



República del Ecuador
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil

Trabajo de Titulación
Para la Obtención del Título de:
Psicólogo Laboral y Empresarial

Tema:
Propuesta de metodología de evaluación de desempeño para los mandos
medios de la región sur de la empresa Arca Continental

Autor:
Miguel Ángel Moreno Peñaherrera

Directora del Trabajo de Titulación:
Ing. Karina Muñoz, MSc.

2021
Guayaquil - Ecuador

AGRADECIMIENTO

Doy gracias a Dios por darme siempre todas las oportunidades para cumplir mis metas. Me ha demostrado que con perseverancia, paciencia y mucho esfuerzo las bendiciones llegan a mi vida. Quiero agradecer también a la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil y sus directivos quienes estuvieron pendientes de la culminación de mi carrera profesional y siempre me brindaron su apoyo.

DEDICATORIA

Quiero dedicar el presente trabajo de titulación a todas las personas que han colaborado en mi crecimiento profesional a lo largo de mi carrera, a mis jefes, compañeros y tutores quienes de alguna forma u otra, me enseñaron que la vida laboral requiere de muchas competencias importantes, y sobre todo el amor por servir. También va dedicado a mi familia, quienes siempre se han preocupado por verme cumplir esta meta tan anhelada, de manera especial a mi madre, Doris Peñaherrera, quien me ha dado todo lo que tengo y lo que soy, por quien seguiré alcanzando más logros. A mi hija María Emilia, para que siga el ejemplo de esfuerzo y dedicación. Y de manera especial, se lo dedico a mi abuelo Plinio Peñaherrera, el pilar más importante de mi crecimiento, quien me mira desde el cielo orgulloso. Esto para es para ti abuelito.

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

Miguel Ángel Moreno Peñaherrera

PROPUESTA DE METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LOS MANDOS MEDIOS DE LA REGIÓN SUR DE LA EMPRESA ARCA CONTINENTAL

Miguel Ángel Moreno Peñaherrera
miguelmoreno151213@gmail.com

RESUMEN

El presente artículo investigativo nace de los resultados de las preguntas de la encuesta de clima laboral realizada a los colaboradores de la Región Sur del negocio de Bebidas de Arca Continental Ecuador, específicamente de aquellas preguntas en los cuáles se arrojan resultados que explican la necesidad de desarrollar una metodología de evaluación de desempeño entre los mandos medios de la compañía. Se mencionan varios modelos para poder desarrollarlo, entre los cuales se destacan los modelos enfocados en la medición de objetivos, en muchas ocasiones cuantificables, y los modelos enfocados en la medición del talento o las capacidades de cada colaborador. Para esta propuesta se escogió un modelo híbrido, en el cual se puede medir tanto el desempeño de los objetivos como el potencial de los miembros de la empresa. El modelo llamado “Matriz 9 Box” propone una estrategia de reducción de la subjetividad de la evaluación de desempeño, un informe completo del colaborador y sus resultados, además de brindar información para la toma de decisiones. Como conclusión se presentó la propuesta y las consideraciones para que su aplicación sea efectiva

INTRODUCCIÓN

En el ámbito empresarial se requiere plantear métodos diversos para alcanzar los objetivos anuales. Estas estrategias pueden ser de ventas, de planificación, de logística, de estructura, etc. En este documento se pretende presentar un modelo de estrategia que parte desde la importancia del desarrollo de los colaboradores. El área de Capital Humano de la empresa Arca Continental Ecuador, establece diferentes actividades con las que se complementan las demás estrategias de las otras áreas de la compañía; dentro de las cuáles se encuentran la inducción de personal, el Plan de Capacitación Anual; pero existe una que nos permite dar un seguimiento concreto y medible del aporte de cada uno de los colaboradores: este proceso se llama Evaluación de Desempeño. ¿Por qué se necesita establecer una metodología de Evaluación de Desempeño? Se necesita plantear una metodología de Evaluación de Desempeño, para integrar los aspectos que permitan a la empresa medir y validar dentro de un periodo determinado los resultados de cada colaborador que conforma la compañía. En este documento se explica de forma estructurada los fundamentos que sostienen su necesidad, el impacto que tiene la intervención directa de los líderes y el establecimiento de los criterios de medición, y la validación de los resultados de la manera más objetiva posible.

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una propuesta de metodología de evaluación de desempeño para los mandos medios de la región sur de la empresa Arca Continental.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Medir el nivel de satisfacción de los colaboradores de la Región Sur de la Empresa Arca Continental respecto a los factores de Gestión del Desempeño, y el Enfoque a los colaboradores.
2. Definir los componentes para una propuesta de metodología de Evaluación de Desempeño para los colaboradores de la empresa, con el fin de establecer mecanismos que disminuyan la subjetividad al momento de ejecutarla
3. Diseñar un modelo de lineamiento interno que permita el uso de los resultados de la Evaluación de Desempeño para la toma de decisiones por parte de los líderes de las áreas.

DESARROLLO TEMÁTICO

LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Es claro que *“una empresa puede constituirse de diferentes maneras, dependiendo de sus metas, el medio y los recursos disponibles”* (Cruz, 2004) de modo que es deber de cada compañía determinar su propio cómo, bien a través de una planificación estratégica, que le permita ser coherente entre su misión, visión y las condiciones propias del mercado para su correcto desenvolvimiento y crecimiento corporativo.

En las empresas, el nivel de eficacia y eficiencia con el que se desarrolla cada colaborador en su puesto de trabajo, define la operación de la compañía, las inversiones que se deben realizar, los recursos dirigidos para mejorar el ambiente y la satisfacción laboral, la forma en la que ven los clientes externos a la empresa, la capacidad de estar un paso delante de la competencia y el logro de los objetivos planteados.

Pero se sabe claramente que, sin una orientación adecuada, los colaboradores de una compañía no serían capaces de ubicarse y sentirse parte fundamental de las actividades de la empresa. Esta referencia se da solamente cuando diferentes factores como los valores organizacionales, los dogmas, las expectativas, las formas de interacción y de relaciones entre personas más comunes, se juntan como un sistema complejo y humano, con características propias, las mismas que deben ser visualizadas, estudiadas e interpretadas continuamente. (Chiavenato I. , 1993) El autor anteriormente mencionado describe los elementos que construyen la cultura organizacional, la misma que resulta importante analizar como la base donde se erigen los demás recursos que actualmente permiten administrar las operaciones de una organización.

Para (Rodríguez Garay, 2009) la cultura organizacional es resultado de la relación cotidiana de las personas y se construye a diario. Menciona además que, de manera natural no premeditada, la vida organizacional va creando valores y dogmas como resultados implícitos de las obras impulsadas para enfrentar y resolver los problemas de supervivencia y desarrollo.

Por su parte, García y Dolan (García & Dolan, 1997) asemejan a la cultura organizacional como la manera particular y única en la que los colaboradores de una empresa razonan sobre las actividades cotidianas y la manera en que las ponen en práctica, y lo asemejan a la personalidad de un individuo pero para una organización completa.

Así mismo, Para Ernesto Cantillo Guerrero una empresa debe tener bien estructurada su cultura, y dentro de ella preocuparse porque todos se encuentren satisfechos con ella, diseñar y poner en práctica correctamente sus estrategias, administrar y utilizar adecuadamente la información, ser participativa y que en ella se demuestre una colaboración a la par entre sus diferentes áreas, desarrollar ideas novedosas, aceptar riesgos, y poner en práctica acciones

dirigidas al mejoramiento continuo. Por esta razón el autor lo define como el espejo de la compañía. (Cantillo Guerrero, 2011)

Una vez que existe una cultura organizacional clara, sólida, y debidamente socializada a todos los colaboradores de la compañía, se puede construir una metodología que permita dar claridad al empleado sobre el alcance que tienen cada una de las actividades definidas en su cargo. Al mismo tiempo, si cada colaborador tiene claro su rol dentro del sistema operacional de su empresa, así mismo deberá conocer aquello que se espera de él dentro de un periodo determinado. No solo basta conocer la aportación personal en la consecución de los objetivos institucionales, sino también los pasos que debe seguir para llegar a ellos, con sus respectivos niveles de cumplimiento, tal como lo señala (Maristany, 2000) cuando menciona que los trabajadores deberán conocer cómo se desarrolla el sistema, la misión del mismo y cuál es su participación en el proceso.

Cada colaborador de la compañía, necesariamente debe estar alineado a los objetivos principales de la institución, y para ellos debe verse como parte de un todo, y sobre todo como un elemento importante dentro del engranaje operacional, con la conciencia del aporte que brinda en cada una de las funciones asignadas. De esta manera, se podrá evitar que sus tareas diarias sean un mero cumplimiento de acciones sin visión ni horizonte, carente de proyección ni trascendencia. Es por esta razón (Gomez-Mejia, Balkin, & Cardy, 2001) que menciona "si no se tiene en cuenta una estrategia significativa, es probable que la motivación de los empleados se vea afectada, porque los colaboradores que tengan buen desempeño en esa dimensión no serán ni reconocidos ni recompensados. Por otra parte, si se incluye una estrategia irrelevante, los empleados pueden pensar que todo el proceso carece de horizonte"

EL DESEMPEÑO LABORAL

Se sabe que la necesidad de gestionar a las personas nace de un deseo intrínseco de los emprendedores que desean alcanzar sus objetivos. Para aquello desde hace algunas décadas se ha venido desarrollando modelos de administración diversos, y junto con ellos, las herramientas para poder medir el desempeño laboral. Según (Rodríguez Fernandez, 1995) es necesario el estudio del trabajo de una manera más estructurada, y destaca que el desarrollo de Análisis de Puestos de Trabajo coinciden con la revolución industrial en Europa y en Estados Unidos, Charles Babbage, en Europa, y Frederick Taylor en la Unión Americana fueron los primeros autores que plantearon que el trabajo podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico.

Existen varias definiciones que se pueden encontrar sobre el desempeño laboral, las mismas que permiten la comprensión de la importancia de su medición. A continuación algunos autores se refieren al desempeño laboral desde una perspectiva desde el individuo dentro del contexto organizacional. Para (Chiavenato I. , 2000) el desempeño laboral “es la forma en la que el trabajador busca alcanzar los objetivos fijados; éste representa la estrategia individual para lograr los resultados”. Se podría decir que el desempeño laboral es el logro de los objetivos de la empresa por parte de un trabajador dentro de un período de tiempo específico.

A su vez, (de Faria Mello, 1995), considera el desempeño laboral como el resultado del comportamiento de los empleados frente a la ejecución de su puesto, sus atribuciones, ocupaciones y diligencias, y depende de un proceso de intervención o reglamento entre él y la empresa. En este contexto, resulta importante aportar con estabilidad laboral a los empleados que ingresan a las compañías tratando de ofrecerles los posibles beneficios según sea el caso, acorde al puesto que va a ejercer. (p. 67)

Entendido desde una visión de empresa, (Palaci, 2005) menciona que: El desempeño laboral es el valor que se espera contribuir a la empresa de los diferentes escenarios comportamentales que una persona lleva a cabo en un periodo”. Estos comportamientos, de un mismo o varios individuo(s) en distintos momentos a la vez, contribuirán a la eficiencia de la organización.. Unos pocos años antes, (Robbins & Judge, 2009) da a conocer que el desempeño: Se complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es el planteamiento de objetivos, misma que activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a orientar sus esfuerzos sobre objetivos complejos, que cuando las metas son sencillas.

Todos los autores anteriormente mencionados, contextualizan el desempeño laboral como un conjunto de conductas, comportamientos, acciones que llevan al colaborador a cumplir de manera efectiva o no, los objetivos planteados en un periodo de tiempo determinado. Y es por esto que, con la finalidad de llevar a la organización al éxito de sus operaciones, resulta importante corroborar que los empleados se encuentran cumpliendo con sus tareas asignadas, bajo el paraguas de la cultura institucional, encaminado por la ruta trazada por los líderes y teniendo los lineamientos procedimentales claramente entendidos.

LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Si logramos comprender que el desempeño no se trata solo de lo que se consigue al final de la realización del trabajo de un empleado, sino la manera en la que ésta actividad fue realizada, estamos mencionando que existe la forma de medirlo en la práctica. En ese sentido, la evaluación de desempeño no solo mide el resultado final, sino las diferentes etapas, cómo se aplican las competencias y los beneficios que se obtienen en este camino.

A continuación se describen a diferentes autores y su interpretación en el concepto de evaluación de desempeño:

Para Puchol (Puchol, 2007), se trata de un método esquemático, con un sistema y organización en manera de cascada, que expresa juicios sobre los colaboradores de una compañía, en relación con sus actividades cotidianas, y que busca ser un replanteamiento diferente a los juicios triviales y con criterios desordenados.

En otro autor como Zerilli (Zerelli, 1973), se encuentra una definición de evaluación de desempeño como una valoración ordenada que una persona demuestra con relación a la empresa a la que pertenece, la misma que se expresa de manera periódica por una o más personas que tengan conocimiento del individuo y su forma de trabajar.

Pero adicional se puede destacar beneficios que trae una adecuada evaluación de desempeño, tales como el control de las actividades, el conocimiento de la estrategia corporativa, la información que otorga para la realización de planes de carrera e inclusive el conocimiento de las aspiraciones y motivaciones de los colaboradores. En este sentido, se pueden establecer estímulos de retribución más justos en base a los logros obtenidos de manera individual, lo cual aportará a la motivación de los empleados, afirmando junto con McAdams (McAdams, 1998), que no existe nada mejor que la motivación por las metas alcanzadas.

Al hablar de modelos de evaluación de desempeño podemos enfocarnos en dos tipos que destacan: las evaluaciones de desempeño por objetivos y las evaluaciones de desempeño por competencias.

METODOLOGÍA

El presente artículo se ha llevado a cabo analizando los resultados de la encuesta de clima laboral del 2019, la misma que fue respondida por parte de los colaboradores de la Región Sur de la empresa Arca Continental Ecuador. Para objeto del presente artículo se tomó como muestra las respuestas a las afirmaciones de los 147 mandos medios de la Región Sur (jefes, coordinadores, supervisores y líderes de línea de producción). Las respuestas a las preguntas realizadas en cada factor, han llevado a determinar la necesidad de contar con una metodología de Evaluación de Desempeño que permita visualizar de la manera más objetiva el nivel de crecimiento obtenido por cada colaborador en un determinado tiempo. La técnica utilizada en el presente artículo fue la encuesta, la misma que permite analizar de forma estadística las respuestas y determinar hacia dónde se inclinan las percepciones de los colaboradores. Arroja datos relevantes que permite fundamentar la propuesta de este artículo. El tipo de investigación aplicado en el presente artículo fue de carácter cuantitativo, al contar con respuestas concretas que permitieron obtener datos estadísticos. La herramienta utilizada para poder levantar la información fue la encuesta de clima laboral dirigida a los colaboradores de Arca Continental Ecuador. La encuesta fue efectuada por medio de una plataforma llamada PERCEPTYX, la misma que es desarrollada por una empresa con el mismo nombre y que se dedica a realizar encuestas en las empresas para ayudarlas a prosperar. El periodo de medición fue 2018 – 2019. Mediante la encuesta se tomaron en consideración varios factores, sin embargo para el presente artículo se procedió a enfocarse en los factores de Gestión del Desempeño y el Enfoque a los colaboradores. Cada factor mencionado contaba con una serie afirmaciones, las mismas que se detallan a continuación:

- Sé lo que se espera de mí en el trabajo.
- Cada persona es responsable por su propio desempeño.

- Mi jefe directo comunica claramente las expectativas de desempeño.
- Mi jefe directo me da retroalimentación sobre mi desempeño con regularidad.
- El desempeño de las personas se evalúa de forma justa.
- Mi jefe directo valora mi conocimiento y contribución al negocio.
- Me siento cómodo al discutir mis preocupaciones con mi jefe directo.
- Los jefes, gerentes y directores de Arca Continental le dedican tiempo a su gente; para atraerla, desarrollarla y motivarla.

Se procedió a utilizar una escala de Likert con las siguientes opciones de respuesta:

- Totalmente de acuerdo (*favorable*)
- De acuerdo (*favorable*)Ni de acuerdo ni en desacuerdo (*neutral*)
- En desacuerdo (*desfavorable*)
- Totalmente en desacuerdo (*desfavorable*)

RESULTADOS

A continuación se muestran los resultados obtenidos en las encuestas.



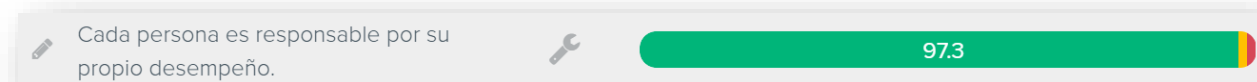
Imagen 1

Los porcentajes más altos se obtuvieron en las siguientes afirmaciones:

- Sé lo que se espera de mí en el trabajo.

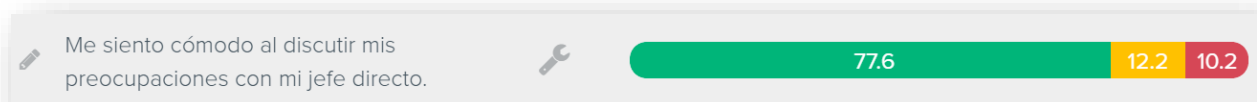


- Cada persona es responsable por su propio desempeño.

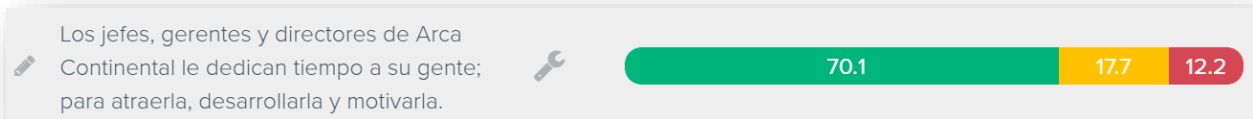


De la misma manera, los porcentajes más bajos se obtuvieron en las siguientes afirmaciones:

- Me siento cómodo al discutir mis preocupaciones con mi jefe directo.



- Los jefes, gerentes y directores de Arca Continental le dedican tiempo a su gente; para atraerla, desarrollarla y motivarla.



ANÁLISIS DE RESULTADOS

En los resultados favorables se observa que los colaboradores encuestados demuestran tener conocimiento de lo que se espera de ellos en cuanto a sus funciones. Así mismo, mencionan tener claridad en que los resultados de su trabajo dependen directamente de su gestión durante el periodo de tiempo establecido, y que la misma se desprende de la claridad con la que sus jefes inmediatos han comunicado sus expectativas.

Sin embargo, se puede observar en los resultados que existe mayor porcentaje desfavorable respecto a la *regularidad* (tiempo) con la que los encuestados sienten que se debería realizar la retroalimentación de sus actividades. También se percibe un grado de *incomodidad* al momento de generar un feedback por parte del colaborador que se encuentra en proceso de evaluación.

Con estos datos se puede determinar que, al momento de realizar un proceso de evaluación de desempeño, no solo se debe considerar el hecho de transmitir las expectativas de las actividades con sus respectivos niveles de cumplimiento, sino además, que se realice tomando en cuenta que debe ser constante, en espacios establecidos para el mismo, con una frecuencia determinada y con parámetros que les permitan a los colaboradores percibir que se realiza con un grado aceptable de objetividad y veracidad. También resulta importante trabajar en las habilidades comunicacionales de los jefes inmediatos para asegurar que el mensaje que se pretende dar no se vea distorsionado y que los colaboradores se sientan cómodos para dar sus puntos de vista con libertad.

PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

En el presente artículo, anteriormente se mostró cómo existen evaluaciones de desempeño que se enfocan propiamente en medir los resultados alcanzados en las actividades planteadas durante un periodo determinado (evaluaciones por metas), así como existen a su vez metodologías que se enfocan en medir el nivel de competencias de cada colaborador (evaluación por competencias, evaluaciones 360°). En este artículo se pretende plantear una propuesta que abarque ambos parámetros, tanto la evaluación del **desempeño**, como el **potencial** de cada colaborador.

Esta metodología tiene por nombre 9 Box Grid, (traducida al español Matriz 9 Box) la misma que fue creada por la consultora Mckinsey con el objetivo de analizar el portafolio de productos idóneos para inversiones futuras de la empresa General Electric en la década de los setenta. Sin embargo, esta metodología fue adaptada con el paso del tiempo para ser utilizada en el análisis del desempeño y el potencial de los empleados.



Imagen 2

Consiste en una matriz de nueve cajas ubicadas en una cuadrícula donde el eje horizontal busca medir *el desempeño* del colaborador, en tanto que el eje vertical busca acercarse a la definición más cercana de su potencial. A continuación se pretende interpretar cada una de las cajas mostradas en la imagen 2:

1. Potencial Alto – Desempeño Alto: Futuro Líder

Aquí se ubican a los líderes con mayores aptitudes para actuar en un rol más importante dentro de la compañía. Suelen obtener altos niveles de desempeño en las tareas encomendadas.

2. Potencial Alto – Desempeño medio: Talento en Crecimiento

Cuenta con todas las aptitudes y cualidades para subir una posición más en la organización, pero necesita un mayor desarrollo en su área para poder alcanzarlo.

3. Potencial Medio – Desempeño Alto: Alto Impacto

Tiene un excelente desempeño dentro de su área, pero le falta desarrollar habilidades para asumir un mayor liderazgo dentro de la compañía.

4. Potencial Bajo – Desempeño Alto: Profesional Experto

Es un colaborador con gran desempeño, y es fundamental para alcanzar los objetivos dentro de su área, pero generalmente no demuestra aptitudes para desarrollarse y desempeñar un rol de mayor liderazgo en la compañía.

5. Potencial Alto – Desempeño bajo: Enigma

Se trata de un colaborador que presenta cualidades de liderazgo marcadas, pero tiene un bajo desempeño laboral. Generalmente se podría tratar de una mala ubicación dentro de la organización o tareas mal asignadas.

6. Potencial Medio – Desempeño Medio: Colaborador Consistente

Es un colaborador que podría tener un potencial para ser líder y crecer dentro de la compañía. Es un talento al que se debe exigir dar el máximo de sus capacidades y potenciarlo.

7. Potencial bajo – Desempeño Medio: Profesional Efectivo

Cumple con el trabajo asignado, pero no posee cualidades que lo lleven a crecer dentro de la organización como líder, ni demuestra abiertamente su deseo de hacerlo.

8. Potencial Medio – Desempeño Bajo: Inconsistente (Dilema)

Demuestra cualidades de un colaborador con potencial en crecimiento, pero no está alcanzando los resultados esperados. Es un miembro de la organización al que se le debe asignar proyectos o retos para que despunte, caso contrario, se debe analizar su situación dentro de la empresa.

9. Potencial Bajo – Desempeño bajo: Bajo Desempeño

No muestra un potencial de crecimiento, y su desempeño no llega a los niveles de deseados por la empresa. Es un colaborador al que se debe considerar su desvinculación.

Los colaboradores que se ubiquen en las posiciones: FUTURO LÍDER, ALTO IMPACTO y TALENTO EN CRECIMIENTO, deberán ser mapeados como los **TALENTOS DE LA ORGANIZACIÓN**

CONSTRUCCION DEL ESQUEMA

CONSTRUCCION DEL COMPONENTE DESEMPEÑO

Como se había mencionado anteriormente, el primer componente a medirse será el desempeño. Luego de haber dialogado entre varias definiciones descritas por los autores, se define al desempeño como las unidades de valor en que el colaborador contribuye al equipo o a la organización. En este caso se refiere al cumplimiento de los objetivos trazados dentro de un periodo. Para casos de esta propuesta, se ha definido el periodo de un año calendario.

Cada área de la compañía deberá utilizar los resultados obtenidos de los indicadores de desempeño anuales, y deberá definir los resultados dentro de la escala **Alto, Medio, Bajo**. A continuación se presenta un ejemplo:

PRODUCCIÓN	Aceptable	Excelente
UTILIZACIÓN LÍNEA (%)	57%	59%
EFICIENCIA MECÁNICA (%)	92%	93%
AGUA (Ltrs agua/ltrs bebida)	2%	3%
ENERGÍA (Ltrs bebida/kwh)	24%	25%

Tabla 1

Los indicadores del área de PRODUCCIÓN se muestran en la tabla 1. En las siguientes columnas se muestran los niveles, donde **Aceptable** tendrá una ponderación de **MEDIO (2 puntos)**. Toda puntuación que pase por encima de **MEDIO**, será definido como **ALTO** y recibirá una ponderación de **(3 puntos)**. Toda puntuación que esté por debajo de **MEDIO**, será definido como **BAJO** y recibirá una ponderación de **(1 punto)**. De esta manera la tabla quedaría de la siguiente forma:

PRODUCCIÓN	Aceptable	Excelente	Resultado 2019	POND.
UTILIZACIÓN LÍNEA (%)	57%	59%	61%	3
EFICIENCIA MECÁNICA (%)	92%	93%	91%	1
AGUA (Ltrs agua/ltrs bebida)	2%	3%	2%	2

ENERGÍA (Ltrs bebida/kwh)	24%	25%	22%	1
---------------------------	-----	-----	-----	---

Tabla 2

De esta manera se ubica a cada colaborador según su aportación a los indicadores del área, en una de las posiciones de la matriz o 9 BOX. Se recomienda que cada área de la compañía establezca los respectivos parámetros según el desarrollo de su actividad. Estas ponderaciones deberán ser definidas por el Gerente del área o la Jefatura a cargo.

La ponderación final de este componente deberá ser obtenido de la suma de todos los resultados, dividido para la cantidad de cada indicador, es decir, un promedio.

CONSTRUCCION DEL COMPONENTE POTENCIAL

Luego de definir el componente DESEMPEÑO, se procede a establecer los parámetros del componente POTENCIAL. Anteriormente se han descrito varios conceptos que definen el potencial de un colaborador, y luego de dialogar con los autores se procede a definirlo como la cantidad máxima de contribución que el colaborador es capaz de entregar en el largo plazo.

Para efectos de esta propuesta se establecen tres factores que, al convertirlos en comportamientos observables, determinan el potencial de cada colaborador. Estos comportamientos representan un desarrollo propio del autor del presente artículo y no pretenden establecerlos como únicos, sino más bien, se recomienda que sean tomados como una propuesta, lo cual permite que la compañía tenga la potestad de modificarlos según lo que definan como los comportamientos que demuestran el potencial de los colaboradores evaluados. A continuación los factores del potencial con sus respectivos comportamientos observables:

HABILIDAD (Actuales y Futuras)

1. *Demuestra competencias básicas y funcionales que son transferibles a roles más altos*
2. *Muestra una curiosidad y un afán por aprender nuevas habilidades y maneras de pensar, aplica esas capacidades para impulsar el negocio*
3. *Demuestra un nivel de inteligencia emocional requerida para ser exitoso en un rol más alto y con más responsabilidad*
4. *Piensa más allá de los límites actuales, se enfoca en temas de largo plazo y de gran esquema, tiene una mentalidad global.*
5. *Piensa de manera creativa*
6. *Es flexible y adaptable para manejar los cambios del ambiente del negocio*

ASPIRACIÓN (Intereses y Motivación)

7. *Le interesa avanzar a un rol con más alcance, responsabilidad y complejidad*
8. *Dispuesto a hacer concesiones (ej. Trasladarse, trabajar en otro departamento del negocio, tomar un paso atrás para obtener experiencia crítica) para ganar experiencia/habilidades necesarias para roles más altos*
9. *Busca constantemente las mejores prácticas (dentro de la compañía, a través de la industria y en otras industrias) y cuestiona la viabilidad de sus usos en la situación actual.*
10. *Busca constantemente nuevas maneras para mejorarse a sí mismo y a otros*
11. *Identifica nuevas oportunidades y propone nuevos puntos de vista*
12. *Demuestra motivación para adquirir experiencias críticas requeridas para un rol más alto*
13. *Va más allá de lo que se requiere*

COMPROMISO

14. *Contribuye más allá de lo descrito en su puesto*
15. *Demuestra pasión por la compañía*

16. Energiza e inspira a otros, la gente quiere trabajar con/para él

17. Inspira a otros a desempeñarse más allá de los límites

18. Personifica los principios culturales de Arca Continental

19. Demuestra liderazgo de sí mismo y de otros que le permitan ser exitoso en un puesto de mayor responsabilidad (hasta 2 niveles más altos)

La ponderación de cada uno de estos comportamientos observables será definida por el jefe inmediato del colaborador evaluado, y de la misma forma que en el componente de Desempeño, se establecerán según el siguiente esquema:

Potencial ALTO: 3

Potencial MEDIO: 2

Potencial BAJO: 1

El jefe inmediato deberá establecer la ponderación del potencial según la siguiente propuesta referencial:

Potencial ALTO: En el largo plazo puede liderar a la compañía desde un puesto clave. Empleado con la capacidad (habilidad, aspiración y compromiso) necesaria para asumir un puesto (2 o más niveles organizacionales superiores al actual) o reto de mayor responsabilidad y desempeñarlo de forma exitosa.

Potencial MEDIO: Colaborador con la aspiración y compromiso adecuados para tomar un puesto de mayor responsabilidad (1 nivel organizacional superior) o tomar mayor complejidad en el actual y desempeñarse exitosamente.

Potencial BAJO: Colaborador con aspiración, compromiso y habilidad limitada para tomar mayor responsabilidad o posición de liderazgo. Cumple con los requerimientos del puesto o presenta algunas brechas para cumplir con su rol actual.

La ponderación final de este componente deberá ser obtenido de la suma de todos los resultados, dividido para la cantidad de cada comportamiento observable, es decir, un promedio.

1.1. PROCEDIMIENTO PARA LA EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN

Una vez definidos los componentes de DESEMPEÑO y de POTENCIAL, se procede a desarrollar la ejecución de la evaluación, la misma que debe ser presentada dentro de la matriz del 9 BOX, ubicando a cada colaborador según el resultado presentado por el jefe inmediato. De esta manera se muestra un ejemplo de su procedimiento:

NOMBRE DEL COLABORADOR: Miguel Moreno Peñaherrera

RESULTADO COMPONENTE DESEMPEÑO: 3 (ALTO)

RESULTADO COMPONENTE POTENCIAL: 2 (MEDIO)

UBICACIÓN EN LA MATRIZ: **ALTO IMPACTO**

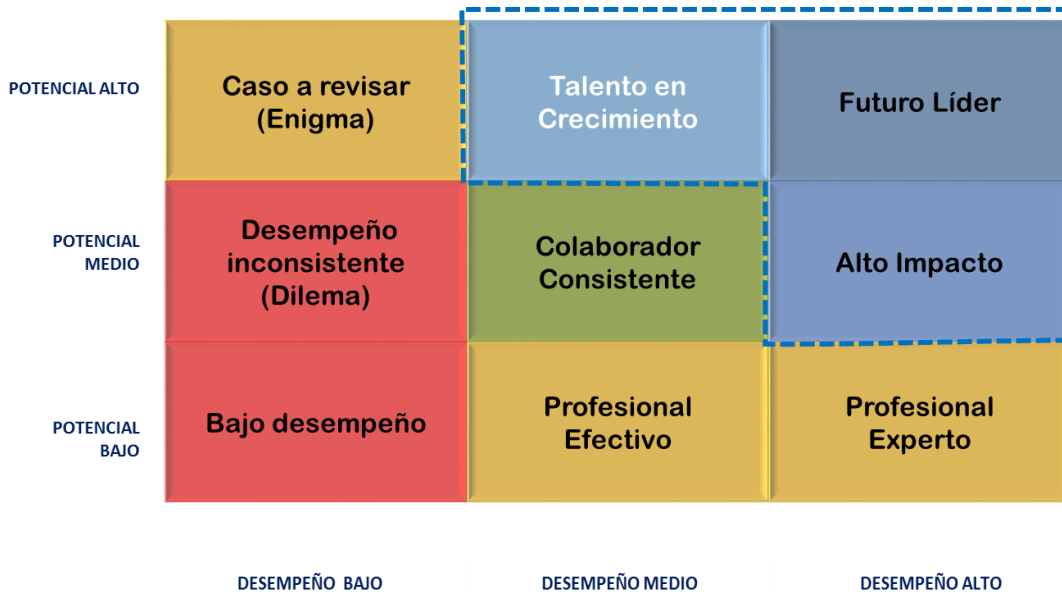


Imagen 3

Según el ejemplo mostrado en la Imagen 3, el colaborador se ubica en la posición de ALTO IMPACTO y pertenece al grupo de los TALENTOS de la organización.

PROCESO DE CALIBRACIÓN

Es prioritario mantener una segunda fase posterior a la evaluación de cada jefe inmediato, en donde se permita revisar los casos de aquellos colaboradores que se encuentren dentro del grupo de TALENTOS de la organización. Para ello se propone una sesión a la cual se denominará “Proceso de Calibración”, en la que participarán los siguientes integrantes:

- Jefe inmediato del colaborador TALENTO
- Al menos dos jefes de otras áreas a las que el colaborador TALENTO brinde servicio en el ejercicio de sus funciones
- Un colaborador asignado del área de Talento Humano quien hará las veces de mediador y brindará el soporte para asegurar, a través de preguntas, la objetividad de los resultados a obtener durante la sesión.

Los objetivos de la sesión son poder validar el potencial de los colaboradores, determinar la siguiente asignación posible para cada uno, además de establecer aquellas acciones de desarrollo que les permitirán estar listos para dichas responsabilidades en el tiempo previsto.

Dentro de esta sesión de Calibración se deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Toda la información compartida durante y posterior a la sesión es completamente confidencial y debe ser asumido de esta manera por los participantes de la sesión.
- Las discusiones sobre cualquier colaborador TALENTO se deberá basar en situaciones específicas, conductas observables y resultados puntuales.

- Se debe tomar en cuenta como referencia inicial de la conversación, la posición original obtenida en la evaluación de desempeño realizada por el jefe inmediato.
- La conversación será para definir si los participantes consideran que alguno de los colaboradores está situado en alguna posición que no refleja su evaluación real, por lo que debería de ser movido de casilla, y solamente se deberá permitir un movimiento dentro de la matriz para salvaguardar la objetividad del resultado.
- Todos los detalles que se manifiesten fuera de la calificación obtenida, deberán ser considerados como datos pendientes que deberán ser revisados posteriormente en caso que sea necesario.

Posterior a los resultados obtenidos de la sesión de calibración, la compañía deberá asegurar que existan actividades que permitan fortalecer aquellas áreas de oportunidad con las que cuenta el colaborador para ocupar una futura asignación. A esto se lo denominará **Plan de Desarrollo Individual para Talentos de la Organización**.

PROCESO DE RETROALIMENTACIÓN

Según lo mencionado en la revisión bibliográfica, se recomienda una reunión de retroalimentación con cada colaborador evaluado, una vez que se ha finalizado con todas las actividades anteriormente descritas, tanto para los colaboradores que fueron mapeados como TALENTOS de la Organización, como aquellos que no lo fueron. Esta reunión de retroalimentación deberá ser realizada por el jefe inmediato del colaborador, y se llevará a cabo de manera privada. Aquí se presentarán ante el colaborador solamente los resultados obtenidos, sin mencionar las conversaciones mantenidas en la sesión de calibración, en caso que haya sido uno de los colaboradores calibrados, y se establecerán compromisos puntuales en los que, tanto el colaborador como su jefe inmediato, se comprometerán para aumentar el desempeño y potencial

durante el siguiente periodo. Los puntos definidos deberán ser plasmados en un Acta que será firmada y anexada en el expediente personal del evaluado.

CONCLUSIONES

A través de esta propuesta se pretende establecer un mecanismo de Evaluación de Desempeño que agrupe las variables a las que un colaborador Mando Medio de la Región Sur de la empresa Arca Continental, está expuesto en el día a día y que pueden ser la vía para una posible carrera dentro de la organización, o en su defecto, tanto como para mantenerse en el puesto asignado o como para tener los argumentos de peso que lo lleven a una desvinculación por bajo rendimiento. La presente propuesta no tiene como objetivo el identificar la metodología como una herramienta sin errores; al contrario, existen algunos factores que pueden volver improductiva la misma si no son entendidas y consideradas antes de ser utilizada, como lo son la subjetividad del evaluador, el mal diseño de los factores de cada componente o la falta de orden en las etapas del proceso de evaluación. Se recomienda mantener talleres anuales antes de finalizar cada periodo con cada jefe evaluador, y de esta manera asegurar la correcta aplicación de la herramienta, refrescando criterios y alineando a todos bajo un mismo estilo de evaluación, tomando en consideración siempre los principios culturales que definen a la compañía en su estilo de trabajo. Adicional a esto, es importante destacar, que ninguna herramienta de evaluación de desempeño, ya sea la propuesta en el presente artículo, o cualquier otra que se parezca, tiene relevancia alguna si no es utilizada para llevar a los colaboradores a alcanzar los objetivos planteados y asegurar su desarrollo dentro de la compañía.

Bibliografía

- Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. México DF: Mc Graw Hill.
- Cruz, B. (13 de Julio de 2004). *Enciclopedia Financiera*. Obtenido de www.encyclopediainanciera.com:
<http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacional.html>
- Cantillo Guerrero, E. (2011). *Influencia de la cultura organizacional en la competitividad de las empresas*. *Engineering for a Smart Planet, Innovation, Information Technology and Computational Tools for Sustainable Development* (pág. 8). Medellín, Colombia: NinthLACCEI Latin American and Caribbean Conference (LACCEI'2011).
- Gomez-Mejia, L., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2001). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid, España: Pearson Education.
- Rodríguez Garay, R. (2009). *La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración*. *Revista Invenio*, 71.
- Chiavenato, I. (2000). *Evaluación de Desempeño*. *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- de Faria Mello, F. A. (1995). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. México: Noriega Editores.
- Palaci, F. J. (2005). *Psicología Organizacional*. Madrid, España.: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Education.
- Maristany, J. (2000). *Administración de recursos humanos*. Buenos Aires, Argentina: Pearson Education.

Rodriguez Fernandez, A. (1995). Recursos Humanos en Administraciones Públicas. Madrid, España: Tecnos.

Garcia, S., & Dolan, S. (1997). La dirección por Valores. Madrid, España: Mc Graw - Hill.

Puchol, L. (2007). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid, España: Ediciones Díaz Santos.

Zerelli, A. (1973). Valoración de personal. Bilbao, España: Deusto.

McAdams, J. L. (1998). Premiar el desempeño. Madrid, España: Ediciones Díaz Santos.