



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial-CompartirIgual 2.5 Perú](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/).

Vea una copia de esta licencia en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**INFORME FINAL DE TESIS:**

**“ EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL APLICADO A LOS COLABORADORES DE ORVISA EN LA SUCURSAL BAGUA GRANDE Y SUS BENEFICIOS EN EL AÑO 2013”**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR:**

**Bach. Ayala Linares Mercedes Del Carmen**

**ASESOR**

**Lic. Adm. MSc. Sabino Ayala Villegas**



**TARAPOTO - PERÚ**

**2014**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION**



**INFORME FINAL DE TESIS:**

**“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL APLICADO A LOS COLABORADORES DE ORVISA EN LA SUCURSAL BAGUA GRANDE Y SUS BENEFICIOS EN EL AÑO 2013”**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR LA BACHILLER:**

**Ayala Linares Mercedes del Carmen**

**ASESOR:**

**Lic. Adm. MSc. Sabino Ayala Villegas**

**Tarapoto – Perú**

**2014**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION



INFORME FINAL DE TESIS:

**“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL APLICADO A LOS COLABORADORES DE ORVISA EN LA SUCURSAL BAGUA GRANDE Y SUS BENEFICIOS EN EL AÑO 2013”**

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR LA BACHILLER:

Ayala Linares Mercedes del Carmen

CPCC. MSc. Raidith Riva Ruiz  
Presidente

Lic. Adm. MSc. Segundo S. Rodríguez Mendoza  
Secretario

Lic. Adm. Julio C. Capillo Torres  
Miembro

Lic. Adm. MSc. Sabino Ayala Villegas  
Asesor

## **DEDICATORIA:**

### **A Dios,**

Por haberme dado la vida, la serenidad para reconocer las cosas que no puedo cambiar, el valor para cambiar las que puedo y la sabiduría para reconocer la diferencia. Porque nunca me has abandonado y has permitido que se hagan realidad mis sueños e ilusiones.

### **A mis Padres**

Sabino y Rita, por ser el ejemplo más grande que tengo, de amor, dedicación, apoyo, esfuerzo, comprensión y trabajo. Este triunfo es de ustedes....Los quiero mucho y gracias.

A todos Muchas Gracias y que Dios los Bendiga.

## **AGRADECIMIENTOS**

A los catedráticos de la Universidad Nacional de San Martín, quienes supieron brindarme el conocimiento técnico y científico y el apoyo necesario para concluir mi carrera profesional.

Deseo agradecer en especial a mi padre, profesor y asesor de tesis Lic. Adm. MSc. Sabino Ayala Villegas, quien me dio las directrices oportunas y necesarias

## **PRESENTACIÓN**

Señores Miembros del Jurado Dictaminador:

Cumpliendo con el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas de nuestra Universidad, y con el propósito de obtener el título profesional de Licenciado en Administración, someto a vuestro ilustrado criterio el presente informe de tesis intitulado **“Evaluación del desempeño laboral aplicado a los colaboradores de ORVISA en la sucursal Bagua Grande y sus beneficios en el año 2013.”**, con la finalidad de sustentar y de esa manera optar dicho título.

Espero señores del jurado, sepan comprender los errores cometidos en el presente informe, reflejado por la inexperiencia en estos casos, esperando su corrección oportuna, para la aplicación de seguros lineamientos en nuestra vida profesional.

Sirva esta oportunidad para dejar constancia de mi sincero y profundo agradecimiento a mis profesores por sus enseñanzas, comprensión y consejos que de una y otra forma han contribuido a mi sólida formación tanto moral y social como profesional; también hago extensivo este reconocimiento a mis compañeros de promoción, que juntos formamos una amistad y fraternidad tan grande y su recuerdo será siempre el incentivo para nuestro correcto desenvolvimiento y recuperación profesional.

Tarapoto, Agosto 2014

**Mercedes del Carmen Ayala Linares**

**Bachiller en Administración**

## INDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	i
Agradecimientos	ii
Presentación	iii
Índice general	iv
Índice de tablas	v
Índice de gráficos	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
<b>CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN</b>	
1.1. Descripción del problema	1
1.2. Formulación del problema	4
1.3. Justificación de Estudio	4
1.4. Objetivos de la Investigación	5
1.5. Limitaciones de la Investigación	5
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. Antecedentes del estudio del problema	6
2.2. Bases teóricas	9
2.3. Definición de términos básicos	31
2.4. Hipótesis	34
2.5. Variables de estudio	34
<b>CAPÍTULO III METODOLOGÍA</b>	
3.1 Población y Muestra	35
3.2 Operacionalización de las variables	36
3.3 Tipo y diseño de investigación	38
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	39
3.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos	40
<b>CAPÍTULO IV RESULTADOS OBTENIDOS</b>	
4.1 Presentación de datos generales	42
4.2 Interpretación y discusión de resultados	44
<b>CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
5.1 Conclusiones	65
5.2 Recomendaciones	66
• BIBLIOGRAFÍA	67
• ANEXOS	69



## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla N° 01. Personal de ORVISA que labora en la sede Bagua Grande	35
Tabla N° 02. Operacionalización de la Variable Independiente	36
Tabla N° 03. Operacionalización de la Variable Dependiente	37
Tabla N° 04. Tabla para tabular datos de encuesta	40
Tabla N° 05. Sexo del personal que labora en sucursal Bagua Grande	42
Tabla N° 06. Personal de Bagua Grande, según las edades que posee	43
Tabla N° 07. Existe un responsable, encargado de velar por el bienestar del personal de ORVISA en la sucursal Bagua Grande	44
Tabla N° 08. Conoce usted, que es la Evaluación del Desempeño	45
Tabla N° 09. Se realiza Evaluación a su Desempeño laboral	46
Tabla N° 10. Cada cuánto tiempo es Usted evaluado a través de la Evaluación de Desempeño	47
Tabla N° 11. La institución le da a conocer los pasos a seguir en la Evaluación de Desempeño	48
Tabla N° 12. Conoce el objetivo de realizar una evaluación al desempeño	49
Tabla N° 13. Conoce los resultados de su Evaluación	50
Tabla N° 14. Recibe usted los beneficios esperados después de la Evaluación.	51
Tabla N° 15. Se reconoce y motiva el desempeño eficiente de un trabajador	52
Tabla N° 16. Cómo calificaría su Ambiente Laboral	53
Tabla N° 17. Se encuentran bien definidas sus funciones laborales	54
Tabla N° 18. Existe mucha rotación de personal	55
Tabla N° 19. Se potencializa al interior de la institución sus competencias Profesionales	56
Tabla N° 20. Existe mucha diversidad de criterios al interior de su Departamento o sección	57
Tabla N° 21. Existe un Plan de Mejora en función de su desempeño Profesional	58

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
Gráfico N° 01. Para representar los datos obtenidos en la encuesta	41
Gráfico N° 02 Sexo del Personal de la Sucursal Bagua Grande de ORVISA	42
Gráfico N° 03 Edad de los colaboradores	43
Gráfico N° 04 Responsable de velar por el bienestar el personal	44
Gráfico N° 05 Conocimiento de la Evaluación del Desempeño	45
Gráfico N° 06 Realización de Evaluación a su Desempeño Laboral	46
Gráfico N° 07 Tiempo de la realización de la evaluación del Desempeño	47
Gráfico N° 08 Pasos a seguir en la Evaluación del Desempeño	48
Gráfico N° 09 Conoce objetivo de la Evaluación del Desempeño	49
Gráfico N° 10 Conoces los resultados de la Evaluación del Desempeño	50
Gráfico N° 11 Recibe beneficios después de la evaluación	51
Gráfico N° 12 Motivación por el Desempeño Laboral	52
Gráfico N° 13 Ambiente Laboral	54
Gráfico N° 14 Definición de Funciones	55
Gráfico N° 15 Rotación de Personal	56
Gráfico N° 16 Competencias Profesionales	57
Gráfico N° 17 Comportamiento Organizacional	58
Gráfico N° 18 Plan de Mejora	59

## **RESUMEN**

La Gerencia de Recursos Humanos también denominada Administración de Recursos Humanos (ARH), implica el desarrollo de diferentes tipos de procesos que conllevan al logro de los objetivos de la organización y garantizan la adecuada gestión del recurso humano.

Uno de estos procesos es la Evaluación de Desempeño, la cual busca determinar el rendimiento del empleado en su cargo y en caso de detectar debilidades implementar planes de mejoramiento. Su importancia radica en que es uno de los procesos que más influencia tiene en la toma de decisiones para el personal, por tal razón debe ser aplicado respetando cada uno de sus pasos por personas capacitadas y técnicas previamente establecidas. La presente investigación se encuentra enmarcada en la empresa ORVISA, sucursal Bagua Grande la misma es una institución comercial de carácter privado, ubicado en la ciudad de Bagua Grande del departamento de Amazonas. El propósito de la investigación fue Analizar el Proceso de Evaluación de Desempeño Aplicado al Personal Administrativo de dicha institución, por medio de un estudio descriptivo con diseño de campo, y una población que estuvo representada por 20 colaboradores, los cuales brindaron la información requerida a través de un cuestionario y con ayuda de una entrevista para recolectar los datos necesarios sobre la ejecución del proceso. Una vez estudiados los datos se determinó que existen una variedad de debilidades en el proceso que impiden la aplicación correcta del mismo.

Palabras Claves: Administración de Recursos Humanos, Evaluación de Desempeño, Colaboradores, Personal Administrativo.

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1. Descripción del problema

Las organizaciones nacen con el fin de lograr diversos objetivos que de manera individual para las personas no podrían ser alcanzados, sean éstas de carácter público o privado. Al respecto, Chiavenato (2002) menciona que una organización:

*Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Una organización sólo existe cuando: hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a actuar conjuntamente, y desean obtener un objetivo en común.*

Estas personas en retribución a su labor deben recibir de la organización beneficios, así como herramientas que le faciliten su trabajo y que incrementen su eficiencia laboral, por lo que las organizaciones cuentan con un área de recursos humanos que debe contribuir al desarrollo del personal en todos sus niveles, con el objetivo de maximizar la eficiencia, además de lograr la estimulación de potenciales y destrezas de los trabajadores optimizando su desempeño, y contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales.

Por lo antes dicho, las empresas deben contar con un área que se encargue exclusivamente de administrar el recurso humano dentro de ellas, y la administración de recursos humanos (ARH) asume esta área en las organizaciones, la misma desarrolla cinco subsistemas que comprenden: Admisión, Aplicación, Compensación, Desarrollo, Mantenimiento y Monitoreo de Personas. De ellos se derivan una serie de procesos vitales para toda organización: el Reclutamiento, la Selección, el

Diseño de Cargos, la Capacitación, la Evaluación de Desempeño, entre otros.

En otras palabras, la administración de recursos humanos se encarga de obtener personas, prepararlas, estimularlas y conservarlas dentro de la organización.

Al respecto, Rodríguez (2007) alude que la administración de recursos humanos: Consiste en la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y las necesidades del personal. De los procesos anteriormente nombrados la evaluación de desempeño constituye uno de los más necesarios en toda organización en el campo de la ARH, ya que complementa a otros, pues por este medio se puede verificar, evaluar y direccionar si procesos como, la selección, capacitación o diseño de cargos, entre otros, han sido adecuados y, en caso de ser necesario, tomar las medidas respectivas para mejorarlos.

A través de la Evaluación de Desempeño de los trabajadores se valora el conjunto de actitudes, aptitudes, rendimiento y comportamiento laboral en el desempeño de su cargo y el cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad. Dicho proceso es destinado a determinar cómo se están desempeñando los trabajadores en sus cargos y comunicar a los empleados planes de mejora, para los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

Como se mencionó anteriormente la evaluación de desempeño necesita de otros procesos para llevarse a cabo adecuadamente, al igual que es el complemento de muchos de ellos, es decir, para poder evaluar es necesario tener una base de los demás procesos que se llevan a cabo en la ARH, por lo tanto se requiere previamente que se haya ejecutado el reclutamiento, selección, inducción y capacitación de los empleados, y a su vez se debe tener en cuenta que el resultado de esta evaluación tendrá

consecuencias en procesos como: la capacitación, la planificación de carrera, administración salarial, la descripción de cargos e igualmente el reclutamiento y selección, aunque estos últimos deben ser aplicados previos a la evaluación.

Todos los procesos antes mencionados incluyendo la evaluación de desempeño pueden ser puestos en marcha en las instituciones empresariales, con el fin de buscar mejorar la calidad de servicio al cliente y el desempeño del personal administrativo y obrero. Dichas organizaciones deben seguir lineamientos específicos que les permitan medir el desempeño laboral de los trabajadores, y proporcionarles la retroalimentación adecuada, en cuanto a las tareas que ejecutan y los resultados que deben alcanzar, para lograr los objetivos de manera eficiente. Es así como la Evaluación de Desempeño es un mecanismo potencial para el crecimiento de las organizaciones empresariales.

Es todo lo antes mencionado que me he propuesto investigar la forma en que se desarrolla el proceso de evaluación de desempeño en la Empresa ORVISA SA, sucursal Bagua Grande.

ORVISA en su totalidad cuenta con más de 210 trabajadores (Administrativos y Personal de Servicios), y tiene 5 sucursales, (Iquitos, Huánuco, Pucallpa, Tarapoto y Bagua Grande) y un total de 10 oficinas (puntos de emisión y Facturación). En este caso mi investigación se concentra en la sucursal de ORVISA BAGUA GRANDE, el cual cuenta con 12 trabajadores Administrativos y 8 Trabajadores del área de Servicios.

A través de un sondeo informal, realizado entre ellos, se pudo conocer que el proceso de evaluación de desempeño en la institución se realiza de acuerdo a las características y el perfil de cada función o cargo y esta evaluación se desarrolla 02 veces al año, realizado por medio de un formato virtual estructurado el cual es enviado a todas las sucursales del país simultáneamente, y es dirigido al jefe de cada área, siendo él, la

persona responsable de evaluar a través de entrevistas personales o telefónicas al personal que se encuentra a su cargo.

Por lo antes mencionado, en la presente investigación se analizó el proceso de evaluación de desempeño, tal como se lleva a cabo en la institución empresarial, para que tener formar una visión del mismo y ofrecer las recomendaciones necesarias para mejorar la aplicación del proceso. Debido a esto, surgió la necesidad de dar respuesta a las siguientes interrogantes:

## **1.2. Formulación del Problema.**

¿Cómo se lleva a cabo el proceso de evaluación de desempeño laboral aplicado al personal de ORVISA en la sucursal Bagua Grande?

## **1.3. Justificación de Estudio**

El presente trabajo de investigación se justifica desde el punto de vista técnico y administrativo, ya que servirá para mejorar el sistema de evaluación del desempeño del personal, institucional, y nacional de la empresa ORVISA. Lo que permitirá alcanzar una eficiente gestión de la calidad, que se constituye en una herramienta de forma permanente que oriente su funcionamiento hacia la mejora de sus procesos y de sus resultados en la compañía ORVISA sucursal Bagua Grande, debería ejecutarse en forma progresiva este sistema de evaluación del desempeño, con el objeto de generar los conocimientos precisos en sus colaboradores y dotar de los procedimientos necesarios, tanto como ofrecer a su capital intelectual estímulos de diferente orden, mantener buenas relaciones internas y mejorar el rendimiento del personal, tendiendo a la mejora del servicio personalizado, tanto de los clientes internos, como externos, que mantiene la compañía ORVISA. De esta manera el personal, funcionarios y directivos de la empresa se beneficiaran de las ventajas que trae este método de evaluación. Socialmente en ORVISA sucursal Bagua Grande al evaluarse internamente, se obtendrá resultados favorables, lo cual permitirá potenciar su eficiencia, eficacia y competitividad frente a otras empresas similares de la localidad.

Este estudio me permitirá desarrollar práctica y eficiente los conocimientos teóricos adquiridos en la universidad.

#### **1.4. Objetivos de la Investigación**

##### **1.4.1 Objetivo General:**

Evaluar el Proceso de Evaluación de Desempeño Aplicado a los Colaboradores de ORVISA en la Sucursal Bagua Grande y sus beneficios.

##### **1.4.2 Objetivos Específicos:**

- Analizar el Modelo de Evaluación de Desempeño Laboral que actualmente posee la Institución, para demostrar su inaplicabilidad.
- Analizar los resultados de las Evaluaciones de Desempeño Laboral del año 2013 para determinar el nivel de rendimiento de los trabajadores.
- Identificar los encargados de aplicar el proceso de evaluación de desempeño laboral al personal en esa sucursal de ORVISA.
- Determinar los beneficios que obtienen los trabajadores y la organización con la aplicación del proceso de desempeño laboral al personal en esa sucursal.

#### **1.5. Limitaciones de la Investigación**

Como todo trabajo de investigación presenta algunas limitaciones que se señala a continuación:

- La primera dificultad encontrada en el desarrollo de la investigación es que se no ha encontrado información relacionada a estudios del trabajo en equipo y su relación con la cultura organizacional en instituciones públicas de la ciudad de Tarapoto.
- La segunda limitación, es la dificultad de recopilación de datos por la desconfianza de los colaboradores de la institución, como la información sobre aspectos delicados al trabajo en equipo que tiene cada colaborador.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes del estudio del problema

**Tesis: La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas**, trabajo de Grado Académico para optar al título de Magíster en Administración,

AUTOR: Enrique Osvaldo Bedoya Sánchez (2003) Lima – Perú

Conclusiones:

- El estudio de la función de los recursos humanos y del proceso de gestión de evaluación de desempeño, así como de su adecuación a los nuevos tiempos, constituyen un gran desafío que las empresas deberán afrontar decididamente en los escenarios de mercados globalizados, si desean ser competitivos y permanecer en ellos.
- El nuevo enfoque radica en el análisis de las mejores prácticas empresariales y en la acción de revisar de RR.HH. y del proceso de gestión de la evaluación de su desempeño, especialmente en tres dimensiones: económica, social y tecnológica.
- La nueva concepción de los recursos humanos y el establecimiento de un sistema de evaluación de su desempeño, incidirá en el desarrollo de las empresas en un entorno de alta competitividad.

**Tesis: “La nueva gestión del potencial humano y su evaluación de desempeño en las Instituciones financieras de Huamanga”**, para optar el título de Licenciada en Administración.

AUTOR: De la Cruz Sulca Hilda Cobali (2009) Ayacucho – Perú

Conclusiones:

- Se ha demostrado con evidencias significativas estadísticamente que los desempeños laborales en las instituciones financieras de Huamanga definitivamente son influidos por acciones de motivación y los diferentes programas de incentivos; por ejemplo los reconocimientos individuales, la imparcialidad y transparencia en los

ascensos y las promociones de los empleados y fundamentalmente los incentivos por productividad, demostrándose de esta manera la validez de la hipótesis principal.

- Asimismo, es posible afirmar que, el dominio de destrezas y habilidades, el buen nivel de conocimientos actualizados, los comportamientos y conductas adecuadas que generan un clima organizacional para el óptimo rendimiento laboral tienen una importante y decisiva influencia de un conjunto de acciones de motivación, de estímulos, incentivos, de reconocimientos, todas estas, características de la nueva gestión de personas, con la cual se refuerza la validez de la hipótesis principal.

**Tesis: Análisis del proceso de evaluación de desempeño en la PANADERÍA PANOTTIS de Chiclayo.** Tesis para optar el título Profesional de Licenciada en Administración, en Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Autor: Cardozo Linda, Yolanda Milagros (2008) Chiclayo - Perú

Conclusiones:

- Las normas, reglas y políticas de la empresa no son claras para los empleados, el gerente tiene conocimiento de ellas pero no las tiene planteadas en documentos donde estas puedan ser observables por los empleados. Algunas de estas reglas conocidas por los empleados coincidían con las propuestas por el gerente; al hacer la pregunta de los cargos que ocupaban, las funciones de estos son múltiples no solo hacen lo que concierne a su puesto sino muchas otras funciones, estas funciones coincidían con las reglas asumidas por los empleados es decir no tienen claro esa diferencia. Entonces ellos no tienen claro el desempeño que esperan de ellos los gerentes, ellos no tienen claro los objetivos de sus puestos de trabajo; desde ese punto las evaluaciones no pueden ser eficaces ya que siempre se empieza por definir normas y objetivos.
- En la Panadería Panottis S.R.L no se realizan capacitaciones a los empleados, este es otro de los motivos por el cual no podemos proponer una evaluación eficaz, ya que en esta empresa pueden

haberse conocido los errores de los empleados, pero no se hace lo suficiente como para que ellos puedan superar ciertos defectos.

- El gerente es el que evalúa, pero no existe un documento concreto en donde él pueda dar calificaciones a sus empleados, él lo hace de acuerdo a sus propios criterios y conocimiento sobre los deberes de los empleados. Respecto a sus formas de evaluar él es muy práctico ya que antes de sancionar pone en sobre aviso los defectos múltiples creados por el entorno de trabajo.

**Tesis: Evaluación del proceso de aplicación de personas en la empresa Sipán Distribuciones S.A.C.** Tesis para optar el título Profesional de Licenciado en Administración, en Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Autor: Chong Becerra, Luis (2010) Chiclayo – Perú.

#### Conclusiones

- La inducción de personas en la empresa Sipán Distribuciones S.A.C. se realiza a través de un empleado, el cual actúa como supervisor y lo acompaña durante el periodo inicial dentro de la empresa.
- Los jefes conocen el contenido del cargo de sus subordinados y coinciden con las respuestas de estos, pero se encuentran incongruencias al contrastar las respuestas de los jefes y empleados en cuanto al perfil o requerimientos para el puesto ya que se exigen muchas más habilidades de las que se necesitan para presentar un buen desempeño en el cargo; esto puede causar desmotivación e incluso frustración en algunos porque no cumple con las expectativas que este se había formado, alterando su plan de desarrollo y causando insatisfacción o apatía para realizar las tareas.
- La evaluación solo se efectúa a los vendedores y repartidores, a estos se les realimenta pero no se le monitorea para verificar que ya no cometan los mismos errores, lo que causa que constantemente las fallas persistan.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1. Definición de Evaluación del desempeño**

Diversos autores han planteado sus puntos de vista acerca de este tema, entre ellos se han seleccionado algunos para su estudio:

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgarlo estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización. (Chiavenato, 2002, p. 198).

La evaluación del desempeño es un proceso diseñado para determinar en qué medida los empleados realizan correctamente su trabajo, comparándolo con un conjunto de estándares, para luego comunicar esta información a los interesados. (Mathis y Jackson, 2003, p. 93).

La evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado, e igualmente, constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna. (Davis y Werther, 2000, p. 295).

En términos generales, la evaluación del desempeño tiene diferentes acepciones, dependiendo del punto de vista de cada autor y del contexto general en el cual se realice la actividad, no obstante, el eje central de sus definiciones es el desempeño del trabajador, por lo cual se puede afirmar que, la evaluación del desempeño representa un proceso sistemático y continuo de seguimiento de la actuación de cada trabajador en su área de trabajo, el cual permite obtener una apreciación amplia y clara de

su desenvolvimiento individual y de su contribución a la efectividad de la organización a la que pertenece.

### **2.2.2.- Propósitos de la Evaluación del desempeño**

Se clasifican los propósitos de la Evaluación del desempeño en Administrativos y de Desarrollo, como se detalla seguidamente:

**Propósitos administrativos:** Desde el punto de vista de la administración, los programas de evaluación brindan información útil para toda la variedad de programas de administración de recursos humanos. Asimismo, dicha evaluación tiene una relación directa con otras muchas funciones de recursos humanos, como las decisiones de promoción, transferencia y despido.

**Propósitos de Desarrollo:** Desde el punto de vista del desarrollo individual, la evaluación brinda retroalimentación esencial para analizar las fortalezas y debilidades, así como para mejorar el desempeño. Sea cual sea el nivel de desempeño del empleado, el proceso de evaluación brinda una oportunidad para identificar los puntos de análisis, eliminar cualesquiera problemas potenciales y establecer nuevas metas para alcanzar un desempeño mayor. (Bohlander y Otros, 2001, p. 313).

La aplicación de la evaluación del desempeño es útil para el logro de diversos propósitos, que responden a dos necesidades básicas de las organizaciones y de sus miembros, como son: la necesidad de administrar acertadamente los recursos de los cuales se dispone y la necesidad de desarrollo constante; de la satisfacción de las mismas, se derivan las capacidades de llevar a cabo las funciones organizacionales eficientemente y de adaptarse al ambiente externo e interno, en persistente cambio y transformación.

### **2.2.3.- Objetivos de la evaluación del desempeño**

En relación a este punto, Arias y Heredia (2001, p. 41), presentan los objetivos que incluyen a todos los actores involucrados en el proceso.

**Para la organización:** La evaluación del cumplimiento respecto a un trabajo es parte del avalúo del capital humano; una evaluación técnica permite conocer en el momento necesario a quienes debe darse preferencia en los ascensos, a quienes rechazarse fundamentalmente en los periodos de prueba, qué trabajadores pueden seleccionarse para que ocupen los puestos de confianza, qué cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal, etc.

**Para el jefe inmediato:** La evaluación del desempeño pretende mejores relaciones del supervisor con su personal, ayuda a soportar su opinión en casos de promociones de trabajadores, aumentos de salarios, transferencias, etc.; por ende, mejorara su labor de supervisión, contribuyendo a la modificación y al desarrollo de su personal.

**Para el trabajador:** Muchos autores consideran que uno de los beneficios apreciables de esta técnica consiste en dar a conocer periódicamente a los empleados el nivel de resultados alcanzados así como aquellos aspectos en los cuales se espera una mejoría de su parte. El colaborador cuya evaluación se realiza periódica y sistemáticamente tiende a esmerarse, pues sabe que se le observa y califica, que su esfuerzo no pasa inadvertido, y que la organización toma interés en su trabajo.

En suma, el propósito es suministrar una retroalimentación adecuada para los empleados (incluyendo a los supervisores y los directivos) en cuanto a su desempeño y la oportunidad de desarrollarse en las actividades de la organización. Toda evaluación del desempeño debe tener su propósito y objetivos

claramente definidos, es decir, la finalidad de la misma; de esta forma los resultados obtenidos podrán ser útiles al desarrollo de la planificación organizacional y al consecuente logro de los objetivos de productividad previamente establecidos.

#### **2.2.4.- Proceso de Evaluación de Desempeño**

Con la finalidad de llevar a cabo la evaluación del desempeño apropiadamente, De Cenzo y Robbins (2003, p. 291), proponen una serie de pasos que pueden ser de utilidad en la planificación de la evaluación; a continuación se presenta la explicación de cada uno de ellos, según la autora:

- **Prepare con anticipación y programe la evaluación:** es sumamente importante que tanto el evaluado como el evaluador se enteren con suficiente antelación que se pondrá en marcha este proceso para que tengan la oportunidad de prepararse, así se podrá sacar el máximo provecho del mismo.
- **Cree un ambiente de apoyo que tranquilice a los empleados:** los trabajadores deben sentirse relajados y actuar como lo hacen normalmente en sus labores, para que se pueda evaluar su desempeño real, esto no siempre es sencillo de lograr y es necesario que se haga todo el esfuerzo necesario para este fin.
- **Describa el propósito de la evaluación de los empleados:** se debe ofrecer a los trabajadores toda la información acerca de para qué se utilizarán los resultados de su evaluación, para que tenga una visión clara del proceso y sus expectativas sean realistas.
- **Haga que el empleado participe en la discusión sobre la evaluación, incluyendo la autoevaluación:** es conveniente crear un ambiente de participación en donde el trabajador

expresé abiertamente sus percepciones acerca de su desempeño, de la evaluación en general y de la valoración obtenida como resultado de este proceso.

- **Centre el diálogo en las conductas de trabajo, no en los empleados:** no es beneficioso que se ataque al trabajador, reprochándole las debilidades que ha presentado en su desenvolvimiento, más bien se debe exponer claramente las conductas en que ha incurrido que no contribuyen al logro de un mejor desempeño.
- **Apoye su evaluación con ejemplos específicos:** para mayor claridad en la exposición de las fallas encontradas, es vital que se citen ejemplos de eventos en los cuales el trabajador se haya desempeñado por debajo de los niveles esperados.
- **Proporcione retroalimentación positiva y negativa:** en la evaluación se encontrarán, además de debilidades, aspectos positivos del desempeño del trabajador los cuales se deben afianzar a través del refuerzo positivo; informándole qué actividades ha llevado a cabo de manera adecuada obtendrá una visión global de su desenvolvimiento.
- **Asegúrese de que los empleados comprenden lo que se expuso en la evaluación:** al final de la reunión de evaluación es oportuno pedir al trabajador que sintetice la información discutida, para cerciorarse que comprendió todos los puntos tratados.
- **Genere un plan de desarrollo:** los resultados de la evaluación deben dar pie a la planificación de las actividades necesarias para el mejoramiento necesario en el desempeño, igualmente es necesario que el supervisor se comprometa a contribuir con este objetivo.



Es vital que la evaluación del desempeño sea un evento que no se encuentre aislado de la planificación de la organización, sino más bien que sus bases sean las directrices que emanan desde la directiva de la misma y que en función de esto se planifique este importante proceso, brindando oportunidades de participación a los empleados, dejando claro cuáles son los alcances del proceso y permitiendo que, de la aplicación del mismo, se den avances en la productividad de cada trabajador.

Otro proceso de evaluación del desempeño es el propuesto por Ivancevich (2005, p. 264), el cual se compone de seis pasos que se enumeran a continuación:

- 1. Establecer estándares de desempeño para todas las posiciones y los criterios de evaluación:** basándose en los resultados arrojados por un análisis de puestos en la organización, que contenga las dimensiones del desempeño y los estándares que se esperan de los ocupantes; se constituyen criterios de evaluación que permitan valorar los niveles de rendimiento los ocupantes de los cargos, más no su personalidad, como ocurre en algunos casos, para alcanzar este fin es necesario que los criterios sean confiables, pertinentes, sensibles y factibles. Es aconsejable una combinación de criterios de actividades y de resultados, para medir el desempeño en su totalidad.
- 2. Establecer políticas de evaluación de desempeño sobre cuándo calificar, con qué frecuencia y quien debe hacerlo:** la periodicidad de la evaluación del desempeño debe establecerse de acuerdo al ciclo de actividades de la empresa, a la naturaleza de la actividad a la que se dedique y al criterio propio de su directiva, puede tomarse como referencia la fecha de inicio del trabajador en la organización y evaluarlo cada año en esa fecha o se puede fijar una fecha única para todos los

trabajadores. Lo más usual es que se lleve a cabo anualmente, de igual modo se puede hacer semestral o trimestralmente, resulta de utilidad que si se han fijado metas para un periodo determinado al final del mismo se haga la evaluación. Otro punto que es vital para la evaluación es el evaluador, el cual va a depender también del criterio propio de la organización, en la mayoría de los casos es el supervisor inmediato.

- 3. Pedir a los evaluadores que reúnan datos sobre el desempeño de los empleados:** los evaluadores destinarán un tiempo a la recolección de datos que les serán de gran utilidad en el momento de la aplicación del método de evaluación seleccionado, antes del cual es preciso que se capacite a los evaluadores, para que estén mejor preparados para recaudar la información necesaria.
  
- 4. Pedir a los evaluadores (y a los empleados en algunos sistemas) que evalúen el desempeño de los empleados:** una vez que se ha elegido el método más idóneo y se ha informado tanto a los evaluadores como a los trabajador acerca de los criterios e instrumentos que servirán para la evaluación del desempeño, se pide que se lleve a cabo la medición y estudio de la actuación de los trabajadores utilizando los instrumentos seleccionados.
  
- 5. Analizar la evaluación con el empleado:** el diálogo es un componente sumamente importante del sistema de evaluación del desempeño, por lo cual debe haber una comunicación activa sobre el desempeño entre el supervisor y el subordinado; a través de una entrevista de revisión para analizar la evaluación y fijar los objetivos para el siguiente periodo, es muy importante que se de retroalimentación tanto negativa como positiva para que se pueda obtener una visión objetiva.

- 6. Tomar decisiones y archivar la evaluación:** dependiendo de cuál sea la utilidad y el alcance que la organización le dé a la evaluación del desempeño, podrá utilizar los resultados obtenidos para tomar decisiones en cuando a: remuneraciones, capacitación, movimientos de personal (traslados, ascensos, transferencias), desincorporaciones, entre otros. Además, la información obtenida puede resultar útil en el futuro por lo cual debe ser almacenada cuidadosamente, en caso de que quiera ser consultada por la organización o el trabajador.

Seguidamente se exponen los pasos del proceso de evaluación del desempeño que sugiere Alles (2008, p. 42):

- 1. Definir el puesto:** asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto.
- 2. Evaluar el desempeño en función del puesto:** incluye algún tipo de calificación en relación con una escala previamente definida.
- 3. Retroalimentación:** comentar el desempeño y los progresos del colaborador.

Para Alles, el análisis del desempeño de una persona tiene a su vez tres momentos diferentes:

- **Una etapa inicial de fijación de objetivos:** en la que se establecen los requerimientos principales del puesto y los factores prioritarios para el año. Esta etapa inicial debe materializarse en una reunión donde se establezcan estos objetivos
- **Etapas intermedias o de evaluación del progreso:** Antes de llegar al periodo final de evaluación es aconsejable establecer con cierta periodicidad una reunión de progreso, donde se realice un balance de lo actuado en ese ejercicio en curso y el avance en la consecución de objetivos. En las reuniones debe

analizarse el grado de cumplimiento de lo previsto, según el método de evaluación elegido por la empresa.

Al final del período, se realiza una reunión de retroalimentación de los resultados.

Asimismo, Martha Alles, plantea que un proceso de evaluación del desempeño sienta las bases para la determinación del grado de desarrollo de las competencias en las personas y su adecuación, o no, a los puestos que ocupan. De acuerdo con esta autora, se define puesto de trabajo, como "la posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, una posición formal dentro del organigrama, con un conjunto de funciones a su cargo" (2006, p. 116).

Aunque esta autora trata los términos cargo y puesto como sinónimos en esta investigación se habla de cargos para adecuarlo al contexto nacional.

Basándose en la descripción del cargo y en los comportamientos observados es factible realizar la evaluación del desempeño, proceso en el cual son muy importantes la comunicación y el registro no sólo de la evaluación en sí misma, en el formulario, sino también del resultado de la entrevista de retroalimentación.

Como se puede observar existe una gran variedad de modelos del proceso de evaluación del desempeño, para efectos de esta investigación se ha diseñado un proceso acorde con las características propias de la organización en estudio, tomando como base el modelo de evaluación del desempeño planteado por Martha Alles.

#### **2.2.5.- El evaluador del desempeño**

Se puede tratar de una o más personas quienes tendrán la responsabilidad de evaluar al recurso humano. Cada organización

debe decidir quién o quiénes se encargaran de aplicar la evaluación del desempeño a los trabajadores, Chiavenato (2002, p.202), plantea una serie de alternativas para esta tarea:

- **Autoevaluación de desempeño:** el ideal sería que cada persona evaluase su propio desempeño tomando como base algunas referencias como criterios para evitar la subjetividad implícita en el proceso.
- **El gerente:** en la mayoría de las organizaciones, corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constantes de los resultados.
- **El empleado y el gerente:** el involucramiento del individuo y del gerente en la evaluación es una tendencia muy corriente. En esta alternativa, el gerente sirve de guía y orientación, mientras el empleado evalúa su desempeño en función de la retroalimentación suministrada por el gerente.
- **Equipo de trabajo:** en esta modalidad, el equipo de trabajo evalúa el desempeño de los miembros y programa con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorar.
- **Evaluación hacia arriba:** al contrario de la evaluación del subordinado por el superior, la evaluación hacia arriba es la otra cara de la moneda, pues permite que el equipo evalúe cómo proporcionó el gerente los medios y recursos para que el equipo alcanzara sus objetivos.
- **Comisión de evaluación de desempeño:** En referencia se puede expresar que en algunas empresas la evaluación del desempeño puede ser atribuida a una comisión especialmente designada para este fin y constituida por individuos

pertencientes a diversos órganos o departamentos. La evaluación en este caso es colectiva y cada miembro tiene igual participación y responsabilidad en los juicios.

Generalmente esta comisión está formada por miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables participarán en todas las evaluaciones y su papel será el mantenimiento del equilibrio de los juicios, de la atención de los patrones y de la consistencia del sistema. Dentro de los miembros permanentes deberá estar un representante de la alta dirección de la empresa, de ser posible el propio presidente, quien a su vez asumirá la presidencia de la comisión; el responsable del área de Recursos Humanos y algunos otros especialistas de esta área y de ser posible algún ejecutivo del área de Organización y Métodos.

**El órgano de Recursos humanos:** asume totalmente la responsabilidad de la evaluación de desempeño de todas las personas de la organización.

Cada organización debe decidir con criterio propio, de acuerdo con sus características particulares y la situación en que se encuentre, quién(es) evaluará(n) el desempeño de sus trabajadores; no hay una regla infalible para esto, por lo cual lo importante es que cada organización lleve a cabo este paso tomando en consideración todos los aspectos involucrados y buscando el punto de vista que le pueda proporcionar la mayor cantidad de información útil para la toma de decisiones efectivas.

“La Evaluación del Desempeño que puede ser realizada por el jefe o supervisor. En nuestra opinión, debería complementarse con la autoevaluación del colaborador y una mirada o revisión del superior del jefe (jefe del jefe).” (Alles, 2006, p. 21).

Es conveniente que se tenga más de una visión dentro de la Evaluación del Desempeño, por lo cual la participación del superior

de jefe como un supervisor de la Evaluación para evitar que se den imprecisiones o subjetividades, es de gran valor para mantener la confiabilidad de los resultados alcanzados, igualmente que el trabajador tenga la oportunidad de autoevaluar su desempeño es vital para que participe activamente en la retroalimentación de este proceso y en la fijación de medidas para el mejoramiento de su desempeño

#### **2.2.6.- Beneficios de la evaluación del desempeño**

Expresa Arias Galicia (1998) que cuando los programas de evaluación del desempeño se aplican con políticas bien definidas trae consigo los beneficios siguientes:

- **Beneficios para el individuo.**

- Percibe los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Sabe cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.

- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

• **Beneficios para el jefe**

El jefe tiene oportunidad para:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base, variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

• **Beneficios para la empresa** Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.

- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.



- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

### **2.2.7.- Métodos de evaluación del desempeño**

Davis y Werther, 2000, p. 306, plantean la clasificación de estos métodos en los basados en el desempeño pasado y en el desempeño futuro.

#### **➤ Métodos de evaluación con base en el pasado:**

Escalas de puntuación, método en que el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que va de bajo a alto. La evaluación se basa sólo en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto a fin de permitir la obtención de varios cálculos.

Listas de verificación, este método requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características. Independientemente de la opinión del evaluador, el departamento de personal asigna calificaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación de acuerdo con la importancia de cada uno.

Método de selección forzada, esta técnica obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia ambas expresiones son de carácter positivo o negativo.

Método de registro de acontecimientos notables, este demanda que el evaluador lleve una bitácora diaria, en la cual consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado.

Escalas de calificación conductual, a partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de los diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

Método de verificación del campo, un representante del departamento de personal solicita información acerca del desempeño del empleado al supervisor inmediato, con la cual prepara una evaluación del empleado, que se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta, primero con el experto de personal y luego con el empleado. Al final el especialista registra las puntuaciones en los formularios correspondientes.

Enfoques de evaluación comparativa, son una serie de métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo.

Método de establecimiento de categorías, este método lleva al evaluador a clasificar a sus empleados en una escala de mejor a peor. Las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes pueden distorsionar este método, si bien es posible hacer que determinen la puntuación dos o más evaluadores para reducir el elemento subjetivo.

Distribución forzosa, en esta técnica se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones, de acuerdo a

un parámetro dado. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría.

Método de comparaciones pareadas, bajo este enfoque el evaluador debe comparar a cada empleado con todos los que están evaluados en el mismo grupo. El número de veces que cada empleado es considerado superior a otro puede sumarse para que constituya un índice.

➤ **Métodos de evaluación con base en el desempeño futuro:**

Autoevaluaciones, pueden utilizarse tanto en enfoques de evaluación orientados al desempeño pasado como el futuro, su aspecto más importante radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento. Cuando los empleados se autoevalúan, es menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual.

Administración por objetivos, en esencia, esta técnica consiste en que el supervisor y el empleado establezcan conjuntamente los objetivos del desempeño deseables. A fin de poder efectuar ajustes, en caso de que sea necesario, el empleado debe recibir retroalimentación periódica. Las desviaciones se reducen en el grado en que el logro de las metas pueda medirse en forma objetiva. Los programas de administración por objetivos enfrentan dificultades en la práctica.

Evaluaciones psicológicas, en este caso la evaluación suele constar entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro.

Centros de evaluación, representan una forma estandarizada para la evaluación de empleados que se basa en múltiples tipos de evaluaciones y múltiples evaluadores. A menudo se hace acudir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual. A continuación se selecciona a un grupo idóneo para someterlo a entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, estudios de antecedentes personales, participación en varias mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en que los miembros son calificados por un grupo de evaluadores.

Otros métodos de evaluación del desempeño son planteados por Alles (2008, p.95):

- **Feedback 360° o Evaluación 360°:** a través de una consulta a distintos niveles de la organización – y, en ocasiones, a personas externas a la misma, como clientes y proveedores - se aportan distintas miradas sobre el evaluado. Se incluye la propia del individuo (autoevaluación), y la de sus superiores, pares y subordinados. (2008, p.95)
  
- **Feedback 180° o Evaluación:** es una versión reducida de la anterior, que se aplica en aquellos casos en los que no se desea que los subordinados participen de la evaluación o en organizaciones donde nos existe un nivel superior. A través de una consulta a distintos niveles de la organización – y, en ocasiones, a personas externas a la misma, como clientes y proveedores – se aportan distintas miradas sobre el evaluado. (2008, p.95)
  
- **Evaluación de desempeño por competencias:** en este caso, las competencias se fijan para toda la empresa en su conjunto y luego por área y familia de puestos. Las personas involucradas son evaluadas considerando las competencias que les corresponden, y el grado en que son requeridas por el puesto que ocupan. (2008, p. 98)

En relación a los métodos de evaluación del desempeño, es conveniente resaltar que no existe uno de ellos que sea el ideal en todas las situaciones, cada uno posee sus fortalezas y debilidades, que se deben estudiar cuidadosamente para definir cuál es el que le suministrará la mayor cantidad de información útil a la organización que decida evaluar el trabajo de su recurso humano.

A razón de que este Sistema de Evaluación del Desempeño se ha basado en el modelo de Evaluación por competencias de Martha Alles, es necesario ahondar un poco más en la descripción de las Competencias.

Para Spencer y Spencer, citados por Alles (2002, p. 7) “Competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”

Las Competencias, definidas en función de la estrategia de cada organización, según Alles (2008, p. 87) se clasifican en:

“**Competencias Cardinales:** aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización.”

“**Competencias Específicas:** para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos.”

Algunas características de las Competencias son planteadas por Claude Levy-Leboyer, citada por Alles (2002, p. 11), de la siguiente manera:

Las competencias son comportamientos; algunas personas disponen mejor de ellas que otras, incluso son capaces de transformarlas y hacerlas más eficaces para una situación dada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación. Esas personas aplican íntegramente sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos. Las competencias son un rasgo de unión entre las características individuales y las

cualidades requeridas para conducir mejor las misiones profesionales prefijadas.

A través de la observación y análisis de los comportamientos que exhibe un trabajador al realizar sus labores, se podrá determinar las Competencias que posee y cuales es necesario que desarrolle de acuerdo a su cargo.

### **2.2.8.- Factores que pueden distorsionar las evaluaciones**

De Cenzo y Robbins, (2003, p. 302), esbozan las posibles razones por las cuales una evaluación del desempeño puede verse afectada de forma negativa, dando resultados que no reflejen la realidad objetiva del comportamiento de los trabajadores en sus respectivas labores.

Error por indulgencia, según su propio sistema de valores, cada evaluador, puede caer en un error por indulgencia positivo o un error por indulgencia negativo, trayendo como consecuencia exageración del desempeño de un individuo o subestimación del mismo.

Error o efecto del halo, es una tendencia a otorgar calificaciones altas o bajas a todos los factores debido a la impresión alta o baja que provocan.

Error por similitud, se da cuando los evaluadores valoran a otras personas de la misma manera en que ellos se perciben a sí mismos. Se tiende a beneficiar a quienes poseen la característica que los evaluadores identifican como propia, mientras que se penaliza a los que no la tienen.

Motivación baja del evaluador, si el evaluador sabe que una calificación baja podría afectar significativamente el futuro del empleado, podría ser reacio a dar evaluaciones realistas.

Tendencia central, es la renuencia a otorgar evaluaciones extremas (en cualquier dirección); la incapacidad para hacer distinciones entre los evaluados; y una forma de restringir los rangos.

Presiones inflacionistas, estas siempre han existido pero se han convertido en un problema en las últimas décadas, existe una tendencia a hacer menos rigurosas las evaluaciones y a disminuir sus repercusiones negativas, inflando o aumentando los resultados de las mismas.

Sustitutos inadecuados del desempeño, en muchos puestos resulta difícil ponerse de acuerdo en los criterios que determinarán el desempeño. Como resultado, es frecuente que la evaluación se realice utilizando sustitutos del desempeño, criterios que según se cree, se aproximan bastante al desempeño y actúan en su lugar.

Teoría de la atribución, se presenta cuando los evaluadores atribuyen un desempeño pobre del empleado al control interno, el juicio es más duro que cuando el mismo desempeño pobre se atribuye a factores externos. Cuando un empleado se desempeña satisfactoriamente, los evaluadores lo valorarán de manera favorable si el desempeño se atribuye al esfuerzo propio del empleado y no a fuerzas externas.

Como se observa, son muchos los agentes que pueden perturbar las evaluaciones del desempeño, es necesario que en cada nuevo proceso se tomen en cuenta, con el fin de buscar las herramientas necesarias para combatirlas y permitir que los resultados que se obtengan del proceso llevado a cabo, sean confiables.

#### **2.2.9.- Implicaciones del proceso de evaluación de desempeño**

Sin importar las características propias de cada sistema de evaluación es importante que se tomen en cuenta dos aspectos que están directamente involucrados en el proceso de la evaluación de los trabajadores, como son: la capacitación de los evaluadores y la entrevista de evaluación, como lo señalan Davis y Werther (2000, p. 319).

Capacitación de los evaluadores: Ya sea que se opte por un método comparativo sencillo o por un complicado centro para la operación de núcleos de evaluación, los evaluadores necesitan conocimientos acerca del sistema y el objetivo que se plantea. El mero hecho de saber si una evaluación se empleará para tomar una decisión respecto a compensación o para una promoción puede cambiar una actitud y una evaluación.

Dos aspectos esenciales consisten en asegurar la comprensión del evaluador del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado. Algunos departamentos de personal proporcionan a los evaluadores un manual que describe con detalle los métodos y políticas en vigor.

Entrevistas de evaluación: Son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación respecto a su actuación en el pasado y su potencial a futuro. El evaluador puede proporcionar esa retroalimentación mediante varias técnicas: el convencimiento, el diálogo y la solución de problemas.

Igualmente, Davis y Werther, 2000, p. 321, exponen unas pautas para la conducción de entrevistas efectivas de evaluación del desempeño:

- Destaque los aspectos positivos del desempeño.
- Especifique a cada empleado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.
- Lleve a cabo la sesión de evaluación del desempeño en un ambiente de privacidad y un mínimo de interrupciones.
- Efectúe no menos de una sesión anual formal de revisión del desempeño; son más recomendables dos y aún más en los casos de trabajadores de ingreso reciente o desempeño no satisfactorio.
- Sea tan específico como pueda. Evite las vaguedades.
- Centre sus comentarios (negativos o positivos) en el desempeño y no en los atributos personales.
- Guarde calma. No discuta con su evaluado



- Identifique y explique las acciones específicas que el empleado puede entender para mejorar su desempeño.
- Destaque su disposición a ayudar en cuantos aspectos sea necesario.
- Concluya las sesiones de evaluación destacando los aspectos positivos del desempeño del empleado.

Tanto la capacitación a los evaluadores como la entrevista de retroalimentación, son dos elementos sumamente importantes que marcan el inicio y el cierre del sistema formal de la evaluación del desempeño, debido a que la primera permite poner en marcha eficazmente el proceso y la segunda propicia el intercambio de ideas entre las partes involucradas, a través del cual se establecen las conclusiones pertinentes y las acciones futuras en función de las mismas.

#### **2.2.10.- Importancia de la evaluación del desempeño:**

Según Alles (2008, p. 32), la evaluación del desempeño permite:

- Detectar necesidades de formación.
- Descubrir personas clave.
- Descubrir inquietudes del trabajador.
- Encontrar una persona para otro puesto.
- Motivar a las personas al comunicarles su desempeño e involucrarlas en los objetivos de la organización (retroalimentación).
- Que los jefes y colaboradores analicen cómo se están haciendo las cosas.
- Tomar decisiones sobre salarios y promociones.

La aplicación de un sistema de evaluación del desempeño, trae múltiples ventajas a la organización en su conjunto, permitiendo tener una idea clara del personal con que se cuenta y de los objetivos que se pueden trazar en función de esta información, así establecer los planes de acción que permitan alcanzarlos; difícilmente una planificación organizacional será exitosa si no se toma en cuenta al recurso humano y se le motiva a

la participación activa y comprometida, tomando en cuenta sus capacidades para el logro de metas individuales y organizacionales. Además, la evaluación del desempeño, es la herramienta ideal para detectar las debilidades, que de lo contrario pasarían desapercibidas produciendo fallas, en caso de que no se aplique estrategias para hacerles frente.

### **2.3 Definición de Términos Básicos.**

La Definición de Términos Básicos consiste en "dar el significado preciso y según el contexto a los conceptos principales, expresiones o variables involucradas en el problema y en los objetivos formulados". (Arias, 2006:108). A continuación se presentan definiciones que guardan relación con el tema de investigación.

**Análisis:** Descomposición de un todo en sus partes para su estudio profundo y detallado. (Arias, 2006:133)

**Administración:** Un conjunto de principios y procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una empresa, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otros. (Rodríguez, citado por Rodríguez J, 2007:7)

**Administración de Recursos Humanos:** Es el área de la administración relacionada con todos los aspectos del personal de una organización, es decir, la que determina las necesidades de reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar, y recompensar al personal, y la que actúa como enlace entre los empleados y los sindicatos y maneja otros asuntos de bienestar. (Byar y Rue, citados por Rodríguez, 2007:7)

**Criterios:** Son los valores o estándares que una persona utiliza para tomar decisiones o hacer juicios. (Diccionario Enciclopédico OCEANO, 2000:223)

**Desempeño:** Es la forma llevar a cabo un tarea por parte de un trabajador. (Chiavenato, 2002: 25)

**Departamento de Recursos Humanos:** Es el área encargada de llevar a cabo los procesos relacionados con el personal de una empresa o institución, también se encarga de desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para obtener una estructura eficiente. (Rodríguez, 2007:45)

**Evaluar:** Determinar el valor o importancia de una cosa o de las aptitudes, conducta, entre otras, de una persona. (Diccionario de la Lengua Española 2004: 58)

**Evaluador:** Persona encargada de conducir un estudio y comunicar los resultados. (Diccionario Enciclopédico OCEANO, 2000:380)

**Evaluación de Desempeño:** La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos. (Chiavenato, 2002:96)

**Función:** Acción y ejercicio de un empleo, facultad u oficio. (Diccionario Enciclopédico OCEANO, 2000:411)

**Funcionario:** Persona que labora dentro de una institución de carácter público. (Diccionario Jurídico Enelynta, 2007:41)

**Instructivo:** Es un documento que indica cómo realizar una acción determinada. (Balderas, 1995:66)

**Instrumento:** Objeto que sirve para un trabajo o una operación. (Diccionario Enciclopédico OCEANO, 2000:498)

**Limitación:** Se refiere a las restricciones propias del tipo de problema abordado. (Medina, 2005:325)

**Método:** Es la vía o camino que se utiliza para llegar a un fin o para lograr un objetivo. (Arias, 2006:18)

**Norma:** Son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. (Diccionario Jurídico Enelynta, 2007:78)

**Objetividad:** Doctrina filosófica según la cual el objeto tiene prioridad sobre el sujeto, dando carácter objetivo a la idea o sentimiento. (Diccionario Enciclopédico OCEANO, 2000:671)

**Organización:** Es una unidad social coordinada conscientemente compuesta por dos o más personas que funcionan con una base de relativa continuidad para lograr una meta o una serie de metas. (Rodríguez, 2007:78)

**Proceso:** Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial. (Diccionario Enciclopédico OCEANO, 2000:761)

**Política:** Se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales. (Chiavenato, 1994:118)

**Recurso Humano:** Son las personas que integran, permanecen y participan en la organización de una empresa u compañía, en cualquier nivel jerárquico o tarea. (Chiavenato, 2002:161)

**Subjetividad:** Relativo al sujeto pensante y no al objeto en sí mismo, reduciendo la validez del conocimiento al sujeto que conoce. (Diccionario Enciclopédico OCEANO, 2000:887)

**Técnica:** El procedimiento o forma particular de obtener datos o información. (Arias, 2006:67)

## **2.4 Hipótesis**

El proceso de evaluación de desempeño laboral aplicado al personal de la Sucursal Bagua Grande de ORVISA se realiza en forma inadecuada e influye en su rendimiento.

## **2.5 Variables de estudio.**

**2.5.1 Variable Independiente:** La presente investigación tiene como variable independiente **Evaluación del Desempeño Laboral**

**2.5.2 Variable Dependiente:** La presente investigación tiene como variable dependiente **Resultados del Rendimiento de los trabajadores**

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1 Población y muestra

En la investigación se trabajó con la población y muestra, tomando el total del personal de la Sucursal de ORVISA, ubicada en la ciudad de Bagua Grande, provincia de Utcubamba departamento de Amazonas; debido a la facilidad para la recolección de datos, y además, la información que poseen es válida para la consecución de los objetivos planteados.

Como lo señalan Hernández, Fernández y Baptista, (2006), "la población y muestra es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones." (p. 239). Igualmente, Balestrini, (2006), señala que "desde el punto de vista estadístico, la población o universo puede estar referida a cualquier conjunto de elementos, de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación" (p.137).

Para esta investigación, se tomó como informantes a las personas que laboran en la sucursal Bagua Grande, que son un total de 20 entre personal obrero y empleado, (ver anexo N° 01) a quienes se les consultó acerca de las características del proceso de evaluación del desempeño que se efectúa actualmente en la institución.

**TABLA N° 1**

**Personal que labora en la sede de Bagua Grande de ORVISA**

Directivos	01
Trabajadores (empleados y obreros)	19
<b>Total</b>	<b>20</b>

**Elaborado por:** Mercedes Ayala linares

**Fuente:** CAP. De ORVISA- sucursal Bagua Grande

### 3.2 Operacionalización de las variables

**TABLA N° 02: Operacionalización de la Variable Independiente**

#### 3.2.1 Operacionalización de la variable independiente: Evaluación del Desempeño

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos de recolección de información
<p>Evaluación del desempeño laboral conceptualizada así:</p> <p>La evaluación de desempeño laboral es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos se valoran el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del trabajador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.</p>	<p>Métodos</p> <p>Responsabilidad</p>	<p>Evaluación de Desempeño Laboral por Competencias</p> <p>PREMIO</p> <p>Trabajador</p> <p>Equipo de trabajo</p> <p>Área de Gestión</p>	<p>¿Se realiza Evaluación a su Desempeño laboral?</p> <p>¿Conoce el objetivo de realizar una evaluación al desempeño?</p> <p>¿Existe un responsable, encargado de velar por el bienestar del personal de la sucursal de ORVISA en Bagua Grande?</p> <p>¿Se reconocen y motiva el desempeño eficiente de un trabajador?</p>	<p>Encuesta realizada al personal de ORVISA de Bagua Grande</p>

**Figura 1: Operacionalización de la variable independiente**

Elaborado por: Mercedes del Carmen Ayala Linares

**TABLA N° 03: Operacionalización de la Variable Dependiente**

**3.2.2 Operacionalización de la variable dependiente: Resultados del Rendimiento Laboral**

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e instrumentos de recolección de Información
<p>El rendimiento laboral se conceptúa así:</p> <p>La evaluación de los resultados del rendimiento, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los trabajadores la forma en que se están desempeñando en su trabajo y en principio a elaborar planes de mejora.</p>	<p>Factores</p>	<p>Satisfacción del Trabajador</p> <p>Autoestima</p> <p>Trabajo en Equipo</p> <p>Capacitación del trabajador</p>	<p>¿Se potencializa al interior de la institución sus competencias profesionales?</p> <p>¿Se reconocen y motiva el desempeño eficiente de un trabajador?</p> <p>¿Existe un responsable, encargado de velar por el bienestar del personal de la sucursal de ORVISA?</p> <p>¿Existe un Plan de Mejora en función de su desempeño profesional?</p>	<p>Encuesta realizada al personal de ORVISA de Bagua Grande</p>

**Figura 2: Operacionalización de la variable dependiente**  
**Elaborado por: Mercedes del Carmen Ayala Linares**



### **3.3 Tipo y Diseño de Investigación**

#### **3.3.1 Tipo de investigación:**

Según Arias (2006:24), "la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento", es decir, este tipo de investigación permite determinar cómo se puede comportar una variable, partiendo de la descripción o descomposición de la misma, para realizar de esta manera el análisis de ella.

La presente investigación se considera descriptiva, debido a que para realizarla se describieron las características del objeto de estudio, el cual es el proceso de evaluación de desempeño aplicado al personal que labora en esa sucursal de ORVISA, y posteriormente se analizó el mismo para explicar cómo se ejecuta.

#### **3.3.2 Diseño de Investigación:**

Según Hernández, Fernández y Baptista, (2006), "El diseño es un plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación." (p.158). Éste permite que el investigador adopte un modo específico de abordar el objeto de estudio, una manera particular de enfrentarse a él y de alcanzar los datos que demanda la realización del estudio.

En este caso, el diseño empleado para el abordaje de la investigación será de campo, el cual es descrito por Arias (2006) de la siguiente manera:

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. (p. 31).

El presente estudio se sustentó en una investigación de campo, porque los datos fueron aportados directamente por el personal que labora en la sucursal Bagua Grande de "ORVISA", los cuales permitieron determinar la situación que se presenta con el proceso de evaluación de desempeño que se les aplica, y de esta manera se plantearon las respectivas conclusiones y recomendaciones, las cuales son alternativas que pueden dar solución a las debilidades encontradas en el proceso.

### **3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para recabar de manera práctica y objetiva los datos que sirvieron de base para el desarrollo de esta investigación, se aplicaron técnicas e instrumentos que orientaron la búsqueda de esta información.

Las técnicas e instrumentos que se utilizaron en la investigación fueron los siguientes:

**Observación estructurada:** es aquella que además de realizarse en correspondencia con unos objetivos, utiliza una guía diseñada previamente, en la que se especifican los elementos que serán observados. En este caso se tuvo como instrumento una guía de observación. (Arias, 2006, p. 70).

**Entrevista estructurada o formal:** es la entrevista que se realiza a partir de una guía prediseñada que contiene las preguntas que serán formuladas al entrevistado, para obtener la información requerida. En este caso se tuvo la guía de entrevista como instrumento para registrar las respuestas. (Arias, 2006, p. 73).

Con el fin de recabar los datos necesarios para el análisis, se llevaron a cabo la observación antes descrita en la organización; encuesta aplicada al personal de ORVISA de la sucursal Bagua Grande (ver anexo N° 2), además se efectuó una entrevista, al Administrador de la sucursal de Bagua Grande (ver Anexo 3) a fin de estudiar la información referida al proceso de evaluación del desempeño con que cuenta actualmente la sucursal Bagua Grande de ORVISA

Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.

**Encuesta:** Es una técnica o una manera de obtener información de la realidad, basada en preguntar o interrogar a una muestra de personas apoyadas en el cuestionario.

**Entrevista:** técnica que permite obtener información personalizada de la situación real de la empresa, basada en preguntar al administrador de la sucursal apoyada en un cuestionario

### 3.5 Técnicas de procesamiento y análisis datos

#### 3.5.1 Plan de procesamiento de Información

- Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, entre otros.
- Repetición de la recolección en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información.
- Análisis e interpretación de resultados
- Estudio estadístico de datos obtenidos

### TABULACIÓN DE DATOS

#### TABLA N° 04

##### Tabla para tabular datos de encuesta

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI</b>		
<b>NO</b>		
<b>Total</b>		

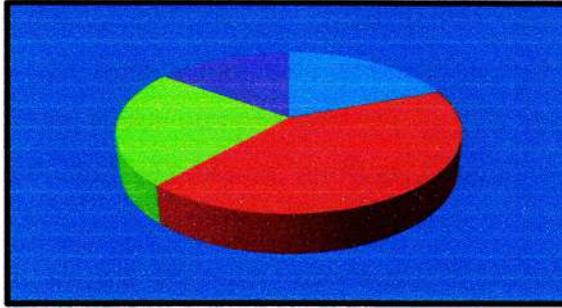
Elaborado por: Mercedes Ayala linares

Fuente: Tablas estadísticas

## REPRESENTACIONES GRÁFICAS

### GRÁFICO N.- 01

Grafico para representar los datos obtenidos en la encuesta



Elaborado por: Mercedes Ayala lineares

Fuente: Gráficos estadísticos

#### 3.5.2. Plan de análisis e interpretación de resultados

- **Análisis de los resultados estadísticos.** Para el procesamiento y análisis de la información se utilizó cuadros estadísticos para interpretar los resultados tabulados de la encuesta, para finalmente obtener los resultados sobre el mejoramiento de la herramienta de Evaluación de desempeño Laboral.
- **Interpretación de los resultados:** El análisis de dicha investigación fue tabulada mediante cuadros, tablas, gráficos y otros.
- Para el establecimiento de conclusiones y recomendaciones se procederá de la siguiente manera:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
Analizar el Modelo de Evaluación de Desempeño Laboral que actualmente posee la Institución, para demostrar su inaplicabilidad.		
Analizar los resultados de las Evaluaciones de Desempeño Laboral del año 2013 para determinar el nivel de rendimiento de los trabajadores		
Identificar los encargados de aplicar el proceso de evaluación de desempeño laboral al personal en esa sucursal de ORVISA.		
Determinar los beneficios que obtienen los trabajadores y la organización con la aplicación del proceso de desempeño laboral al personal en esa sucursal.		

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS OBTENIDOS

#### 4.1 Presentación de datos generales

Los datos recabados durante la investigación han sido reflejados en cuadros y gráficos, los cuales han sido analizados individualmente, con la finalidad de lograr una mejor comprensión de la información obtenida y un máximo aprovechamiento de la misma, en función del alcance de los objetivos planteados.

A continuación se presenta los resultados de la encuesta aplicada al personal de ORVISA de la sucursal Bagua Grande. Ver anexo N° 2

#### Datos Generales:

##### 1. Sexo:

**TABLA N° 05**

Sexo del personal que labora en ORVISA, sucursal Bagua Grande

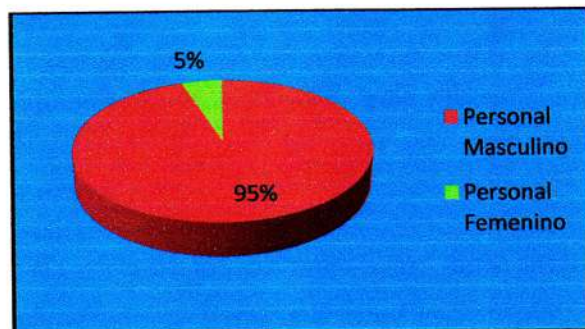
<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Personal Masculino	19	95%
Personal Femenino	1	5
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Mercedes Ayala linares

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores

**GRÁFICO N.- 02**

**Sexo del Personal de la Sucursal Bagua Grande de ORVISA**



**Elaborado por:** Mercedes Ayala linares

**Fuente:** Tabla N.-05

#### Análisis

Según el Gráfico N° 01. 95% de la población-muestra encuestada es masculina y el 5% de los colaboradores son del sexo femenino.



## 2. Edad:

**TABLA N° 06**

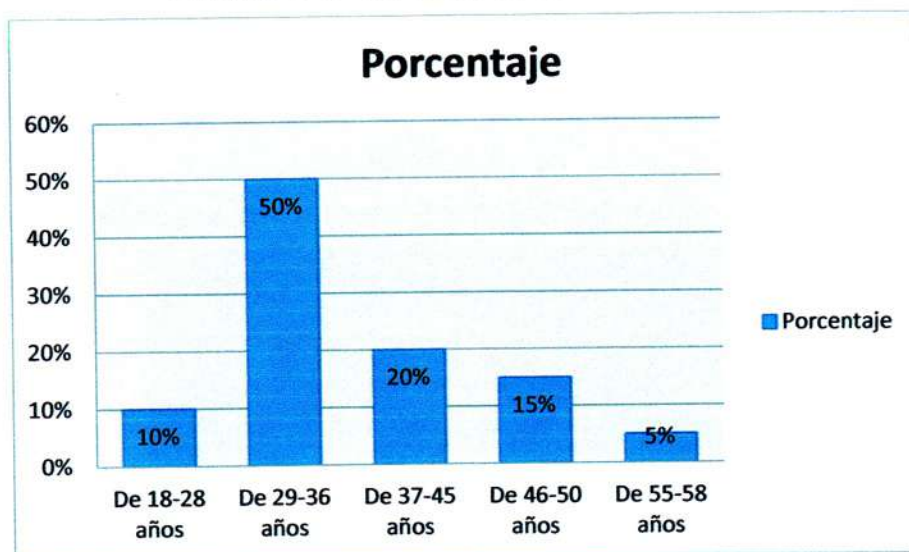
Personal de ORVISA, Bagua Grande, según las edades que posee

Edades	Frecuencia	Porcentaje
De 18-28 años	2	10%
De 29-36 años	10	50%
De 37-45 años	4	20%
De 46-50 años	3	15%
De 55-58 años	1	5%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Mercedes Ayala linares

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores

**GRAFICO N° 03. Edad de los colaboradores**



**Elaborado por:** Mercedes Ayala linares

**Fuente:** Tabla N.-06

### **Análisis**

Según el Gráfico N° 03. 5% de los colaboradores tiene entre 55 y 58 años de edad, 15% de los colaboradores tiene una edad entre 46-50 años, 20% de los colaboradores tienen una edad de 37-45 años, 50% de los colaboradores tienen una edad entre 29-36 años y además 10% de los colaboradores tienen entre 18-28 años de edad.

## 4.2. Interpretación y discusión de resultados

**Análisis e interpretación de resultados obtenidos sobre las variables de investigación en la encuesta aplicada a los trabajadores de ORVISA**

1. ¿Existe un responsable, encargado de velar por el bienestar del personal de ORVISA sucursal Bagua Grande?

**TABLA N° 07**

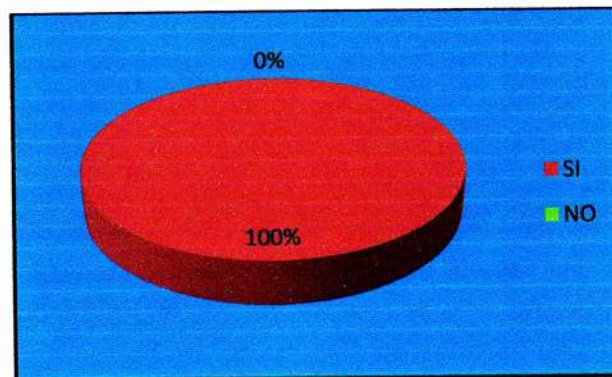
<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	20	100%
NO	0	0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Mercedes Ayala linares

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores

**GRÁFICO N.- 04**

**Responsable de velar por el bienestar el personal**



**Elaborado por:** Mercedes Ayala linares

**Fuente:** Tabla N.-07

### **Análisis**

El total de la población analizada que en este caso son 20 encuestados, están conscientes que existe un departamento encargado de realizar todo el proceso relacionado con el recurso humano y entre uno de sus subcomponentes está la evaluación al desempeño, situación que permite identificar que son otras las causas que originan el buen o mal rendimiento del personal.

### Interpretación

Los datos estadísticos, demuestran que existe un responsable encargado de velar por el bienestar del personal, reflejado en el 100% de encuestados.

2. ¿Conoce usted, que es la Evaluación del Desempeño?

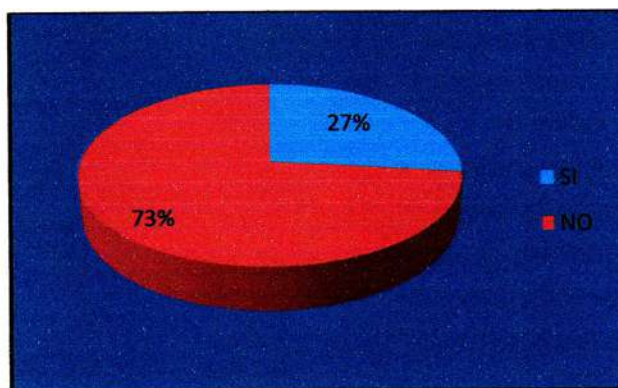
**TABLA N° 08**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	27%
NO	15	73%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Mercedes Ayala linares  
**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores

**GRÁFICO N.- 05**

**Conocimiento de la Evaluación del Desempeño**



**Elaborado por:** Mercedes Ayala linares  
**Fuente:** Tabla N.-08

### Análisis

Los resultados, demuestran que un 27% de los colaboradores conoce la evaluación del desempeño, y un 73% no conocen la referida técnica de personal.

### Interpretación

De la cantidad total encuestada se denota que la mayoría (73%) de los colaboradores no conocen la técnica de evaluación del desempeño que la empresa aplica todos los años, por lo que la institución debe capacitar al personal para alcanzar un mejor resultado.



3. ¿Se realiza Evaluación a su Desempeño laboral?

**TABLA N° 09**

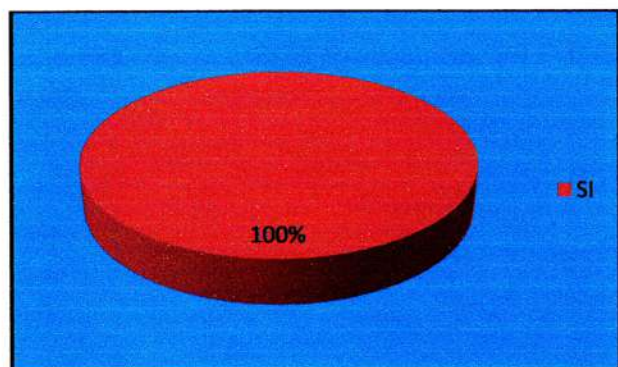
<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	20	100%
NO	0	0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Mercedes Ayala linares

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores

**GRÁFICO N.- 06**

**Realización de Evaluación a su Desempeño Laboral**



**Elaborado por:** Mercedes Ayala linares

**Fuente:** Tabla N.- 09

### **Análisis**

Los datos estadísticos, demuestran que si se realiza la evaluación a su desempeño, lo cual refleja el 100% de encuestados.

### **Interpretación**

De los 20 encuestados, todos están consiente que se realiza una Evaluación a su Desempeño, aunque en muchos de los casos no saben ni se les prepara ningún formato para ello, sin embargo reconocen que tienen una evaluación, llegando hacer en muchos casos muy subjetiva.

4. ¿Cada cuánto tiempo es Usted Evaluado a través de la Evaluación de Desempeño?

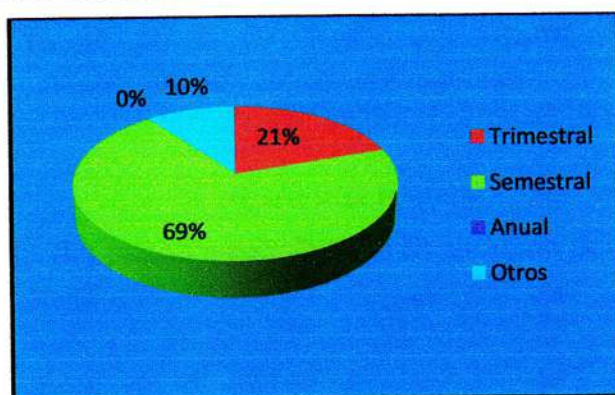
**TABLA N° 10**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Trimestral	4	21%
Semestral	14	69%
Anual	--	--
Otros	2	10%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Mercedes Ayala linares  
**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores

**GRÁFICO N.- 07**

**Tiempo de la realización de la evaluación del Desempeño**



**Elaborado por:** Mercedes Ayala linares  
**Fuente:** Tabla N.-10

### **Análisis**

En sus resultados se refleja que el proceso de Evaluación del rendimiento es realizado "semestralmente", esto lo afirmó un 69% del personal. Sin embargo, es necesario tener en cuenta, que la totalidad del personal no está realmente claro sobre la periodicidad de la evaluación, pues un 21% respondió que es realizada cada "tres meses", mientras que el 10% señaló la opción de otros, y destacaron esta opción como que el proceso se lleva a cabo cada "5 meses".

### **Interpretación**

Según los resultados obtenidos se puede observar que un poco más del 30% de los trabajadores desconoce los lapsos de tiempo en se desarrolla el

proceso; Este desconocimiento se atribuye a la falta de información que poseen los trabajadores sobre este aspecto del proceso, bien sea por falta de interés o debilidades en la transmisión de información por parte de la institución.

5. ¿La institución le da a conocer los pasos a seguir en la Evaluación de Desempeño?

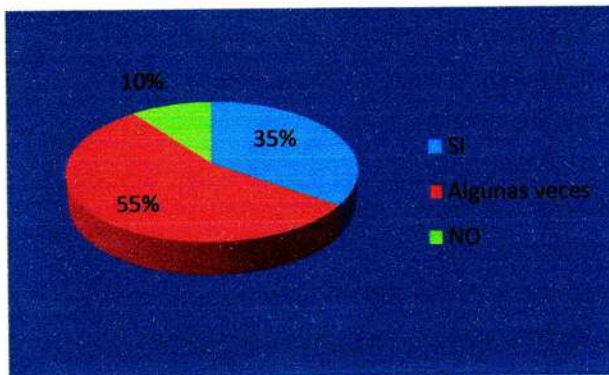
**TABLA N° 11**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	7	35%
Algunas veces	11	55%
NO	2	10%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Mercedes Ayala linares  
**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores

**GRÁFICO N.- 08**

**Se conoce los pasos a seguir en la Evaluación del Desempeño**



**Elaborado por:** Mercedes Ayala linares  
**Fuente:** Tabla N.-11

### **Análisis**

Los resultados expuestos en la tabla anterior, expresan que el 55% de la población encuestada señaló que sólo "algunas veces" le son dados a conocer estos pasos, mientras que un 35% afirmó que "si" le son comunicados dichos pasos y 10% respondió negativamente al respecto.



## Interpretación

El incentivar y dar a conocer con más claridad el proceso de evaluación de desempeño conlleva, a que el personal conozca el procedimiento a seguirse, pues al no dar a conocer estos pasos de la evaluación perjudican el desarrollo del mismo, lo cual de ser conocido por todo sus colaboradores, aportaría grandes beneficios al momento de aplicar el proceso, pues se evitarían posibles confusiones y los trabajadores estarían seguros y confiados en que la medición que se le realiza está regida por pasos que permiten realizarla ordenadamente, a su vez esto, en conjunto con el buen uso de los resultados constituiría una fortaleza para la institución, pues una vez culminado el proceso está contaría con un personal con mayor eficacia y eficiencia en su rendimiento laboral.

6. ¿Conoce el objetivo de realizar una evaluación al desempeño?

**TABLA N° 12**

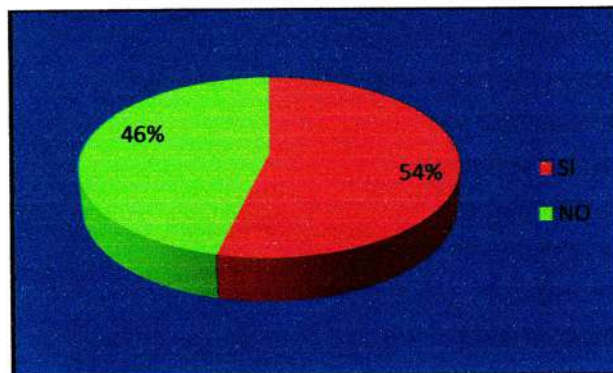
<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	11	54%
NO	9	46%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Mercedes Ayala linares

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores

**GRÁFICO N.- 09**

**Conoce Objetivo de la Evaluación del Desempeño**



**Elaborado por:** Mercedes Ayala linares

**Fuente:** Tabla N.-12

## Análisis

Los datos estadísticos, señalan que el 46% de encuestados no conocen el objetivo real de la evaluación, mientras que el 54% sabe de lo que se trata y cuáles son sus repercusiones.

## Interpretación

En la institución existen bien definidos los distintos niveles jerárquicos, de ahí que se desprende que la gerencia, y los mandos medios si saben el objetivo de realizar una Evaluación al desempeño laboral cual se evidencia claramente con la mayoría; sin embargo el nivel operativo, desconoce el por qué o las razones de su ejecución provocando incluso temor y rechazo a este instrumento necesario en la Gestión del Talento Humano.

### 7. ¿Conoce los resultados de su Evaluación?

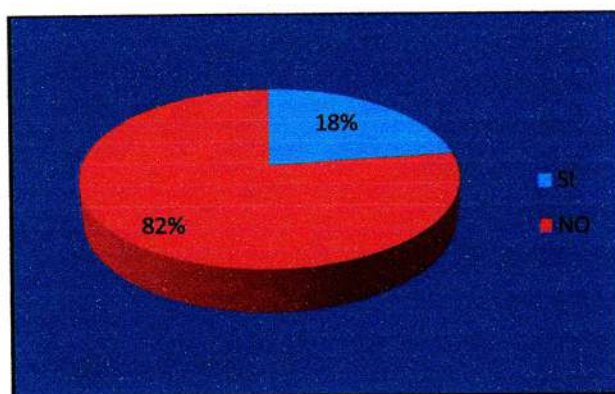
**TABLA N° 13**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	18%
NO	16	82%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Mercedes Ayala linares  
**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores

**GRÁFICO N.- 10**

**Conoces los resultados de la Evaluación del Desempeño**



**Elaborado por:** Mercedes Ayala linares  
**Fuente:** Tabla N.-13

## **Análisis**

El gráfico señala que el 82% desconoce los resultados de la evaluación, mientras que la diferencia que en este caso está representado por el 18% tiene conocimiento de este valioso instrumento

## **Interpretación**

Lamentablemente en la mayoría de los encuestados han manifestado su preocupación y rechazo por no conocer los resultados de la evaluación a su desempeño, pues quienes son responsables de esta función lo manejan muy secretamente y en lugar de dar alternativas de solución, consideran un espacio para buscar culpables, complicando de esta manera su eficiente ejecución; esto no sucede con el Nivel Directivo (administrador) que por las características propias de su cargo si conoce.

8. ¿Recibe usted los beneficios esperados después de la Evaluación?

**TABLA N° 14**

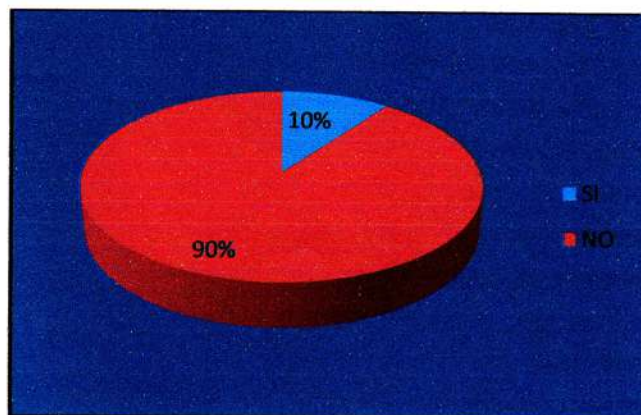
<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	2	10%
NO	18	90%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Mercedes Ayala linares

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores

**GRÁFICO N.- 11**

**Recibe beneficios después de la evaluación**



**Elaborado por:** Mercedes Ayala linares

**Fuente:** Tabla N.-14



## Análisis

El gráfico demuestra que existe un 90% de trabajadores que no reciben beneficios después de la evaluación de su desempeño, mientras que un 10% considera que si reciben beneficios.

## Interpretación

De la investigación de campo realizado, es penoso reconocer que 18 trabajadores del total de 20 no reciben los beneficios después de la evaluación, lo que trae desmotivación reflejándose en su bajo rendimiento, mientras que solo el 10% de los colaboradores reciben beneficios; reflejando que la evaluación no tiene interés de motivar al personal para alentar su eficiencia y productividad en el trabajo.

9. ¿Se reconoce y motiva el desempeño eficiente de un trabajador?

**TABLA N° 15**

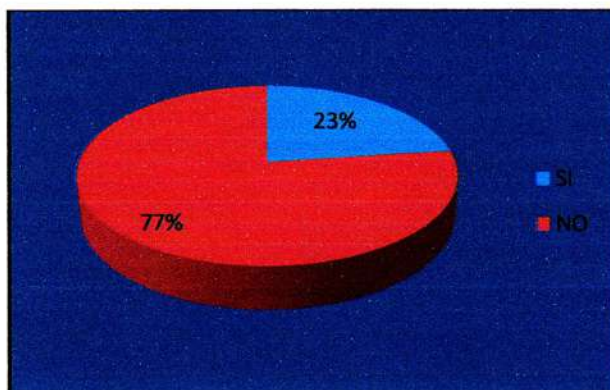
<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	5	23%
NO	15	77%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Mercedes Ayala linares

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores

**GRÁFICO N.- 12**

**Motivación por el Desempeño Laboral**



**Elaborado por:** Mercedes Ayala linares

**Fuente:** Tabla N.-15

## **Análisis**

En los datos se puede observar claramente que el 77% de los encuestados coinciden que una vez obtenidos los resultados no se realiza ningún plan de motivación ni reconocimiento a la labor cumplida, frente a un 23% que señala que si se lo realiza.

## **Interpretación**

Del trabajo de campo realizado, es penoso reconocer que al no conocer los objetivos ni los resultados de la evaluación, tampoco se utiliza la herramienta para mejorar los procesos y sistemas, al tener que tomar decisiones motivantes tales como el premio para los mejores trabajadores, y el castigo o la sanción para aquellos que incumplieron, como se ve reflejado en la mayoría del recurso humano, para el cual no existe ningún plan de motivación ni incentivos por su entrega a la institución.

### 10. ¿Cómo calificaría su Ambiente Laboral?

**TABLA N° 16**

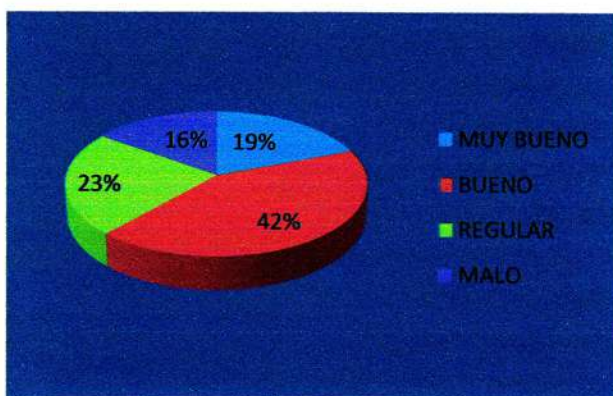
<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy bueno	4	19%
Bueno	8	42%
Regular	5	23%
Malo	3	16%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Mercedes Ayala linares

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores



**GRÁFICO N.- 13**  
**Ambiente Laboral**



**Elaborado por:** Mercedes Ayala linares  
**Fuente:** Tabla N.-16

### **Análisis**

Como se puede observar en los datos, el ambiente laboral en términos generales es bueno como se refleja en el 42% de encuestados, mientras que tan solo un 16% lo considera malo, frente a un 19% que estima que es muy bueno y un 23% que es regular.

### **Interpretación**

Lo que significa que no todo está mal, y que por el contrario hay muchas cosas que se puede hacer en beneficio del recurso más valioso que tiene la sucursal de ORVISA en Bagua Grande que es el Talento Humano.

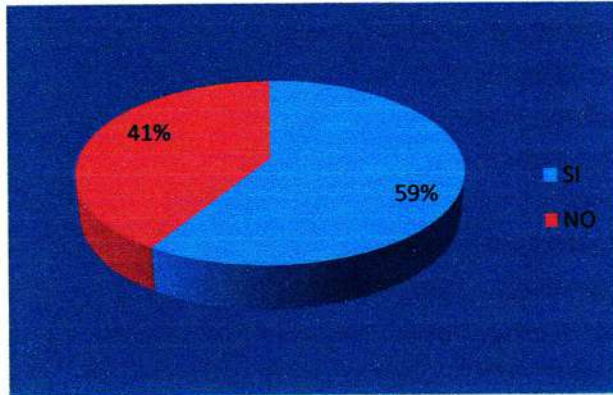
11. ¿Se encuentran bien definidas sus funciones laborales?

**TABLA N° 17**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	12	59%
NO	8	41%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Mercedes Ayala linares  
**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores

**GRÁFICO N.- 14**  
**Definición de Funciones**



**Elaborado por:** Mercedes Ayala linares  
**Fuente:** Tabla N.-17

**Análisis**

El gráfico demuestra que existe un 59% de funcionarios y empleados que conocen sus funciones y por ende sus responsabilidades, mientras que un 41% considera que desconocen de las mismas.

**Interpretación**

En términos generales se puede apreciar que 12 trabajadores manifiestan que se encuentran bien definidas sus funciones, representando el 59%, sin embargo también hay un 41% que expresa que existe duplicidad de funciones, situación que amerita un cambio profundo en el planteamiento y en el análisis, todos estos datos permitirá desarrollar la propuesta de solución.

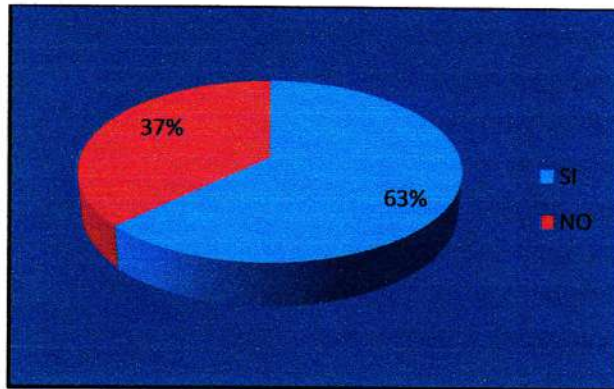
12. ¿Existe mucha rotación de personal?

**TABLA N° 18**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	13	63%
NO	7	37%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Mercedes Ayala linares  
**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores

**GRÁFICO N.- 15**  
**Rotación de Personal**



**Elaborado por:** Mercedes Ayala linares  
**Fuente:** Tabla N.-18

### **Análisis**

Los datos estadísticos señalan que del 100% de los encuestados, el 63% manifiesta que han sido sometidos a un permanente cambio de puesto, y que apenas un 37% se ha mantenido en su puesto inicial

### **Interpretación**

Como señala la normativa general de los sub componentes del talento humano, los cambios son necesarios, pues los puestos son permanentes y las personas son pasajeras, lo cual indica que al existir un 37% de rotación no es bueno para las personas, pero si lo consideramos bueno para las instituciones, pues solo así se elimina personal que se consideran indispensables.

13. ¿Se potencializa al interior de la institución sus competencias profesionales?

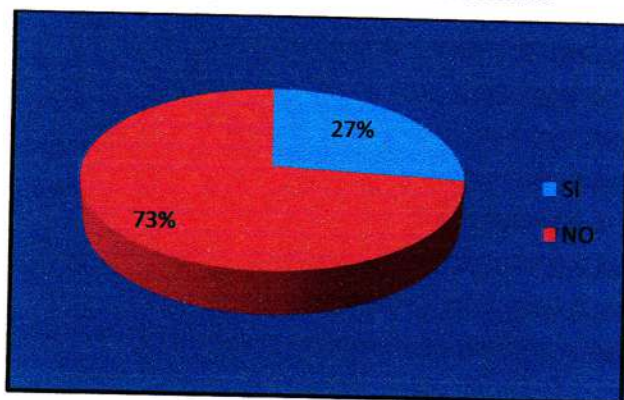
**TABLA N° 19**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	5	27%
NO	15	73%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Mercedes Ayala linares  
**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores



**GRÁFICO N.- 16**  
**Competencias Profesionales**



**Elaborado por:** Mercedes Ayala linares  
**Fuente:** Tabla N.- 19

**Análisis**

Los datos estadísticos, señalan que en un 73% no se potencializa ni se optimiza las competencias de los empleados, trabajadores y directivos, y que tan solo un 27% ha sido potencializado de alguna manera

**Interpretación**

El término competencias, no es un término de moda, sin embargo es necesario señalar que permite desarrollar las habilidades, capacidades, destrezas, actitudes y aptitudes de las personas, es curioso el dato que se presenta pues la mayoría de los encuestados manifiestan que no se explotan sus competencias, a pesar que existe un perfil de ingreso a la institución, es necesario tomar en cuenta este dato para la propuesta de solución.

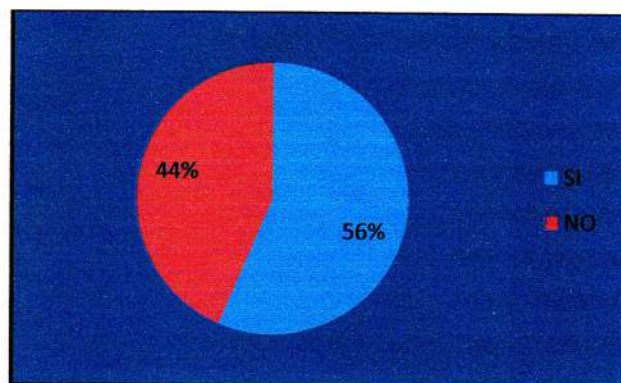
14. ¿Existe mucha diversidad de criterios al interior de su departamento o sección?

**TABLA N° 20**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	11	56%
NO	9	44%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Mercedes Ayala linares  
**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores

**GRÁFICO N.- 17**  
**Comportamiento Organizacional**



**Elaborado por:** Mercedes Ayala linares  
**Fuente:** Tabla N.-20

**Análisis**

Del 100% de encuestados, el 56% coincide que existe mucha diversidad de criterios al interior de su departamento, área o sección, frente al 44% que señala que no

**Interpretación**

En lo relacionado al comportamiento organizacional, la diversidad de criterios son normales: sin embargo, se refleja en los 11 encuestados que les resulta muy difícil llegar a consensos, lo cual dificulta la toma de decisiones, es importante implementar un modelo de cultura y ambiente organizacional al interior de la sucursal Bagua Grande de ORVISA, a fin de lograr unificar y consolidar criterios y objetivos.

15. ¿Existe un Plan de Mejora en función de su desempeño profesional?

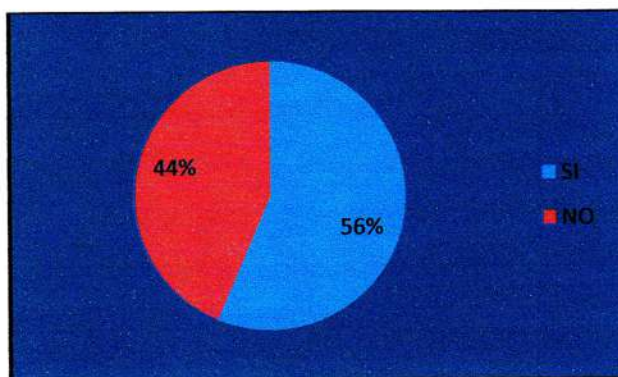
**TABLA N° 21**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	11	56%
NO	9	44%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Mercedes Ayala linares  
**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores

## GRÁFICO N.- 18

### Plan de Mejora



**Elaborado por:** Mercedes Ayala linares

**Fuente:** Tabla N.-21

### **Análisis**

Los datos estadísticos, reflejan que en un 44% no se ejecuta ni se lleva a cabo ningún Plan de Mejora para elevar la calidad de la evaluación al desempeño frente a un 56% que manifiesta que si

### **Interpretación**

En toda institución, es importante reconocer que cada día se puede hacer más, sin embargo el reconocerlo no es tarea fácil, lo que se refleja claramente en los trabajadores que sienten que no existe ningún plan de mejoramiento, pues posiblemente no resultaron ser beneficiarios del mismo.

El trabajo de campo ha resultado ser muy provechoso pues se rescata situaciones que a simple vista no se las ve y se piensa o se considera que todo está bien, cuando en realidad hay cosas que se las puede mejorar significativamente.

En conclusión hemos contrastado la hipótesis de la investigación con los resultados obtenidos, podemos afirmar que la evaluación del desempeño laboral aplicado al personal de la sucursal de Orvisa. SA en Bagua Grande, no está cumpliendo con su propósito de influir en el rendimiento del personal, porque muy poco o casi nada influye en el rendimiento de los trabajadores ocasionado desmotivación entre ellos.

## **Análisis de la Entrevista realizada al Administrador de la Sucursal Bagua Grande la "ORVISA" Ver anexo N° 03**

A través del análisis de la entrevista realizada al Administrador de la Sucursal de ORVISA en la localidad de Bagua Grande, se pudieron obtener diferentes resultados que ilustran claramente la situación actual de la Evaluación del Desempeño en la Organización y permiten formular la bases para los cambio en el diseño actual de evaluación del desempeño

1. Objetivos se persiguen en la organización con la aplicación de Evaluación del Desempeño a su personal:
  - Fomentar en los(as) trabajadores(as) el apego al trabajo bien ejecutado, la atención dedicada a la población atendida y la valoración del esfuerzo individual y colectivo.
  - Tomar decisiones con respecto a ascensos, traslados o desvinculaciones.
  - Promover el respeto por la institucionalidad y los procedimientos establecidos en la organización para el logro de los objetivos estratégicos organizacionales.
  - Impulsar el mejoramiento de la calidad del desempeño del personal y por tanto el aumento de la productividad organizacional.
  - Determinar cuáles son las fallas en que incurre la organización como un todo.
  
2. El rol de evaluadores del desempeño en la sucursal de Bagua Grande de la empresa Orvisa S.A., recae en el administrador y el jefe de servicios, el primero evalúa al personal administrativo y el segundo con el personal técnico. Ver anexo N° 04
  
3. La responsabilidad de la evaluación del desempeño en ORVISA de la sucursal Bagua Grande es el jefe de la oficina de Recursos Humanos de Tarapoto. Quien tiene establecido el manual del usuario del sistema de gestión del talento (ver anexo N° 05)

4. Las funciones y responsabilidades de cada cargo están contenidas en un Manual Descriptivo de Cargos, el cual no es conocido por todos los trabajadores y además necesita ser actualizado.
  
5. El método de evaluación al desempeño que actualmente se aplica al personal, es el Evaluación por Competencias y los hacen dos veces por año: (ver anexo N° 06 preguntas frecuentes del sistema de evaluación por competencias)
  - Etapa Julio-Agosto: Se evaluará el avance del desempeño de los primeros seis meses del año.
  - Etapa Febrero-Marzo: Se evalúa el desempeño de todo el año anterior.
  
6. Las conductas evaluadas actualmente en la organización de manera informal son:
  - Participación en actividades sociales ejecutadas por la institución.
  - Disponibilidad para trabajar sobre tiempo (fuera del horario de trabajo normal).
  - Capacidad de ejecutar el trabajo bien bajo presión.
  - Buen manejo de situaciones imprevistas.
  - Capacidad de manejar el estrés.
  - Mantenimiento de relaciones cordiales y respetuosas con compañeros y población atendida.
  
7. Las competencias que se miden en la evaluación del desempeño por competencias, están establecidas en el diccionario establecidas por la empresa (ver anexo N° 07), siendo estas las siguientes:
  - Enfoque al cliente – Vocación de servicio
  - Trabajo en equipo
  - Responsabilidad
  - Integridad
  - Orientación a resultados con calidad
  - Cultura de Seguridad
  - Adaptabilidad – Flexibilidad
  - Pensamiento Analítico



- Liderazgo
- Comunicación Eficaz
- Conocimiento del Negocio
- Iniciativa
- Negociación – Manejo de Conflictos
- Planificación y Organización
- Toma de decisiones
- Confidencialidad
- Desarrollo y Autodesarrollo del talento
- Gestión Humana
- Aprendizaje Continuo
- Gestión de territorio
- Generación y Administración de Oportunidades

8. Referente a los beneficios que se obtiene al aplicar el sistema de evaluación del desempeño laboral, esta herramienta es muy beneficiosa que nos ayuda a determinar los puntos más fuertes y débiles de que trabajador para ayudar en muy mejor desempeño de su cargo.
9. Los resultados se comunican personalmente cuando se solicita que confirmen la evaluación a través del portal de Gestión de Talento.
10. Al momento de la evaluación, se fijan metas que cada trabajador deberá cumplir con todo lo indicado en el tiempo establecido. De no cumplir esta misma meta sigue vigente hasta la otra evaluación.
11. No necesariamente, el área de Recursos Humanos son los encargados de planificar las capacitaciones de acuerdo a las nuevas herramientas a utilizar en el área correspondiente.
12. El resultado de la evaluación de desempeño, nos permite a analizar que el nivel de avance laboral que tiene cada trabajador y el cual corresponde en una forma de determinar el incremento del sueldo del trabajador.

13. La influencia que los resultados de la Evaluación de desempeño en el movimiento de personal, es realidad un 20% de la decisión ya que existen otros factores que van a determinar ese cambio en la organización.
14. El área de Recursos Humanos, son el área que tienen mayor consideración a los resultados que arroja la evaluación ya que los toman con indicadores del nivel que tiene cada trabajador.
15. Si claro, la carrera laboral de cada trabajador dentro de la organización, se basa más que todo en la forma de desempeñarse en el día a día y casi siempre se demuestra con los resultados de la Evaluación de desempeño.
16. Sí, pero más que todo es para los reconocimientos e incentivos al personal. Ya que la relación es de apoyar al trabajador a seguir avanzando, estimulándolo de manera positiva a cumplir con sus objetivos y metas dentro de la organización.

En conclusión el modelo de evaluación de desempeño laboral aplicado al personal de la sucursal Bagua Grande de ORVISA es el de competencias, el cual no se está ejecutando tal como se espera de esta técnica, fundamentalmente debido a que:

- El cien por ciento del personal no conoce exactamente cada que tiempo es evaluado.
- La empresa no da conocer al personal los pasos a seguir en la evaluación del desempeño.
- Según los datos obtenidos en la encuesta, indican que más del 50% de encuestados no conocen el objetivo real de la evaluación.
- La gran mayoría de los trabajadores desconocen los resultados de la evaluación de desempeño aplicado en la empresa
- Al terminar la evaluación de desempeño, el trabajador en un 77% lo expresa en su encuesta que la empresa no reconoce y motiva al personal, trayendo desaliento e ineficacia en el cumplimiento de sus labores.

- No se potencia sus competencias profesionales, a pesar que la técnica de evaluación de desempeño permite desarrollar las habilidades, capacidades, destrezas, actitudes y aptitudes de las personas, debido a que la empresa hace muy poco por potenciarlas
- Más del cincuenta por ciento del personal manifiesta que no hay plan de mejora en función de su desempeño profesional y que la evaluación solo se aplica en la empresa por formalidad.
- Finalmente se puede concluir que la empresa tiene implementado un buen sistema de evaluación de desempeño como es de evaluación por competencias, pero lo malo que esta se aplica sin considerar los objetivos, beneficios y resultados con propósitos futuros, con el fin de mejorar la eficiencia y rentabilidad del personal en la empresa.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

1. La técnica de evaluación de desempeño que prevalece en el diseño del instrumento de medición establecida por la empresa investigada se trata de la evaluación por competencias, técnica basada en indagar sobre progreso de las competencias y el alcance de objetivos. En el caso del personal técnico, nos permite medir el desarrollo de actitudes y competencias. .
2. El modelo de evaluación por competencias es una buena técnica, pero se está aplicando con deficiencias en cuanto al conocimiento que debe tener el personal acerca de la divulgación e información del proceso de evaluación de competencias, y por parte de la empresa la no utilización oportuna de los resultados para mejorar las deficiencias y debilidades con fines de mejorar la productividad, efectividad, y buen clima organizacional.
3. Los encargados de aplicar el proceso de evaluación es el administrador de sucursal y jefe de servicios, así lo afirma el personal encuestado y el instrumento de resultados de evaluación.
4. Los principales beneficios que brinda la implementación del proceso de evaluación de desempeño, es que permite que los empleados conozcan sus fortalezas y debilidades, además de conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que más valora la institución de sus colaboradores, y las expectativas de sus jefes acerca del desempeño de sus subordinados.

## **5.2 RECOMENDACIONES:**

1. Evaluar el desempeño del trabajador no debe ser considerado un ejercicio de examen semestral o anual, ni un procedimiento para juzgar y sancionar, sino fundamentalmente ayudar, colaborar y mejorar las relaciones humanas en la empresa. Es, en definitiva, un análisis del pasado, en el momento presente, para proyectar el futuro.
2. Los encargados responsables de aplicar la técnica de evaluación del desempeño deben de dar a conocer al personal de manera oportuna y organizada, de la forma y los pasos a seguir durante la aplicación del proceso técnico, pues de esta manera se tendrá una guía de acción y el personal poseerá conocimiento preciso que le permitirá tener mayor confianza y seguridad en el proceso.
3. Comunicar formalmente los resultados a cada empleado al finalizar el proceso de Evaluación, preferiblemente por medio de una entrevista de retroalimentación de forma oral y por escrito. Dichos resultados deben ser notificados por el supervisor inmediato de cada empleado, quien debe también comunicar planes de mejora para corregir las debilidades halladas en el proceso.
4. Tomar en cuenta los beneficios que brindan los resultados de la implementación del proceso de evaluación de desempeño, considerando implementar programas de capacitación y desarrollo, y de planificación y carrera.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Libros Impresos**

- Alles, M. (2006). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. (2da. Edición). Argentina: Granica.
- Alles, M. (2008). Desempeño por competencias: Evaluación de 360°. (2da. Edición). Argentina: Granica.
- Arias, F. y Heredia, V. (2001). Administración de Recursos Humanos para el Alto desempeño. México: Trillas.
- Arias Galicia, Fernando (1998). "Administración de recursos humanos". Editorial. Trillas. México,
- Arias Galicia, F (2006). Administración de recursos humanos para el alto desempeño. Quinta edición. México. Trillas. (p.605).
- Balderas, M (1995). Administración de los Servicios de Enfermería. 3ra Edición. . Editorial Mc GRAW-HILL. México.
- Balestrini, M. (2006). Cómo se elabora el Proyecto de Investigación. (7ma. Edición).Caracas: BL. Consultores Asociados.
- Bohlander, G.; Snell, S. y Sherman A. (2001). Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Thomson Learning.
- Chiavenato, I (1994). Administración de Recursos Humanos. Bogotá-Colombia. Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Bogotá: Mc- Graw Hill.
- Davis, K. y Werther W. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. (5ta. Edición). México: Mc Graw Hill.
- De Cenzo, D. y Robbins, S. (2003). Administración de Recursos Humanos. México: Limusa Wiley.
- Diccionario Enciclopédico (2000). Editorial OCEANO. Barcelona, España.
- Diccionario Jurídico Enelynta (2007). Tomo I. Editorial Vitales C.A. Caracas, Venezuela.
- Diccionario de la Lengua Española (2004). Editorial McGraw-Hill. Madrid, España.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista P. (2006). Metodología de la Investigación.(4ta. Edición). México: Mc Graw Hill.
- Invancevich, J. (2005). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.

- Mathis, R. y Jackson J. (2003). *Fundamentos de Administración de recursos humanos*. (2da. Edición). México: Thomson.
- Medina C. (2005). *Administración de Personal*. Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- RODRÍGUEZ J. (2007). *Administración Moderna de Personal*. 7ma. Edición. Editorial CENGAGE Learning. México.

### **Tesis**

- Bedoya Sánchez Enrique Osvaldo (2003) "La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas". Tesis para optar el grado de Magister en Administración: Gestión Empresarial. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima Perú. pp.121
- Cardozo Linda, Yolanda Milagros (2008) "Análisis del proceso de evaluación de desempeño en la PANADERÍA PANOTTIS de Chiclayo". Tesis para optar el título Profesional de Licenciada en Administración. En Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo - Perú. pp.78
- De la Cruz Sulca Hilda Cobali (2009) "La nueva gestión del potencial humano y su evaluación de desempeño en las instituciones financieras de huamanga". Tesis para optar el título Profesional de Licenciada en Administración. Ayacucho Perú. pp.32-33
- Chong Becerra, Luis (2010) "Evaluación del proceso de aplicación de personas en la empresa Sipán Distribuciones S.A.C". Tesis para optar el título Profesional de Licenciado en Administración. En Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo – Perú. pp.69

### **Web Grafía**

- Bedoya, E. (2003). *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas*. [Tesis en línea]. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. Consultada el 24 de noviembre de 2009 en: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Empre/bedoya\\_se/T\\_completo.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Empre/bedoya_se/T_completo.pdf).

# ANEXOS



**Anexo N° 01 CAP de ORVISA Bagua Grande**

<b>N°</b>	<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>CARGO</b>
1	CARLOS DAVID SANDOVAL GRONERTH	ADMINISTRADOR
2	JOSE ANTONIO ASSUREIRA RIOS	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
3	MERCEDES DEL CARMEN AYALA LINARES	ASISTENTE DE VENTAS
4	VICTOR HUGO SERVAN VASQUEZ	AUXILIAR DE TESORERIA
5	RAFAEL CESAR SCAVINO ACHING	REPRESENTANTE DE VENTAS PRIME
6	OSCAR GARCIA LOZANO	REPRESENTANTE DE REPUESTOS Y SERVICIOS
7	TEOFILO MORENO CARDENAS	PROMOTOR DE VENTAS
8	ERICK ANDERSON CHIA NOVOA	REPRESENTANTE DE VENTA MOSTRADOR
9	ROBERTO RUIZ TORRES	REPRESENTANTE DE VENTA MOSTRADOR
10	JAIME PANDURO PUA	ASISTENTE DE ALMACEN DE REPUESTOS
11	CESAR BAUTISTA VARGAS	AUXILIAR DE ALMACEN DE REPUESTOS
12	MIGUEL COLLANTES HUARNIZ	CONDUCTOR
13	JUAN MANUEL GASTELO BENAVIDES	JEFE DE SERVICIOS
14	VICTOR SALOMON BARRANTES CRUZADO	INGENIERO DE SERVICIOS
15	HUGO LUIS DEL AGUILA MORI	ASISTENTE DE SERVICIOS
16	JORGE ENRIQUE VASQUEZ RAMOS	MENTOR II
17	EMERSON JOSUE MARTINEZ QUISPE	TECNICO MECANICO III
18	JORGE LUIS ROJAS AREVALO	TECNICO MECANICO V
19	MELITON BARBARAN SINUIRE	TECNICO MECANICO V
20	FREDDY GONZALES VASQUEZ	TECNICO MECANICO V

Fuente: CAP. ORVISA- sucursal Bagua Grande

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

## ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA SUCURSAL BAGUA GRANDE DE ORVISA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

El presente cuestionario tiene como finalidad indagar la opinión de los trabajadores acerca de la Evaluación del Desempeño que actualmente se aplica en la organización donde labora; para luego ser evaluada y proponer cambios de mejoras en el actual sistema de Evaluación del Desempeño.

La información que usted va a suministrar es completamente confidencial y anónima, sólo será utilizada para fines académicos. No será divulgada ninguna respuesta individual. No es necesario que coloque su nombre, lo importante es conocer sus opiniones. Es de gran importancia que responda todas las preguntas, afirmativa o negativamente, expresando su punto de vista en cada caso. No deje ninguna interrogante sin contestar.

Marque con una x la respuesta que considere correcta

### I. INFORMACION GENERAL

Marque con un X el que corresponda a su respuesta.

1. **Sexo:** Masculino  Femenino

2. **Edad:**

De 18-28 años

De 29-36 años

De 37-45 años

De 46-50 años

De 55-58 años

### II. INFORMACION SOBRE LAS VARIABLES DE INVESTIGACION

1. ¿Existe un responsable, encargado de velar por el bienestar del personal de ORVISA sucursal Bagua Grande?

SI  NO

2. ¿Conoce usted, qué es la Evaluación del Desempeño?  
 SI  NO
3. ¿Se realiza Evaluación a su Desempeño laboral?  
 SI  NO
4. ¿Cada cuánto tiempo es Usted Evaluado a través de la Evaluación de Desempeño?  
 Trimestral   
 Semestral   
 Anual   
 Otros
5. ¿La institución le da a conocer los pasos a seguir en la Evaluación de Desempeño?  
 Si   
 Algunas veces   
 No
6. ¿Conoce el objetivo de realizar una evaluación al desempeño?  
 SI  NO
7. ¿Conoce los resultados de su Evaluación?  
 SI  NO
8. ¿Recibe usted los beneficios esperados después de la Evaluación?  
 SI  NO
9. ¿Se reconoce y motiva el desempeño eficiente de un trabajador?  
 SI  NO
10. ¿Cómo calificaría su Ambiente Laboral?  
 Muy bueno   
 Bueno   
 Regular   
 Malo

11. ¿Se encuentran bien definidas sus funciones laborales?

SI  NO

12. ¿Existe mucha rotación de personal?

SI  NO

13. ¿Se potencializa al interior de la institución sus competencias profesionales?

SI  NO

14. ¿Existe mucha diversidad de criterios al interior de su departamento o sección?

SI  NO

15. ¿Existe un Plan de Mejora en función de su desempeño profesional?

SI  NO

¡Muchas gracias por su valiosa colaboración!

Br. Mercedes del Carmen Ayala Linares.

## ENTREVISTA

La presente entrevista tiene como propósito recabar los conocimientos y la visión que se tienen en la Gerencia de la sucursal Bagua Grande, acerca de la evaluación del desempeño en la organización, con la finalidad de evaluar y recomendar un mejor proceso de Evaluación del Desempeño que cubra con las necesidades organizacionales actuales.

¿Qué objetivos se persiguen en la organización con la aplicación de Evaluación del Desempeño a su personal?

¿Quién(es) cumple(n) el rol de evaluador(es) en la organización? ¿Por qué razón?

¿Quién(es) tiene(n) la responsabilidad de la Evaluación del Desempeño en la organización? ¿Por qué razón?

¿Se conoce claramente cuáles son las funciones y responsabilidades de cada cargo dentro de la organización? ¿Dónde se encuentran establecidas?

¿De qué forma y bajo qué métodos se ha evaluado el desempeño del personal?

¿Qué conductas son evaluadas actualmente en la organización?

¿Cuáles son las competencias que deben poseer todos los trabajadores para responder a las exigencias organizacionales?

¿Qué estrategias se utilizan para comunicar a los miembros de la organización los resultados de la Evaluación del Desempeño?

¿Existen planes de seguimiento al rendimiento del trabajador luego de la aplicación de la Evaluación del Desempeño?

¿Se planifica la capacitación de los trabajadores de acuerdo a los resultados obtenidos en la Evaluación del Desempeño?

¿Qué influencia tienen los resultados de la Evaluación del Desempeño en la fijación de sueldos y salarios del personal de esta organización?

¿Qué influencia tienen los resultados de la Evaluación del Desempeño en los movimientos de personal?

¿Qué influencia tienen los resultados de la Evaluación del Desempeño en la toma de decisiones organizacionales en materia de Recursos Humanos?

¿Se efectúa planificación de carreras en la organización con base en la información de la Evaluación del desempeño aplicada?

¿Existe alguna relación entre el otorgamiento de reconocimientos y amonestaciones, y los resultados de la Evaluación del Desempeño?

¡Muchas gracias por su valiosa colaboración!

Br. Mercedes del C. Ayala L.

**PERSONAL EVALUADO DE ORVISA DE SUCURSAL BAGUA GRANDE**

ORVISA BAGUA GRANDE				EVALUADO POR
N°	NOMBRES Y APELLIDOS	AREA	CARGO	
1	CARLOS DAVID SANDOVAL GRONERTH	ADMINISTRACIÓN	ADMINISTRADOR	RICARDO IBAÑEZ
2	JOSE ANTONIO ASSUREIRA RIOS	ADMINISTRACIÓN	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	DAVID SANDOVAL
3	MERCEDES DEL CARMEN AYALA LINARES	ADMINISTRACIÓN	ASISTENTE DE VENTAS	DAVID SANDOVAL
4	VICTOR HUGO SERVAN VASQUEZ	ADMINISTRACIÓN	AUXILIAR DE TESORERIA	DAVID SANDOVAL
5	RAFAEL CESAR SCAVINO ACHING	ADMINISTRACIÓN	REPRESENTANTE DE VENTAS PRIME	DAVID SANDOVAL
6	OSCAR GARCIA LOZANO	ADMINISTRACIÓN	REPRESENTANTE DE REPUESTOS Y SERVICIOS	DAVID SANDOVAL
7	ERICK ANDERSON CHIA NOVOA	ADMINISTRACIÓN	REPRESENTANTE DE VENTA MOSTRADOR	DAVID SANDOVAL
8	JAIME PANDURO PUA	ADMINISTRACIÓN	ASISTENTE DE ALMACEN DE REPUESTOS	DAVID SANDOVAL
9	CESAR BAUTISTA VARGAS	ADMINISTRACIÓN	AUXILIAR DE ALMACEN DE REPUESTOS	DAVID SANDOVAL
10	TEOFILO MORENO CARDENAS	ADMINISTRACIÓN	PROMOTOR DE VENTAS	DAVID SANDOVAL
11	ROBERTO RUIZ TORRES	ADMINISTRACIÓN	REPRESENTANTE DE VENTA MOSTRADOR	DAVID SANDOVAL
12	MIGUEL COLLANTES HUARNIZ	ADMINISTRACIÓN	CONDUCTOR	DAVID SANDOVAL
13	JUAN MANUEL GASTELO BENAVIDES	SERVICIOS	JEFE DE SERVICIOS	DAVID SANDOVAL
14	VICTOR SALOMON BARRANTES CRUZADO	SERVICIOS	INGENIERO DE SERVICIOS	JUAN GASTELO
15	HUGO LUIS DEL AGUILA MORI	SERVICIOS	ASISTENTE DE SERVICIOS	JUAN GASTELO
16	EMERSON JOSUE MARTINEZ QUISPE	SERVICIOS	TECNICO MECANICO III	JUAN GASTELO
17	JORGE ENRIQUE VASQUEZ RAMOS	SERVICIOS	MENTOR II	JUAN GASTELO
18	JORGE LUIS ROJAS AREVALO	SERVICIOS	TECNICO MECANICO V	JUAN GASTELO
19	MELITON BARBARAN SINUIRE	SERVICIOS	TECNICO MECANICO V	JUAN GASTELO
20	FREDDY GONZALES VASQUEZ	SERVICIOS	TECNICO MECANICO IV	JUAN GASTELO

Fuente: Formato de Dpto. RRHH de Orvisa. S. A

## **MANUAL DEL USUARIO DEL SISTEMA DE GESTION DEL TALENTO**

### **Contenido**

#### Contenido

1. Objetivo del Documento
2. Acceso al Sistema de Gestión del Talento
  - 2.1. Usuarios nuevos
  - 2.2. Usuarios antiguos
3. Indicaciones Previas
4. Evaluación personal administrativo y técnico
  - 4.1. Desempeño de mis colaboradores
  - 4.2. Valoración de su desempeño
  - 4.3. Validar evaluaciones
  - 4.4. Gestión

### **1. Objetivo del Documento**

El objetivo de este documento es que sirva de guía a los usuarios de la empresa Ferreyros para que de una manera rápida, fácil y eficiente pueda encontrar los temas que requieren para el uso del Sistema de Gestión del Talento. Este documento mostrará los procesos y accesos que deberán seguir los usuarios para ingresar a todas las funciones del sistema según su perfil, y contará con las pantallas que le permitan una identificación rápida de las diversas funcionalidades con las que cuenta el sistema.

### **2. Acceso al Sistema de Gestión del Talento**

Tanto para usuarios nuevos como antiguos, el sistema enviará un correo electrónico con el link de acceso al Sistema de Gestión del Talento y las recomendaciones de seguridad que deben tener en cuenta para el uso del sistema. Además pueden acceder al sistema Gestión del Talento entrando a la intranet FRED ([fred.ferreyros.com.pe](http://fred.ferreyros.com.pe)) / Gestión Humana / Gestión del Talento.



## **2.1. Usuarios nuevos**

Para los usuarios nuevos, recibirán en su buzón de correo, el usuario que utilizará para ingresar al sistema y su contraseña. Lo primero que debe realizar el usuario al ingresar al sistema es cambiar la contraseña que por defecto se le ha asignado.

## **2.2. Usuarios antiguos**

Los usuarios antiguos ya tienen asignado su usuario y contraseña.

## **3. Indicaciones Previas**

- El usuario para poder realizar las actividades que a continuación se detallan debe estar debidamente identificado en el sistema con su respectivo usuario y contraseña.
- Para la elaboración de este manual se tomará como ejemplo de aplicación a un usuario anónimo.
- Como ejemplo de aplicación, se utilizará el proceso de evaluación de Julio y Agosto 2012.
- Para realizar la evaluación en la opción "Desempeño de mis colaboradores", el Evaluador se comunicó previamente con la persona a evaluar y se da una entrevista para que ambos dialoguen sobre sus competencias.

## **4. Evaluación personal administrativo y técnico**

### **4.1. Desempeño de mis colaboradores**

1. El sistema mostrará la ventana inicial del sistema en la cual podemos apreciar las opciones:

- Mi desempeño
- Desempeño de mis colaboradores
- Mis validaciones
- Gestión

Resumen de pendientes

PROCESO	Parcial 2012
MI Desempeño	0
Mis Colaboradores	7
Mis Validaciones	0

2. El Evaluador debe seleccionar la opción "Desempeño de mis colaboradores" mediante un click en el icono correspondiente.



Resumen de pendientes

PROCESO	Parcial 2012
MI Desempeño	0
Mis Colaboradores	7
Mis Validaciones	0

3. La opción "Desempeño de mis colaboradores" le permite al usuario valorar las competencias y/o actitudes de todos sus colaboradores directos.

Dentro de esta opción el usuario podrá ver todos los procesos de evaluación del año. Como ejemplo, se explicará la del proceso parcial.

El Listado cuenta con los siguientes campos:

- Tipo.- El tipo de proceso de la evaluación, puede ser Parcial o Final.
- Año.- Año del actual proceso de evaluación.
- Inicio.- Fecha inicial del periodo que se evaluará al colaborador en el proceso de evaluación, depende del tipo de proceso
- Fin.- Fecha final del periodo que se evaluará al colaborador en el proceso de evaluación, depende del tipo de proceso.
- Proceso.- Indica si el proceso está abierto o cerrado.

- Evaluados.- Indica cuántas personas han sido evaluadas por el usuario en el proceso respectivo.
- Pendientes.- Indica si aún hay personas por evaluar. Puede ser Sí ó No.
- Seleccionar.- Vínculo mediante el cual se entra al proceso requerido por el usuario.



USUARIO: Sistema de Gestión del Talento [Cerrar Sesión](#)

Inicio [Mi Desempeño](#) [Desempeño de mis colaboradores](#) [Mis Validaciones](#) [Gestión](#)

### DESEMPEÑO DE MIS COLABORADORES

Año: 2012 Tipo de Proceso: Todos Estado de Proceso: Todos

Tipo	Año	Inicio	Fin	Proceso	Evaluados	Pendiente	Sal
Total	2012	22/07/2012	25/08/2012	Años	7	0	

Resumen de resultados

PROCESO Parcial-2012

Mi Desempeño 0

Mis Colaboradores 7

Mis Validaciones 0

4. El Evaluador debe seleccionar el proceso de tipo parcial mediante un click en la flecha de color verde correspondiente.



USUARIO: Sistema de Gestión del Talento [Cerrar Sesión](#)

Inicio [Mi Desempeño](#) [Desempeño de mis colaboradores](#) [Mis Validaciones](#) [Gestión](#)

### DESEMPEÑO DE MIS COLABORADORES

Año: 2012 Tipo de Proceso: Todos Estado de Proceso: Todos

Tipo	Año	Inicio	Fin	Proceso	Evaluados	Pendiente	Sal
Total	2012	22/07/2012	25/08/2012	Años	7	0	

Resumen de resultados

PROCESO Parcial-2012

Mi Desempeño 0

Mis Colaboradores 7

Mis Validaciones 0

5. El sistema muestra una ventana en la cual se muestran todos los colaboradores que el usuario debe evaluar.

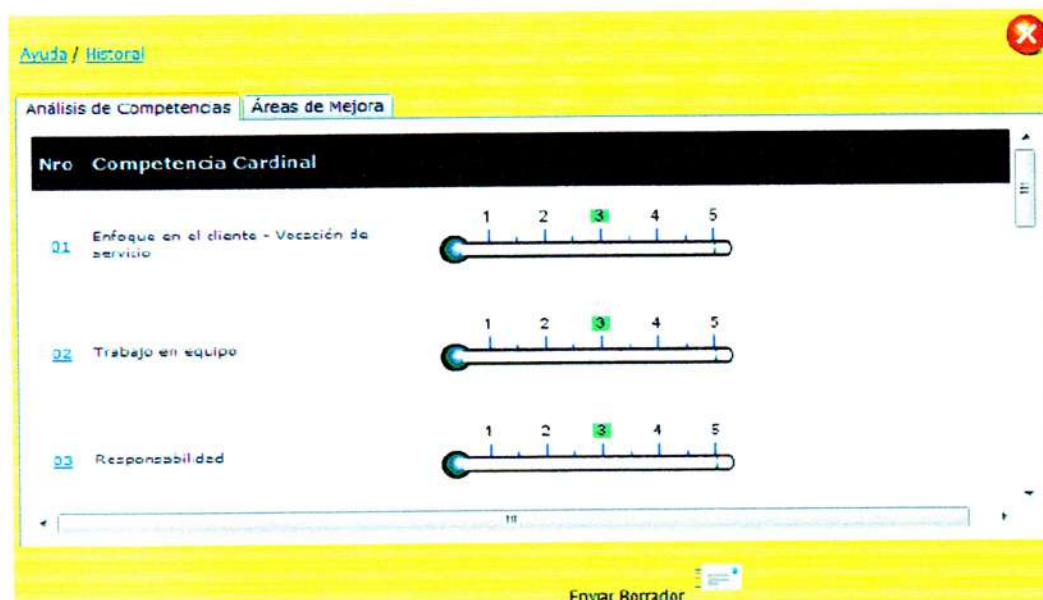
El sistema muestra un cuadro que contiene la matricula, colaborador, sistema (PAD o SDP), puesto, estado y seleccionar.

Por motivos de confidencialidad, realizaremos un ejemplo con un usuario creado para fines de este manual. Para comenzar la evaluación, se da click en la flecha de color verde.



6. El sistema muestra la ventana de evaluación, la cual contiene 3 pestañas:

- Análisis de competencias
- Áreas de mejora

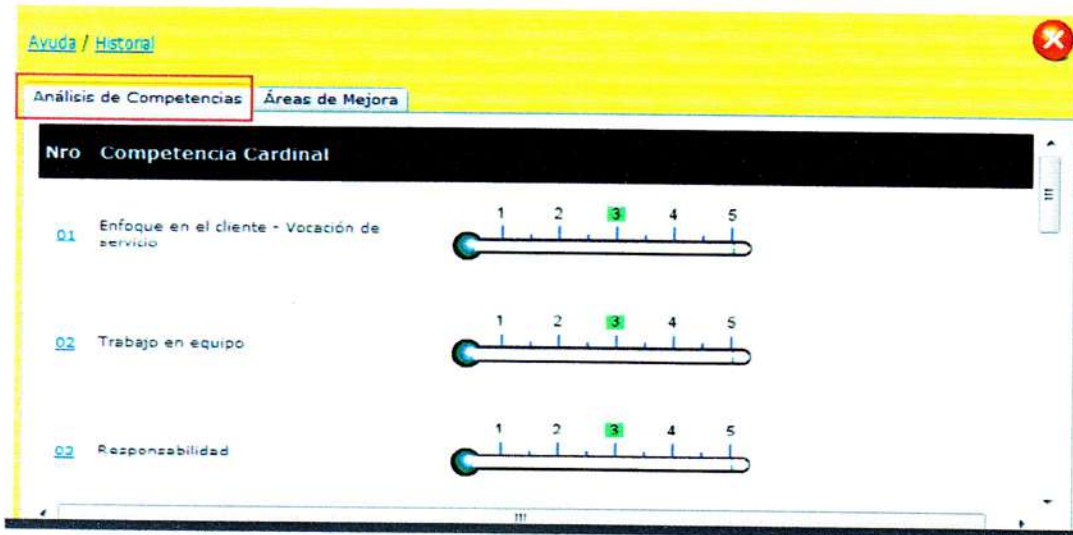


7. El Evaluador debe comenzar por la pestaña Análisis de Competencias, ya que para pasar a la siguiente pestaña el sistema pide obligatoriamente completar la pestaña previa.



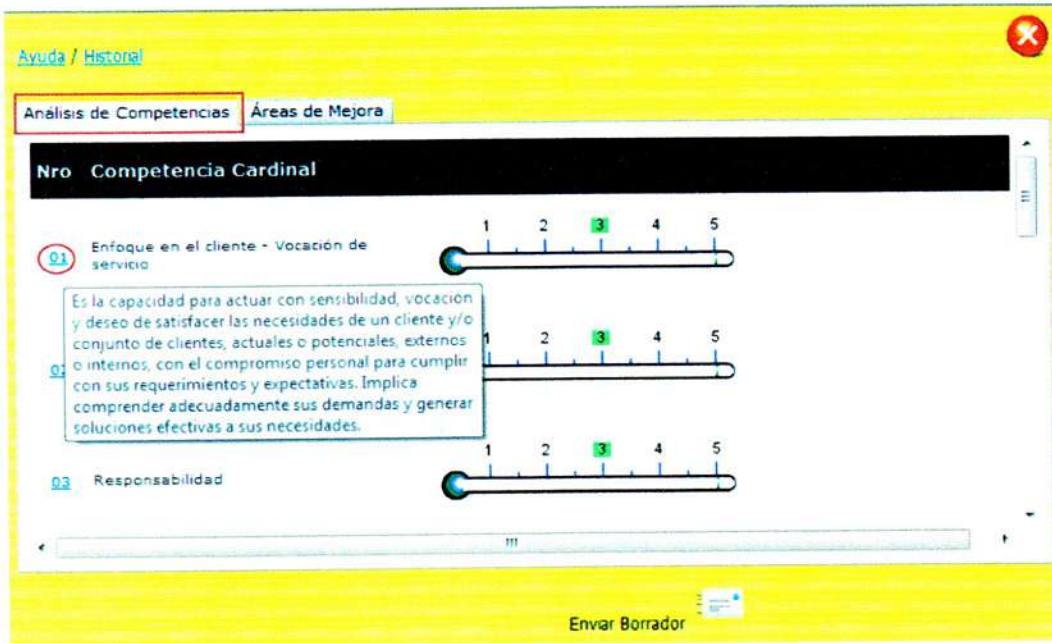
En la pestaña “Análisis de competencias”, se observan dos tipos de competencias:

- Competencias Cardinales.- Son las competencias relacionadas a los valores de la empresa.
- Competencias específicas.- Son las competencias propias de acuerdo a la naturaleza del puesto de trabajo.



Asimismo, al lado izquierdo de cada competencia, se encuentra un número, el cual si se coloca el puntero aparecerá la descripción de la competencia correspondiente.

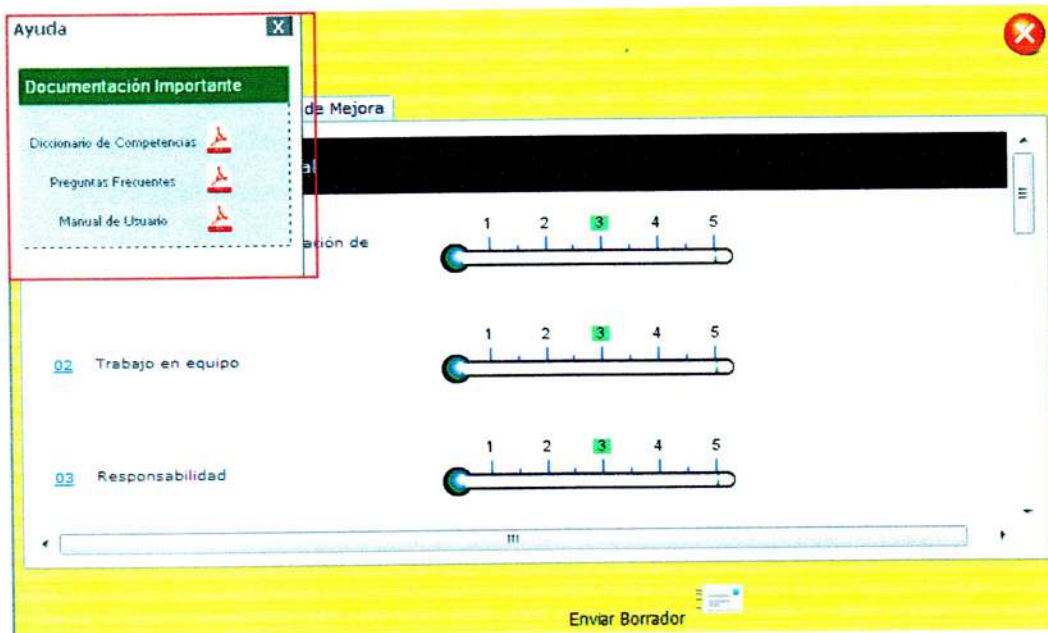
El campo “Avance” de la tabla muestra la calificación que se le dio al colaborador en la evaluación parcial.



8. Dentro del Sistema de Gestión de Talento, existe una opción de Ayuda, la cual se puede observar en el lado superior izquierdo.

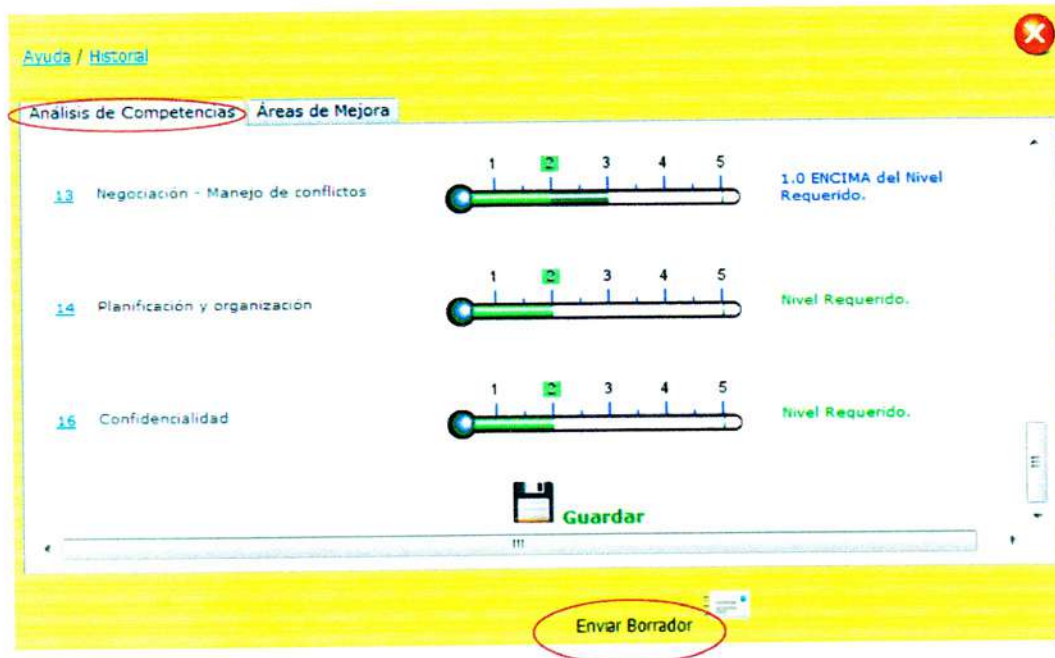
Dentro de la opción de Ayuda, se puede ver:

- Documentación.- Contiene el Diccionario de Competencias, preguntas frecuentes y el Manual de Usuario.



9. El Evaluador debe completar la evaluación de todas las competencias de la pestaña “Análisis de Competencias” para poder ir a completar las siguientes pestañas.

Luego de haber evaluado todas las competencias, se deberá dar click en el botón Guardar, que se encuentra en la parte inferior de la ventana de diálogo.



10. El sistema muestra una ventana de confirmación donde el usuario debe decidir si va a guardar la información de la pestaña “Análisis de competencias”.

Si desea grabar la información debe dar click en Aceptar, de lo contrario debe dar click en Cancelar

Luego de grabar, el sistema muestra un mensaje que la operación fue realizada exitosamente.





11. Luego de haber completado la pestaña Análisis de competencia, el usuario debe completar la pestaña “Área de mejora”.

En esta opción, se podrán seleccionar cualquier competencia que el usuario desee y el sistema mostrará una tabla, la cual debe contener los siguientes campos:


- Brecha.- Diferencia entre la evaluación del proceso parcial y final.
- Competencia.- Competencia sobre la cual se va a mejorar.
- Compromiso del evaluador.- aporte del jefe directo para mejorar las competencias del evaluado.
- Compromiso del evaluado.- Acciones que realizará para mejorar en la competencia seleccionada.

Para editar la fecha meta y los compromisos del evaluador y del evaluado, se debe dar click en el icono con figura del lápiz. Asimismo, se puede eliminar dando click en la imagen X.

Para guardar la información, se debe dar click en el icono Actualizar (verde) o para cancelar la información ingresada en el icono Cancelar (rojo). Asimismo, se puede eliminar dando click en la imagen X.




Importante: Para finalizar la evaluación, se debe tener una competencia, como mínimo, para mejorar, ya que sino la evaluación no se dará por finalizado.



Ayuda / Historial 


Análisis de Competencias **Áreas de Mejora**

Brecha	Competencia	Compromiso del Evaluador	Compromiso del Evaluado	Fecha Meta
-1.0	Enfoque en el cliente - Vocación de servicio			



Competencias opcionales a mejorar: Brecha ::: Competencia 


Competencia	Compromiso del Evaluador	Compromiso del Evaluado	Fecha Meta
-------------	--------------------------	-------------------------	------------

 **Entrevista Realizada**  Enviar Borrador


Ayuda / Historial 

Análisis de Competencias **Áreas de Mejora**

Brecha	Competencia	Compromiso del Evaluador	Compromiso del Evaluado	Fecha Meta
-1.0	Enfoque en el cliente - Vocación de servicio		-- A ser llenado por el Evaluado --	 

Competencias opcionales a mejorar: Brecha ::: Competencia 

Competencia	Compromiso del Evaluador	Compromiso del Evaluado	Fecha Meta
-------------	--------------------------	-------------------------	------------

 **Entrevista Realizada**  Enviar Borrador

12. Luego de haber ingresado los datos en la pestaña "Áreas de mejora", se debe consolidar toda la información ingresada en el Sistema de Gestión del Talento mediante un click en el icono Entrevista realizada.

El sistema muestra una ventana de confirmación y el usuario debe dar click en Aceptar para guardar la información.

El sistema pide ingresar finalmente sus comentarios finales, pero no son obligatorios.

El Evaluador debe dar click en Finalizar para guardar los comentarios.

El sistema muestra un mensaje que la operación fue realizada exitosamente.

Avuda / Historial

Análisis de Competencias | Áreas de Mejora

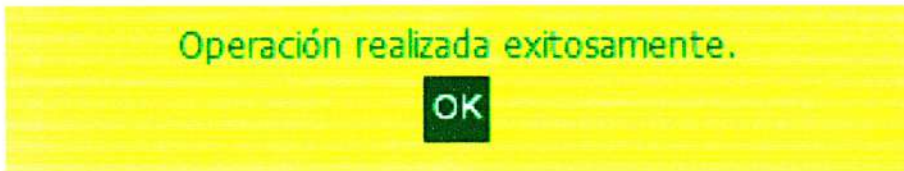
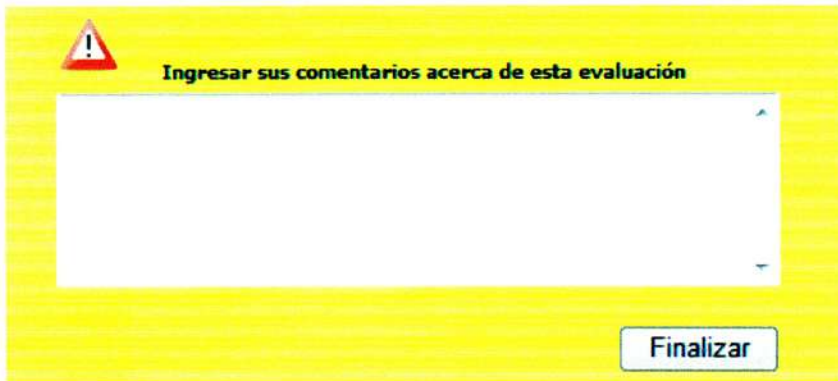
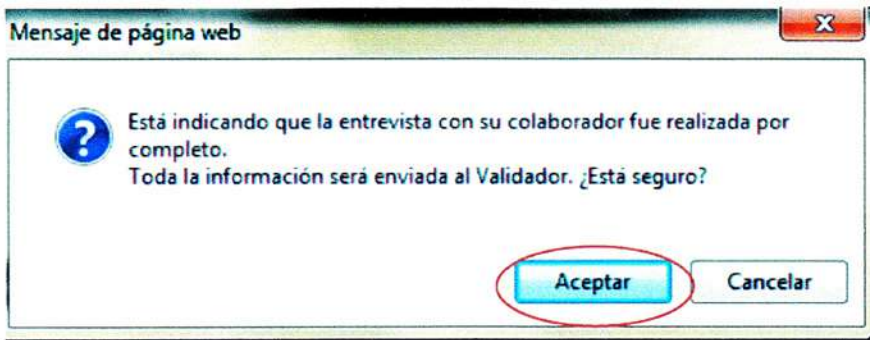
Brecha	Competencia	Compromiso del Evaluador	Compromiso del Evaluado	Fecha Meta
-1.0	Enfoque en el cliente - Vocación de servicio		-- A ser llenado por el Evaluado --	

Competencias opcionales a mejorar: Brecha ::: Competencia

Competencia	Compromiso del Evaluador	Compromiso del Evaluado	Fecha Meta
-------------	--------------------------	-------------------------	------------

Entrevista Realizada

Enviar Borrador



#### 4.2. Valoración de su desempeño

En esta sección, la persona evaluada muestra su conformidad o no conformidad con la evaluación realizada por su jefe directo.

1. Luego de la evaluación de competencias que realizó el jefe a su colaborador, el Sistema de Gestión del Talento enviará un mensaje electrónico al evaluado para que muestra su conformidad o no.

El correo cuenta con los siguientes elementos:

- Matrícula: Código de la persona evaluada.
- Colaborador: Nombre de la persona evaluada.
- Jefe: Jefe directo de la persona evaluada.
- Validador: Jefe del jefe de la persona evaluada.

2. Luego el usuario evaluado, debe mostrar su conformidad o no conformidad con lo calificado por su jefe a través del sistema de gestión de talento.

El sistema le mostrará una ventana donde el podrá ver las siguientes opciones:

- Mi desempeño
- Desempeño de mis colaboradores
- Mis validaciones

3. El usuario para poder valorar la calificación de su jefe debe dar click en la opción: "Mi desempeño"

Resumen de procesos	
PROCESO Parcial-2012	
Mi Desempeño	0
Mis Colaboradores	7
Mis Validaciones	0

4. El sistema muestra una tabla con los procesos en los cuales se ha calificado al usuario.

5. El usuario debe seleccionar cuál de los procesos tiene que dar su conformidad.

Para ello el usuario debe dar click en la flecha verde.

La tabla cuenta con los siguientes campos:

- Tipo.- El tipo de proceso de la evaluación, puede ser Parcial o Final.
- Año.- Año del actual proceso de evaluación.
- Inicio.- Fecha inicial del periodo que se evaluará al colaborador en el proceso de evaluación, depende del tipo de proceso



- Fin.- Fecha final del periodo que se evaluará al colaborador en el proceso de evaluación, depende del tipo de proceso.
- Evaluador.- Indica la persona que realizó la evaluación, normalmente es el jefe directo.
- Proceso.- Indica si el proceso está abierto o cerrado.
- Estado.- Indica si el usuario (persona evaluada) ha dado su conformidad o no a lo calificado por su jefe.
- Pendientes.- Indica si aún hay personas por evaluar. Puede ser Sí o No.
- Seleccionar.- Vínculo mediante el cual se entra al proceso requerido por el usuario.

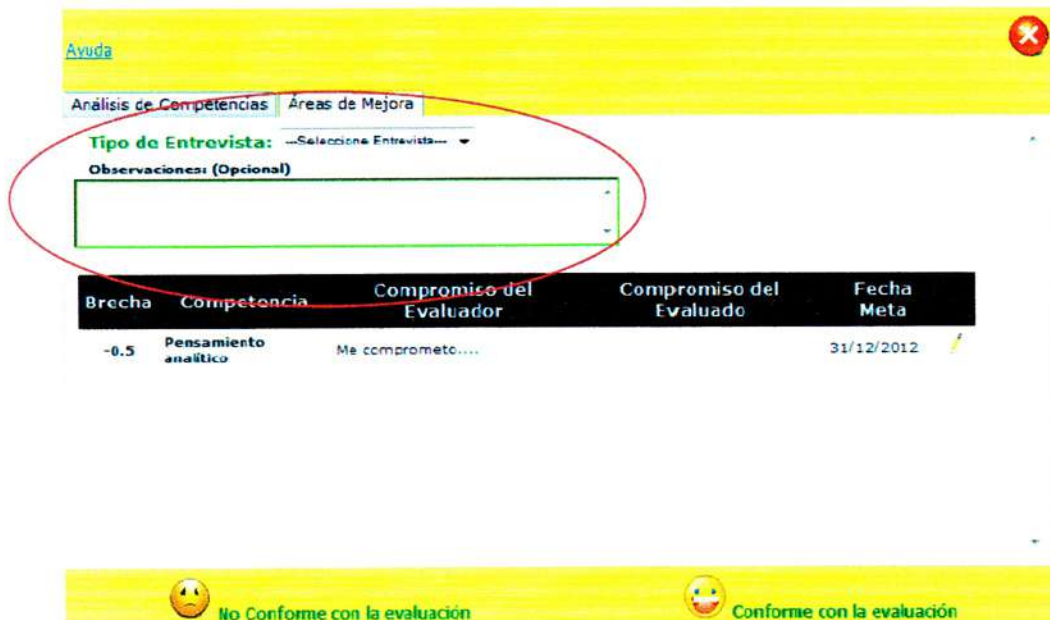
6. El sistema muestra una ventana con 2 pestañas:

- Análisis de competencias
- Áreas de mejora

Los datos de dichas pestañas están bloqueados para que no se pueda alterar la información ingresada por el evaluador.

El usuario podrá indicar como se realizó la entrevista entre las opciones: personal, por teléfono, por email o no se realizó.

Luego el usuario deberá indicar su compromiso con la competencia a mejorar seleccionada por su evaluador.



7. El usuario para mostrar su conformidad o no conformidad tiene dos iconos en la parte inferior de la ventana.

Por ejemplo, el usuario muestra su conformidad mediante un click en el icono que dice Conforme con la evaluación o No Conforme con la evaluación.

Avuda

Análisis de Competencias | Áreas de Mejora

Tipo de Entrevista: PERSONAL

Observaciones: (Opcional)

Brecha	Competencia	Compromiso del Evaluador	Compromiso del Evaluado	Fecha Meta
-0.5	Pensamiento analítico	Me comprometo...	Me comprometo...	11/12/2012

No Conforme con la evaluación

Conforme con la evaluación

8. Luego de que el usuario de click (ya sea en Conforme con la evaluación o No Conforme con la evaluación) el sistema muestra una ventana de diálogo en la que se le pregunta al usuario si está seguro de registrar la información que será enviada posteriormente a Recursos Humanos.

Mensaje de página web

Esta información será registrada y enviada posteriormente a recursos humanos. ¿Está seguro?

Aceptar Cancelar

9. Por último, el usuario debe dar click en Aceptar para cerrar la ventana de diálogo. El sistema mostrará un mensaje que el registro se guardó exitosamente.

El registro se guardó exitosamente.

OK

Luego de haber realizado ello, en la tabla de “Mi desempeño”, en la página principal del evaluado, se pintará con color azul si Ud. Esta conforme Conforme con la evaluación o con color rojo si Ud. No Conforme con la evaluación.

**Ferreyros CAT** **Gestión del Talento**

Inicio Mi Desempeño Desempeño de mis colaboradores Mis Validaciones Gestión

**MI DESEMPEÑO**

Año: 2012 Tipo de Proceso: Todos Estado de Proceso: Todos

Tipo	Año	Inicio	Fin	Evaluador	Proceso	Estado	OCA
Parcial	2012	23/07/2012	25/08/2012		Abierto	Por validar	Ver Comentario

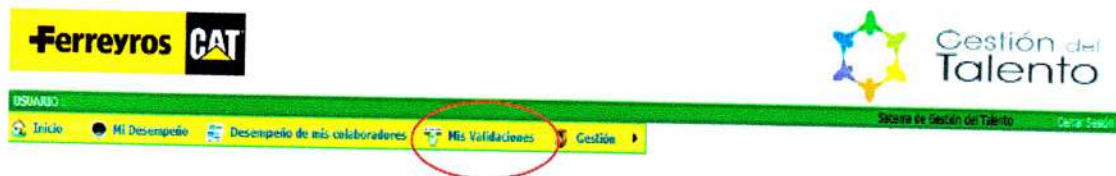
Resumen de pendientes  
PROCESO Parcial 2012  
Mi Desempeño 0  
Mis Colaboradores 6  
Mis Validaciones 0

#### 4.3. Validar evaluaciones (aplica sólo para personal administrativo)

1. Luego de haber registrado su conformidad o no conformidad con la evaluación, el sistema automáticamente le enviará un correo al validador (Jefe del jefe de Ud.).
2. El correo tiene la siguiente estructura:
  - Matrícula
  - Colaborador
  - Jefe
  - Validador
3. El usuario validador debe ingresar al Sistema de Gestión de Talento a Mis Validaciones.
4. El usuario validador debe dar click en la opción Mis Validaciones.



El usuario podrá ver 2 secciones la zona de filtros y la zona de información, donde podrá seleccionar los procesos que tiene por validar.



Resumen de pendientes

PROCESO	Parcial-2012
MI Desempeño	0
Mis Colaboradores	7
Mis Validaciones	0

5. El usuario debe seleccionar el botón que tiene la forma de una flecha verde para ingresar a la ventana donde podrá validar las evaluaciones.

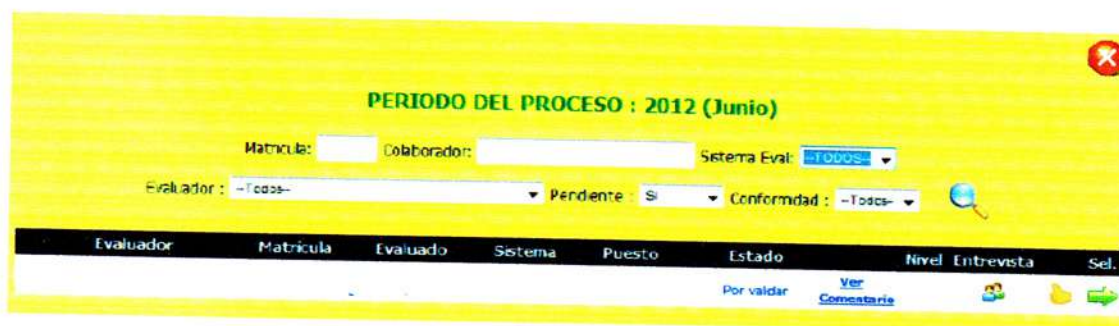


Resumen de pendientes

PROCESO	Parcial-2012
MI Desempeño	0
Mis Colaboradores	5
Mis Validaciones	1

6. El sistema mostrará una ventana que tendrá los siguientes elementos:

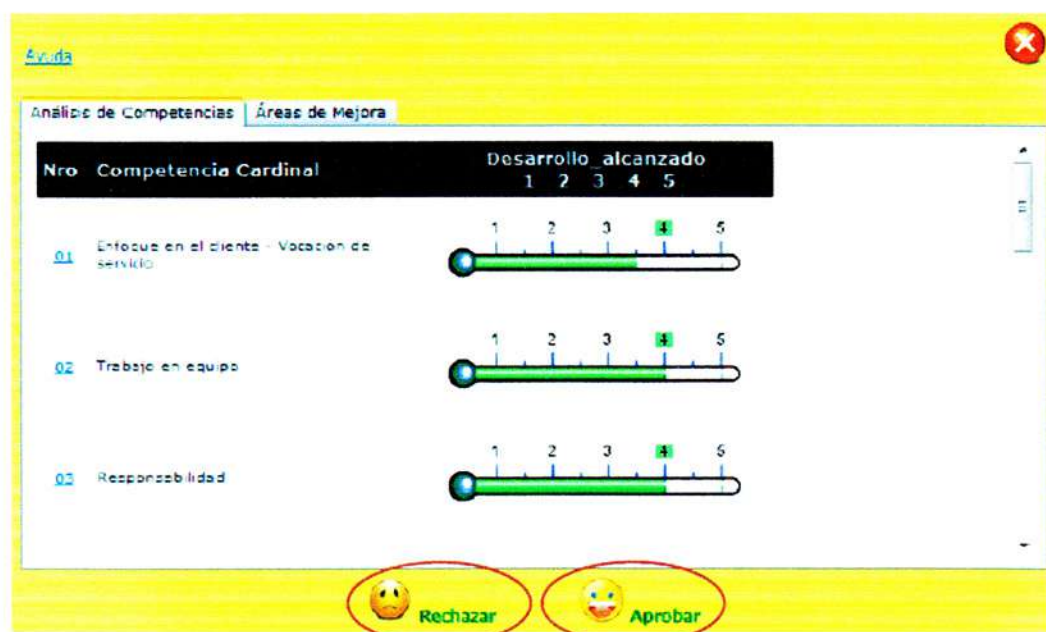
- Periodo del proceso de evaluación
- Grilla de filtros
- Grilla de información



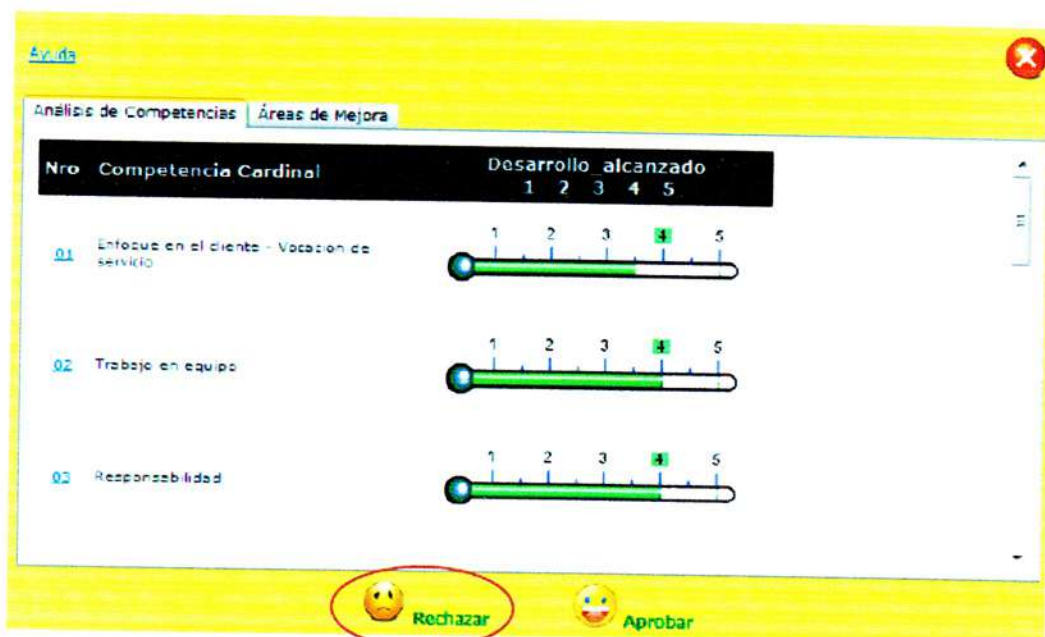
7. El usuario validador deberá seleccionar mediante un click en el botón que tiene forma de flecha verde para poder ver la calificación que realizó el evaluador al usuario evaluado.



8. El usuario validador podrá Aprobar o Rechazar la calificación de la evaluación.

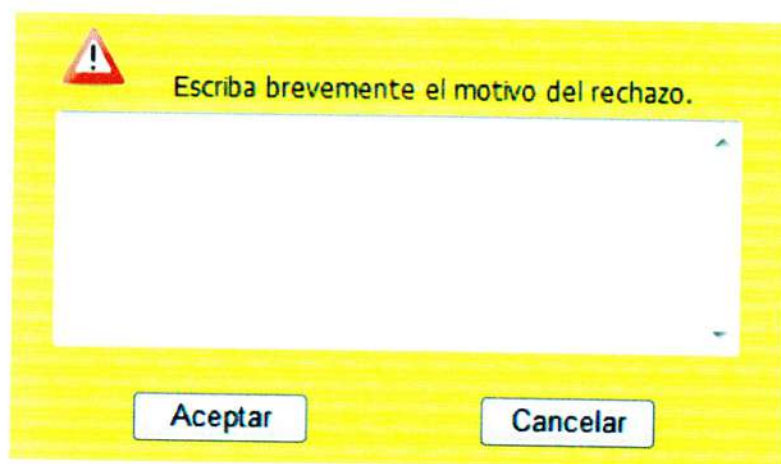


Por motivo de ejemplo, en este caso el usuario validador decidió No Aprobar la calificación realizada.



9. Dado que el usuario validador no aprobó la calificación, el sistema le pedirá que redacte de forma breve el motivo de rechazo.

El usuario describe el motivo de su rechazo y da click en el botón Aceptar para guardar la información.



El sistema mostrará una ventana confirmando que la operación se realizó de manera exitosa.

El registro se guardó exitosamente.

OK

10. Luego, el sistema le envía un correo al evaluador indicándole que su calificación No ha sido aprobada y se le explica el motivo. Con ello el evaluador debe ingresar nuevamente a la sección de este documento: Desempeño de mis colaboradores.

**Ferreyros CAT** Gestión del Talento

USUARIO: [Nombre] Secretaría de Gestión del Talento

Inicio ● Mi Desempeño **Desempeño de mis colaboradores** Mis Validaciones Gestión

Resumen de pendientes  
PROCESO Parcial-2012  
Mi Desempeño 0  
Mis Colaboradores 7  
Mis Validaciones 0

#### 4.4. Gestión

1. Para los usuarios que tienen personal a cargo se muestra una pestaña llamada "Gestión".

**Ferreyros CAT** Gestión del Talento

USUARIO: [Nombre] Secretaría de Gestión del Talento

Inicio ● Mi Desempeño Desempeño de mis colaboradores Mis Validaciones **Gestión**

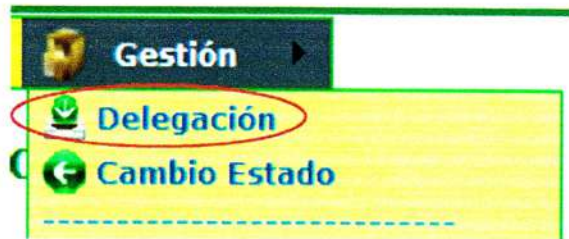
Resumen de pendientes  
PROCESO Parcial-2012  
Mi Desempeño 0  
Mis Colaboradores 7  
Mis Validaciones 0

2. Pasando el mouse sobre esta pestaña se tienen acceso a las opciones de:

- Delegación
- Cambio Estado

3. Hacemos click sobre la opción "Delegación".





4. En la opción “Delegación” se permite modificar el evaluador de los colaboradores.

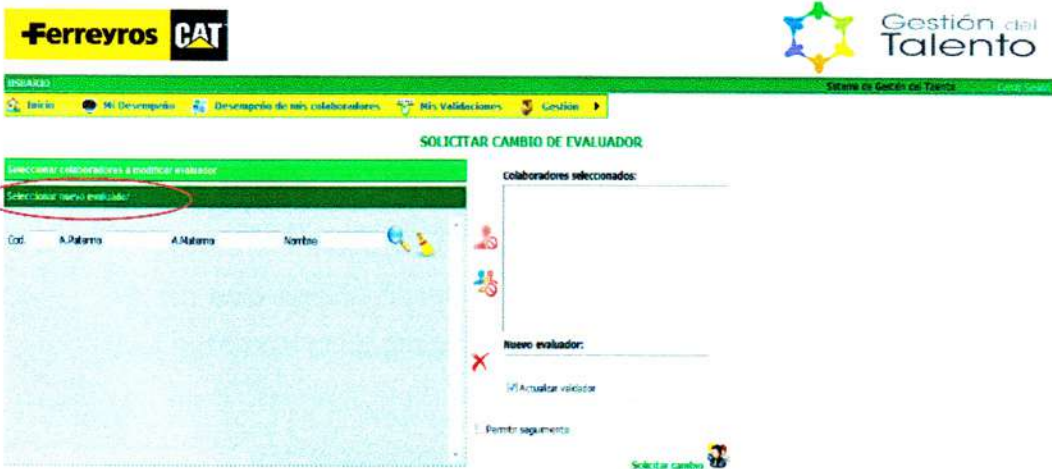
Se tiene que elegir al colaborador y al evaluador para ello se tiene la opción de búsqueda donde debemos hacer click llenando algunos parámetros de búsqueda, no es obligatorio llenar todos los campos.



5. Para poder seleccionar los colaboradores debemos hacer click en la flecha verde que se encuentra al costado de este y se ira llenando en la lista de la derecha de “colaboradores seleccionados”.

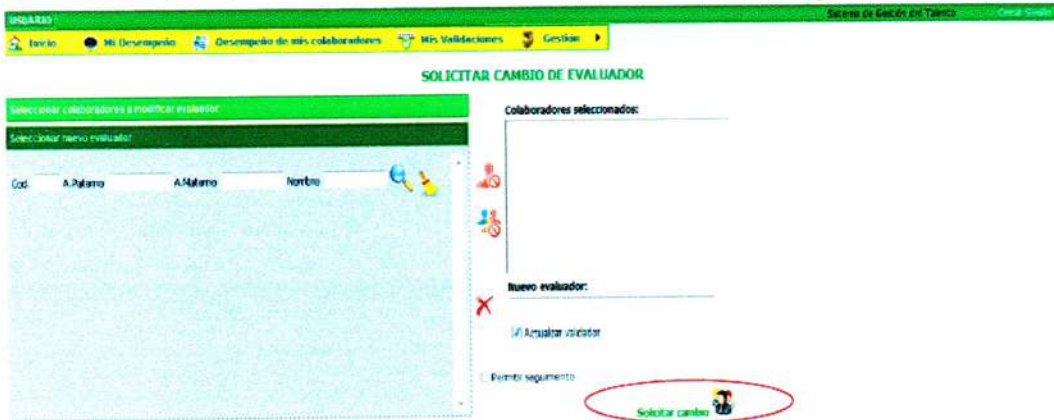


6. Para seleccionar al evaluador debemos hacer click en su pestaña “Seleccionar nuevo evaluador” y luego llenar los campos de búsqueda y presionar la lupa como en el proceso anterior de selección colaboradores. Luego seleccionamos dando click en la flecha verde.



7. Se tiene una opción de “Permitir Seguimiento” donde el evaluador podrá seguir recibiendo información del grupo de colaboradores que ha delegado su evaluación.

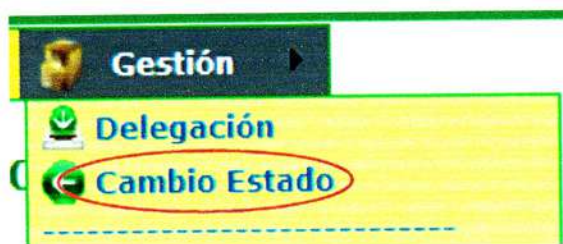
8. Para finalizar se hace click en la parte inferior derecha donde dice “Solicitar Cambio”, adicionalmente el sistema realizara una pregunta de confirmación.



9. Luego el evaluador también tiene la opción de “Cambio Estado” ingresando a la pestaña “Gestión” e ingresando a esta opción.



10. En esta opción “Cambio Estado” se permite cambiar el estado de evaluación del colaborador.



Una vez ingresado a la opción, podemos buscar a un colaborador con el cuadro de búsqueda llenando algunos campos y presionando la lupa.



Los campos no son obligatorios. Una vez encontrado presionamos en la flecha verde para seleccionarlo.

**Ferreyros CAT** **Gestión del Talento**

Inicio | Mi Desempeño | Desempeño de mis colaboradores | Mis Validaciones | Gestión

**SOLICITAR CAMBIO DE ESTADO DE LA EVALUACION**

Proceso: 2012/0001 | Set. Est.: Form. | P: 1 Solicitar un proceso

Set	Colaborador	Puesto	Estado	Set
			Por validar	
			Por validar	
			Por validar	
			Por revisar	
			Por revisar	

12

Solicitar cambio

11. Una vez ingresado procedemos a llenar los campo donde tenemos:

- Por revisar
- Por validar
- Finalizado
- Estado Actual
- Retroceder Hasta
- Sustento

Una vez llenado procedemos a hacer click en “Solicitar cambio” para finalizar el proceso.

Historia

Estado	Fecha
Por revisar	23/07/2012
Por validar	23/07/2012
Finalizado	

Estado Actual: (3) Por validar    Retroceder hasta: (1) HACER ENTREVISTA

Sustento

Solicitar cambio



## **PREGUNTAS FRECUENTES DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

### **1. ¿Qué es la Gestión del Talento?**

Es el proceso en el que evaluamos el desempeño de los colaboradores. En el caso del personal administrativo, la Gestión del Talento nos permite medir el progreso de las competencias y el alcance de objetivos. En el caso del personal técnico, nos permite medir el desarrollo de actitudes y competencias.

Además es una oportunidad para:

- Identificar nuestras fortalezas y oportunidades de mejora.
- Tener feedback de nuestro jefe directo y conocer sus expectativas respecto de nuestro trabajo
- Trabajar en las oportunidades de mejora.

### **2. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de Gestión del Talento?**

Existen dos momentos claves en la Gestión del Talento:

- Etapa Julio-Agosto: Se evaluará el avance del desempeño de los primeros seis meses del año.
- Etapa Febrero-Marzo: Se evalúa el desempeño de todo el año anterior.

### **3. ¿Cuándo se inicia y cuándo culmina este proceso de la Gestión del Talento?**

El proceso será del lunes 17 Febrero al Sábado 15 Marzo.

### **4. ¿Cómo evaluarán mis competencias?**

Las competencias son evaluadas en base a los comportamientos que has mostrado en el periodo de evaluación. Estos comportamientos han sido clasificados por niveles en el Diccionario de Competencias para que identifiques junto a tu jefe directo el nivel que has alcanzado.

**No es necesario llegar al máximo nivel en todas las competencias para considerar que tu desempeño ha sido óptimo o sobresaliente. Esto dependerá de lo que exige tu puesto de trabajo.**

**5. ¿De qué manera la Gestión del Talento beneficia mi desarrollo dentro de Ferreyros?**

Con la evaluación de tu desempeño podrás identificar las fortalezas y oportunidades de mejora que tienes en tu puesto actual. Para el personal técnico que pertenece a algún programa de desarrollo, esta evaluación es uno de requisitos para poder ser promocionado.

**6. ¿En qué sistema se realiza la Gestión del Talento?**

Podrás ingresar al sistema Gestión del Talento copiando la siguiente dirección en una página de Internet Explorer (ten en cuenta que el sistema no funciona en Google Chrome)

<http://fsalima44/gestiontalento/login.aspx>

En nuestra Intranet – FRED ([fred.ferreyros.com.pe](http://fred.ferreyros.com.pe)) / Gestión Humana / Gestión del Talento, encontrarás también el link al sistema.

**7. ¿Con quién puedo comunicarme si alguna consulta y/o sugerencia?**

Puedes escribirnos a [gestiondeltalento@ferreyros.com.pe](mailto:gestiondeltalento@ferreyros.com.pe) o comunicarte con Silvia Zubiata especialista de desarrollo humano: [silvia.zubiata@ferreyros.com.pe](mailto:silvia.zubiata@ferreyros.com.pe) / 996-053-955 / RPM #612493.

Además recuerda que en nuestra Intranet – FRED ([fred.ferreyros.com.pe](http://fred.ferreyros.com.pe)) / Gestión Humana / Gestión del Talento podrás encontrar toda la información del proceso (diccionario de competencias, competencias por perfiles de puesto, matriz de puntaje, lecturas recomendadas, manual de uso del sistema, entre otros).

## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Competencia Core: Enfoque al cliente – Vocación de servicio					
<b>Definición:</b>					
Capacidad de servir a los clientes internos o externos, comprender y satisfacer sus necesidades. Además implica esforzarse por conocer y resolver sus problemas.					
<b>Aplica para:</b>					
Empleados con personal a su cargo Empleados sin personal a su cargo Empleados que pertenecen a la Fuerza de Ventas					
Comportamientos Observables por Niveles					
1	2	3	4	5	
* Dificultad para vivir en el valor de la vocación de servicio.	* Es consciente de la importancia que tiene la vocación de servicio en la estrategia de la empresa.	* Se interesa por conocer los 4 pasos para tener clientes contentos (Entiendo, cumplo, evalúo y mejoro).	* Conoce los 4 pasos para tener clientes contentos (Entiendo, cumplo, evalúo y mejoro).	* Ha interiorizado los 4 pasos para tener clientes contentos. Motiva a sus compañeros a hacerlo también.	
* Se muestra indiferente a las necesidades del cliente.	* Actúa reactivamente frente a las demandas de los clientes.	* Está siempre disponible para atender a los clientes.	* Conoce a sus clientes y busca permanentemente resolver sus requerimientos inclusive anticipándose a sus necesidades.	* Planifica sus acciones y las de equipo, priorizando las necesidades del cliente interno/externo.	
* Muestra poca sensibilidad para entender y resolver problemas del cliente, en momentos de tensión enfrenta al cliente sin importarle el buen trato.	* Atiende con cordialidad a los clientes.	* Es especialmente servicial en los momentos críticos.	* Adecua sus procesos a las necesidades de sus clientes. De ser posible los ayuda a detectar necesidades potenciales.	* Prioriza la relación de largo plazo con el cliente sobre beneficios inmediatos y ocasionales.	

Competencia Core: Trabajo en equipo					
<b>Definición:</b>					
Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo para alcanzar una meta común del área. Incluso está dispuesto a trabajar con otras áreas para alcanzar objetivos de la empresa.					
<b>Aplica para:</b>					
Empleados con personal a su cargo Empleados sin personal a su cargo Empleados que pertenecen a la Fuerza de Ventas					
Comportamientos Observables por Niveles					
1	2	3	4	5	
* Se muestra indiferente a las necesidades y compromisos del equipo. Priorizando beneficios personales.	* Coopera en el trabajo y actividades comunes del área solo cuando se le solicita.	* Está siempre disponible para aportar al grupo.	* Se preocupa por el equipo haciendo seguimientos a los avances y coordinando tareas y reuniones.	* Promueve el trabajo en equipo en su área.	
* Frecuentemente está en desacuerdo con el grupo. Le cuesta respetar y escuchar las ideas de los demás, buscando imponerse.	* Escucha opiniones y adopta criterios de aquellos que más saben.	* Escucha y valora diferentes puntos de vista, defendiendo sus ideas.	* Motiva a los miembros del equipo a aportar ideas, conocimientos y experiencias.	* Toma la iniciativa aportando y desarrollando ideas que agregan valor a la consecución de objetivos grupales y de la organización.	
* Evita hacerse responsable de objetivos que incluyan participar en equipos de trabajo.	* Se muestra abierto a compartir información relevante para el logro de objetivos del equipo.	* Trabaja eficazmente con distintos grupos de la organización.	* Cooperar con las demás áreas, brindando conocimientos e información para el cumplimiento de sus objetivos.	* Capta la atención de sus compañeros y logra su aceptación; tiene gran habilidad para comunicar y exponer sus ideas.	

Competencia Core: Responsabilidad

**Definición:**

Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, demostrando preocupación por las tareas que son parte de los objetivos personales, del equipo, del área y la organización. Utilizando con responsabilidad los recursos (tiempo de trabajo, herramientas, infraestructura, etc).

**Aplica para:**

Empleados con personal a su cargo  
Empleados sin personal a su cargo  
Empleados que pertenecen a la Fuerza de Ventas

Comportamientos Observables por Niveles

1	2	3	4	5
* Le cuesta entender la importancia de cumplir con sus tareas.	* Asume con seriedad sus trabajos, pero sobreestima los tiempos y cumple solamente con la calidad mínima requerida.	* Se compromete con el cumplimiento eficiente de sus tareas, esforzándose por mejorar su desempeño.	* Se preocupa además por el cumplimiento de responsabilidades del equipo de trabajo. Asimismo busca realizar nuevas tareas.	* Se fija retos y compromisos que siempre cumple, con plazos y calidad adecuada.
* *Dificultad para discernir entre lo urgente y lo importante. Además prioriza las tareas personales sobre las laborales en horas de trabajo.	* Le cuesta establecer prioridades entre las tareas asignadas, requiere de su jefe directo para ordenarse.	* Asume con madurez las consecuencias de sus errores, buscando soluciones.	* Es crítico con su desempeño exigiéndose dar lo mejor de sí en las tareas.	* Implementa alternativas para alcanzar mejores resultados tanto a nivel personal como para el grupo.
* Le cuesta ser puntual, llega constantemente tarde al centro de trabajo y a reuniones en las que participa.	* Cuida y utiliza correctamente los recursos asignados para realizar sus funciones.	* Cumple y respeta las normas de la empresa, indaga sobre ellas y en ocasiones colabora en su elaboración.	* Toma acción frente a situaciones en las que los recursos de la empresa sean utilizados de manera incorrecta.	* Es un ejemplo en su área de responsabilidad profesional, fomentando este valor.

Competencia Core: Integridad

**Definición:**

Comportarse siguiendo los valores morales, buenas costumbres y prácticas; respetando la cultura, políticas y normas de la organización. Capacidad para discernir y distinguir lo bueno y lo malo para la organización, los colaboradores, los clientes y proveedores, y para sí mismo.

**Aplica para:**

Empleados con personal a su cargo  
Empleados sin personal a su cargo  
Empleados que pertenecen a la Fuerza de Ventas

Comportamientos Observables por Niveles

1	2	3	4	5
* Actúa sin importarle si lo hace en forma no equitativa o deshonesta.	* Expresa lo que piensa, sin ser ofensivo y respetando el punto de vista de los demás.	* Es honesto en relación con los demás, trata de no generar falsas expectativas y cumple con lo que promete.	* Expresa clara y abiertamente lo que piensa y siente de manera positiva.	* Motiva a los demás a actuar con integridad.
* Trata de ocultar sus errores para evitar las consecuencias.	* Reconoce sus errores o sentimientos negativos.	* Cuando se equivoca, admite sus errores y plantea soluciones.	* Se desempeña respetando las políticas y normas de la compañía.	* Sus acciones son congruentes con lo que dice.
* Solo se preocupa por su propio bienestar, sin que le importe lo que suceda con los demás o con la organización.	* En situaciones complejas que no puede resolver, busca ayuda y/o lo deriva a su superior.	* Establece relaciones laborales basadas en el respeto y la equidad.		* Genera y promueve equipos de trabajo orientados por valores de la compañía.



Competencia Core: Orientación a resultados con calidad

**Definición:**

Es la tendencia al logro de resultados bajo los estándares de calidad establecidos, capacidad de mejorar y mantener altos niveles de rendimiento para el alcance de los logros de la organización.

**Aplica para:**

Empleados con personal a su cargo  
Empleados sin personal a su cargo  
Empleados que pertenecen a la Fuerza de Ventas

Comportamientos Observables por Niveles

1	2	3	4	5
<p>* Espera que otros planeen y organicen su propio trabajo.</p> <p>* Atiene exclusivamente al cumplimiento de un horario o rutina, desentendiéndose de los resultados y desempeño esperado.</p> <p>* Sus resultados afectan desfavorablemente el buen desempeño del área.</p>	<p>* El resultado de su trabajo cumple con lo esperado en calidad, uso de recursos y tiempos.</p> <p>* Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo, pero solo corrige su comportamiento si le es solicitado.</p> <p>* Acepta sugerencias de mejora y las adecua a sus formas de trabajo solo cuando se lo solicitan.</p>	<p>* Ante un desempeño no satisfactorio, hace cambios en los métodos de trabajo para mejorarlo.</p> <p>* Evalúa propuestas y/o sugerencias y adopta aquellas que implican mejoras en la eficiencia del área.</p>	<p>* Es perseverante en alcanzar los objetivos retadores que se propone.</p> <p>* Actúa efectivamente bajo presión, modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento.</p> <p>* Da orientación constante a sus compañeros con los que trabaja en equipo.</p>	<p>* Motiva a sus compañeros a desempeñarse con la calidad, eficiencia y mejora continua.</p> <p>* Es capaz de alcanzar los resultados esperados, aunque existan cambios en su entorno.</p> <p>* Utiliza el tablero de mejora para proponer acciones de mejora que impacten en el alcance de objetivos propios, del área y de la compañía.</p>

Competencia Core: Cultura de Seguridad

**Definición:**

Es el grado de responsabilidad que se asume para conducirse de una manera eficaz y segura protegiendo la salud, integridad física y psicosocial de sí mismo y de los demás.

**Aplica para:**

Empleados con personal a su cargo  
Empleados sin personal a su cargo  
Empleados que pertenecen a la Fuerza de Ventas

Comportamientos Observables por Niveles

1	2	3	4	5
<p>* Le cuesta cumplir con las normas y procedimientos de seguridad.</p> <p>* No participa con seriedad en los simulacros, charlas de 5 minutos de seguridad y capacitaciones.</p> <p>* Le cuesta mantener el orden y la limpieza en su lugar de trabajo, su comportamiento es recurrente a pesar recibir retroalimentación.</p> <p>* Asiste a laborar a pesar de estar con descanso médico o con alguna enfermedad contagiosa.</p>	<p>* Conoce y comprende las normas y procedimientos de seguridad que rigen su trabajo.</p> <p>* Participa de los simulacros, la charla de seguridad de 5 minutos o capacitaciones de seguridad solo cuando se le pide.</p> <p>* Mantiene el orden y la limpieza en su lugar de trabajo evitando condiciones inseguras.</p>	<p>* Logra identificarse con la seguridad en la empresa, sus acciones priorizan el control del riesgo en todo momento.</p> <p>* Se preocupa por aprender temas de seguridad.</p> <p>* Se preocupa por la salud propia y de los demás, así como las consecuencias que esto puede generar en la empresa.</p> <p>* Responde a los problemas de seguridad con un justo nivel de urgencia. De ser necesario detiene un trabajo inseguro.</p>	<p>* Se preocupa por el cumplimiento de las normas y procedimiento de seguridad en toda las áreas que recorre en la organización.</p> <p>* En las charlas de seguridad de 5 minutos compartiendo experiencias, opinando o exponiendo temas.</p> <p>* Participa activamente en las actividades de salud ocupacional y seguridad que la empresa organiza como simulacros, exámenes médicos preventivos, charlas, cursos, etc.</p> <p>* Apoya a su área reportando todo acto o condición insegura a través del uso de FRED Previene.</p>	<p>* Propone e implementa formas de controlar el cumplimiento de las normas y procedimientos de seguridad en su área.</p> <p>* Es un promotor en temas de seguridad, prioriza y lo considera un valor agregado de la empresa hacia los trabajadores.</p> <p>Voluntariamente asiste a las capacitaciones complementarias de seguridad, es miembro de la brigada, coordinador de evacuación o expone voluntariamente en charlas de 5 minutos de seguridad.</p> <p>* Promueve la seguridad a través de un liderazgo visible, participando activamente en investigaciones de accidentes, inspecciones, etc.</p>

Competencia específica del puesto: **Adaptabilidad - Flexibilidad**

**Definición:**

Capacidad para adaptarse a dificultades y cambios en el entorno, modificando su conducta para adecuarse mejor. Respeta y valora posturas distintas, adaptando su propio enfoque en caso sea necesario.

**Aplica para:**

Empleados con personal a su cargo  
Empleados sin personal a su cargo  
Empleados que pertenecen a la Fuerza de Ventas

Comportamientos Observables por Niveles

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mantiene una actitud rígida en su modo de trabajo habitual o en prácticas que no generan valor. Obstaculizando la implementación de nuevos procesos.</li> <li>* No evalúa sus acciones pasadas, carece de actitud crítica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Implementa las propuestas de cambios de la organización.</li> <li>* Acepta sugerencias con respecto a su desempeño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Visualiza necesidades de cambio y propone acciones adecuadas.</li> <li>* Está abierto a iniciativas de mejora personal y profesional (retroalimentación, coaching y mentoring), revisando sus actitudes y modificando su desempeño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Transmite a su entorno una actitud positiva ante las nuevas alternativas.</li> <li>* Está abierto a alternativas innovadoras, llevándolas a la práctica inmediatamente y en forma adecuada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Lidera el cambio dentro del grupo y/o área en la que actúa, incluso en la organización.</li> <li>* Se desenvuelve con comodidad en distintas situaciones y en diferentes grupos de personas.</li> </ul>

Competencia específica del puesto: **Pensamiento Analítico**

**Definición:**

Capacidad para comprender una situación compleja, identificando sus partes, organizándolas sistemáticamente, a fin de establecer propuestas y prioridades para actuar

**Aplica para:**

Empleados con personal a su cargo  
Empleados sin personal a su cargo

Comportamientos Observables por Niveles

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>* La información que recibe en su día a día la procesa sin revisarla y/o verificarla.</li> <li>* Muestra dificultad para llegar a conclusiones a partir de la información relacionada a su trabajo.</li> <li>* Organiza su trabajo solamente con la información a su alcance sin buscar otras fuentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Recopila y examina información de baja complejidad relacionada a su trabajo diario.</li> <li>* Identifica las causas de los problemas y los corrige basándose en el análisis de la información.</li> <li>* Analiza información compleja con apoyo de otra persona.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Examina información y establece relaciones entre los diferentes componentes de un problema.</li> <li>* Ejecuta acciones preventivas, a partir del análisis de la información.</li> <li>* Aprovecha las herramientas intermedias de análisis (hojas de cálculo, aplicaciones propias de la organización, etc).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Reúne, analiza y comprende información compleja, necesaria para identificar o solucionar problemas.</li> <li>* Propone planes para gestionar riesgos y oportunidades.</li> <li>* Aprovecha las herramientas avanzadas de análisis (tablas dinámicas, cuadros estadísticos, etc).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Recopila información compleja de manera ordenada, logrando descubrir problemas que no han sido detectados.</li> <li>* Es capaz de participar en varios proyectos al mismo tiempo que requieren capacidad de análisis.</li> <li>* Capacidad para ayudar y promover en otros el desarrollo de la capacidad para entender situaciones complejas.</li> </ul>



Competencia específica del puesto: Liderazgo

**Definición:**

Habilidad de influir sobre las personas de manera positiva, guiándolas en el desenvolvimiento de sus funciones, en el cumplimiento y planteamiento de sus objetivos y en el desarrollo de su potencial.

**Aplica para:**

Empleados con personal a su cargo  
Empleados sin personal a su cargo  
Empleados que pertenecen a la Fuerza de Ventas

Comportamientos Observables por Niveles

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Muestra dificultades para establecer roles y delegar responsabilidades entre el equipo.</li> <li>* Le cuesta influir positivamente en el equipo de trabajo para el logro de objetivos comunes</li> <li>* Carece de autocontrol en momentos críticos, afectando la integración y armonía de su equipo de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Identifica adecuadamente las tareas que asumirá y que puede delegar en el equipo, maximizando su productividad.</li> <li>* Proporciona al equipo retroalimentación del desempeño, cuando se lo solicitan.</li> <li>* Guía a sus colaboradores para trabajar según lo que sus superiores le indican.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se preocupa por el desarrollo del equipo, tomando acción al respecto. Coordina con el área encargada para asegurar un plan de capacitación adecuado.</li> <li>* Muestra una actitud positiva ante retos desafiantes.</li> <li>* Obtiene el compromiso de sus colaboradores o pares para alcanzar las metas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Implementa mejoras en su área las que logra trabajar en equipo.</li> <li>* Identifica y desarrolla talentos; asimismo, proyecta, propone y prepara a los miembros con mejor desempeño, para posiciones de mayor responsabilidad.</li> <li>* Es un ejemplo para sus colaboradores, por sus valores, compromiso y eficiencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Tiene una amplia visión estratégica y comunica el rumbo, la misión y los valores de la organización a todo el equipo.</li> <li>* Reconoce el potencial, los esfuerzos y los éxitos de los miembros de su área y lo equipo, y los pone como ejemplo para motivar.</li> <li>* Utiliza y desarrolla herramientas como el coaching, empowerment y mentoring en su estilo de liderazgo.</li> </ul>

Competencia específica del puesto: Comunicación Eficaz

**Definición:**

Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto que abarquen los diferentes niveles de la organización.

**Aplica para:**

Empleados con personal a su cargo  
Empleados sin personal a su cargo  
Empleados que pertenecen a la Fuerza de Ventas

Comportamientos Observables por Niveles

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>* No verifica si sus mensajes fueron entendidos, generando falsas interpretaciones.</li> <li>* Responde en forma impulsiva, o defendiéndose con reacciones descontroladas en momentos inoportunos.</li> <li>* Realiza presentaciones escritas poco claras, con errores ortográficos e imprecisiones en la información que contiene.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Difunde información pertinente entre sus pares, superiores y/o colaboradores.</li> <li>* Realiza preguntas y trata de decir con sus propias palabras lo que entiende sobre lo que los otros expresan, a fin de verificar si está comprendiendo.</li> <li>* Transmite adecuadamente sus ideas, pero en sus correos, informes o presentaciones muestra problemas de gramática y sintaxis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Demuestra seguridad y transmite adecuadamente sus ideas tanto escrita como oralmente.</li> <li>* Es muy acertado en sus intervenciones y muestra interés en generar mensajes claros para dejarse entender.</li> <li>* Escucha al otro, poniéndose en su lugar, para comprender lo que piensa y siente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Transmite mensajes e ideas claramente en todos los niveles de la organización.</li> <li>* Trata con respeto a sus pares y colaboradores, manifestando su disposición para escuchar a los demás.</li> <li>* Realiza actividades como facilitador en temas que domina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Comunica sus ideas a nivel organizacional de forma clara, eficiente y fluida.</li> <li>* Logra que su audiencia entienda sus mensajes de tal forma que impacta en el sentido que desea.</li> <li>* Se caracteriza en la organización por escuchar a los demás con empatía, preocupándose de entenderlos, evitando ideas preconcebidas y juicios.</li> </ul>

Competencia específica del puesto: Conocimiento del Negocio

**Definición:**

Capacidad para conocer y comprender: la visión y misión, los objetivos estratégicos, la cadena de valor y sus procesos, los productos que representa y los servicios que brinda, así como las fortalezas y debilidades de la organización.

**Aplica para:**

Empleados sin personal a su cargo

Comportamientos Observables por Niveles

1	2	3	4	5
* Muestra poco conocimiento de los productos y servicios que comercializa la organización.	* Muestra un conocimiento genérico de los productos y servicios que comercializa la organización.	* Posee buen conocimiento de las características de los productos y servicios mas representativos.	* Posee un amplio conocimiento de las ventajas y desventajas de la organización con respecto a la competencia.	* Diseña lineamientos y estrategias en los proyectos y negocios en los que participa la organización.
* Muestra poco interés en informarse de las actividades y/o eventos en que participa la organización.	* Se informa de las actividades, eventos y proyectos en las que participa la organización.	* Muestra interés en informarse de las actividades económicas del negocio, de los nuevos proyectos y de los objetivos.	* Muestra un amplio conocimiento respecto de las necesidades, proyectos y estrategias de los clientes.	* Brinda charlas, conferencias y/o entrevistas acerca de la organización.
* Desconoce procedimientos y normas generales de la organización.	* Conoce los niveles jerárquicos de la organización.	* Conoce los procesos, normas y procedimientos de su gerencia y de la organización en general.	* Muestra interés por investigar y mejorar sus conocimientos acerca de la cadena de valor dentro de la organización. Participando en proyectos de mejora.	* Analiza el mercado y la competencia, lo relaciona con variables económicas para identificar tendencias, amenazas y oportunidades.

Competencia específica del puesto: Iniciativa

**Definición:**

Capacidad de actuar con iniciativa, identificando oportunidades de mejora e ideas. Apoyando en la implementación de soluciones.

**Aplica para:**

Empleados sin personal a su cargo  
Empleados que pertenecen a la Fuerza de Ventas

Comportamientos Observables por Niveles

1	2	3	4	5
* Tiene dificultades para detectar oportunidades y/o para desarrollar adecuadas acciones al respecto.	* Muestra disposición para aportar e involucrarse más de lo que sus funciones le exigen, cuando se le solicita.	* Muestra disposición para aportar e involucrarse más de lo que sus funciones le exigen, por iniciativa propia.	* Actúa con celeridad y autonomía adelantándose a los acontecimientos que puedan ocurrir.	* Posee una visión a largo plazo, que le permite anticiparse a las situaciones y prever alternativas de acción beneficiosas para la organización.
* Presenta dificultades para concretar ideas.	* Muestra interés por aplicar sus conocimientos a fin de estructurar formas más eficientes de realizar las diversas tareas.	* Genera aportes para resolver problemas, aunque impliquen cambios en su estilo de trabajo.	* Fomenta entre sus colaboradores la búsqueda de oportunidades de mejora, incentivándolos a proponer posibles soluciones alternativas.	* Promueve constantemente, entre sus colaboradores, la participación en proyectos de mejora continua.
* Prefiere desenvolverse de acuerdo con las pautas establecidas y en ambientes donde no se le exija aporte personal o generación de cambios.	* Busca en todo momento aprender el uso de las herramientas tecnológicas que tiene a su disposición.	* Aprovecha las funcionalidades de las herramientas tecnológicas para optimizar su trabajo.	* Aporta nuevas ideas que tienen un impacto significativo en su área, demostrando convicción al llevarlas a cabo.	* Se informa de nuevas tecnologías, es abierto a proponer cambios tecnológicos que beneficien a la organización.



Competencia específica del puesto: Negociación - Manejo de Conflictos

**Definición:**

Capacidad para identificar y afrontar eficazmente situaciones de confrontación, utilizando métodos interpersonales apropiados creando soluciones oportunas y adecuadas al marco de la organización. Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos.

**Aplica para:**

Empleados con personal a su cargo  
Empleados sin personal a su cargo  
Empleados que pertenecen a la Fuerza de Ventas

Comportamientos Observables por Niveles

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>* En situaciones de confrontación se conduce con timidez e inseguridad.</li> <li>* Le es difícil controlar sus emociones cuando discute, llegando a desmejorar el ambiente de trabajo.</li> <li>* No logra acuerdos en su entorno de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Es abierto a debatir e intercambiar opiniones con la finalidad de llegar a un acuerdo.</li> <li>* Logra comprender las emociones y principales puntos de vista de sus compañeros.</li> <li>* Se informa antes de emitir una opinión o dar un juicio que pueda originar problemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Actúa dejando entrever sus emociones, pero logra controlarlas.</li> <li>* Logra generar planteamientos de solución luego de debatir e intercambiar opiniones.</li> <li>* Mantiene la calma aun cuando se siente impulsado a reaccionar, evaluando posibles consecuencias de sus actos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* En situaciones de confrontación maneja totalmente sus emociones.</li> <li>* Actúa en forma conciliadora, establece acciones para evitar situaciones que podrían generar conflictos dentro del área de trabajo.</li> <li>* Organiza y ejecuta los cambios necesarios con actitud positiva para mantener el buen trato y evitar situaciones de conflicto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se anticipa con éxito, definiendo procedimientos para la solución de problemas dentro de la organización.</li> <li>* En sus relaciones interpersonales, percibe con anticipación posibles reacciones adversas, realizando las acciones necesarias para evitarlas.</li> <li>* Es consultado por sus colaboradores en todo momento, aporta valor en la solución de conflictos.</li> </ul>

Competencia específica del puesto: Planificación y Organización

**Definición:**

Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de sus tareas, especificando las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance para mantener el control del proceso.

**Aplica para:**

Empleados con personal a su cargo  
Empleados sin personal a su cargo

Comportamientos Observables por Niveles

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Le cuesta planificar sus actividades, va realizando las tareas como se le van presentando.</li> <li>* Hace uso ineficaz de los recursos disponibles.</li> <li>* Demuestra falta de interés en documentar. No lleva controles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Organiza su trabajo y administra adecuadamente sus tiempos.</li> <li>* Hace el seguimiento del cumplimiento de los objetivos.</li> <li>* Utiliza adecuadamente las herramientas a su alcance para controlar el progreso de las actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Maximiza y optimiza su espacio de trabajo y de su área en base al orden.</li> <li>* Cumple con los plazos establecidos dentro de lo planificado con su jefatura o equipo.</li> <li>* Utiliza los recursos disponibles con eficiencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se toma tiempo para programar cada una de las tareas y establece un plan de acción y de seguimiento, fijando fechas para cada tarea.</li> <li>* Documenta lo acordado sobre metas y objetivos, y distribuye la información entre todas las personas del equipo.</li> <li>* Maneja el tiempo eficientemente, es capaz de participar paralelamente en diversos proyectos y en diferentes equipos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Organiza el trabajo del área de manera efectiva, distribuye funciones y responsabilidades optimizando el tiempo.</li> <li>* Crea y actualiza permanentemente los procedimientos del área.</li> <li>* Se anticipa a posibles obstáculos que puedan presentarse en el avance hacia los objetivos.</li> </ul>

Competencia específica del puesto: Toma de decisiones

**Definición:**

Capacidad para analizar la situación considerando los recursos disponibles y su impacto en el negocio, seleccionando la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales.

**Aplica para:**

Empleados con personal a su cargo

Comportamientos Observables por Niveles

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Le cuesta establecer prioridades a la hora de resolver situaciones.</li> <li>* Siempre recurre a una instancia superior para resolver problemas aunque sean poco complejos.</li> <li>* Por lo general demora demasiado en optar por una decisión. Puede cambiar fácilmente de parecer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Le cuesta establecer prioridades al tomar una decisión pero al final lo logra.</li> <li>* Cuando la situación sobrepasa su responsabilidad recurre a una instancia superior.</li> <li>* Se muestra seguro de la decisión que toma dentro de sus responsabilidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Logra elegir la mejor opción para la solución de temas de su área considerando el bienestar de la empresa.</li> <li>* Actúa con firmeza cuando elige, previo análisis de la situación, sin importar que otros no se hayan arriesgado de la misma forma.</li> <li>* Incentiva a su grupo de trabajo a la elección en consenso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se muestra con convicción en sus argumentos aunque contraríen los criterios expuestos por sus superiores, valiéndose de herramientas adecuadas para respaldar su decisión.</li> <li>* Aporta herramientas adecuadas para el manejo y resolución de situaciones delicadas, con criterio y seguridad.</li> <li>* Se muestra siempre predispuesto a aportar soluciones en su área o a quien se lo requiera en la toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Su responsabilidad en la selección de alternativas más adecuadas es de alto impacto en la organización.</li> <li>* Es un ejemplo dentro de la organización por la seguridad y confianza que demuestra en la toma de decisiones, desarrolla esta actitud en todos sus colaboradores.</li> <li>* Siempre resuelve situaciones, afronta los temas y da solución, normalmente sus decisiones son las más efectivas.</li> </ul>

Competencia específica del puesto: Confidencialidad

**Definición:**

Clasificar con criterio la información que maneja, identificando lo que es sensible y quienes deben tener acceso a ella, asimismo asumiendo responsabilidad sobre esta. Respetar las normas y políticas de la empresa en cuanto al manejo y seguridad de la información.

**Aplica para:**

Empleados con personal a su cargo  
Empleados sin personal a su cargo  
Empleados que pertenecen a la Fuerza de Ventas

Comportamientos Observables por Niveles

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Transmite información sensible por canales inadecuados, corriendo riesgos.</li> <li>* Almacena en lugares inseguros y/o deja a vista de todos información sensible.</li> <li>* No asume la responsabilidad por el inadecuado manejo de la información a su cargo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Generalmente identifica la información sensible que maneja.</li> <li>* Generalmente identifica a quien corresponde recibir la información que maneja.</li> <li>* Almacena la información considerada sensible en lugares seguros evitando riesgos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Utiliza los canales y medios adecuados para la distribución de la información.</li> <li>* Identifica correctamente a quienes le corresponde recibir la información sensible que está bajo su responsabilidad.</li> <li>* Es firme en el cumplimiento de las normas y políticas de la empresa referidas al manejo y seguridad de la información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Si no cuenta con un canal adecuado para la distribución de la información que maneja, crea uno que cumple con lo requerido.</li> <li>* Identifica la información sensible que no está bajo su responsabilidad y si fuera necesario, intercede por la seguridad de la misma.</li> <li>* Respeta las normas y políticas de la empresa referidas al manejo y seguridad de la información, asimismo alienta a otros a seguir esta conducta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Es un ejemplo del correcto manejo de la información.</li> <li>* Identifica correctamente la información sensible de la empresa, quien debe tener acceso a ella y por medio de que canales debe ser distribuida.</li> <li>* De ser necesario crea normas y/o políticas de manejo y seguridad de la información dentro de su área, división, gerencia o a nivel de toda la organización.</li> </ul>



Competencia específica del puesto: Desarrollo y Autodesarrollo del talento

**Definición:**

Capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento propio y de sus colaboradores, utilizando diversas tecnologías, herramientas y medios. Busca el aprendizaje continuo, comprendiendo sus propias fortalezas y debilidades, manteniéndose actualizado y buscando incorporar nuevos conocimientos a su área de trabajo.

**Aplica para:**

Empleados con personal a su cargo

Comportamientos Observables por Niveles

1	2	3	4	5
*Dificultades para reconocer las oportunidades de mejora en conocimientos y competencias en su personal y en si mismo.	*Capacidad para reconocer oportunidades de mejora para si mismo y sus colaboradores.	*Capacidad de identificar el crecimiento del talento en si mismo y en sus colaboradores.	*Apoya y motiva a sus colaboradores para que puedan desarrollarse en sus oportunidades de mejora.	*Capacidad para desarrollar el talento de sus colaboradores a través de creación de nuevas funciones, oportunidad de participar en proyectos, desarrollo de habilidades blandas, desarrollo de conocimientos o cambio de puesto.
*Dificultades para aceptar la retroalimentación relacionada a las oportunidades de mejora propia.	*Capacidad de aceptar retroalimentación ofrecida por los demás y para determinar cursos o talleres adecuados.	*Capacidad para utilizar adecuadamente las tecnologías, herramientas y medios disponibles para el desarrollo de capacidades propias y de sus colaboradores.	*Capacidad para entender su función de líder el concepto de autodesarrollo como responsabilidad individual.	*Capacidad para mantener una actitud proactiva hacia el aprendizaje continuo, la actualización permanente y la incorporación de nuevos conocimientos que ayuden a la mejora de actividades, de la gestión y de los resultados.

Competencia específica del puesto: Gestión Humana

**Definición:**

Capacidad del líder para gestionar el desarrollo de su equipo de una manera estratégica y según el perfil de líder Ferreyros establecido por la organización. Implica darle la misma prioridad al factor humano de la gestión como a los temas funcionales y operativos.

**Aplica para:**

Empleados con personal a su cargo

Comportamientos Observables por Niveles

1	2	3	4	5
*Le cuesta comprender la importancia de construir los objetivos de su área alineados a los objetivos estratégicos de la empresa.	*Define sus objetivos y el de su equipo alineado a la estrategia de la empresa.	*Comunica los objetivos de su área y la empresa a su equipo. Asegurándose que los objetivos del área se concreten.	*Informa con frecuencia (trimestral) los avances de su área con respecto a los objetivos establecidos.	*Motiva al equipo para que entiendan cómo el trabajo que realizan, impacta en el negocio y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
*Le cuesta comprender que el diálogo con el equipo de manera grupal e individual es parte de su función como líder.	*Mantiene informado al equipo de temas estrictamente relacionados al cumplimiento de sus funciones.	*Genera espacios para compartir experiencias, nuevas ideas, problemas y soluciones. Mantiene a su equipo informado con las noticias del Boletín comunicando al día y cumpliendo el proceso de comunicación en cascada.	*Comprende la importancia del proceso semestral de Gestión del Talento, cumpliendo adecuadamente con el proceso.	*Brinda retroalimentación constante a su equipo sobre sus avances y establece medidas para mejorar. Al momento de dar feedback, lo hace de manera asertiva y constructiva.
*Le cuesta comprender su rol como líder para gestionar un adecuado ambiente laboral.	*Apoya las iniciativas de la empresa para mantener un adecuado ambiente laboral.	*Respeto y promueve el equilibrio vida personal y laboral de su equipo. Se preocupa por conocer al colaborador.	*Comprende la importancia de reconocer el buen trabajo de su equipo. Utiliza el programa Excelencia Ferreyros.	*Promueve reuniones informales con su equipo de trabajo fuera del espacio de oficina.

Competencia específica del puesto: Aprendizaje Continuo

**Definición:**

Capacidad para cumplir satisfactoriamente con la capacitación, actualización de conocimiento y demostrar dicho aprendizaje en su labor.

**Aplica para:**

Empleados que pertenecen a la Fuerza de Ventas

Comportamientos Observables por Niveles

1	2	3	4	5
*Dificultades para entender la importancia de la capacitación como parte del desarrollo profesional.	*Capacidad para entender los conocimientos aprendidos en el programa de capacitación.	*Cumplimiento parcial del programa de capacitación, debido a eventuales emergencias con sus clientes.	*Capacidad para alcanzar los objetivos planteados en el año en el programa de capacitación.	*Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en practica a nivel avanzado de los conocimientos adquiridos en el programa de capacitación del año.
*Dificultades para compartir con sus compañeros sus conocimientos y experiencias.	*Capacidad para compartir los conocimientos cuando lo soliciten (sin necesariamente asociarlo a experiencias).	*Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencias a sus compañeros cuando le soliciten ayuda.	*Capacidad para compartir proactivamente sus conocimientos y experiencias a sus compañeros.	*Capacidad para compartir los conocimientos y experiencias y al mismo tiempo asumir el rol de entrenador en otros para ayudarlos a desarrollar conocimientos.
*Dificultades para reconocer las oportunidades de mejora sobre su aprendizaje y conocimientos.	*Capacidad para aceptar retroalimentación ofrecida sobre los nuevos aprendizajes y conocimientos requeridos.	*Capacidad para aplicar los conocimientos aprendidos en el desarrollo de su funciones.	*Interés y curiosidad por aprender, preocupándose por asistir con puntualidad, sin intervenciones y programando nuevas fechas en caso alguna eventual emergencia con sus clientes ocurra.	*Capacidad para identificar permanentemente las oportunidades de crecimiento y desarrollo propio, buscando por iniciativa personal dentro y fuera de la organización.

Competencia específica del puesto: Gestión de territorio

**Definición:**

Consiste en el análisis, la planificación y administración territorial necesaria para desarrollar y asegurar la participación en el mercado en los clientes asignados. Construyendo un modelo ideal de cobertura maximizando el tiempo dedicado al territorio.

**Aplica para:**

Empleados que pertenecen a la Fuerza de Ventas

Comportamientos Observables por Niveles

1	2	3	4	5
*Dificultades para comprender el valor de la cobertura en los clientes.	*Demuestra capacidad para entender la importancia de la cobertura en los clientes.	*Capacidad de cumplimiento parcial del objetivo anual planteado en el programa de cobertura con supervisión.	*Capacidad para alcanzar el objetivo anual planteado en el programa de cobertura.	*Capacidad para alcanzar el objetivo planteado en el año en el programa de cobertura, con uso eficiente de los recursos tiempo, material promocional, camionetas asignada, gastos de viaje, etc.
*Dificultades para establecer buenas relaciones con sus clientes, las cuales se demuestran por la insatisfacción del cliente por la atención recibida.	*Demuestra capacidad para desarrollar buenas relaciones con sus clientes.	*Capacidad para desarrollar relaciones estrechas con sus clientes (con más de un contacto por cuenta)	*Capacidad para mantener fidelizados a sus clientes a pesar de las dificultades que puedan presentarse en la operación.	*Capacidad para ser considerado por sus clientes como un asesor experto. Logrando desarrollar en los clientes confianza hacia su gestión.
			*Capacidad para detectar oportunidades y amenazas en sus clientes y recomendar acciones o soluciones de valor agregado antes que la competencia.	*Capacidad para implementar con el cliente las recomendaciones planteadas.



Competencia específica del puesto: Generación y Administración de Oportunidades

**Definición:**

Capacidad para generar oportunidades de ventas las cuales deberán administrarse de acuerdo al modelo del embudo de ventas. Utilizando las herramientas que maneja la organización (CRM, promociones, etc). Desarrollar relaciones con clientes actuales y/o potenciales para descubrir las necesidades de equipos, respuestos y servicios.

**Aplica para:**

Empleados que pertenecen a la Fuerza de Ventas

Comportamientos Observables por Niveles

1	2	3	4	5
*Dificultades para entender las solicitudes del cliente, dando opciones que no se ajustan a sus necesidades.	*Capacidad para estar atentos a las solicitudes de sus clientes.	*Capacidad para detectar necesidades actuales de sus clientes.	*Capacidad para detectar y comprender las necesidades actuales y futuras, en función a ello concretar y formalizar oportunamente acuerdos que beneficien a ambas partes.	*Capacidad para detectar y asesorar en las necesidades actuales, futuras y en los posible proyectos de sus clientes. Formalizar oportunamente acuerdos que beneficien a ambas partes.
*Dificultades para entender la importancia del uso del CRM.	*Trabaja oportunidades sin necesariamente utilizar el CRM y el concepto del embudo de ventas.	*Trabajar las oportunidades mediante el uso del CRM, sin considerar necesariamente la herramienta de embudo de ventas (identificación, calificación, desarrollo, propuesta y cierre). Creando y cerrando oportunidades en un mismo día.	*Trabajar las oportunidades mediante el uso del CRM utilizando adecuadamente la herramienta del embudo de ventas (identificación, calificación, desarrollo, propuesta y cierre). Registrando además las fechas de creación y cierre de cada oportunidad (No el mismo día).	*Es considerado un experto para la generación y administración de oportunidades usando las herramientas de la organización y creando valor basado en la generación de conocimiento comercial para la misma.
*Dificultades para entender la gestión de oportunidades a través del embudo de ventas.	*Desarrollar propuestas al cliente que no necesariamente se ajustan a sus necesidades.	*Desarrollar propuestas atractivas al cliente pero basando principalmente en el precio antes que el valor agregado.	* Mantener todas las oportunidades actualizadas en el CRM, haciendo un adecuado seguimiento de dichos posibles negocios.	*Capacidad para desarrollar propuesta para el cierre de oportunidades basandose en en propuestas de valor para el cliente que nos aseguren cuidar el margen de las operaciones y afianzar la fidelidad sostenida del mismo.

Fuente: Programa Virtual: Sistema de Gestión de Talento