



República del Ecuador

Universidad Tecnológica Empresarial del Ecuador

Trabajo de Titulación

Para la Obtención del Título de:

Psicóloga Laboral y Empresarial

Tema:

Evaluación de Desempeño Vertical como Herramienta de Comunicación

Interna en Casa del Rulimán, periodo 2020.

Autora:

Ma. Gabriela Ponce Murillo

Director del Trabajo de Titulación:

Msc. Gustavo La Mota T.

2020

Guayaquil – Ecuador

AGRADECIMIENTO

A la UTEG, por hacer que mi regreso a la universidad fuera sencillo y por incentivarme a avanzar cuando yo creía que no se podía. A Consorcio Puerto Limpio, por darme bases sólidas sobre cómo administrar al talento humano con firmeza y compromiso en tiempos de cambio e incertidumbre. A Casa del Rulimán, por permitirme explorar el desarrollo organizacional desde un enfoque creativo y humanista. A los profesores de la UTEG, que jamás me trataron como una alumna, sino como una colega más, nunca me sentí en clases, todo el tiempo estuve en un laboratorio de aprendizajes.

DEDICATORIA

A mi mamá, la mujer más valiente de este universo.

A mis hijos, quienes toleran mis ausencias. Algún día entenderán la importancia de este logro.

A Jorge Játiva, por decirme que el hierro se forja en el fuego. Jamás me imaginé que eso era necesario para trabajar en RRHH.

La responsabilidad de este trabajo de investigación, con sus resultados y conclusiones, pertenece exclusivamente al autor.

María Gabriela Ponce Murillo

Evaluación de Desempeño Vertical como Herramienta de Comunicación Interna en Casa del Rulimán, periodo 2020.

María Gabriela Ponce Murillo

mariagabrielaponcemurillo@gmail.com

RESUMEN

La comunicación interna existe en todas las organizaciones, como factor a favor o en contra del ambiente de trabajo percibido por los colaboradores. Y curiosamente, existe la falsa percepción de que se requiere un presupuesto bien abastecido para gestionarla casa adentro, o por lo menos esa es la postura aceptada por la mayoría de especialistas de Recursos Humanos.

Este artículo propone utilizar las Evaluaciones de Desempeño Vertical como herramienta para influir en la Comunicación Interna, porque gestionadas de manera sencilla, práctica y periódica, permiten que colaboradores y jefes se conviertan en un colectivo con expectativas, percepciones y exigencias positivas (Verazzi, 2018).

El caso de estudio se centra en la empresa familiar Casa del Rulimán, la cual desde el 2019, busca mejorar la comunicación interna de la organización y que, a la vez se ha planteado como objetivo del periodo 2020, la reducción del 30% del presupuesto de Recursos Humanos, eliminando así cualquier alternativa de en domarketing usada con anterioridad en el área.

A lo largo del documento el lector encontrará al detalle el formatos sugeridos, metodología implementada y resultados actualizados sobre la percepción de la comunicación interna en la organización.

Palabras clave: Evaluación de desempeño, comunicación interna, empresas familiares, empresas pequeñas, clima laboral, ambiente de trabajo.

1. INTRODUCCIÓN

Casa del Rulimán es una empresa con 25 años en el mercado de rodamientos y autopartes con matriz en la ciudad de Guayaquil, cuenta con cobertura a nivel nacional a través de sus asesores comerciales del sector automotriz e industrial, su ágil estrategia del área de logística y los franquiciados de la organización.

A pesar de ser una empresa mediana, se perciben complicaciones en la comunicación interna, sobre todo la del tipo descendente, en la que los jefes deben proporcionar a los colaboradores la retroalimentación necesaria para que sus comportamientos se alineen a los objetivos y valores de la empresa. Con 100 trabajadores, no se esperarían mayores dificultades a la hora de comunicarse, sin embargo, el personal no tiene claro la estructura organizacional, su rol en la compañía, ni lo que su jefe opina de su trabajo, generando complicaciones en la reportería y frustración en cargos estratégicos.

Las acciones que en su momento tomó el área de RRHH, no correspondieron a la resolución de esos problemas y solo contribuyeron a un exceso de gasto injustificado, ocasionando que, ante la falta de resultados, la Gerencia General elimine eventos o actividades que generaron costo y no cambiaron la percepción de los trabajadores.

Con estos antecedentes, para los próximos periodos se requiere una herramienta de baja inversión y que genere resultados precisos. Mediante el desarrollo de este artículo se busca resolver la interrogante: ¿Puede la herramienta de evaluación de desempeño vertical generar impacto en la comunicación interna descendente de Casa del Rulimán?

Esta investigación busca implementar la herramienta mencionada, sobre todo para que las jefaturas puedan gerenciar al personal, supervisarlos y dirigirlos de una manera más objetiva (Alles, Dirección Estratégica de RRHH Volumen 1, 2015) y aunque habitualmente la gente cree que las

evaluaciones de desempeño son utilizadas para tomar decisiones sobre permanencia o desvinculación de personal, son sobre todo “un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que espera cada parte” (Alles, Dirección Estratégica de RRHH Volumen 1, 2015).

El tamaño de esta organización ya le aporta ventaja, según García, es el tamaño ideal porque “cuanto mayor es el tamaño de una organización, mayor es su complejidad y esto suele ser un factor de rigidez y ausencia de adaptabilidad al cambio” (García, 2018). Así que, se espera una implementación dedicada pero ágil, aclarando por qué se sugiere este tipo de evaluación en este tamaño de organización, aportando valor y evitando la fanfarria habitual de Recursos Humanos (Solchaga, 2017).

Objetivo General

Analizar el impacto del resultado de las evaluaciones de desempeño en la Comunicación Interna de la empresa Casa de Rulimán.

Objetivos Específicos

- Describir las ventajas y desventajas de utilizar el método de evaluación de desempeño con escala grafica en Casa del Rulimán, versus otras metodologías.
- Diseñar los instrumentos previos a la Evaluación de Desempeño.
- Medir el nivel de impacto de la comunicación interna descendente en la empresa.

2. METODOLOGÍA

2.1. Marco Teórico

Para la implementación de lo propuesto en este artículo, se utilizará el enfoque sistémico del Modelo de Gestión de Competencias aplicado a la estrategia organizacional (Alles, Dirección Estratégica de RRHH Volumen 1, 2015). Iniciar este tipo de proyecto, requiere la participación estratégica de RRHH, para lo cual será indispensable ser socio de la empresa y alejarse del rol tradicional transaccional, para poder discernir de manera profunda los problemas que aquejen a la compañía (Mondy, 2010).

Organigrama e inventario de puestos.

Para obtener resultados óptimos y mantener la coherencia entre la estrategia, la organización y el entorno en el que opera, la revisión de la estructura es indispensable (Roberts, 2004) y estar conscientes de que el organigrama es un organismo viviente que requiere constante actualización y socialización, también. La estructura habitualmente es utilizada para determinar la cantidad de descriptivos a levantar, los niveles jerárquicos de la empresa y el grado de valor organizacional que debe tener los colaboradores según su nivel ocupacional (Guilli, 2017).

Propósito Corporativo, valores y competencias.

Sencillo, concreto, inspirador y medible, así debe ser un propósito que busca conectar a los trabajadores en un solo lema que les indique cuál es el objetivo a alcanzar (Heukamp, 2020).

Los valores son los principios de la organización, aquellos que reflejan el sentir de la estrategia planteada y que delimitan el alcance de los comportamientos. Las organizaciones pueden elegir valores que sean a la vez sus competencias cardinales, entendiendo que los valores son para adherirse (o no) y las competencias son una característica que todos deberán poseer en cierto grado (Alles, Diccionario por comportamientos, 2004). Adicionalmente a las que el

negocio requiere por su estrategia, Oppenheimer sugiere que es indispensable que los trabajadores cuenten con innovación, porque en un mundo robotizado, lleno de algoritmos y con escasez de plazas de trabajo, se necesitará gente apasionada, dispuesta al cambio y capaz de aprender cosas nuevas cada día (Oppenheimer, 2018), para este caso específico, la recomendación del autor fue utilizada.

Descriptivos de Puestos.

Le permiten al colaborador conocer con claridad su misión, facilitando su integración a la organización y saber específicamente cuáles son sus tareas, de qué es responsable y cuáles son las expectativas que recaen en él (Guilli, 2017). La gente necesita saber que se espera de ellos y cuáles son sus responsabilidades. Esta claridad en la relación es positiva para el colaborador, su jefe y para la organización en su totalidad. Conocer qué funciones, cuáles son los alcances de gestión, sus responsabilidades dentro de la organización y de quien deben recibir instrucciones o retroalimentación, le permiten al colaborador saber qué medirán de él, además de asegurarle que los procesos de medición del talento serán completamente objetivos, dado que hay una base clara y consensuada de la cual partir (Alles, Dirección Estratégica de RRHH Volumen 1, 2015).

Evaluación de desempeño.

Es la apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en su puesto, sirve para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. Es un concepto dinámico, dado que las empresas siempre están evaluando a sus empleados, formal o informalmente. Se lo considera imprescindible dentro de la Administración de Recursos Humanos (Chiavenato, 2007).

Se cree equivocadamente, que evaluar y gestionar el desempeño debe ser costoso y es todo lo contrario, porque con ayuda de la tecnología y la convicción de que las personas tienen

potencial, se pueden hacer grandes cosas. La clave es la libertad de poder ser creativos y mejorar las condiciones de los altos potenciales, presionar a quienes pueden mejorar y dejar ir a quienes ya no se sienten atraídos hacia la organización. (Bock, 2015).

Comunicación Interna.

Los colaboradores tranquilos, que reciben retroalimentación sobre su desempeño sea bueno o con oportunidades de mejora, que conocen los objetivos de la organización y que son partícipes de las decisiones de la compañía, se muestran más motivados a la hora de realizar su trabajo y esto repercute en el aumento de la rentabilidad de la empresa, además de hacer sentir al colaborador respetado y considerado. Todo ello, en conjunto, genera una mayor percepción de bienestar organizacional(Hernández, 2020), entendiéndose como Bienestar, el dejar el *bando de ancha* de los trabajadores libre, para que piensen en lo importante y no se distraigan en procesos irrelevantes (Shafir, 2016). Para el caso evaluado en este artículo, se debe tomar en cuenta de que se trata de una empresa familiar en donde la comunicación puede verse empañada por los conflictos o problemas entre los propietarios y esto puede ser percibido por los empleados como una enorme incompetencia de los ejecutivos si es una situación que se extiende en el tiempo (Gimeno, 2017). Es importante que la empatía y el profesionalismo sean los pilares de la comunicación en una compañía de este tipo, sobre todo de las jefaturas, las cuales deben dar la sensación de participación permanente y de transparencia en la información (Diaz, 2018).

El arte de retroalimentar.

Todos los jefes pueden retroalimentar sobre los resultados de las evaluaciones de desempeño pero no todos saben hacerlo y bajo esa premisa, RRHH deberá entrenar a sus líderes para esta tarea que colabora directamente con la comunicación descendente, ya que hace falta algo más que empatía (Tronco, 2017), se requiere liderazgo para influir en un proceso que es sobre todo

emocional, que busca generar una respuesta de cambio positivo y que necesita movilizar a equipos enteros de trabajo hacia la acción (Sinek, 2018).

Otra responsabilidad actual a la hora de retroalimentar, será la de impulsar a los trabajadores a dejar la especialización e invertir en habilidades diversas (técnicas y emocionales) que les servirán para volverse atractivos laboralmente dentro y fuera de la empresa, sobre todo ahora que muchos algoritmos y sistemas de IA están ganando terreno y eliminando cupos en las estructuras privadas(Harari, Homo Deus, 2016). Además de recordarles que todos quienes forman parte de la organización deben estar implicados en las soluciones, sin importar el rango o cargo que ocupen (Sharma, 2019).

2.2. Marco Metodológico

Diseño de la Investigación

El presente es un estudio de tipo cuantitativo y cualitativo porque analizará los resultados obtenidos de las herramientas de Evaluación de desempeño y de las encuestas de Comunicación Interna para determinar su impacto en la organización. Su enfoque experimental, le permitirá al lector visualizar la comparación de resultados entre factores que fueron medidos en un caso y población específica.

Método de Investigación

Esta investigación utilizará el método deductivo analítico, porque se utilizarán las teorías de Enfoque Sistémico de Gestión por Competencias(Alles, Dirección Estratégica de RRHH Volumen 1, 2015)y los resultados de las herramientas que se diseñen, nos permitirán analizar de manera desglosada la situación actual del desempeño en la organización.

Población

La unidad de análisis es la totalidad de colaboradores de la empresa Casa del Rulimán: 100 personas. Dado que en la fase de elaboración de descriptivos de puestos se requiere de entrevistas y cuestionario con cada uno de ellos para analizar si hay distintas funciones entre cargos similares. Las evaluaciones de desempeño se realizarán a todo el personal y en las encuestas de Comunicación, se requiere la opinión total y real de todos los que conforman la organización.

Técnica y recolección de datos

Para identificar las ventajas de utilizar la evaluación de desempeño con Escala Gráfica versus otras metodologías, se recolectó información documental bibliográfica de varios autores y de las experiencias de la organización en periodos anteriores para establecer qué sería lo mejor para este caso.

Con respecto al diseño de los instrumentos previos a la implementación de la evaluación de desempeño, se recurrió a métodos combinados, como la entrevista con Gerencia General y la Analista de O y M para definir el nuevo propósito, valores y estructura deseada de la organización. Se utilizó la plataforma Survey Monkey para el levantamiento e inventario de los descriptivos de puestos, a través de cuestionarios online y entrevistas posteriores con cada colaborador. Además, de la revisión de la información documental disponible en la organización correspondiente a periodos anteriores al 2020 para confirmar qué tipo de encuestas se habían realizado y los procesos relacionados con esta investigación.

Para los cuestionarios de evaluación de desempeño se recurrió a la escala Likert para la medición de competencias, en formato impreso para poder realizar un posterior archivo de ámbito legal y nuevamente la plataforma Survey Monkey con una encuesta de tipo cualitativa

para sondear el impacto que las evaluaciones antes mencionadas habían tenido en la comunicación de la organización.

3. RESULTADOS

La Evaluación de Escala Gráfica versus otras metodologías

Si bien es cierto que existen varias evaluaciones de desempeño disponibles para su aplicación, es necesario utilizar el modelo que cada empresa necesita y no lo que la tendencia imponga. En casa del Rulimán, por su tamaño, por la rapidez con la que se necesitan resultados y para recordarle a cada colaborador cómo está conformada la estructura en la que trabaja (debido a la poca información sobre el organigrama) se escogió el modelo de escala gráfica debido, principalmente, al factor tiempo y disponibilidad del personal para ejecutar este proceso. A continuación, el comparativo:

Cuadro 1.- Análisis comparativo entre metodologías de evaluación de desempeño

Tipo de Evaluación	Pros	Contras	Tiempos estimados de implementación
Evaluación 360	<p>Disminuye el nivel de prejuicios porque se consideran más opiniones.</p> <p>El feedback proviene de compañeros de trabajo y esto puede generar una opinión más realista de lo que hace en el día a día el colaborador.</p> <p>El proceso de crítica es aceptado en la organización porque todos tienen la oportunidad de participar.</p> <p>Se sugiere esta metodología para organizaciones que ya tienen experiencia evaluando.</p>	<p>La recolección y análisis de datos requieren un equipo de RRHH dispuesto a enfocarse por completo en este proceso.</p> <p>Puede generar resentimientos o competencia entre pares. Puede intimidar al evaluado porque lo expone ante posibles críticas.</p> <p>Se requiere mayor entrenamiento para evaluadores, todos deben tener claros la estructura de la organización.</p> <p>En CDR, los jefes no tienen experiencia evaluando al personal y tampoco el personal de menor rango.</p>	<p>Para la cantidad de 100 colaboradores, se estimó que este tipo de evaluación contaría con 5 o 6 evaluadores. Si calculamos 1 hora por cada evaluador (incluido entrenamiento y retroalimentación), se requerirían 500 horas en el proceso, que deberán ser gestionadas por un solo colaborador de RRHH</p>
Método de evaluación del desempeño mediante escalas	Fácil de entender, aplicar y explicar	No brinda flexibilidad al evaluador, debe ajustarse a los parámetros indicados en la evaluación.	Para la cantidad de 100 colaboradores, se estimó que cada jefe inmediato se demoraría una hora en

gráficas	<p>Al ser un solo formato o documento, la tabulación de datos se simplifica para el departamento de RRHH</p> <p>Permite una visión integral y resumida de los comportamientos a evaluar.</p> <p>Dado que es vertical, solo las jefaturas requieren entrenamiento previo en este proceso.</p>	<p>Los evaluadores tienden a ser condescendientes o muy exigentes con sus calificaciones sobre los evaluados.</p> <p>Puede resultar rutinario si se aplica en más de tres periodos o a una cantidad considerable de personal.</p> <p>Si no está descrita de una manera muy específica, puede ser mal interpretada.</p>	<p>evaluar a cada colaborador, por lo tanto, se utilizarían en promedio 100 horas para este proceso.</p>
Método de ensayo	<p>Se pueden realizar en cualquier momento ante la falta de herramientas prediseñadas en la organización</p> <p>Le permiten al evaluador narrar como percibe el desempeño del colaborador siendo más preciso en su descripción.</p> <p>No requiere entrenamiento previo</p>	<p>Es una herramienta que favorece a los jefes con mayor habilidad verbal.</p> <p>Pueden generarse errores de interpretación de parte del Evaluador.</p> <p>No existen criterios comunes para la evaluación.</p>	<p>Para la cantidad de 100 colaboradores, se estimó que cada jefe inmediato se demoraría dos horas en evaluar a cada colaborador, por lo tanto, se utilizarían en promedio 200 horas para este proceso.</p>
Método de elección forzosa	<p>Proporciona resultados confiables y exentos de influencias negativas.</p> <p>Su aplicación es simple y no exige preparación previa.</p>	<p>Su preparación es compleja y requiere tiempo de planificación y diseño</p> <p>Discrimina a los colaboradores en buenos, malos o medios sin mayor información</p>	<p>Para la cantidad de 100 colaboradores, se estimó que cada jefe inmediato se demoraría una hora en evaluar a cada colaborador, por lo tanto, se utilizarían en promedio 100 horas para este proceso.</p>

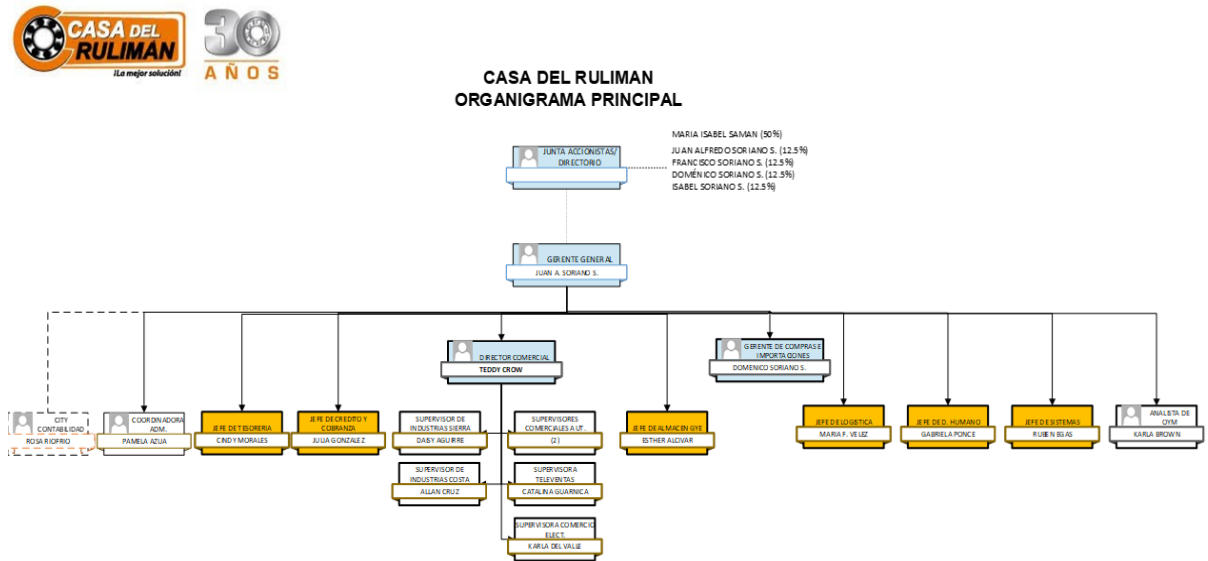
Fuente bibliográfica: (Chiavenato, 2007), (Mondy, 2010)

Diseño de instrumentos previos a la Evaluación de Desempeño

En el levantamiento de información para actualizar el organigrama, se realizó el hallazgo de que la empresa tenía 103 trabajadores con 80 tipos de cargo, que las áreas y líneas de reportería no estaban definidas y que por lo menos la mitad de los colaboradores no lograban identificar correctamente a su jefe inmediato. Dado el tamaño de la organización, sorprendió de sobremanera que se identificaran más de 19 áreas y 25 colaboradores que fungían de

supervisores. En conjunto con la Gerencia General y el área de OYM, se definieron 50 tipos de cargo, 11 áreas y 16 jefaturas y coordinaciones que serían las responsables de emitir directrices y evaluar al personal.

Cuadro 2.- Estructura organizacional



Fuente bibliográfica: Elaboración Propia

Para el diseño de la evaluación de desempeño que midiera los comportamientos esperados, se requería que los mismos se encuentren alineados con los valores y el propósito de la organización. En Casa del Rulimán, la información al respecto estaba desactualizada y resultaba confusa. Se propuso la siguiente actualización a la Gerencia General, en base a la experiencia propia del investigador:

Cuadro 3.- Propuesta de Propósito

Propósito periodo 2013		Propuesta 2020
Propósito desactualizado y ambiguo	Crear felicidad dando la mejor solución a los anhelos y necesidades del personal, clientes y sociedad, para que el progreso del país no se detenga	Trabajar con innovación, calidad e integridad para convertirnos en la mejor solución de nuestros clientes.

Fuente: Elaboración Propia

Para definir los nuevos valores, se utilizó la técnica del desglose del propósito en palabras clave que sirvan a la vez de competencias cardinales:

Cuadro 4.- Desglose de Palabras clave

Palabras clave		Definición del valor	Definición de competencia
Mejor solución	Orientación al cliente	Encaminar sus actos hacia el cliente	Deseo de ayudar o servir, comprender y satisfacer las necesidades de los clientes, aun cuando las mismas no hayan sido expresadas. Requiere esfuerzo por conocer y resolver problemas en el servicio. Es una actitud permanente y no una característica específica.
Mejor solución	Orientación a los resultados	Encaminar sus actos a lo esperado	El individuo encamina todos sus actos para el logro de los objetivos asignados. Actúa con velocidad, sentido de urgencia. Posee ganas de superar a sus competidores. Se trata de fijarse metas desafiantes y actuar con estrategia.
Mejor solución	Calidad del trabajo	Excelencia en la tarea a realizar	Implica tener amplios conocimientos del área en la que se trabaja o se es responsable. Comprende el origen y la complejidad de los problemas para generar soluciones prácticas y operables. Posee capacidad de discernimiento y comparte su conocimiento profesional.
Innovación	Innovación	Capacidad para modificar las cosas aun partiendo de formas no pensadas anteriormente	Implica pensar en nuevas soluciones o respuestas que no hayan sido pensadas con anterioridad. Se trata de resolver con creatividad problemas que se generen en el propio puesto o en otras áreas de la empresa. Mide la recursividad y la adaptabilidad.
Integridad	Integridad	Obrar con rectitud y probidad inalterables	Hace referencia a actuar de manera recta, en consonancia a lo que se dice, siempre dispuesto a comportarse con honestidad a pesar de las consecuencias. Esto es medible dentro y fuera de la organización. Su comportamiento es coherente con lo que promete.

Fuente: (Alles, Diccionario por comportamientos, 2004)

En Casa del Rulimán, los descriptivos de puestos se encontraban desactualizados (periodo 2013-2020), esto se pudo detectar al realizar el inventario de la estructura y de la documentación del área. El no tener esta información a la mano, ha impedido por largo tiempo que haya una buena comunicación entre lo que se espera que haga cada área y sus trabajadores, generando una percepción de caos dentro de la organización. Al realizar el proceso de levantamiento de información sobre los 50 tipos de cargo en la empresa, se diseñaron los descriptivos de puesto (Anexo 1) que posteriormente fueron entregados por RRHH a cada colaborador para que conociera lo siguiente:

- Nombre exacto de su cargo
- A quién le reporta y quiénes son sus pares
- Funciones exactas
- Procesos en los que interviene
- Aplicativos que usa
- Recursos asignados según su tipo de trabajo

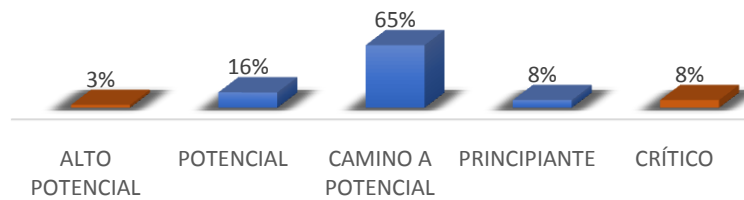
Resultados de Evaluación de Desempeño e Impacto en la Comunicación Interna.

Una vez tabulada la información recolectada en las evaluaciones de desempeño (Anexo 2), se observan los siguientes resultados:

Que, aunque el 65% de la organización está en un rango aceptable de desempeño, hay más personal en el grupo de Casos Críticos que en el de Altos Potenciales.

Cuadro5.- Desempeño Global

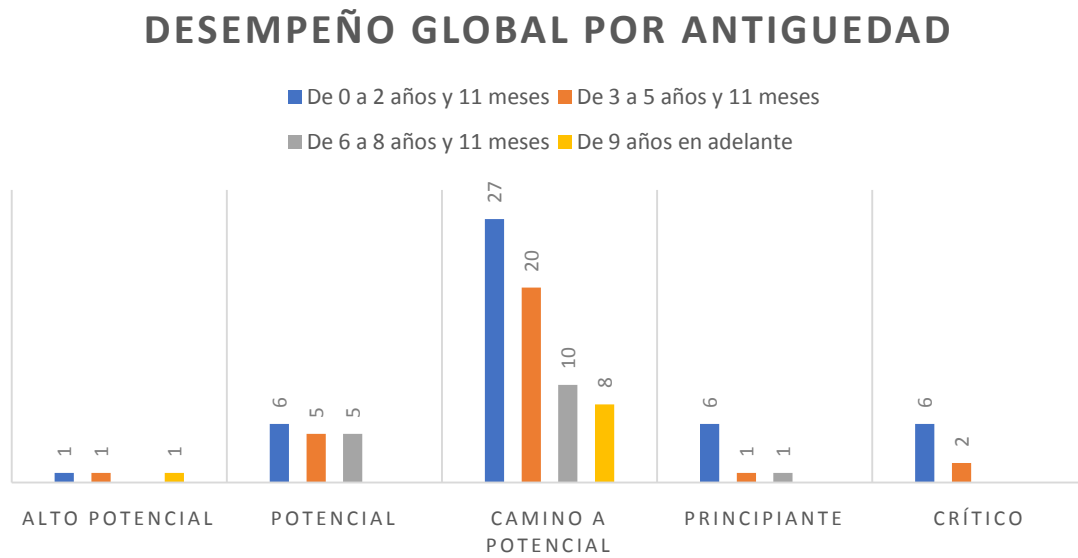
Niveles de Desempeño Global en la Organización



Fuente: Elaboración Propia

De este grupo crítico, preocupan dos colaboradores que, a pesar de su tiempo en la organización, aún no cuentan con el desempeño esperado. Se evidencia que, por lo menos en este caso, el alto desempeño no está ligado con la antigüedad, debido a que en el grupo de alto potencial, solo se encuentra a un colaborador con más de 9 años. En el siguiente cuadro se puede visualizar que en el grupo con desempeño crítico hay trabajadores que ya tienen más de dos años en la organización, tiempo suficiente para la adaptación y mejora de sus funciones.

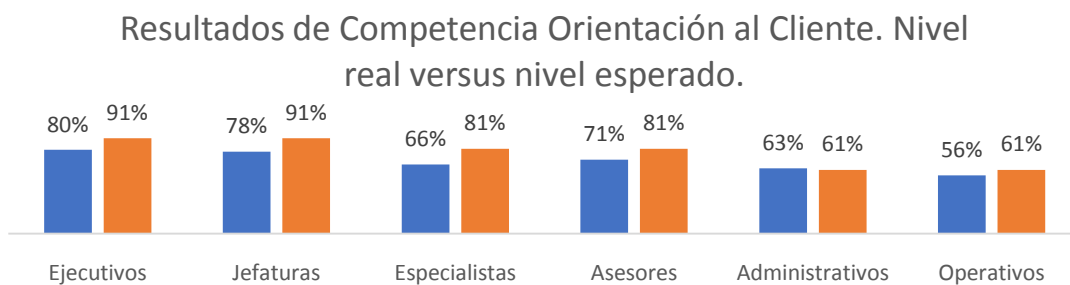
Cuadro 6.- Desempeño y Antigüedad



Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se presentan los datos de las competencias blandas analizadas por niveles de cargo, realizando comparaciones con respecto al nivel real y el esperado para observar la oportunidad de mejora en cada caso:

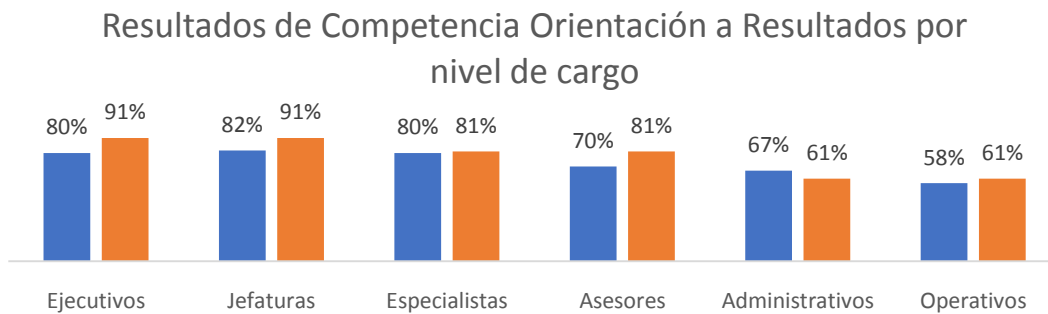
Cuadro 7.- Resultados Orientación al Cliente



Fuente: Elaboración Propia

De estos resultados, preocupa la brecha de Jefaturas, Especialistas y Asesores, quienes tienen clientes internos y externos. Esto, a diferencia de la competencia Orientación a Resultados en el que la diferencia es mínima, lo cual coincide con el cumplimiento de metas comerciales todos los meses.

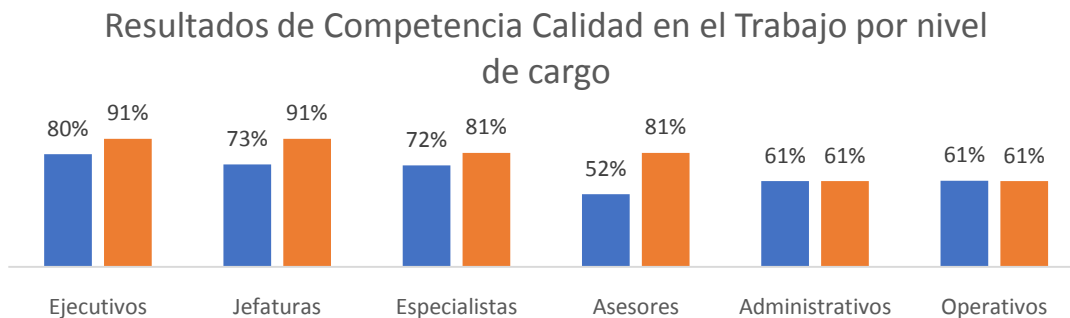
Cuadro 8.- Resultados Orientación a Resultados



Fuente: Elaboración Propia

En Calidad de Trabajo, se observa una diferencia muy marcada en el grupo de Asesores, lo cual nos indica que, aunque conozcan los procesos, no siempre dan cumplimiento a los mismos.

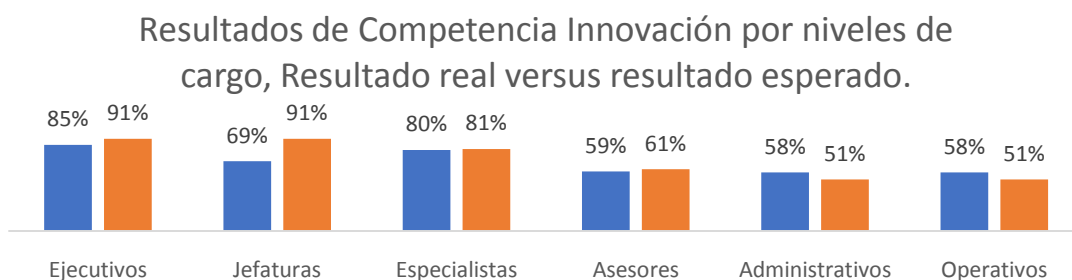
Cuadro 9.- Resultados Calidad en el Trabajo



Fuente: Elaboración Propia

En Innovación, el grupo preocupante es el de Jefaturas, porque la Gerencia General exige continuamente nuevos proyectos o rapidez en la resolución de problemas a través de propuestas que requieren un alto grado de creatividad y se evidencia que hay una gran falencia en este grupo.

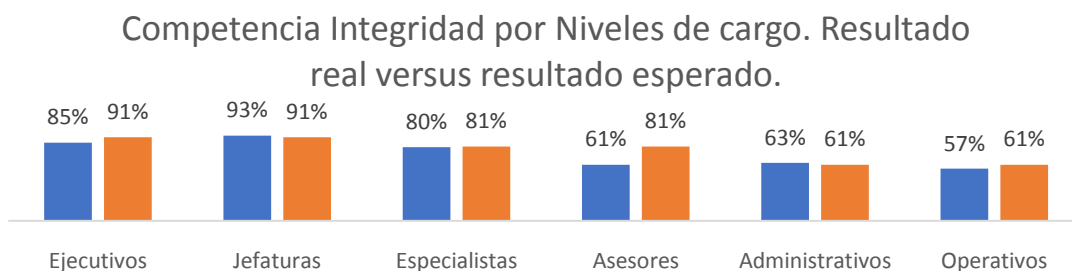
Cuadro 10.- Resultados Innovación



Fuente: Elaboración Propia

En Integridad, nuevamente el grupo de Asesores destaca por la marcada oportunidad de mejora. Se aclara que esto no denota necesariamente que tengan comportamientos poco íntegros relacionados con el dolo. Por el grado de competencia se refiere más a no expresar lo que realmente opina sobre un tema en particular, así este lo afecte a él o a la compañía.

Cuadro 11.- Resultados Integridad

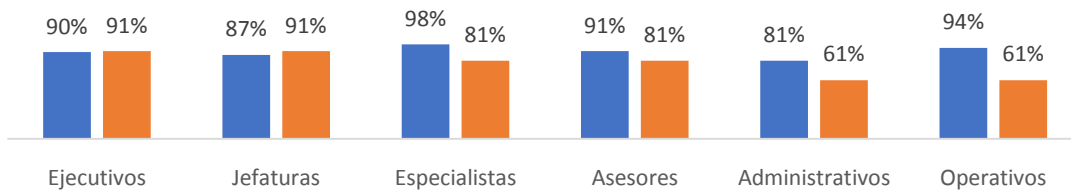


Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a las competencias técnicas, se observan los siguientes los resultados:

Cuadro 12.- Resultados Conocimiento del Cargo

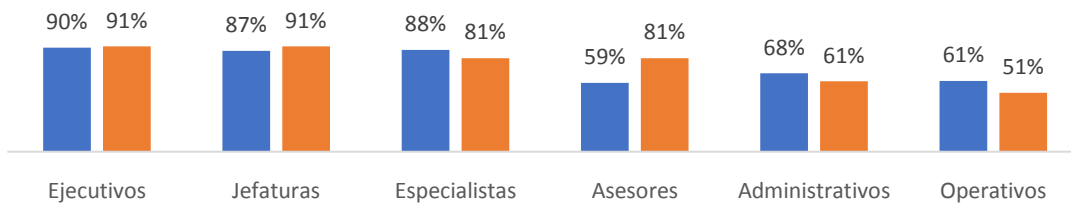
Conocimiento del Cargo por niveles de cargo. Resultado real versus esperado.



Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 13.- Resultados Uso de Aplicativos

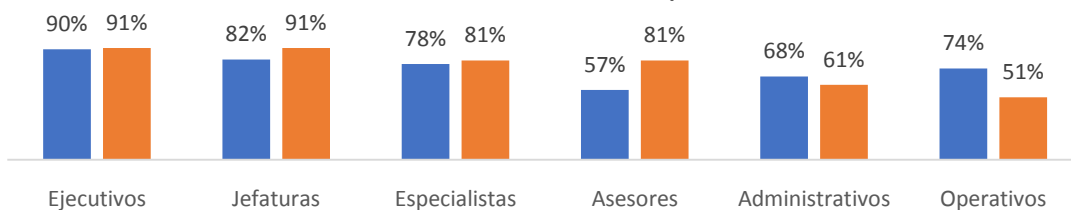
Uso de Aplicativos por Niveles de cargo. Resultado real versus esperado.



Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 14.- Resultados Uso de Utilitarios

Uso de Utilitarios y tecnología por niveles de cargo. Resultado real versus esperado.

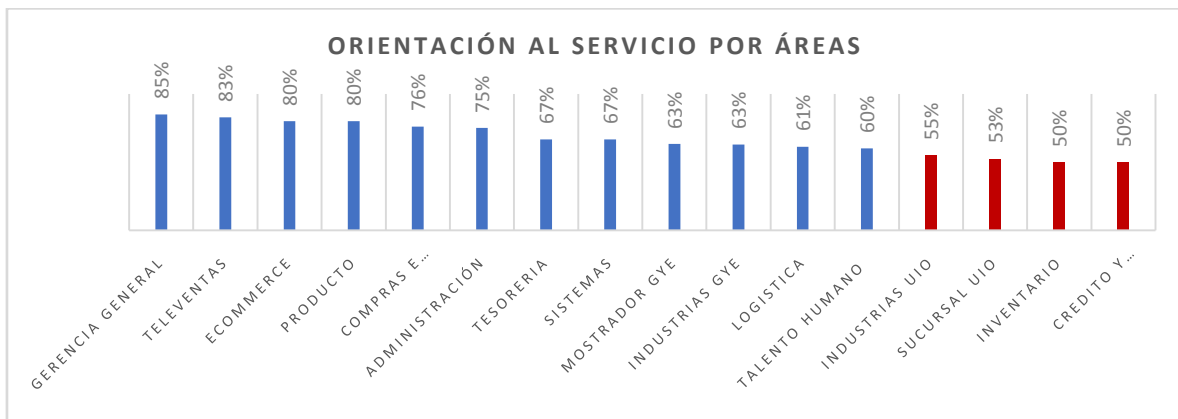


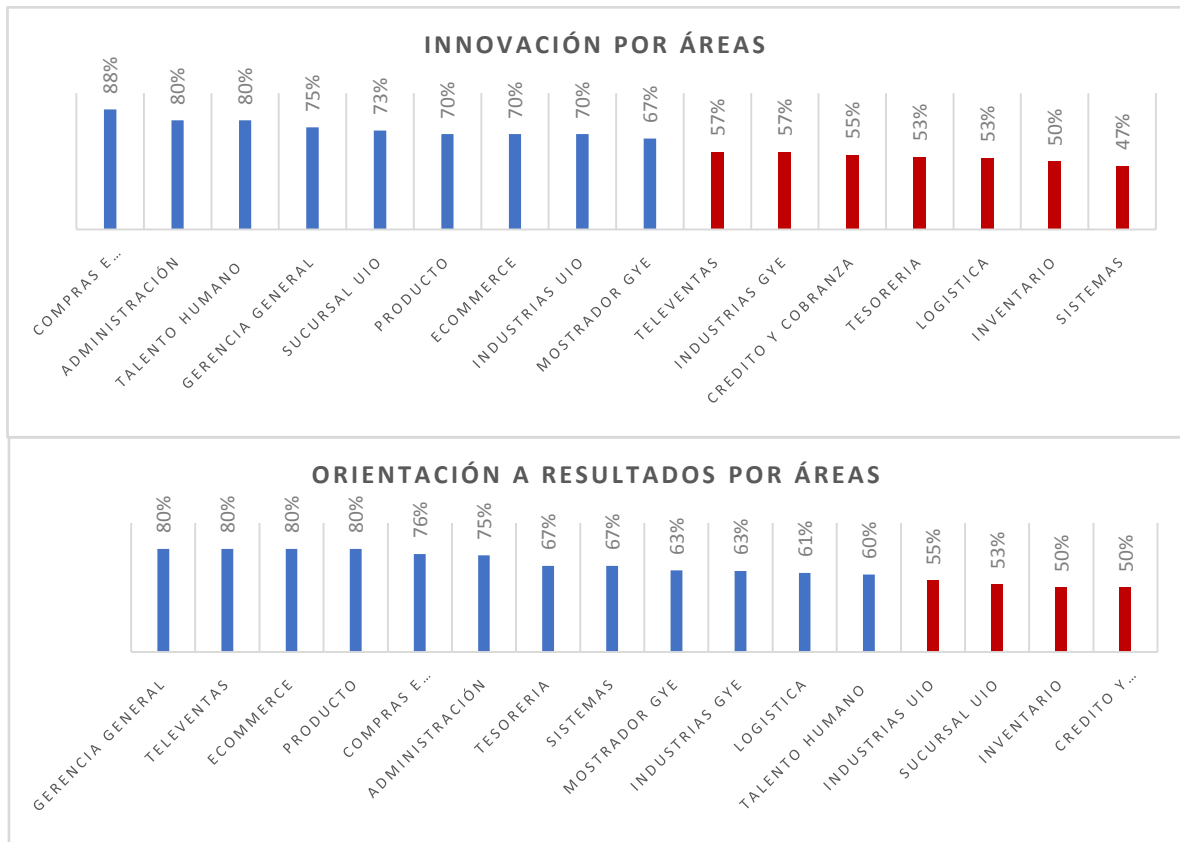
Fuente: Elaboración Propia

En términos generales, los niveles de cargo están muy bien puntuados en las competencias técnicas. Sin embargo, el nivel de Asesores sigue demostrando falencias en el uso de aplicativos y uso de tecnología, lo cual genera inconvenientes para la organización que se moviliza hacia una transformación digital.

Dado que las falencias se detectan en mayor grado en relación a las competencias blandas, en los siguientes cuadros se procede a la identificación de las áreas que requieren intervención pronta para elevar el nivel evidenciado por las evaluaciones de desempeño:

Cuadro15.- Resultados de competencias por áreas





Fuente: Elaboración Propia

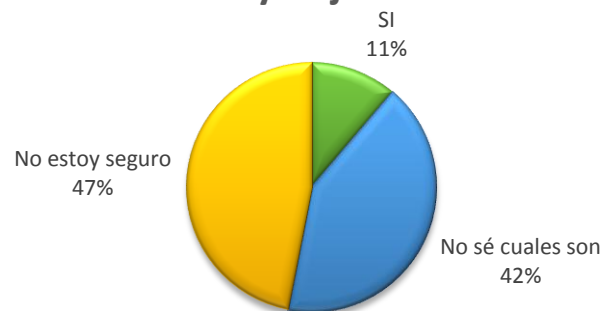
Se observan similitudes de dificultad las competencias blandas para Inventario, Sucursal Quito, Industrias Quito y Crédito & Cobranzas. En Innovación, el área que definitivamente no debería estar, pero aparece como la peor calificada es la de Sistemas.

Y dado que las evaluaciones de desempeño requerían que el jefe inmediato proporcione la respectiva retroalimentación a sus subordinados para que ambas partes pudieran identificar los aspectos de mejora para el siguiente periodo de trabajo, se consideró pertinente medir el impacto de este proceso en la comunicación interna descendente (Anexo 3), obteniendo los siguientes resultados:

Solo el 11% de la organización conoce cuál fue la actualización del propósito y valores. Como el resto de la empresa desconoce esta última actualización, se entiende que nunca tuvieron claros los parámetros bajo los que fueron medidos.

Cuadro 16.- Resultados Encuesta de Comunicación de valores

Conoce los valores y objetivos de la empresa



Fuente: Elaboración Propia

El 89% menciona que, si le han comunicado sus actuales funciones y rol en la organización, lo cual está relacionado directamente con el descriptivo de funciones levantado y entregado a cada colaborador por el área de RRHH.

Cuadro 17.- Encuesta de Comunicación rol en empresa

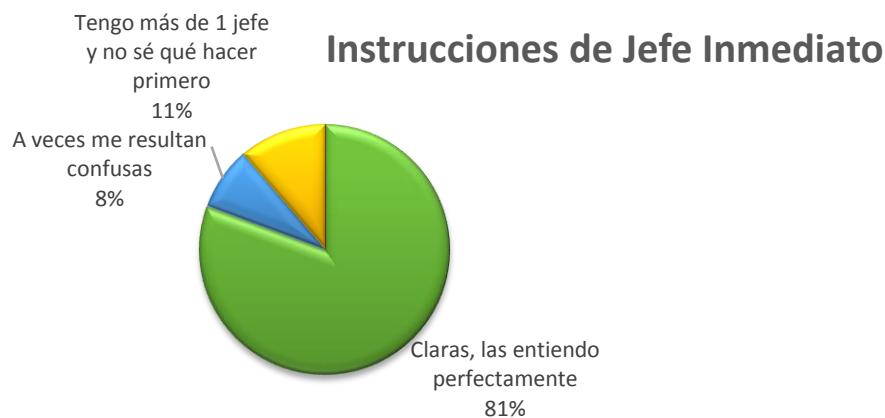
Conoce su rol en la empresa



Fuente: Elaboración propia

El 81% indica que su jefe inmediato le transmite claramente las instrucciones, sin embargo, a pesar de que la estructura fue actualizada y los descriptivos entregados, el 11% sigue reportando el inconveniente de percibir que tiene dos jefes. Quiere decir que tenemos un grupo de jefaturas que aún genera confusión en la comunicación con trabajadores suyos y de otras áreas al dar instrucciones a colaboradores que no deben reportarles.

Cuadro 18.- Encuesta de Comunicación instrucción de jefe



Fuente: Elaboración Propia

4. CONCLUSIONES

Por ser Casa del Rulimán, una empresa inexperta en la toma de evaluaciones de desempeño y dado que este tipo de procesos requieren algo de pericia de parte de las jefaturas para detectar anomalías en el rendimiento o altos potenciales y poder brindar retroalimentación adecuada, la opción viable, posterior al análisis comparativo realizado, es que se utilice la Evaluación de desempeño con Escala gráfica. A esto se suma que en el área de RRHH solo hay una persona para ejecutar esta función y que esta metodología es la única que con ayuda de la tecnología podría permitirle una rápida recolección y tabulación de datos. También se ha considerado que al

ejercitar esta metodología más sencilla, los equipos de trabajo estarán preparados para utilizar evaluaciones 360 en un par de años.

Con respecto al segundo objetivo, que era el de diseñar las herramientas previas necesarias para la implementación de un proceso de evaluación de desempeño, se detallan las siguientes:

- El propósito de la organización
- Los valores y competencias cardinales
- Actualización de organigrama, inventario de puestos, niveles de cargo y remuneraciones.
- Levantamiento y diseño de los Descriptivos de Puestos
- Diseño y toma de evaluación de desempeño
- Entrenamiento previo a la retroalimentación.

Con respecto a los resultados de las evaluaciones de desempeño, se llega a las siguientes conclusiones:

- Que las áreas que requieren mayor acompañamiento y entrenamiento para la mejora de sus habilidades blandas y técnicas son Industrias y Sucursal de Quito, Inventario y CyC.
- Que las jefaturas no cuentan con la innovación que requiere gerencia y que esta competencia es indispensable para el futuro de la organización.
- Que los asesores no cuentan con el nivel necesario o esperado para el correcto uso de aplicativos y herramientas tecnológicas proporcionadas por la empresa. Además de flaquear en las competencias de Integridad y Calidad en el Trabajo.

Se midió el impacto que el proceso de evaluación de desempeño tuvo en la comunicación interna y se determinó que la retroalimentación brindada por los jefes inmediatos no fue del todo

efectiva, ya que aunque los trabajadores conocen su rol actual en la organización, aún no están al tanto del propósito y valores recientemente diseñados, lo cual puede mermar el compromiso en común que se espera de los trabajadores, además del desconocimiento de los parámetros con los que fueron y seguirán siendo medidos.

La comunicación interna con respecto a las instrucciones emitidas por jefaturas no demuestra un mayor inconveniente. Sin embargo, ese 11% que indicó que tenía doble jefatura, es porque estos líderes están haciendo caso omiso de lo indicado por gerencia. Nuevamente, las jefaturas son las que presentan novedades en la comunicación.

5. RECOMENDACIONES

Ejecutar la evaluación de desempeño escogida durante dos periodos más y a la tercera toma, implementar la metodología 360.

Que RRHH socialice de manera general, a todos los niveles de cargo, el propósito actualizado, sus nuevos valores y que incluya la explicación de cómo se relaciona esta información con el proceso de evaluación del desempeño. Es importante que los colaboradores encuentren el sentido a los procesos de esta área estratégica y que entiendan que su desempeño va a ser evaluado de manera periódica.

Que se inviertan los recursos necesarios para el entrenamiento de las áreas y jefaturas que están denotando bajas calificaciones en desempeño y que están fallando en el factor comunicación interna. Sobre todo a las jefaturas, que deben recibir entrenamiento sobre liderazgo e innovación para que sean los abanderados en los procesos de cambio que tanto requiere la gerencia. Y que, además, logren comunicar cada novedad a sus subalternos, con la total transparencia que caracteriza al directorio. Ellos serán los encargados de promover la nueva

cultura de la empresa, facilitadores de nuevas tecnologías y acompañantes a colaboradores que requieran apoyo y se encuentren fuera de matriz.

Repetir la encuesta de comunicación en el 2021, para poder medir la mejora.

Bibliografía

- Alles, M. (2004). *Diccionario por comportamientos*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de RRHH Volumen 1*. Buenos Aires: Granica.
- Bock, L. (2015). *La Nueva Formula del trabajo*. Barcelona: Penguin Random House.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Diaz, V. (2018). *Teletrabajo y neurotecnología una guía imprescindible para gestionar el trabajo 4.0*. Buenos Aires: Ediciones Gránica.
- Garcia, S. (2018). *El arte dirigir personas hoy*. Bogotá: ECOE Ediciones y Libros de Cabecera.
- Gimeno, A. (n/a de Noviembre de 2017). *El diálogo socrático: un gran instrumento para la familia empresaria*. Obtenido de Harvard Deusto: <https://www.harvard-deusto.com/el-dialogo-socratico-un-gran-instrumento-para-la-familia-empresaria>
- Guilli, J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. Buenos Aires: Granica.
- Harari, Y. N. (2016). *De animales a dioses*. Buenos Aires: Penguin Random House.
- Harari, Y. N. (2016). *Homo Deus*. Buenos Aires: Penguin Random House.
- Hernández, C. (17 de Junio de 2020). *Observatorio de RRHH*. Obtenido de <https://www.observatoriorh.com/opinion/como-funciona-mejor-la-comunicacion-interna.html>
- Heukamp, F. (2020). El propósito, inspiración para definir la estrategia. *Harvard Deusto*, n/a.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Oppenheimer, A. (2018). *Sálvese quien pueda!* Bogotá: Penguin Random House.

Roberts, J. (2004). *La empresa moderna*. Barcelona: Antoni Bosch.

Shafir, S. M. (2016). *Escasez. Por qué tener poco significa tanto?* México: Fondo de Cultura Económica.

Sharma, R. (2019). *El líder que no tenía cargo*. Barcelona: Grijalvo.

Sinek, S. (2018). *Empieza con el por qué*. Penguin Random House: Ediciones Urano.

Solchaga, P. Y. (2017). *El ocaso de la gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Almuzara.

Tronco, J. R. (2017). *Smart Feedback*. Madrid: LID.

Verazzi, J. C. (2018). *Guía Fundamental de la Comunicación Interna*. Barcelona: UOC.

ANEXOS

Anexo 1

CASA DEL RULIMAN S.A.
DEPARTAMENTO DEL PUEBLO
CÓDIGO 050111

REV. 01

CASA DEL RULIMAN S.A.
DEPARTAMENTO DEL PUEBLO
CÓDIGO 050111

NOMBRE DEL CARGO: **ARBITRE ADMINISTRATIVA**

VI. RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja con el comité, representa e interviene en el programa de SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL, en el cual se debe cumplir con las normas que el programa establece para asegurar el bienestar de los trabajadores y visitantes de la empresa. • Participa en el proceso de investigación de los accidentes de trabajo, participando de las actividades de prevención y para lo que se le han delegado, los recursos y materiales de trabajo, así como los registros de protección sanitaria e industrial y salud de los trabajadores. • Cooperar y participar en el proceso de investigación de los accidentes de trabajo, participando de las actividades de prevención y para lo que se le han delegado, los recursos y materiales de trabajo, así como los registros de protección sanitaria e industrial y salud de los trabajadores. • Informar oportunamente sobre cualquier situación que afecte y que se haya originado como consecuencia de las labores que realiza o de las condiciones del establecimiento de la empresa para las operaciones. • Participar en los cursos de Capacitación y Salud Ocupacional en casos de requerir su presencia, así como en los programas de capacitación y cursos especiales brindados a personal en riesgo inmediato. • Participar en todos los procesos (planificación, de seguimiento está) asignados que le correspondan en su área. • Solicitar al programa de medicina preventiva el que sean obligados por norma expresa, así como a los procesos de rehabilitación respectivamente para los casos. • Reportar los accidentes y accidentes de tiempo que se suceden en su área de trabajo a la Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional.
---	---

COMITÉ DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

CASA DEL RULIMAN S.A.
DEPARTAMENTO DEL PUEBLO
CÓDIGO 050111

REV. 01

CASA DEL RULIMAN S.A.
DEPARTAMENTO DEL PUEBLO
CÓDIGO 050111

NOMBRE DEL CARGO: **ARBITRE ADMINISTRATIVA**

VI. RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja con el comité, representa e interviene en el programa de SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL, en el cual se debe cumplir con las normas que el programa establece para asegurar el bienestar de los trabajadores y visitantes de la empresa. • Participa en el proceso de investigación de los accidentes de trabajo, participando de las actividades de prevención y para lo que se le han delegado, los recursos y materiales de trabajo, así como los registros de protección sanitaria e industrial y salud de los trabajadores. • Cooperar y participar en el proceso de investigación de los accidentes de trabajo, participando de las actividades de prevención y para lo que se le han delegado, los recursos y materiales de trabajo, así como los registros de protección sanitaria e industrial y salud de los trabajadores. • Informar oportunamente sobre cualquier situación que afecte y que se haya originado como consecuencia de las labores que realiza o de las condiciones del establecimiento de la empresa para las operaciones. • Participar en los cursos de Capacitación y Salud Ocupacional en casos de requerir su presencia, así como en los programas de capacitación y cursos especiales brindados a personal en riesgo inmediato. • Participar en todos los procesos (planificación, de seguimiento está) asignados que le correspondan en su área. • Solicitar al programa de medicina preventiva el que sean obligados por norma expresa, así como a los procesos de rehabilitación respectivamente para los casos. • Reportar los accidentes y accidentes de tiempo que se suceden en su área de trabajo a la Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional.
---	---

COMITÉ DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

Anexo 2

EVALUACION DE DESEMPEÑO CASA DEL RULIMAN

Nombre de Evaluado: _____ **Fecha Ingreso:** _____

Departamento: _____ **Cargo:** _____

Nombre de Evaluador: _____ **Cargo:** _____

Periodo de Prueba 90 días: **Semestral:** **Promoción:**

INSTRUCCIONES:

- Antes de llenar este formulario, usted debe estar consciente que es para evaluar a un candidato.
- Trate de observar los sucesos negativos más recientes y evalúe por el tiempo predeterminado que corresponde.
- Elimine todo ruego de subjetividad al aplicar esta evaluación.
- Debe colocar un X por cada factor a evaluar.
- Esta evaluación debe ser efectuada en presencia del evaluado y analizar con este la oportunidad de mejorar en lo futuro.
- Firme la evaluación y envíe a Talento Humano para su valoración.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES					
I. ORIENTACIÓN AL CLIENTE Indaga un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Es la actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.	Indaga sobre las necesidades actuales y potenciales de clientes internos y externos, prioriza las relaciones a largo plazo, es un referente en la organización cuando se busca a alguien que aporte soluciones. El cuidado de sus clientes forma parte de su estrategia de trabajo.	Promueve la actitud de buscar información sobre las necesidades de sus clientes, indaga más allá y busca adecuar los productos y servicios. Genera ambientes de trabajo en los que se cuida del cliente interno o externo.	Responde a las demandas de los clientes brindándoles soluciones más allá de lo esperado, dedica tiempo a quienes le consultan sobre los productos o servicios que maneja, genera mecanismos para mantener la comunicación abierta y conocer las necesidades de sus clientes.	Es paciente y tolerante, aun en situaciones complejas con los clientes. Comprende que ellos son fundamentales para la organización. Tiene buena actitud con sus compañeros. Atiende las demandas que se le presentan.	No mantiene comunicación fluida con sus clientes internos o externos. Está desinformado acerca de sus necesidades. Su actitud no permite un correcto servicio. Le molesta estar en contacto con sus clientes.
I. ORIENTACIÓN A RESULTADOS Es la capacidad de encaminar sus acciones al logro de los resultados, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes. Se fija metas internas por encima de los estándares, manteniendo altos niveles de rendimiento.	Siempre se le llama la atención por incumplimientos de los objetivos del área. Ausencia total de compromiso con la empresa.	Necesita mucha supervisión y recordatorios para realizar su trabajo. Constantemente se frustra, no establece prioridades y demuestra poco interés por mejorar.	Cumple con los objetivos establecidos, pero tarda mucho tiempo, constantemente se le debe realizar recordatorios.	Realiza su trabajo de manera práctica, actuando con velocidad y sentido de urgencia. Resuelve las situaciones que se presenta y cumple con los resultados esperados.	Realiza su trabajo actuando con velocidad y sentido de urgencia. Analiza, planifica, gestiona y ejecuta sus actividades para lograr altos niveles de rendimiento. Tiene claro los objetivos del área y lo que se espera de él/ella.

Anexo 3

Evaluación Comunicación Descendente

1. Conozco los valores y objetivos de la empresa

Sí
 No estoy seguro
 No sé cuáles son

2. Conoce su rol en la empresa?

Me lo comunicaron, lo tengo claro
 No me lo han comunicado, no lo tengo claro

7. MANEJO DE APLICATIVOS Describe la utilización que el colaborador le da a los aplicativos de la organización.	Utiliza todos los aplicativos asignados a su rol, detecta errores o mejoras en los mismos. Genera reportes a base a esta información y comete una cantidad mínima de errores cuando los utiliza.	Utiliza todos los aplicativos asignados a su rol, genera reportes, en algún momento ha solicitado mejoras.	Su trabajo no implica el uso obligatorio de aplicativos, si cuenta con el interés de aprender.	No maneja aplicativos asignados a su rol con la frecuencia esperada. Se apoya en otras personas para conseguir la reporteria que los aplicativos generan.	No maneja de manera efectiva los aplicativos asignados a su rol, continuamente necesita asistencia y se le realizan llamados de atención por los datos ingresados.
7. MANEJO DE UTILITARIOS Y TECNOLOGIA Indica qué tanto el trabajador se apoya en la tecnología para resolver los problemas o tareas habituales de su cargo.	Aunque su cargo requiere el uso constante de aplicativos, el colaborador genera reportes a base y se apoya en la tecnología.	Utiliza bien utilitarios pero no muestra deseos por aprender más. Se queda con lo básico que sabe y muestra dificultades para acceder fácilmente a usuarios designados.	Su cargo no requiere el uso de tecnología, sin embargo el colaborador maneja la comunicación digital muy bien con la organización.	Utiliza bien los utilitarios y demuestra que es frecuente usuario de tecnología nueva.	Utiliza utilitarios office con suficiente destreza, genera reportes de calidad, maneja formularios, experimenta con el uso de nuevas tecnologías y las sugiere a su jefe inmediato.

En base a la evaluación y al análisis de la misma, cuál es su sugerencia:
Entrenamiento: (Especifique sobre qué temas)

Mantenimiento en el cargo actual Calificación:

Devinculación

OBSERVACIONES DEL EVALUADO

FIRMA DEL EVALUADOR: _____ **FIRMA DEL EVALUADO:** _____

FIRMA DE TALENTO HUMANO _____

FECHA: _____

No me lo han comunicado, no lo tengo claro

3. Cómo son las instrucciones de su jefe inmediato?

Claras, las entiendo perfectamente
 A veces me resultan confusas
 Tengo más de un jefe y no sé qué tarea realizar primero

Listo



Lista de dispositivo Formato de encuesta

3. CALIDAD EN EL TRABAJO Eficiencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área de la cual se es responsable. Poser buena capacidad de discernimiento, compartir el conocimiento y demostrar interés por aprender.	Posee amplia visión y capacidad de analizar el contexto, trabaja orientado a la mejora continua de procesos. Tiene la habilidad para adaptarse a nuevos proyectos. Promueve el desarrollo de prácticas para el aprovechamiento del conocimiento.	Está atento a la dirección de la organización y orienta a los miembros del equipo para enfrentar los desafíos por venir. Posee amplio conocimiento del negocio. Trabaja de manera clara, directa o colabora en la creación de procesos sencillos, prácticos y operables.	Administra de manera eficiente procesos, es experto de algunos temas en la empresa, promueve la mejora continua. Se recurre a él en caso de dudas, en casos de corregir o anticipar fallas.	Aporta ideas o conocimiento. Trabaja con altos estándares de calidad y solicita retroalimentación. Brinda soluciones para superar los objetivos planeados.	Le cuesta adaptarse a nuevas formas de trabajar, posee mínimo conocimiento de la organización. Obstaculiza, con su acción, el desarrollo de cambios en los procesos o el desarrollo de proyectos.
4. INNOVACIÓN Es la capacidad para modificar las cosas partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el puesto, la organización o los clientes.	Trabaja de manera rutinaria, le cuesta resolver problemas. Tiene prejuicios que influyen en el desarrollo de los temas. Se aferra a sus propias opiniones.	Percebe la necesidad de dar nuevas respuestas ante problemas aplicados, es curioso, le gusta estar informado y aprender diversas cosas, puede plantear mejoras a problemas sencillos.	Idea y lleva a cabo soluciones novedosas para problemas con clientes o pares, sus pares o jefes le hacen consultas sobre nuevas maneras de abordar situaciones.	Se anticipa a lo que sucederá o se requerirá en el mediano plazo, promueve un estilo dinámico y creativo con su equipo de trabajo. Estructura equipos de alta eficiencia.	Tiene una clara visión del mercado que le permite generar negocios innovadores, genera equipos con estructuras dinámicas y adaptables. Dificulta soluciones.
5. INTEGRIDAD Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abiertamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes internos. Las acciones son coherentes con lo que dice.	Dirige ambientes de trabajo positivos por valores. Establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y el respeto. Sus acciones son congruentes con sus dichos.	Cuando se equivoca admite sus errores. Sigue las reglas que se ajustan a un comportamiento ético. Expresa claramente lo que piensa y siente, aunque esto pueda generar rechazo.	Establece relaciones con respeto, es honesto y honorable. Cumple con lo que promete.	Genera vínculos de confianza. Reconoce sus errores o sentimientos negativos.	No suele expresar sus ideas u opiniones. Le cuesta admitir sus errores. Acomoda su acción a la situación.
6. CONOCIMIENTO DEL CARGO Capacidad que el trabajador posee para resolver los problemas en sus labores diarias en base a la experiencia previa y lo aprendido en la organización.	Se equivoca frecuentemente, no posee experiencia previa en situaciones similares. No observa resultados positivos de gestión.	Tiene experiencia en las funciones que debe desempeñar pero no logra los resultados esperados. Comete errores de manera y requiere asistencia frecuentemente.	Tiene experiencia pero le ha costado adaptarse con sus pares por la diferencia de criterios par la ejecución de funciones.	Tiene experiencia en su campo de trabajo que le permiten realizar sus funciones de manera eficiente, está bien adaptado a su área de trabajo.	Es experto en su área de trabajo, realiza recomendaciones que mejoran la operación y detecta inconvenientes a futuro en base a su experiencia adquirida. Propone nuevas maneras de trabajar.