EN EQUIPO | Está siempre dispuesto al intercambio de información con los demás colaboradores | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox" value="1"/> | 4 |
| | Propicia el diálogo, cuida el buen clima con las personas que interactúa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox" value="1"/> | 4 |
| 13 ORIENTACION A RESULTADOS | Es perseverante en el alcance de sus metas y objetivos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox" value="1"/> | 4 |
| | Mantiene un alto nivel de desempeño en su proceso de capacitación y funciones | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox" value="1"/> | 4 |
| | Mejora continuamente los procesos de sus tareas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox" value="1"/> | 4 |
| 16 COMPROMISO, DISCIPLINA Y PRODUCTIVIDAD | Esta dispuesto a trabajar fuera de hora cuando es necesario | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox" value="1"/> | 4 |
| 19 | Observa cuidadosamente las normas y reglamentos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox" value="1"/> | 4 |
| 20 CAPACIDAD DE APRENDIZAJE | Aprende rápidamente el trabajo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox" value="1"/> | 4 |
| | Se interesa y preocupa por capacitarse en aspectos relacionados con su área de trabajo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox" value="1"/> | 4 |
| | Comprende con facilidad trabajos complicados | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox" value="1"/> | 4 |
| 23 PLANIFICACION Y ORGANIZACION | Organiza bien su trabajo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox" value="1"/> | 4 |
| | Comete muy pocos errores | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox" value="1"/> | 4 |
| 26 | Produce trabajo de buena calidad | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox" value="1"/> | 4 |
| 27 | Es ordenado y metódico | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox" value="1"/> | 4 |

PUNTAJE GENERAL: #REF!

CALIFICACION: ###

5.14. Escala propuesta de porcentajes por rangos de desempeño

ESCALA DE CLASIFICACION DE EVALUACION

| RANGO | % ANTERIOR | % PROPUESTO |
|---------------|------------|-------------|
| BAJO | 0-59 | 0-65 |
| INTERMEDIO | 60-79 | 66-84 |
| SATISFACTORIO | 80-89 | 85-94 |
| DESTACADO | 90-100 | 95-100 |

De esta manera estaríamos alineando el rango Satisfactorio con las Políticas de Entrenamiento y pago de comisiones.

CONCLUSIONES

Conclusiones.

- a) Las herramientas de evaluación del desempeño que posee Laboratorios Bagó no están actualizadas incluyen auditorías y herramientas que ya no se usan desde hace algunos años y no han sido modificadas
- b) En la descripción de tareas y funciones no se incluyen todas las del cargo, falta considerar la capacitación y conocimientos que es un parámetro decidor al momento de ingresar a la empresa y para el pago de bonos y comisiones.
- c) en la descripción de las tareas no hay definición de frecuencia con que deban realizar las actividades, tampoco se incluyen los rangos establecidos para las prescripciones
- d) No se considera la medición del R.O.I en las actividades con los médicos 20-80
- e) No se conoce con claridad cuáles son las competencias y comportamientos definidos para el cargo y que serán considerados dentro de la evaluación del desempeño.
- f) No se considera la frecuencia necesaria del comportamiento que define la competencia para los distintos cargos de la fuerza de ventas
- g) La clasificación del Nivel de Preparación no determina parámetros para la medición de la motivación, por lo que es enteramente subjetiva y atada a la antigüedad de los representantes.
- h) El uso del formato de acompañamiento para la visita médica no tiene una descripción de comportamientos que definan el nivel de efectividad de la gestión de los representantes, por lo que el establecer si es una fortaleza o área de mejora será algo subjetivo y no se cumple con lo que determina la política de su implementación con un día completo de acompañamiento.
- i) El formato de mejoramiento ha sido utilizado únicamente para reunión es de llamado de atención, contiene tres hojas de las cuales la última nunca se llena, que es la correspondiente a la reunión para reconocimiento y la hoja dos tiene el mismo nombre con el anterior, formato de acompañamiento y cuando se les solicita el uno , no saben a cuál se refieren.
- j) La evaluación del Período de Prueba se basa en la medición de competencias que difícilmente podrán ser evaluadas por el supervisor, ya que dos meses pasa el representantes en capacitación, en un mes con dificultad se podrá evaluar la innovación,

orientación al cliente interno y externo, adaptación al cambio, trabajo en equipo, porque los nuevos representantes no interactúan con el equipo hasta terminar el curso.

k) En la definición de factores de medición se mezclan indicadores cuantitativos con cualitativos como el compromiso y la productividad el uno es subjetivo y el otro se basa en recetas y ventas que son cuantificables.

l) Las escalas de clasificación de la evaluación del desempeño describe rangos cuyos porcentajes no están alineados con las Políticas de Capacitación y desempeño donde se establece que para considerar un rango satisfactorio debe ser sobre 85% hasta 89%, acá considera valores inferiores o superiores.

m) no existe un proceso de inducción para el uso de las herramientas de evaluación del desempeño, y la metodología a emplearse en las reuniones de retroalimentación y evaluación, tampoco se establece la frecuencia de las mismas.

n) La mayoría de los representantes de la Fuerza de Ventas y los supervisores opinan que los formatos y herramientas de evaluación del desempeño no les permiten realizar una evaluación objetiva del desempeño.

RECOMENDACIONES

Recomendaciones

Se recomienda luego haber concluido el presente trabajo

- Actualizar las herramientas de evaluación del desempeño considerando las auditorías y herramientas que utiliza la fuerza de ventas en la actualidad que son el Clouse-ip y el reporte de la visita médica en el ipad.
- Establecer un programa de inducción sobre las herramientas de evaluación del desempeño a evaluados y evaluadores, indicándoles las competencias, comportamientos y frecuencias definidos para el cargo y que serán medidas para la evaluación del desempeño.
- Capacitar a los supervisores en el uso correcto de las herramientas de evaluación del desempeño, la metodología adecuada para reuniones de retroalimentación y evaluación del desempeño, así como determinar la periodicidad de las mismas.
- Elaborar un descriptivo de comportamientos que definan la efectividad del cumplimiento de los pasos de la visita médica basados en la técnica SPIN, evaluados en el formato de acompañamiento
- Planificar la revisión y establecimiento de objetivos a inicios del año dando un seguimiento permanente y periódico de los mismos.
- Unificar los rangos y porcentajes de las escalas de clasificación de la evaluación, alineados con las políticas existentes.
- Simplificar el formato utilizado para la reunión de mejoramiento, hacerlo más sencillo, en una sola hoja que contenga antecedentes, detalle del objetivo, actividades, seguimiento, reconocimiento.
- Actualizar la descripción de factores y comportamientos descritos en la evaluación del desempeño, considerando herramientas de uso actual en la fuerza de ventas y que se contengan clara definición de los indicadores de gestión, sin mezclar indicadores cuantitativos y cualitativos.,
- Actualizar las funciones y tareas descritas para los visitantes a médicos y representantes de farmacia que incluyan todos los parámetros que son considerados para el pago de sus comisiones y bonos por cumplimiento de objetivos

Bibliografía

- Alles, M. (2013). *Desempeño por Competencias*. Buenos Aires : Graniaca.
- Byars, L., & Rue, L. (1997). *Gestión de recursos Humanos* . Madrid: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano* . Bogotá: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- Echeverría, R. (2009). *El Observador y su Mundo* . Buenos Aires : Granica.
- González, J., & Anleo. (1991). *Para comprender la sociología*. Navarra España: Verbo Divino.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Mc GrawHill.
- Johansson, McHugh, Pendlebury, & Wheeler. (1994). *Reingeniería de Procesos de Negocios*. México: Editorial Limusa.
- Lussier, R., & Achua, C. (2002). *Liderazgo*. México D.F.: International Thomson Editores S.A.
- Manene, L. M. (23 de Enero de 2012). *Reingeniería de Procesos Empresariales y su Gestión* . Recuperado el 28 de marzo de 2014, de <http://www.luismiguelmanene.com/2012/01/23/reingenieria-de-procesos-empresariales-y-su-gestion-2/>
- Miranda, J. J. (2010). *El desafío de la Gerencia de Proyectos*. Bogotá : MM Editores.
- Porret, M. (2012). *Gestión del personas .Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Reza Trosino, J. C. (2010). *Gestión Efectiva de Recursos Humanos en las Organizaciones*. México: Panorama.
- Rojas, M., Correa, A., & Gutiérrez, F. (2012). *Sistemas de control de Gestión* . Bogotá Colombia: Ediciones de la U.
- Treviño, J. G. (2001). *Administración Contemporánea* . Mexico: Mc Graw Hill.

Trosino, J. C. (2010). *Gestión Efectiva de Recursos Humanos en las Organizaciones* .
México : Panorama.

Villa, J. P., & Caperán, A. (2010). *Manual de Coaching* . Barcelona : Profit.

Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico:
McGrawHill.

ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

REPRESENTANTES FUERZA DE VENTAS

FECHA : _____

Esta encuesta tiene por objetivo conocer cuál es su opinión sobre el proceso de evaluación del desempeño y las reuniones de retroalimentación.

Lea las preguntas y seleccione SI o NO de acuerdo a su criterio.

| | SELECCIONE UNA OPCION | SI | NO |
|----|--|----|----|
| 1 | Ha recibido inducción sobre las herramientas de evaluación del desempeño que se utilizarán para medir su gestión | | |
| 2 | Conoce cuáles son las competencias que se evalúan para su posición | | |
| 3 | Ha participado en reuniones de retroalimentación en el último año | | |
| 4 | Ha participado en reuniones de mejoramiento en el último año? | | |
| 5 | Su jefe le ha invitado a una reunión para felicitarle y reconocer su buen desempeño? | | |
| 6 | En la reunión, le escucharon con empatía y subieron su autoestima | | |
| 7 | El objetivo de la reunión fue claro | | |
| 8 | Se implementó un plan de acción luego de la reunión? | | |
| 9 | Hubo seguimiento después de la reunión | | |
| 10 | Tuvo una participación activa en la reunión, | | |

En la pregunta siguiente puede escoger varias opciones de acuerdo a su criterio

| | | |
|---|---------------------------|--|
| A su criterio qué considera que se debería cambiar en las reuniones de evaluación del desempeño | | |
| 11 | Formato | |
| | Metodología de la reunión | |
| | Frecuencia | |

ANEXO 2. ENCUESTA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

SUPERVISORES

FECHA : _____

Esta encuesta tiene por objetivo conocer cuál es su opinión sobre el proceso de evaluación del desempeño y las reuniones de retroalimentación.

Lea las preguntas y seleccione SI o NO de acuerdo a su criterio.

| | SELECCIONE UNA OPCION | SI | NO |
|---|--|----|----|
| 1 | Ha recibido capacitación en el uso de las herramientas de evaluación del desempeño como evaluador? | | |
| 2 | Conoce cuáles son las competencias y comportamientos que debe evaluar | | |
| 3 | Condujo una reunión de retroalimentación en los últimos seis meses? | | |
| 4 | Ha invitado a sus colaboradores a una reunión para mejorar el desempeño? | | |
| 5 | Ha mantenido con sus colaboradores reuniones para felicitarles por su buen desempeño? | | |
| 6 | En la reunión, escucho con empatía y subió la autoestima de sus colaboradores? | | |

| | | | |
|----|---|--|--|
| 7 | Explicó claramente el objetivo de la reunión? | | |
| 8 | Se implementó un plan de acción luego de la reunión? | | |
| 9 | Hubo seguimiento después de la reunión | | |
| 10 | Sus colaboradores participaron activamente en la reunión? | | |

En la pregunta siguiente puede escoger varias opciones de acuerdo a su criterio

| | | |
|---|---------------------------|--|
| A su criterio qué considera que se debería cambiar en las reuniones de evaluación del desempeño | | |
| 11 | Formato | |
| | Metodología de la reunión | |
| | Frecuencia | |