UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS.

FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA.

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS.

TRABAJO PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRA(O) EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS.

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA PASTELERÍA LORENA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN MIGUEL”.

PRESENTADO POR:

LICDA. ANA ETHEL CASTILLO DE CHÁVEZ.

LICDA. RHINA ERAYDA FUENTES DE RUBIO.

LICDO. CARLOS ERNESTO GONZÁLEZ MURILLO.

ASESOR:

MAE. JAIME ANTONIO MOLINA SIERRA.

EL SALVADOR, SAN MIGUEL, JULIO DE 2016.

GENERALIDADES.

NOMBRE DEL RECTOR.

DR. RAÚL RIVAS QUINTANILLA.

NOMBRE DEL VICE-RECTOR.

MS. SIRHAN RAÚL RIVAS FLORES.

FISCAL.

MR. NAPOLEÓN ALBERTO RÍOS-LAZO ROMERO.

AGRADECIMIENTOS.

Agradezco a Dios Todo poderoso por darme la oportunidad de lograr este objetivo en mi vida. A mi esposo Rafael Antonio por su amor y que siempre me ha apoyado hasta llegar a feliz términos los retos que me he propuesto en vida profesional.

A mis adorados hijos Ethel Patricia y David Antonio por su cariño y la motivación que me dieron para alcanzar la meta.

A mis familiares con cariño y a mis compañeros de tesis por su comprensión y aprecio en luchar y lograr concretizar este objetivo profesional.

A mis amigos y demás personas por su cariño y apoyo brindado.

Licda. Ana Ethel Castillo de Chávez

Padre celestial, reconozco que este logro es por tu inmensa misericordia y me regocijo en darte la honra. Gracias por un esposo excepcional y un hijo maravilloso, quienes me han acompañado en este proceso con amor, paciencia y alegría. Infinitas gracias mi Señor por mis padres que creyeron en mi superación y me inculcaron el amor al estudio.

Enrique, gracias por su apoyo y por motivarme desde el inicio, por ser mi fortaleza en todo momento. Diego Alessandro, mi pequeño caballero, tu sonrisa y tu esfuerzo por aprender se han convertido en mi motor para superar las adversidades.

Mamá y Papá, por su apoyo soy una profesional y les agradezco por haberme transmitido sus valores y principios. Hermanos, sobrinos y cuñados, gracias por su amor, alegría y apoyo incondicional.

Gracias compañeros de tesis por su dedicación, entrega y amistad.

Licda. Rhina Erayda Fuentes de Rubio

Primeramente quiero agradecer a Dios por permitirme alcanzar un peldaño más en mi desarrollo profesional. Agradecer a mi madre por su aporte, tanto de prepararme académicamente como para poder convertirme en un mejor ser humano y tener una mejor vida. Madre su sacrificio por mi estudio se ve reflejado en este éxito alcanzado, que sin su esfuerzo no hubiera sido posible, tuve la dicha de contar con una madre excepcional, te amo Mamá Leca. Muy especialmente quiero brindar mi agradecimiento a la mujer que Dios puso a mi lado, mi amada esposa, que sin duda ha sido uno de los mejores regalos que la vida me ha dado, gracias por tu comprensión y apoyo incondicional, siempre estuviste alentándome y animándome a seguir adelante, tomaste con serenidad y tranquilidad todos los momentos que me ausente por este largo proceso y sin ti no hubiera logrado este triunfo, te amo Fabiana. No pueden faltar mis dos grandes tesoros (mis hijos), Carlitos y Fabianita, han sido un empuje para terminar con mi proceso de tesis lo más rápido posible, yo sé que me extrañaban pero que también su madre les explicaba lo que estaba haciendo y sé que me comprendían y querían que terminara lo más pronto posible. Un reconocimiento especial a mis grandes compañeras de equipo, aprendí mucho de ustedes, son excelentes profesionales y sin duda la integración que tuvimos fue muy positiva para culminar con este arduo proceso. Agradezco también a mis jefes y compañeros de trabajo, ya que nunca dejaron de alentarme a seguir adelante, siempre estuvieron pendientes de que todo culminara positivamente. No puedo dejar de mencionar a demás familia y amigos que de una u otra manera siempre estuvieron motivándome a finiquitar este proceso formativo.

Licdo. Carlos Ernesto González Murillo

ÍNDICE.

CAPÍTULO I **1**
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN. **1**
1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA. 1
1.2. DELIMITACIÓN. 3
1.3. ENUNCIADO DEL PROBLEMA. 3
1.4. JUSTIFICACIÓN. 3
1.5. OBJETIVOS. 5
CAPITULO II **6**
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. **6**
2.1. TIPO DE ESTUDIO. 6
2.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN. 6
2.3. POBLACIÓN Y MUESTRA. 6
2.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS. 12
2.5. ETAPAS EN LA INVESTIGACIÓN. 13
2.6. PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS. 14
CAPÍTULO III **15**
MARCO TEÓRICO. **15**
3.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS. 15
3.2. ELEMENTOS TEÓRICOS. 19
3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS. 44
3.4. SISTEMA DE HIPÓTESIS. 52
CAPITULO IV **55**
HALLAZGOS EN LA INVESTIGACIÓN. **55**
4.1. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS. 55
4.1.1. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO UTILIZADO PARA GERENTES DE UNIDAD Y SUBGERENTES DE UNIDAD. (CUESTIONARIO A) 55
4.1.2. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO UTILIZADO PARA LOS PROFESIONALES DE CAJA Y PROFESIONALES DE SERVICIO. (CUESTIONARIO B) 70
4.2. RESULTADOS GUÍA DE OBSERVACIÓN. 86
4.3. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN OBTENIDA EN LA ENTREVISTA A LA GERENCIA DE GESTIÓN HUMANA Y GERENCIA DE OPERACIONES DE LA EMPRESA PASTELERÍA LORENA. 98

4.4. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN INCLUIDA EN LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA PASTELERÍA LORENA. 101

CAPÍTULO V 117

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA. 117

5.1. CONCLUSIONES. 117

5.2. RECOMENDACIONES. 119

5.3. PROPUESTA DE UNA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL TALENTO HUMANO DE PASTELERÍA LORENA. 120

GLOSARIO. 184

BIBLIOGRAFÍA. 190

ANEXOS. 194

INTRODUCCIÓN.

Hoy en día las empresas están en constantes cambios y mejoras en todos los procesos que realizan para la prestación de bienes y servicios y más allá tratar de satisfacer los gustos y preferencias de sus clientes.

En ese sentido, las organizaciones a través de la mejora continua no solo se orientan a los procesos, eficientizar recursos, maximizar utilidades, sino también a los colaboradores. Por tanto se debe potencializar las competencias de los colaboradores a través de capacitación. Pero esto es posible solo si se mide el desempeño del personal y en esa perspectiva identificar necesidades de capacitación, evaluar su productividad, premiar su esfuerzo a través de planes de incentivos, reconocer sus méritos por medio de promociones y ascensos y otras acciones que de acuerdo al tipo de empresa puede aplicar a sus colaboradores.

Todos los esfuerzos que una organización hace, lleva la finalidad de ser competitiva y lograr ser identificada como aquella que satisface las necesidades, gustos y preferencias de sus clientes, dándoles un valor agregado, aspectos que se logran con colaboradores idóneos, motivados, comprometidos y realizando sus funciones en un ambiente armonioso.

Dado lo anterior, la presente investigación trata sobre el diseño de una herramienta de evaluación del desempeño para el Talento Humano de la empresa Pastelería Lorena ubicada en el municipio de San Miguel. Con ello, se busca aportar al desarrollo de los colaboradores, en razón de que la empresa identifique de una manera más viable a través de esta herramienta las competencias con que cuentan sus colaboradores, premiar el buen desempeño y superar las deficiencias con aquellos que menor rendimiento presenten.

El documento muestra el proyecto de la investigación que consta de cinco capítulos: Problema de Investigación, Metodología de la Investigación, Marco teórico, Hallazgos en la Investigación y las Conclusiones, recomendaciones y propuesta; donde se plantea como se realizará la investigación que servirá para la propuesta del diseño de la herramienta de evaluación del desempeño, que será de gran beneficio para la empresa en cuestión, dándole así, un apoyo para el logro de los objetivos de crecimiento y competitividad que la han llevado al posicionamiento y reconocimiento que sus clientes le han dado.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.

Las organizaciones con visión de sobrevivir y sobresalir en un entorno globalizado deben poseer ventajas competitivas, por lo que no solamente deben aportar capital financiero y tecnología, pues ante las exigencias de los clientes se debe contar con capacidad de innovación y habilidades que permitan un crecimiento sostenido.

Esta exigencia se llena en parte con una buena selección del talento humano, complementándose con una herramienta de evaluación del desempeño que le permita mejorar los indicadores de rendimiento y eficiencia laboral.

La mayoría de organizaciones no poseen una herramienta de evaluación del desempeño que les permita responder a las exigencias del entorno altamente competitivo, acelerado y dinámico, por lo que es necesaria la búsqueda de alternativas con soluciones científicas para obtener resultados eficientes, que lleven a la empresa a ser exitosa.

El método científico proporciona herramientas que permiten obtener información de cualquier fenómeno que se estudie, haciendo uso de fuentes primarias y secundarias se recaban los insumos para poder construir propuestas o modelos que conlleven a la solución de una situación problemática identificada en cualquier organización. Además la correcta formulación de un problema permite que la investigación científica aborde el problema de manera específica, lo que ocasiona que las soluciones planteadas contribuyan a mejorar científicamente el fenómeno en estudio dentro de la organización, lo que trasciende en beneficio de los colaboradores y de la sociedad en general.

La falta de una herramienta evaluativa limita la detección correcta y oportuna de necesidades de capacitación, la identificación de elementos para elaborar programas de incentivo; además no se realizan con objetividad las promociones y ascensos lo que puede ocasionar que los colaboradores se desmotiven, bajen su rendimiento o migren a otra organización.

No evaluar el desempeño, puede coartar el desarrollo del potencial de los colaboradores, evitando descubrir situaciones de mejora que permitan definir planes de capacitación que

podrían aportar al crecimiento de los mismos y de la organización, además los colaboradores pueden experimentar estrés, monotonía y conformismo por la rutina en el trabajo.

La falta de programas de incentivos causa desmoralización y despreocupación en los colaboradores para realizar sus labores de forma eficiente y productiva por lo que aumenta las posibilidades de rotación de personal implicando altos costos de reclutamiento y selección.

No reconocer el buen desempeño, implica que las promociones y ascensos se pueden realizan sin objetividad, lo cual llevaría a los colaboradores a manifestar inconformidad, frustración y una serie de actitudes negativas que se desencadenan en un ambiente desfavorable para el clima organizacional.

Las organizaciones en la actualidad, tratan de adaptarse a los cambios provocados en el entorno exógeno de forma directa o indirecta. El constante cambio en los gustos y preferencias de los consumidores lleva a que las organizaciones busquen las diferentes alternativas que las vuelvan competitivas y puedan ser reconocidas en el mercado por el servicio o productos que venden. Las empresas para lograr sus objetivos deben buscar en el entorno externo a los colaboradores que tenga las habilidades y destrezas necesarias que contribuyan a lograr sus metas. En esta parte, se encuentra el desafío en saber seleccionar a los mejores colaboradores y al mismo tiempo como medir su desempeño.

Se debe considerar que hoy en día las tendencias de gestión del talento humano permiten llevar a cabo prácticas que posibilitan contar con activos intangibles valiosos, el conocimiento, las habilidades y actitudes positivas constituyen el elemento más preciado dentro de la empresa. Entre más cualificadas sean las personas que trabajan dentro de las organizaciones, mayores oportunidades de desarrollo se presentarán dentro de ella. La evaluación del desempeño busca como resultado elevar los indicadores de productividad laboral, significando esto un potencial de mejora continua, que posterior a la evaluación permite realizar análisis e interpretación de los indicadores que afectan el desempeño de los colaboradores y poder tomar las medidas correctivas necesarias para elevar el valor del activo intangible más valioso: la inteligencia de los colaboradores.

Se espera que la evaluación del desempeño no debe ser un instrumento que conlleve al deterioro de las condiciones laborales dentro de las organizaciones, no debe de establecerse como resultado de la evaluación situaciones como despidos, bajar de

estatus organizacional o reducir salarios; es decir, no utilizar esta herramienta como un castigo sino como un factor de desarrollo y crecimiento en beneficio de la organización, colaboradores y clientes.

1.2. DELIMITACIÓN.

a) Tiempo: La investigación se realizó de enero a junio 2016.
b) Espacio: La investigación se llevó a cabo en Pastelería Lorena, ubicada en el municipio de San Miguel.
c) Temática: Gestión del Talento Humano

1.3. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.

¿Cuál es la incidencia del empleo de una herramienta de evaluación del desempeño en el talento humano de la empresa Pastelería Lorena que le permita mejorar los indicadores de rendimiento laboral?

1.4. JUSTIFICACIÓN.

Los colaboradores son un elemento muy esencial para el éxito de cualquier organización, debido a que, de su desempeño depende el crecimiento sostenido de ésta; es por tal razón, que algunas organizaciones a nivel mundial incluyen en sus estados financieros su capital intelectual, pues es el capital humano quien al tomar buenas decisiones puede incrementar la rentabilidad.

En El Salvador el tratamiento que se le da a los colaboradores es la sustitución al presentar bajo rendimiento, pero en la mayoría de los casos se da porque no cuentan con herramientas administrativas que les permita tener un control e historial del desempeño de los colaboradores, con la evaluación del desempeño se puede tomar las medidas necesarias para mejorar el quehacer de los miembros de la organización.

En la zona oriental se presentan niveles elevados de rotación de personal, producto de un mal manejo en los procesos de gestión del talento humano según el Departamento de Inspección del Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MTPS, 2015). Tal es el caso que las organizaciones desconocen cómo manejar las debilidades de sus colaboradores y tradicionalmente se hace lo que menos costo genera en aspectos operativos: el despido.

En San Miguel son pocas las empresas que cuentan con sistemas de evaluación del desempeño, lo cual es una limitante para poder reorientar sus decisiones estratégicas en razón del desenvolvimiento laboral de los colaboradores, las decisiones van atadas a lo que se considera como nuevas líneas de negocios y no a las competencias que deben de poseer las personas dentro de las organizaciones según el Departamento de Empleo del Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MTPS, 2015).

En Pastelería Lorena el desarrollo empresarial se aprecia con la apertura de las salas de venta en diferentes puntos del país, lo que conlleva a la contratación de colaboradores, en ese sentido se debe poseer una herramienta de evaluación del desempeño para establecer los requerimientos de las personas que participan de las actividades productivas, administrativas y de atención al cliente para emprender acciones orientadas a obtener resultados positivos. Con una herramienta de evaluación del desempeño la organización en mención se beneficiará y podrá tener un panorama claro de las situaciones de mejora de sus colaboradores, lo que le permitirá tomar las medidas correctivas pertinentes y podrá eficientizar el rendimiento laboral, pues se considera que es un excelente medio para detectar problemas de supervisión, administración, la integración de las personas a la organización, acoplamiento en el puesto y, además, sirve para establecer los medios y programas que permitirán mejorar continuamente el desempeño humano. Con lo que se logra mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en la organización.

Los colaboradores de Pastelería Lorena se beneficiarán con la aplicación de esta herramienta, ya que a través de ella se podrá identificar debilidades y por medio de los planes de capacitación superarlas, desarrollar y mejorar su desempeño profesional, permitiendo alcanzar objetivos individuales y aportar sus competencias para el logro de los objetivos organizacionales.

Los clientes recibirán un beneficio directo, pues con la mejora del rendimiento de los colaboradores se les brindará un mejor servicio y se les satisfará las necesidades que tienen como consumidores.

El equipo investigador será capaz de llevar a la práctica los conocimientos adquiridos en el desarrollo de la formación y podrá interactuar con la realidad empresarial y las diferentes condiciones que permitan especializarse en el tema de Gestión del Talento Humano. Para la sociedad será beneficioso ya que este tipo de negocio es considerado

como un centro de convivencia social, donde se relacionan familiares y amigos uniendo lazos emocionales que permiten obtener salud mental y eliminar el estrés que generan los diferentes problemas de la sociedad.

La investigación aportará a la ciencia elementos que permitan comparar los hallazgos con teorías existentes y de esta manera generar análisis comparativos de la aplicabilidad general del tema en estudio en relación al giro de la empresa sujeta a estudio.

1.5. OBJETIVOS.

1.5.1. OBJETIVO GENERAL.

- Diseñar una herramienta de evaluación del desempeño para el talento humano de la empresa Pastelería Lorena ubicada en el Municipio de San Miguel que permita mejorar los indicadores de rendimiento laboral.

1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Identificar los factores del desempeño requeridos para evaluar el talento humano de la empresa Pastelería Lorena.

- Elaborar los instrumentos para la herramienta de evaluación del desempeño para el talento humano de la empresa Pastelería Lorena.

- Proponer una herramienta de evaluación del desempeño a la empresa Pastelería Lorena que permita identificar, analizar y verificar el desempeño del talento humano y así generar un proceso de retroalimentación positiva.

CAPITULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

2.1. TIPO DE ESTUDIO.

Para la realización del estudio se hizo uso de la investigación aplicada, ya que ésta permite indagar un tema en particular, que en este caso se relaciona con la evaluación del desempeño. Mencionando que el tipo de investigación es descriptiva, debido a que permite caracterizar el sistema actual de evaluación de desempeño y obtener información que lleve a tomar decisiones para el futuro.

2.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

De acuerdo a las características del estudio se apoya en el método con enfoque cualitativo, considerando que los sustentos son las características de los puestos de trabajo los cuales se han analizado mediante una revisión documental, observaciones de la actividad asignada a los colaboradores y entrevistas a los cuerpos de administración de gestión del talento humano.

2.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.

2.3.1. POBLACIÓN.

La población definida en la investigación posee características sociodemográficas que oscilan entre los 18 y 35 años de edad, está conformada por niveles educativos de secundaria, pertenecen al género masculino y femenino. Su estructura organizativa está determinada por los colaboradores que laboran en las sucursales de Pastelería Lorena ubicadas en el municipio de San Miguel, donde existe mayor actividad operativa y se cuenta con el mayor número de colaboradores (población 1), estando distribuidos de la siguiente manera:

N°	SUCURSALES DE SAN MIGUEL	N° DE COLABORADORES
1	SUCURSAL LORENA BARRIOS SAN MIGUEL	11
2	SUCURSAL LORENA CENTRO SAN MIGUEL	21
3	SUCURSAL LORENA CENTRO MÉDICO SAN MIGUEL	9
4	SUCURSAL LORENA GALERÍAS SAN MIGUEL	21
5	SUCURSAL LORENA ALCALDÍA SAN MIGUEL	27
6	SUCURSAL LORENA ROOSEVELT SAN MIGUEL	42
7	SUCURSAL LORENA METROCENTRO SAN MIGUEL	27
8	SUCURSAL LORENA PACIFICA SAN MIGUEL	8
9	SUCURSAL LORENA PLAZA CONCEPCIÓN SAN MIGUEL	13
10	SUCURSAL LORENA SAN MIGUEL	26
11	SUCURSAL LORENA TAPACHULTECA SAN MIGUEL	21
12	SUCURSAL LORENA TERMINAL SAN MIGUEL	16
TOTAL		**242**

Aparte de lo anterior se incluye a la gerente de gestión humana y gerente de operaciones (población 2) los cuales se encuentran ubicados en la casa matriz ubicada en el municipio de San Miguel.

2.3.2. MUESTRA.

El tipo de muestreo que se utiliza es el no probabilístico por conveniencia, ya que interesa indagar en cada una de los puestos la opinión que tienen en relación al objeto a investigar y los elementos que puedan conocerse para delinear propuestas de mejora; utiliza en esta etapa el cuestionario para realizar la encuesta y se hizo uso de la técnica de observación con su respectiva guía.

Además se realizó un análisis documental del manual de descripción de puestos de la organización y que se relacionan con el quehacer de los colaboradores. También se hizo uso de una entrevista, debido a que se elaboró una guía de entrevista estructurada para recabar información del gerente de Operaciones y la gerente de Gestión Humana.

2.3.2.1. CÁLCULO DE LA MUESTRA.

Para calcular la muestra de la población 1, inicialmente se consideró el impacto que ésta tiene en los resultados de la investigación, la selección está ubicada en el municipio de San Miguel y se tomaron en cuenta aquellas sucursales donde existe mayor actividad operativa y se cuenta con el mayor número de colaboradores, según el criterio por conveniencia mencionamos que por ubicación geográfica, tiempo para la investigación, operaciones realizadas y dado la homogeneidad de las tareas que se llevan a cabo se consideró distribuir porcentualmente un 25% en las 7 sucursales donde hay mayor número de colaboradores, además se realizó una distribución del número de cuestionarios a aplicar por puestos en cada sucursal, quedando una distribución muestral como sigue:

N°	SUCURSAL	NÚMERO DE COLABORADORES	MUESTRA
1	SUCURSAL LORENA CENTRO DE SAN MIGUEL	21	5
2	SUCURSAL LORENA GALERÍAS SAN MIGUEL	21	5
3	SUCURSAL LORENA ALCALDÍA DE SAN MIGUEL	27	7
4	SUCURSAL LORENA ROOSEVELT	42	10

5	SUCURSAL LORENA METROCENTRO SAN MIGUEL	27	7
6	SUCURSAL LORENA SAN MIGUEL	26	6
7	SUCURSAL LORENA TAPACHULTECA SAN MIGUEL	21	5
TOTAL		185	45

2.3.2.2. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR SUCURSAL Y POR PUESTO

N°	**SUCURSAL**	**NÚMERO DE COLABORADORES**	**MUESTRA**
1	SUCURSAL LORENA CENTRO DE SAN MIGUEL	21	5
	PUESTOS		**N° DE CUESTIONARIOS A APLICAR**
	GERENTE DE UNIDAD		1
	SUBGERENTE DE UNIDAD		1
	PROFESIONALES DE SERVICIO DE CAJA		1
	PROFESIONALES DE SERVICIO		2

N°	**SUCURSAL**	**NÚMERO DE COLABORADORES**	**MUESTRA**
2	SUCURSAL LORENA GALERÍAS SAN MIGUEL	21	5
	PUESTOS		**N° DE CUESTIONARIOS A APLICAR**
	GERENTE DE UNIDAD		1
	SUBGERENTE DE UNIDAD		1
	PROFESIONALES DE SERVICIO DE CAJA		1
	PROFESIONALES DE SERVICIO		2

N°	SUCURSAL	NÚMERO DE COLABORADORES	MUESTRA
3	SUCURSAL LORENA ALCALDÍA DE SAN MIGUEL	27	7
	PUESTOS		**N° DE CUESTIONARIOS A APLICAR**
	GERENTE DE UNIDAD		1
	SUBGERENTE DE UNIDAD		1
	PROFESIONALES DE SERVICIO DE CAJA		2
	PROFESIONALES DE SERVICIO		3

N°	SUCURSAL	NÚMERO DE COLABORADORES	MUESTRA
4	SUCURSAL LORENA ROOSEVELT	42	10
	PUESTOS		**N° DE CUESTIONARIOS A APLICAR**
	GERENTE DE UNIDAD		1
	SUBGERENTE DE UNIDAD		1
	PROFESIONALES DE SERVICIO DE CAJA		2
	PROFESIONALES DE SERVICIO		6

N°	SUCURSAL	NÚMERO DE COLABORADORES	MUESTRA
5	SUCURSAL LORENA METROCENTRO SAN MIGUEL	27	7
	PUESTOS		**N° DE CUESTIONARIOS A APLICAR**
	GERENTE DE UNIDAD		1

	SUBGERENTE DE UNIDAD	1
	PROFESIONALES DE SERVICIO DE CAJA	2
	PROFESIONALES DE SERVICIO	3

N°	SUCURSAL	NÚMERO DE COLABORADORES	MUESTRA
6	SUCURSAL LORENA SAN MIGUEL	26	6
	PUESTOS		**N° DE CUESTIONARIOS A APLICAR**
	GERENTE DE UNIDAD		1
	SUBGERENTE DE UNIDAD		1
	PROFESIONALES DE SERVICIO DE CAJA		1
	PROFESIONALES DE SERVICIO		3

N°	SUCURSAL	NÚMERO DE COLABORADORES	MUESTRA
7	SUCURSAL LORENA TAPACHULTECA SAN MIGUEL	21	5
	PUESTOS		**N° DE CUESTIONARIOS A APLICAR**
	GERENTE DE UNIDAD		1
	SUBGERENTE DE UNIDAD		1
	PROFESIONALES DE SERVICIO DE CAJA		1
	PROFESIONALES DE SERVICIO		2

2.3.2.3. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR PUESTO.

PUESTOS	N° DE CUESTIONARIOS A APLICAR
GERENTE DE UNIDAD	7
SUBGERENTE DE UNIDAD	7
PROFESIONALES DE SERVICIO DE CAJA	10
PROFESIONALES DE SERVICIO	21
NÚMERO DE COLABORADORES	**45**

Cabe mencionar que para realizar la observación se utilizó la misma muestra en el caso de las sucursales y se hizo una observación por puesto.

2.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.

2.4.1. TÉCNICAS.

2.4.1.1. LA ENCUESTA: Se hizo uso de la encuesta para poder obtener información de los colaboradores que se encuentra en sucursales de Pastelería Lorena seleccionadas en la muestra.

2.4.1.2. LA OBSERVACIÓN: Se desarrolló la técnica de la observación para analizar el trabajo que realiza la población sujeta de estudio en cada una de las sucursales seleccionadas por conveniencia.

2.4.1.3. LA ENTREVISTA: Ésta se aplicó a los gerentes de gestión humana y de operaciones para poder recopilar información sobre el objeto de estudio.

2.4.1.4. REVISIÓN DOCUMENTAL: Ésta técnica permitió recabar información referente al manual de descripción de puestos.

2.4.2. INSTRUMENTOS.

2.4.2.1. EL CUESTIONARIO: Para realizar la encuesta se hicieron dos cuestionarios, uno para gerente de unidad y subgerente de unidad y otro para profesional de caja y profesional de servicio, los cuales se diseñaron con preguntas cerradas, de opción múltiple y abiertas vinculadas al objeto de estudio, se utilizaron criterios que permitieron identificar elementos de competencia necesarios para desempeñarse eficientemente en los distintos cargos de la empresa Pastelería Lorena.

2.4.2.2. GUÍA DE OBSERVACIÓN: Se utilizó guía de observación para tener un acercamiento con la población en estudio, incluyendo indicadores a observar en función de los objetivos de la investigación.

2.4.2.3. GUÍA DE ENTREVISTA: Para desarrollar la entrevista se usó una guía de entrevista estructurada incluyendo elementos que permitan encontrar insumos vinculados a los objetivos del estudio.

2.5. ETAPAS EN LA INVESTIGACIÓN.

La investigación inició planificando cada una de las actividades para obtener información, proponiéndolas de la siguiente manera:

a) **Recolección de Información:** Ésta consistió en la utilización de técnicas e instrumentos para la búsqueda y obtención de datos.

b) **Procesamiento de Datos:** En esta parte se procedió a tabular información y agruparla para su presentación.

c) **Análisis de Datos:** Se realizó el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la investigación por cada pregunta de los cuestionarios, se realizó una interpretación por cada bloque de indicadores en la guía de observación, por cada ítem de la guía de entrevista y por información que contempla el manual de descripción de puestos.

d) **Presentación de Resultados:** Consiste en la presentación final de resultados obtenidos primeramente en la encuesta, en la cual se diseñaron tablas y gráficas para la presentación de los hallazgos; se presenta la guía de observación con los

resultados por bloques de indicadores con su respectiva interpretación, el análisis cruzado de las guías de entrevista y por último una descripción de lo que comprende el manual de descripción de puestos haciendo énfasis en las competencias necesarias para desempeñarse idóneamente en el puesto.

e) **Elaboración de Conclusiones y Recomendaciones:** Por último se presentan las conclusiones del estudio y las respectivas recomendaciones basadas en los hallazgos de la investigación.

f) **Presentación de la Propuesta:** De acuerdo a los hallazgos de la investigación se elaboró la herramienta de evaluación del desempeño.

2.6. PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

Para el procesamiento de la información de los cuestionarios se desagregaron en una matriz de Microsoft Excel, vaciando los datos y luego se procedió a agruparla de manera tal que quede segmentada por preguntas para realizar la presentación de los datos encontrados, se definió un objetivo para cada pregunta que permitió comprender la finalidad de la misma, además los datos se reflejan en tablas y en la mayoría de preguntas se elaboraron gráficas, en las que no se elaboraron es por la gran cantidad de información que contienen las tablas luego, se realizó un análisis e interpretación por pregunta.

Para realizar el análisis de la entrevista se procedió a agrupar la información con elementos comunes en la guía de entrevista realizada a la gerente de gestión humana y gerente de operaciones, haciendo un cruce de información y un mapeo de indicadores que sirvieron para la propuesta.

El análisis cruzado se realizó integrando información de los cuestionarios y las guías de entrevista. Vaciando los datos homogéneos en tablas de datos.

En el caso de la revisión documental se hace una descripción de los diferentes elementos que están implícitos en el manual de puestos, se presentan en orden cronológico descendente para tener claridad de lo que incluye, al final se muestran las competencias necesarias para el desempeño idóneo de los puestos y poder incluirlas en el diseño de la herramienta de evaluación del desempeño.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO.

3.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

3.1.1. EVOLUCIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

El área de Recursos Humanos es fundamental para el logro de los objetivos empresariales, esto debido a que las estrategias solo pueden realizarse a través de las personas. Los cambios en el entorno y las exigencias de la demanda han incidido para que las organizaciones consideren la importancia del Talento Humano en el desarrollo eficiente de las actividades para alcanzar el éxito empresarial.

Así como "las organizaciones pasaron por tres etapas: la era de la industrialización clásica, la de la industrialización neoclásica y la era de la información"[1], la gestión del talento humano también se desarrolló a lo largo de estas eras, aportando diferentes enfoques para que las organizaciones interactuaran con colaboradores.

En estas eras, "el área de la Administración de Recursos Humanos pasó por tres etapas distintas: las relaciones industriales, los recursos humanos y la gestión del talento humano"[2]. Cada enfoque adopta las normas de su época, el pensamiento imperante y las necesidades de las organizaciones.

En la "era de la industrialización clásica en los años de 1900 a 1950"[3], surgen los departamentos de personal que tenían como función principal hacer cumplir las exigencias legales relativas al empleo: la admisión con un contrato individual, los registros en la planilla, el control de horas trabajadas para efecto de pago, la aplicación de amonestaciones y medidas disciplinarias por incumplimiento de contrato, la programación de vacaciones, etc.

Como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial los departamentos de personal son desplazados por el departamento de Relaciones Industriales que surgieron como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o

[1] *Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos (3 ed). México: Editorial McGraw-Hill.*
[2] *Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano (9 ed). México: Editorial McGraw-Hill.*
[3] *IDEM, Pág. 43.*

aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales, hasta entonces considerados como incompatibles o irreconciliables.

Relaciones industriales asume el papel de armonizar la relación de la organización con los sindicatos y la coordinación interna con los demás departamentos para enfrentar problemas sindicales de contenido reivindicativo. Los departamentos de relaciones industriales se limitaban a las actividades operativas y burocráticas, recibían instrucciones de la alta gerencia.

"En 1950 inicia la era de la industrialización neoclásica, la cual finaliza en 1990"[4]. En 1970 surgen los departamentos de recursos humanos, sustituyendo a los antiguos departamentos de relaciones industriales. Agregando a tareas operativas y tácticas, las funciones de reclutamiento, selección, formación, evaluación, remuneración, higiene y la seguridad en el trabajo, así como las relaciones laborales y sindicales.

En esta etapa se considera a las personas como "recursos vivos y no como factores inertes de producción"[5] cuyas actividades debían planearse y controlarse a partir de las necesidades de la organización.

En la era del conocimiento la que se dio a partir de 1990, "surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos"[6]. Las prácticas de recursos humanos se delegan a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos, mientras que las tareas operativas y burocráticas no esenciales se transfieren a terceros por medio de sub-contratación. Los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros. Las personas toman un rol activo, convirtiéndose en agentes pensantes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización.

En esta era, a las personas se les considera asociados de la organización que toman decisiones en sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente negociados y que sirven al cliente con miras a satisfacer sus necesidades y expectativas, logrando con esto fidelidad con la organización y eficiencia en el desarrollo de sus funciones. En este sentido gestionar al talento humano no es considerado un problema o

[4] *IDEM, Pág. 43.*
[5] *Chiavenato, I. (2011). Op. Cit. Pág. 8.*
[6] *Chiavenato, I. (2009). Op. Cit. Pág. 42.*

un reto, es una ventaja competitiva que le permite a la organización concretar sus objetivos.

El área de recursos humanos a través de la historia ha transgredido de ser un ente netamente operativo a convertirse en un aliado estratégico de la alta dirección, en algunas organizaciones de ser unidad staff ha pasado a ser unidad estratégica de negocios la cual recibe recursos significativamente cuantiosos pero que a su vez debe ser redituable sobre la aplicación de los diferentes procesos que conforman el área del talento humano. Es necesario mencionar que la planificación estratégica general de la organización es el principal insumo que debe considerarse en el área de gestión humana para delinear los planes con los que realizará el trabajo en un periodo de tiempo determinado. "Se trata de alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización"[7], mencionando por ejemplo que si la organización pretende crecer y expandirse, el área de gestión humana debe identificar qué tipo de talento humano y que tipo de conocimientos deben de poseer éstos para proceder a la búsqueda y atracción de los talentos humanos que puedan responder a estas exigencias, tal es el caso que el rol de unidad estratégica que adquiere el área de gestión humana debe estar enfocada a desarrollar competencias con niveles de intelectualidad máxima con la intención que el desarrollo personal y profesional sea un incentivo para que el talento humano no abandone la organización y contribuya a lograr los objetivos generales de la empresa. "Administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones"[8].Hay que resaltar que el desarrollar competencias no tiene que ver únicamente con generar sentido de pertenencia sino también con atraer los mejores talentos que se puedan encontrar en un mercado de recursos humanos, todo esto es posible generando una imagen corporativa que sea atractiva para que los mejores talentos quieran formar parte de una organización visionaria, exitosa y competitiva.

Es importante mencionar que las grandes organizaciones han asignado autoridad al área de gestión humana con el objetivo de que pueda tomar sus propias decisiones y que estas vayan en concordancia de lo que espera el talento humano y de lo que este debe aportar para que la organización logre sus objetivos de largo plazo.

[7] *Chiavenato, I. (2009). Op. Cit. Pág. 81.*

[8] *Chiavenato, I. (2009). Op. Cit. Pág. 49.*

3.1.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Uno de los componentes fundamentales en la gestión del talento humano es la evaluación del desempeño, esto debido a que las organizaciones para poseer ventajas competitivas deben ser eficientes y eficaces.

La evaluación del desempeño no es reciente, desde que un empleador contrata a una persona, pasa evaluaciones en términos de costo beneficio.

Recorriendo la historia, se encuentra que "los emperadores de la dinastía China, en los años 221-265 d. C. tenían un "valorador imperial", cuya tarea consistía en valorar el rendimiento y comportamiento de los miembros de la corte"[9].

En la edad media la Compañía de Jesús, fundada por San Ignacio de Loyola, en 1539 y reconocida en 1540 como organización, utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y del potencial de cada uno de los Jesuitas que predicaban la religión en todo el mundo. "El sistema se basaba en auto clasificaciones hechas por los miembros de la orden, informes de cada supervisor acerca de las actividades de sus subordinados e informes especiales hechos por cualquier jesuita que creyese tener informaciones acerca de su propio desempeño o del de sus compañeros, a las cuales un superior quizá no tenía acceso por un medio diferente"[10].

En 1842 el Servicio Público Norteamericano desarrollo parámetros o registros para evaluar el desempeño laboral, implantando un sistema de informes anuales.

En 1880 el ejército norteamericano adopto el sistema implementado por el Servicio Público Norteamericano, en el que se evaluó características físicas, intelectuales, evaluación por objetivos para identificar a la persona idónea en cada puesto, métodos de evaluación estadísticos y registros del rendimiento.

General Motor diseño en 1918 un sistema para evaluar a sus ejecutivos.

Los sistemas de evaluación del desempeño empezaron a expandirse después de la Segunda Guerra Mundial.

---

[9] *Rodríguez Muriel, S. (2012). Pasión por los RRHH, por las personas. Recuperado de http://soniarmuriel.blogspot.com/2012/02/la-evaluacion-del-desempeno-ha-muerto.html.*

[10] *Hernández Méndez, D. (2012). Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Recuperado de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102012/moduloenlinea102012/capitulo_4_evaluacin_del_desempeo.html.*

Grandes aportes a la administración fueron proporcionados por la Escuela de Administración Científica, Frederick Winsloy Taylor de 1856 a 1915, hizo aportes a la evaluación del desempeño, estableciendo principios y normas que permiten obtener un mayor rendimiento de la mano de obra y optimización de los materiales. Dentro de sus aportes se encuentran los estándares.

Rober Owen (1771-1858) es uno de los autores de la Escuela de Relaciones Humanas, hizo contribuciones importantes a la evaluación del desempeño, "difundió la idea del "bienestar social de sus colaboradores tanto en la comunidad como en el trabajo"[11].

3.2. ELEMENTOS TEÓRICOS.

La investigación realizada bajo el tema del ''Diseño de un Sistema de Evaluación para el Talento humano de la Pastelería Lorena ubicada en el municipio de San Miguel'', está basada en elementos muy relevantes que merecen ser analizados cada uno con el objetivo de entender la problemática que las empresas tienen para desarrollarse en el entorno en el que se encuentran y poder satisfacer los gustos y preferencias que los clientes tienen hacia ellas.

Es importante hacer énfasis en cuanto a la gestión del recurso humano, de sus beneficios y ventajas de su óptima utilización y los resultados que se obtienen con el talento humano de cualquier empresa.

Por tal razón la empresa u organización ha sido muy importante desde tiempos antiguos, es decir, desde que el hombre tuvo que buscar la forma de cómo satisfacer sus necesidades de alimento, vestido, techo, entre otras.

3.2.1. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

La mayoría de empresas buscan lograr la competitividad invirtiendo en el recurso humano siendo necesario asignar a un área de la empresa dicha responsabilidad: Área de Recursos Humanos, la cual juega un papel preponderante para lograr esa eficiencia esperada y que sea reflejada en la prestación de bienes y servicios de la empresa y más allá, la satisfacción de los clientes para tener su fidelidad.

[11] *Münch, L. (1ª Ed.). (2010). Administración: La Administración y sus escuelas. México: Pearson.*

Esto se respalda según Miguel Porret Gelabert en su libro Gestión de Personal donde enfatiza ‘‘La dirección del personal es el sector de la dirección que se ocupa de la programación, organización, dirección y control de las diversas funciones operativas encaminadas a conseguir, desarrollar, mantener y utilizar el equipo humano de trabajo’’[12].

De acuerdo a lo anterior es el área responsable de llevar a cabo todas las actividades concernientes a la gestión del personal, ya que, por su competencia y especialización, puede cumplir con esa serie de funciones específicas relacionadas con la interacción y formación de las personas en los diferentes puestos de trabajo.

Por tanto el papel del área de Recursos Humanos se vuelve muy especial en razón de que aparte de ser especialista es un facilitador. Así lo expresa Miguel Porret Gelabert ‘‘En ese sentido el servicio de personal ha ido al compás de la evolución que experimentan los hechos y circunstancias sociales de la empresas y de acuerdo con el desarrollo de las mismas’’[13].

Basado en lo anterior, el enfoque se orienta en explicar las diferentes funciones que la dirección y desarrollo de los Recursos Humanos realizan en razón de especificar la parte más importante de la evaluación del desempeño como una función delicada y compleja y por supuesto muy importante.

3.2.2. ENFOQUES DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

La gestión que la organización aplica para que los individuos crezcan dentro de la misma y se estimulen a trabajar cada vez más y mejor; así como a desempeñar puestos de mayor responsabilidad viene a ser un gran objetivo de toda organización.

3.2.2.1. ENFOQUE DE LA GESTIÓN DEL TALENTO BASADO EN FUNCIONES.

Por ello se habla de las funciones del área o departamento de administración de personal y como está subdividida en funciones específicas desde el punto de vista del enfoque del autor Miguel Porret Gelabert:[14]

[12] *Porret Gelabert, M. Op. Cit. Pág. 51.*
[13] *Porret Gelabert, M. Op. Cit. Pág. 53*
[14] *Porret Gelabert, M. (2010) Op. Cit. Pág. 61.*

a) **Función del empleo**: Su objetivo es proporcionar a la organización en todo momento el personal necesario tanto en sentido cualitativo como cuantitativo.

b) **La función de administración de personal**: Se refiere a la actividad puramente administrativa (papeleo) que comporta la existencia normal del contrato de trabajo de los recursos humanos.

c) **La función de dirección y desarrollo de recursos humanos:** Es la función más delicada y compleja. Entre otras funciones tiene:

- **Formación**: Esencial para conseguir una plantilla de calidad y adaptada a las necesidades tecnológicas y estratégicas de la organización debiendo ser desarrollada y estimulada por la empresa mediante los respectivos planes.

- **Promoción y desarrollo:** Programación de desplazamientos hacia niveles superiores del personal, procurando favorecer esta política mediante técnicas de adiestramiento y motivación.

- **Evaluación del potencial:** Detectando las capacidades formativas, experiencia, habilidades, aspiraciones profesionales e intereses personales de los trabajadores que permitan pensar que en el futuro podrán ser situados en puestos de superior responsabilidad.

- **Evaluación del desempeño:** Valorando la actividad por la capacidad y méritos de cada uno de los colaboradores al objeto de posibles promociones y consecuentes retribuciones o premios.

- **Motivación laboral:** La motivación del personal es una función básica de la organización, en especial corresponde a cada uno de los mandos de línea pero siendo el responsable de los recursos humanos orientando, aconsejando, canalizando e informando.

d) **Función de relaciones laborales:** Tiene que ver con el tratamiento del conflicto individual y el colectivo.

e) **La función de servicio social:** Viene determinado por el establecimiento y gestión de las medidas voluntarias o pactadas que establecen las organizaciones para mejorar el clima laboral.

3.2.2.2. ENFOQUE DE LA GESTIÓN DEL TALENTO BASADO EN PROCESOS.

Las organizaciones cuentan con métodos de filtración que identifican las características específicas deseables de las personas para lograr sus objetivos y cultura interna; de ahí escogen a las personas que las reúnen en mayor medida. Desde luego el proceso de selección consiste en encontrar lo que las personas ofrecen y luego se compara con lo que busca la organización.

Para realizar una eficiente gestión de recursos humanos es importante conocer el enfoque que da el autor Idalberto Chiavenato en su libro Gestión del Talento Humano mediante procesos de forma lógica y ordenada, ya que la administración de recursos humanos es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos; los seis procesos son los siguientes[15]:

a) **Procesos para integrar personas**: Son los procesos para incluir nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluye el reclutamiento y la selección de personal.

b) **Procesos para organizar a las personas**: Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa para orientar y acompañar su desempeño. Incluye el diseño organizacional y de puestos, análisis y descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.

c) **Procesos para recompensar a las personas**: Son los procesos para incentivar a las personas, y satisfacer sus necesidades más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.

d) **Procesos para desarrollar a las personas**: Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los

[15] *Chiavenato, I. (2009). Op. Cit. Pág. 15.*

programas de cambio, desarrollo de carrera y los programas de comunicación y conformidad.

e) **Procesos para retener a las personas**: Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad y las relaciones sindicales.

f) **Procesos para auditar a las personas**: Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen los bancos de datos y sistemas de información administrativa.

Se puede denotar que todos los procesos están estrechamente relacionados entre sí, de manera que unos compenetran en otros y tienen influencia recíproca. Se debe mantener un equilibrio entre todos los procesos pues es fundamental en la conducción de los mismos; ya que cuando un proceso falla compromete a los demás.

En la realidad la administración de recursos humanos está tomando otros formatos organizacionales que varían de acuerdo a las características de las organizaciones. El formato en equipo hace que cada especialista se vuelva multifuncional o sea que reúne varias competencias.

3.2.3. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

La evaluación de desempeño es un tema común en nuestra vida personal así mismo en las empresas; en el pasado el desempeño se podía evaluar mediante esquemas burocráticos y rutinarios.

En los nuevos cambios que las empresas van adoptando, el esquema burocrático se ha sustituido por la innovación y la necesidad de agregar valor a la organización y específicamente en su recurso humano.

La evaluación del desempeño es como una valoración de la actuación de cada persona en función de la actividad que desempeña, en las metas y los resultados que debe

alcanzar, así también las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo en la organización.

Pero para tener una idea más clara se define Evaluación del Desempeño como ‘‘Identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones’’[16]

El concepto tiene elementos importantes que hay que determinar: el primero es la identificación que se obtiene a través del análisis de los puestos de trabajo y con ello se pretende ver cuales áreas se deben estudiar cuando se mide el desempeño. La segunda es la medición, siendo este el elemento central de la evaluación de personal y con esto se pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos pre-establecidos. El tercer elemento es la administración que es también el punto central de todo sistema de evaluación y debe tener objetivos claros en cuanto ver la actividad del pasado, para desarrollar el potencial humano y que debe orientar al futuro.

La evaluación del desempeño es una valoración de la actuación de cada persona en razón de la función que ha desarrollado bajo metas y resultados que debe alcanzar, con las competencias que ofrece y dando a conocer también su potencial desarrollo.

Toda persona necesita saber sobre su desempeño y conocer como ejerce su trabajo y hacer las contribuciones pertinentes. Así mismo las empresas también necesitan saber al respecto. Hay razones muy importantes por parte de las organizaciones en cuanto a la evaluación del desempeño de sus colaboradores y se tiene las siguientes[17]:

a) Recompensas: La evaluación del desempeño permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y muchas veces despidos de los trabajadores.

b) Realimentación: La evaluación del desempeño proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño como de sus actitudes y competencias.

c) Desarrollo: La evaluación del desempeño permite que cada quien sepa cuáles son sus puntos fuertes (fortalezas) y los débiles que tiene que superar por medio de la capacitación.

[16] *Chiavenato, I. (2009) Op. Cit. Pág. 245.*
[17] *Chiavenato, I. (2009) Op. Cit. Pág. 246.*

d) Relaciones: La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean porque sabe que tan bien evalúan su desempeño.

e) Percepción: La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su derredor piensan respecto a él. Esto hace que mejore su percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.

f) Potencial de desarrollo: La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etc.

g) Asesoría: La evaluación ofrece al gerente o al especialista de recursos humanos información que le servirá para aconsejar y orientar a sus colaboradores.

"La evaluación del desempeño se puede ver desde dos enfoques según Chiavenato"[18]:

a) Evaluación del desempeño con base en los puestos:

- Evaluar el desempeño en el puesto relacionado al objetivo primario.
- Trabajo debidamente desempeñado por los ocupantes, relacionado al objetivo final.
- Ocupantes adecuados para los puestos que tienen, relacionado a la eficiencia.
- Fuerza de trabajo que se ciñe al conjunto de puestos en la organización, relacionado a la eficacia.
- Puestos ocupados y bien desempeñados en una organización, relacionado al indicador.
- Puestos debidamente ocupados/costos de evaluación del desempeño, relacionado rendimiento sobre la inversión.

b) Evaluación del desempeño en base a las competencias:

- Evaluar competencias individuales o grupales, relacionadas al objetivo primario.
- Competencias debidamente aplicadas por las personas a su trabajo, relacionadas a la eficiencia.

[18] *Chiavenato, I. (2009) Op. Cit. Pág. 247.*

- Resultado de las competencias aplicadas al negocio de la organización, relacionadas a la eficacia.
- Personas que cuentan con competencias esenciales para el éxito del negocio de la organización, relacionada al indicador.
- Competencias aplicables y aplicadas/costos de la evaluación del desempeño, relacionada al rendimiento de la inversión.

3.2.4. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

En este apartado se expondrán los dos tipos de métodos de evaluación del desempeño, métodos tradicionales y métodos modernos.

3.2.4.1. MÉTODOS TRADICIONALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Existen diversos métodos para evaluar el desempeño humano. Muchas organizaciones crean sus propios sistemas de evaluación de acuerdo a sus características propias y las dividen para evaluar al personal de dirección y de gerencia con una visión estratégica, los colaboradores de base con la visión táctica y a los jornaleros evaluándolos con una visión de las operaciones.

Los métodos tradicionales de evaluación del desempeño son[19]:

a) Método de escala gráfica: Es una tabla de doble asiento, donde se registran, en los renglones, los factores de evaluación y en las columnas las calificaciones de la evaluación de desempeño. Los factores de evaluación que son una breve descripción simple y objetiva, representan los criterios relevantes o los parámetros básicos para evaluar el desempeño de los trabajadores. Como primer paso se debe escoger los factores que servirán como instrumentos de evaluación. Estos factores son comportamientos y actitudes que selecciona y valora la organización. El número varía de acuerdo al criterio de la empresa pero en general oscila entre cinco y diez factores.

b) Elección forzada: Surgió para eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad, aspectos característicos de la escala gráfica. La elección forzada consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de bloques de frases

[19] *Chiavenato, I. (2009) Op. Cit. Pág. 250.*

descriptivas que se enfocan en determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases. El evaluador tiene la obligación de escoger una o dos frases de cada bloque la que mejor se aplique al desempeño del trabajador evaluado. Por tal razón se le llama selección forzada.

c) **Investigación de campo:** Es uno de los métodos más completos para evaluar el desempeño. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y la función de Staff en proceso de evaluación del desempeño. Requiere de entrevistas entre un especialista en evaluación (Staff) y los gerentes (línea) para, en conjunto, evaluar el desempeño de los respectivos trabajadores. El especialista a partir de la entrevista con cada gerente, llena un formulario para cada evaluado. El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista inicial de evaluación, entrevista de análisis complementario, planificación de las medidas y seguimiento posterior de los resultados.

d) **Método de los incidentes críticos:** Es un método tradicional muy sencillo y se basa en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeños sumamente positivos (éxitos) o negativos (fracasos). El método no se ocupa del desempeño normal, sino de desempeños excepcionales, sean positivos o negativos. Cada factor de la evaluación del desempeño se transforma en incidentes críticos o excepcionales con el objeto de evaluar los puntos fuertes y los débiles de cada trabajador.

e) **Lista de verificación:** Es un método tradicional a partir de una relación que enumera los factores de la evaluación a considerar (check-list) de cada trabajador. Cada uno de esos factores del desempeño recibe una evaluación cuantitativa. La lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalué todas las características principales de un trabajador.

3.2.4.2. MÉTODOS MODERNOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Las limitaciones de los métodos tradicionales de evaluación del desempeño llevaron a las organizaciones a buscar soluciones creativas e innovadoras. Por ello se tienen nuevos métodos que se caracterizan por una posición nueva ante el asunto: la autoevaluación y la autodirección de las personas, una mayor participación del trabajador en su propia

planificación de desarrollo personal, enfoque en el futuro y en la mejora continua del desempeño. A continuación, se describe cada uno:

a) Evaluación participativa por objetivos (EPPO): Este sistema adopta una intensa relación y una visión proactiva. La nueva EPPO es democrática, participativa, incluyente y motivadora. Esta evaluación del desempeño se realiza en seis etapas[20]:

- **El formulario de los objetivos consensuados**: Un objetivo es una declaración del resultado que se desea alcanzar dentro de un determinado período. Los objetivos se formulan a través de una negociación entre el gerente y el trabajador. La superación de los objetivos debe producir un beneficio a la organización y proporcionar una participación directa en ese beneficio, como un premio o esquema de remuneración variable.

- **El compromiso personal para alcanzar los objetivos que se formularon en conjunto:** Es imprescindible que el evaluado dé su plena aceptación a los objetivos, así como su compromiso personal por alcanzarlos. En algunos casos se hace una especie de contrato formal o psicológico que representa el acuerdo establecido.

- **La aceptación del gerente respecto de la asignación de los recursos y medios establecidos:** A partir de los objetivos consensuados y una vez establecido el compromiso personal, se definen los recursos y los medios para poder alcanzarlos eficazmente. Sin recursos y sin medios los objetivos son simplemente promesas. Los recursos pueden ser materiales (equipos, maquinas, etc.) y humanos (equipos de trabajo, etc.) y pueden ser inversiones personales en entrenamiento y desarrollo del evaluado (orientación, asesoría, etc.). Los objetivos son una forma de costo para alcanzar los objetivos deseados.

- **El desempeño:** Es el comportamiento del evaluado que presenta la posibilidad de alcanzar los objetivos formulados. El desempeño constituye la estrategia personal que escoge el individuo para alcanzar los objetivos. Esto significa que cada persona con total libertad y autonomía, elige sus propios medios para alcanzar los objetivos. El

[20] *Chiavenato, I. (2009) Op. Cit. Pág. 259.*

gerente puede brindar consejos y orientación en lugar de mandar, controlar y ser impositivo.

- **El monitoreo constante de los resultados y comparación con los objetivos:** significa comprobar el costo/beneficio que involucra el proceso. La medición constante de la consecución de los objetivos debe tener una base cuantitativa digna de fe, confianza y, al mismo tiempo que proporcione una idea objetiva y clara de cómo marchan las cosas y del esfuerzo del evaluado.

- **La realimentación intensiva y la evaluación continua conjunta:** con mucha información de regreso y, sobre todo, apoyo de la comunidad para reducir las disonancias e incrementar las consistencias. Este es uno de los aspecto más importante del sistema: el evaluado debe tener una clara percepción y noción de cómo funciona para evaluar el esfuerzo / resultado que alcanza y sacar sus conclusiones. El gerente debe ayudar en ese sentido.

b) Evaluación de 360°.

La evaluación 360° es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. Si bien es una evaluación conocida, su utilización no se ha generalizado, su puesta en marcha implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra, reconociendo el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones.

"El concepto de evaluación de 360° es claro y sencillo y consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de su práctica profesional"[21].

"La herramienta de la evaluación 360° consiste en un cuestionario de carácter anónimo en el que el evaluador realiza dos apreciaciones[22]":

a) Valora la efectividad del evaluado en distintos aspectos en condiciones normales de trabajo, es decir en su día a día.

[21] *Alles, Martha A. (2013) Op. Cit. Pág. 277.*
[22] *Alles, Martha A. (2013) Op. Cit. Pág. 277.*

b) La segunda valoración se realiza también sobre los mismos factores, pero bajo condiciones especiales como estrés, plazos cortos, tareas de alta complejidad, etc.

"La evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata entonces de una evaluación de forma circular, es decir, de todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado"[23].

Según Martha Alles los que intervienen en la evaluación de una persona son ocho sujetos:

- Yo
- Compañeros de trabajo
- Clientes externos
- Supervisor
- Nivel al cual reporta el jefe
- Otros
- Personas que le reportan
- Clientes internos

Los sujetos que intervienen en la evaluación se representan en la siguiente gráfica:

Fuente: Edwards y Ewen. Retomado de Alles, Martha Alicia. (2013). Dirección Estratégica de Recursos Humanos.

[23] *Chiavenato, I. (9ª. Ed.) Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las Organizaciones. México.*

A través de la aplicación de la evaluación de 360° una organización le está proporcionando a su personal una excelente herramienta de autodesarrollo.

"La evaluación jefe-empleado puede ser incompleta ya que toman en consideración una sola fuente"[24], quien puede manipular la información en perjuicio o beneficio de los evaluados. Las fuentes múltiples pueden proveer un marco más rico, completo y relevante del desempeño de una persona. Por añadidura pueden crear un clima de mayor colaboración en el trabajo. Los empleados asumen más y mejor sus conductas y cómo impactan en los demás. Si esto sucede, es factible proveer un incremento en la productividad.

"La evaluación 360 grados o 360º feedback es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no solo de su jefe, sino de todos aquellos que reciben sus servicios internos y externos"[25].

La evaluación de 360° proporciona rica información procedente de varias partes y además genera las condiciones para que el colaborador se adapte y ajuste a las distintas demandas que le exige su entorno de trabajo. Este tipo de evaluación es una herramienta que permite el desarrollo profesional y personal, ya que identifica potencialidades y áreas neurálgicas del evaluado.

El sistema de evaluación 360° requiere de varios años de aplicación sistemática para brindar a la empresa y sus integrantes el máximo resultado posible. "El proceso no concluye cuando se presentan los resultados de una evaluación de 360°, ni después de lectura y análisis. La persona debe incorporar, comprender el alcance y aceptar los resultados de la evaluación recibida"[26]. Posteriormente se debe realizar un trabajo personal de reflexión, para luego encarar acciones concretas destinadas a mejorar aquello que así lo requiera. Esta evaluación presupone un logro para la empresa y para el individuo si se acompaña de un plan concreto de desarrollo de las competencias.

Por lo anterior es importante realizar realimentación oportuna de acuerdo a los resultados obtenidos por cada evaluado.

---

[24] *Alles, Martha A. (2013) Op. Cit. Pág. 276.*
[25] *Alles, Martha A. (2013) Op. Cit. Pág. 277.*
[26] *Alles, Martha A. (2013) Op. Cit. Pág. 276.*

“PROCESO DE PREPARACIÓN PARA UNA EVALUACIÓN DE 360°:

a) **Definición de los factores de comportamiento críticos de la organización:** Usualmente los comportamientos a evaluar son los mismos que los de la evaluación del desempeño. Si se desea realizar una evaluación 360 grados por competencias, en todos los casos los comportamientos a evaluar deben ser los que integran el modelo de competencias de la organización.

b) **Diseño de la herramienta:** soporte del proceso es decir el cuestionario de evaluación 360°.

c) **Elección de la personas que van a intervenir como evaluadores:** superior, pares, colaboradores, cliente internos de otras áreas, clientes y proveedores externos. Estos últimos pueden o no incluirse. Es importante recalcar que estas evaluaciones son anónimas.

d) **Lanzamiento del proceso:** de evaluación con los interesados y evaluadores.

e) **Recolección y procesamiento de los datos:** de las diferentes evaluaciones, que en todo caso debe realizar un evaluador externo para preservar la confidencialidad de la información, y

f) **Comunicación a los interesados de los resultados de la evaluación 360°”**[27]**.**

PROCESO DE APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN 360º.

Es necesario considerar los detalles administrativos de un proceso de evaluación 360 grados, ya que son fundamentales para garantizar la confidencialidad del proceso y para que esto sea percibido por los participantes. “Se detallan algunas sugerencias a considerar”[28]:

a) Recursos humanos revisa y define el formulario con el consultor externo y se hace cargo de la impresión de la cantidad necesaria de copias, según el número de

[27] *Alles, Martha A. (2013) Op. Cit. Pág. 277.*

[28] *Alles, Martha A. (2013) Op. Cit. Pág. 281*.

evaluados y de evaluadores. Se sugiere imprimir el nombre de cada evaluado en los formularios.

b) Recursos humanos entrega a cada evaluado su lote de formularios respectivos, cada uno con un sobre con el nombre y domicilio del consultor y el método de entrega (con el timbre postal correspondiente).
c) El evaluado se queda con el formulario correspondiente a la autoevaluación y entrega en mano los formularios con sus sobres a los evaluadores que seleccionó. Si se desea, y para evitar errores, en ese momento puede ponerle a cada uno el nombre del evaluador. (solo si esta frente y solo lo ve el consultor externo).
d) Los evaluadores completan sus respectivos formularios y los entregan en mano o los envían por correo al consultor externo.
e) Los formularios no son devueltos a la empresa y son archivados por el consultor externo, al igual que los papeles de trabajo utilizados (planillas de cálculo y procesamiento).
f) El consultor externo procesa las evaluaciones y elabora un solo informe de 360° que le entrega al evaluado en la reunión de devolución o feedback. Si se presenta una situación especial, se remite el informe en sobre cerrado con una inscripción de privado y confidencial y una firma a modo de cierre inviolable.
g) El consultor externo presenta a la empresa un informe consolidado respecto del grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.

Estos conceptos son básicos y universales, aplicables a la evaluación 360 grados. Enviar al participante los resultados por escrito no es una buena idea. Una completa evaluación acompañada por una guía de comprensión sobre 360° feedback puede ser muy útil, pero no suficiente. No reemplaza una reunión explicativa.

Los cambios en las compañías suelen ser graduales. Si una empresa no implementa evaluaciones de desempeño, no puede comenzar a hacerlo con una evaluación 360°, o mejor dicho, no es lo más aconsejable. La organización debe estar madura para aplicar esta herramienta.

Habitualmente, al trabajar con este método la información se procesa fuera de la compañía, lo que incrementa el costo, por lo que son las grandes empresas las que usualmente lo implementan. No obstante las grandes ideas no requieren necesariamente de una empresa de gran tamaño y pueden implementarse en menor escala.

"VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°"[29]**.**

VENTAJAS:

- El sistema es más amplio y las evaluaciones provienen de muchas perspectivas
- La información tiene mejor calidad. La calidad de los evaluadores es más importante que la calidad misma.
- Complementa las iniciativas de calidad total y otorga importancia a los clientes internos/externos y al equipo.
- Como la realimentación proviene de varios evaluadores, permite integrar diferentes puntos de vista.
- La realimentación proporcionada por los compañeros de trabajo y terceros puede aumentar el desarrollo personal del evaluado.

DESVENTAJAS:

- El sistema es administrativamente complejo porque debe combinar todas las evaluaciones.
- La realimentación puede intimidar al evaluado y provocar resentimientos.
- Puede generar evaluaciones diferentes y encontradas debido a los diferentes puntos de vista.
- El sistema requiere de capacitación para funcionar bien.
- Las personas pueden tomarla a juego o se pueden coludir, e invalidar así la evaluación de otras.

3.2.5. ANÁLISIS DE FACTORES DE DESEMPEÑO LABORAL.

Hay elementos importantes que serán analizados por estar interrelacionados con la evaluación de desempeño, que son la base de justificación de la investigación y poder dar una respuesta a la problemática existente en el manejo del recurso humano de la empresa en estudio y se consideran los siguientes:

a) Detección oportuna de necesidades de capacitación.
b) Promociones y ascensos objetivos.
c) Planes de incentivos adecuados
d) Elaboración de programas de capacitación

[29] *Chiavenato, I. (2009). Op. Cit. Pág. 205.*

a) Detección oportuna de necesidades de capacitación:

En toda empresa que busca mejorar en todos los aspectos, servicio al cliente, procesos productivos, calidad en los productos y servicios brindados, personal competitivo, reconocimiento, etc. trata de identificar todas las posibles necesidades de capacitación que su personal requiere, en ese sentido se necesita de ciertos aspectos a determinar y lograr así esas necesidades de capacitación[30]:

- **Diagnóstico de necesidades:** En este caso se inicia con Identificar necesidades específicas necesarias para mejorar el desempeño y la productividad; también se debe asegurar que el programa será adecuado para niveles de educación, experiencia y habilidades específicos de los aprendices; adicionalmente se deben establecer los objetivos de la capacitación.

- **Análisis de Tareas:** Se usa para determinar las necesidades de capacitación de los trabajadores nuevos. Con personal inexperto la meta consiste en brindar a los nuevos colaboradores las habilidades y los conocimientos requeridos para alcanzar un desempeño eficaz.

El análisis de tareas consiste en un estudio detallado del puesto de trabajo y así determinar que habilidades específicas se requieren; es aquí donde se debe enfatizar y tenerlo como un punto de referencia básico para determinar la capacitación requerida para el mismo puesto de trabajo.

En cuanto a los trabajadores actuales cuyo desempeño es deficiente por lo general no es suficiente el análisis de tareas. El análisis del desempeño significa verificar si existe una deficiencia en el desempeño y verificarse si esta debería rectificarse mediante capacitación o algunos otros medios (como transferir al colaborador, o cambiar su plan de remuneración).

Podemos agregar que las empresas identifican las deficiencias en el desempeño de los trabajadores y las necesidades de capacitación de diversas formas, algunas de ellas son[31]:

[30] Dessler G. Varela R. (2011) *Administración de Recursos Humanos. México. Pearson.*
[31] *Dessler G. Varela R. (2011) Op. Cit. Pág. 189.*

- Revisión del desempeño por parte del supervisor, los colegas y de 360° grados.
- Datos de desempeño relacionados con el puesto de trabajo (como productividad, ausentismo e impuntualidad, accidentes, enfermedades de corto plazo, quejas desperdicios, entregas tardías, calidad del producto, períodos de inactividad, reparaciones, utilización de equipos y quejas de los clientes.
- Observación por parte de supervisores y otros especialistas.
- Entrevistas con el trabajador o su supervisor.
- Revisión de cuestiones como conocimiento del puesto de trabajo, habilidades y asistencia.
- Encuestas de actitudes.
- Situaciones planeadas como juego de roles y estudios de casos.
- Centros de evaluación.

Es importante que después de toda una identificación y análisis de puestos para conocer las necesidades de capacitación hay que establecer objetivos de la misma siendo concretos y mesurables. Estos objetivos de capacitación son una descripción de un desempeño que se espera que muestren los trabajadores de ingreso reciente antes de considerarlos competentes.

Además los objetivos especifican qué debería lograr el aprendiz después de completar exitosamente su capacitación. Así mismo, considerar la retroalimentación incluyendo evaluaciones periódicas del desempeño y críticas verbales más frecuentes.

b) Promociones y ascensos objetivos:

La utilización de una evaluación de desempeño en una organización trae consigo muchos beneficios si se desea concebir así. La evaluación permite que cada colaborador sepa cuáles son sus puntos fuertes y sus puntos débiles y lograr superar estos últimos para desarrollarse. Además, la empresa, por medio de la evaluación de desempeño puede identificar a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación, sucesión, carreras, y otras formas de promoción.

En ese sentido hablar de promociones y ascensos lleva a tener claro cada concepto y por ende como y porque utilizarlo y a quienes se aplicará. Las promociones son una de las decisiones más significativas de recursos humanos producto de las evaluaciones de desempeño. Las organizaciones al desarrollar políticas de promociones enfrentan

diversas situaciones, deben tomar en cuenta entre otras como la antigüedad de las personas, competencias, habilidades y destrezas. Sin embargo, estimar como un individuo con alto desempeño actuaría en un nuevo puesto de trabajo más desafiante, no es sencillo. Pues no siempre un gran vendedor es un buen jefe.

Por tanto muchas empresas utilizan mecanismos como exámenes y centros de evaluación para complementar sus criterios de desempeño. Con los cambios en las empresas unas tienden a reducir su tamaño y en tener estructuras planas los ascensos a menudo significan movimientos laterales o transferencias.

En situaciones de promociones y ascensos, el aspecto promocional no es tanto darle al colaborador un puesto de nivel superior o con mayor sueldo, sino darle la oportunidad de asumir nuevas responsabilidades aún en el mismo nivel donde se encuentra, donde pueda también tener responsabilidades crecientes y a la vez tomar decisiones dentro del mismo puesto.

Una trasferencia, es un movimiento de un puesto a otro que no siempre va con cambio de nivel ni de salario. Sin embargo los trabajadores suelen buscar transferencias no solo para avanzar, sino también en busca de mejor salario y/o ubicación del centro de trabajo.

Concluyendo, las promociones son el estar en un puesto de opción para optar a un cargo mejor dentro de la organización. El colaborador al ser promovido a una nueva área de trabajo le implica mucha motivación y por ende mayor desempeño en la asignación de tareas a cumplir.

Suele suceder que hay colaboradores que son muy productivos pero no pueden ser promovidos y éstos bloquean los canales de promoción y aquellos que son calificados y pueden serlo encuentran bloqueadas esas oportunidades de promoción. Para solventar dicha situación la alternativa es la transferencia de aquellos colaboradores que son productivos pero que no pueden ser promovidos y con ello se mantienen abiertos los canales de promoción.

En cuanto a los ascensos que suele ser un incentivo básico para que el colaborador tenga un desempeño general y superior. Si hay necesidad de ser cuidadoso ya que los ascensos aunque sean acertados y justos pueden crear resentimiento en aquellos colaboradores dentro de la organización que no pueden optar a ese incentivo y pueda

afectar su motivación y productividad; además está la discriminación por credo, sexo y edad.

c) Planes de incentivos adecuados:

Todas las organizaciones tienen su plan de incentivos donde éstos sean el medio para lograr objetivos y alcanzar óptimos resultados. El enfoque puede estar en el desempeño del puesto o en la oferta de competencias individuales. El salario es el premio principal y resulta muy compleja su administración por tener un carácter multivariado.

Para analizar este punto es importante definir que es una estructura salarial y se define así: "Es un conjunto de niveles salariales referidos a los distintos puestos que contiene una organización''[32]

"Para establecer y mantener estructuras salariales equitativas y justas es importante tener en cuenta dos formas de equilibrio"[33]: El equilibrio interno y el equilibrio externo. El equilibrio interno exige una estructura salarial muy equitativa y justa, pues deberá darse una consistencia interna entre los salarios en relación con los puestos de trabajo. El equilibrio externo, se refiere a la consistencia externa de los salarios en relación con los puestos de trabajo en organizaciones que actúan en el mismo mercado de trabajo.

El equilibrio interno se logra con la evaluación y la descripción de puestos de trabajo; mientras que el equilibrio externo se puede lograr con información externa obtenida de investigaciones de salarios. Con la información interna y externa la empresa puede establecer su propia política de salarios como parte de una política de recursos humanos como parte importante de la organización.

"Si bien se habla de salario como parte de un sistema de incentivos, la organización debe diseñarlo de tal manera que cumpla con algunos objetivos, es decir lo que la empresa persigue en su talento humano" [34]:

- Atraer talentos a la organización y retenerlos.
- Motivar y conseguir la participación y el compromiso del personal.
- Aumentar la productividad y calidad del trabajo.
- Controlar los costos laborales.

[32] *Chiavenato, I. (2009 Op. Cit. Pág. 292.*
[33] *Chiavenato, I. (2009 Op. Cit. Pág. 292.*
[34] *Chiavenato, I. (2009 Op. Cit. Pág. 292.*

- Brindar un trato justo y equitativo de las personas.
- Cumplir con las leyes laborales.
- Ayudar a la consecución de los objetivos organizacionales.
- Brindar un ambiente amigable que impulse el trabajo.

Cabe aclarar que no todas las empresas cumplen con estos objetivos, algunos sistemas contribuyen a aplicarlos más y otros van en detrimentos de algunos objetivos.

d) Elaboración de programas de capacitación:

Las personas son el principal patrimonio de la organización, el capital humano se ha convertido en un asunto vital para el éxito de los negocios y la principal diferencia competitiva entre las demás organizaciones. Las organizaciones están en un mundo cambiante y competitivo, con una economía sin fronteras donde las organizaciones se deben preparar para los desafíos continuos de la innovación y la competencia. Para tener éxito las organizaciones deben contar con personas expertas, ágiles, emprendedoras y dispuestas a correr riesgos, ya que son quienes hacen que las cosas sucedan, las que dirigen los negocios, elaboran los productos y prestan los servicios de forma excepcional. Por tanto, para lograr lo anterior es necesaria la capacitación y el desarrollo, ya que genera grandes beneficios tanto a la organización como a las mismas personas. Hoy en día muchas empresas capacitan y desarrollan su talento humano y no lo ven como un gasto, sino, como una inversión que les ayudará a lograr los resultados, objetivos y competitividad que se desea alcanzar.

Definimos capacitación de la siguiente manera: ‘‘Es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo’’[35]. Sin embargo, la capacitación había sido entendida como un proceso a través del cual se prepara a las personas para que desempeñen con eficiencia las tareas según el puesto que ocupa en la organización. Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras y puedan contribuir mejor al logro de los objetivos de la empresa, y se vuelvan cada vez más valiosas. La capacitación es una forma eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes, enriquece el patrimonio de la organización, siendo responsable de la formación de su capital humano.

[35] *Chiavenato, I. (2009) Op. Cit. Pág. 371.*

Se tiene que hay diferencia entre la capacitación y el desarrollo de las personas; la capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo''[36]. El desarrollo de las persona se enfoca en los puestos que desempeñarán a futuro en la organización y en las nuevas habilidades y competencias que requerirán cumplir en sus tareas"[37].

Dado lo anterior, capacitación y desarrollo son procesos de aprendizaje útiles para las organizaciones en razón de incentivar y darle a su personal las mejores condiciones para realizar sus actividades según el puesto en el que se ubiquen en la organización. El aprendizaje es un cambio en el comportamiento de la persona ya que incorpora nuevos hábitos, actitudes, conocimientos, competencias y destrezas.

El manejo de los programas de capacitación varía según lo que la empresa necesita transmitir a sus colaboradores y se tienen las siguientes formas: algunas empresas se concentran en transmitir a las personas toda la información de la empresa en cuanto a sus políticas, reglas, sus productos y servicios, procedimientos, misión y visión. Otros programas se concentran en desarrollar las habilidades de las personas a efecto de capacitarlas mejor para su trabajo. Otros buscan el desarrollo de nuevos hábitos y actitudes para lidiar con los clientes internos y externos, con el trabajo propio, con los subordinados y con la organización.

Existen factores que afectan la capacitación y desarrollo y se menciona los siguientes[38]:

- **El apoyo de la alta gerencia:** Tal vez sea el requisito fundamental para el éxito de las actividades de capacitación y desarrollo. El apoyo debe ser real y constante y se debe comunicar con claridad a toda la organización.

- **El compromiso de los especialistas y los generalistas:** Todos los gerentes tanto los especialistas en administración de personal como los gerentes de línea, deben estar estrechamente ligados a los programas de capacitación y desarrollo.

[36] *Idem.*
[37] *Idem.*
[38] *Chiavenato, I (2009) Op. Cit. Pág. 373.*

- **Los avances tecnológicos:** Ningún factor tiene más influencia en la capacitación y desarrollo que la tecnología de información (TI). Este cambio no cesa su expansión.

- **La complejidad de la organización:** Las organizaciones planas y horizontales tienen pocos niveles jerárquicos y dan la impresión de que solo son arreglos simples de personas y tareas.

- **Los principios del aprendizaje:** El propósito de la capacitación y desarrollo es el cambio en el comportamiento de las personas, que deben aprender la información para que pueda haber cambio.

- **Otros procesos de la administración de personal:** Las actividades de capacitación y desarrollo dependen de todos los demás procesos de la administración de personal.

Lo anterior implica que la organización debe tomar en cuenta todos los aspectos que puede limitar el buen desarrollo de un programa de capacitación y hacer las acciones pertinentes a fin de superarlos o corregirlos ya que, se trata de uno de los procesos más importantes y tiene por objeto proporcionar a los talentos el conocimiento y las habilidades que necesitan en sus puestos actuales. Mientras que el desarrollo implica el aprendizaje que va más allá del puesto actual y que se extiende a la carrera de la persona con un enfoque a largo plazo.

Proceso de capacitación.

El proceso de capacitación es un proceso cíclico que se desarrolla de forma continua mediante cuatro atapas[39]:

a) El diagnóstico: Consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas presentes y futuras.

b) El diseño: Consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.

[39] *Chiavenato, I. (2009) Op. Cit. Pág. 375.*

c) La implantación: Es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.

d) La evaluación: Consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

Dado lo anterior, la capacitación no se debe tomar como una simple acción de realizar cursos o de transmitir información; sino que va más allá, en razón de alcanzar lo que la organización desea a través del desarrollo continuo de las personas que laboran en ella.

En cuanto al diagnóstico de las necesidades de capacitación, éstas no siempre están claras, y pueden descubrirse a través de ciertas auditorías e investigaciones internas que sean capaces de mostrarlas y localizarlas.

En la medida en que la capacitación se enfoque en solventar las necesidades encontradas y las elimine, se traducirá en beneficios para los colaboradores, la organización y también para los clientes. De tal manera que la capacitación se debe proporcionar de forma continua, constante e ininterrumpida, aunque los colaboradores muestren un excelente desempeño siempre se debe introducir o incentivar alguna orientación y mejoría de las habilidades y competencias.

La realización de un inventario de necesidades de capacitación se puede realizar en razón de cuatro niveles de análisis[40]:

- **El análisis organizacional:** A partir del diagnóstico de toda la organización, para comprobar cuáles aspectos de la misión, visión y los objetivos estratégicos debe abordar el programa de capacitación.

- **El análisis de los recursos humanos:** Que se obtiene a partir del perfil de las personas para determinar cuáles son los comportamientos, las actitudes, los conocimientos, y las competencias necesarias para que las personas puedan contribuir y lograr los objetivos de la organización.

- **El análisis de la estructura de los puestos:** Que se da a partir del estudio de los requisitos y las especificaciones de los puestos, para saber cuáles son las habilidades,

[40] *Chiavenato, I. (2009) Op. Cit. Pág. 378.*

las destrezas y las competencias que las personas deben desarrollar para desempeñar adecuadamente sus trabajos.

- **El análisis de la capacitación:** que se da a partir de los objetivos y metas que se deben utilizar como criterios para evaluar la eficiencia y la eficacia del programa de capacitación.

Cuando el enfoque se basa en competencias se basa en deficiencia entre la competencia disponible o existente y entre las que necesita la organización, la unidad organizacional o el trabajo de la persona. En este caso la capacitación representa la manera en que se pretende llenar las lagunas y equipara las competencias existentes con las que necesita la organización.

En cuanto al Diseño del proyecto, se refiere a la planificación de las acciones de la capacitación teniendo un objetivo específico como resultado del diagnóstico y de las deficiencias en las competencias encontradas y las que se necesitan, es necesario darle la forma de cómo atender esas necesidades en un programa completo e integrado.

La Ejecución del Programa de Capacitación, como su conducción e implantación se tienen varias técnicas para transmitir la información necesaria y para desarrollar las habilidades necesarias en el programa de capacitación.

Dentro de las técnicas para capacitar se pueden agrupar de acuerdo a tres criterios:

- En razón del uso que van orientadas al contenido, a los procesos o la combinación de ambos y se la forma de transmitirlas puede ser por medio de lecturas, instrucción programada.

- En razón del tiempo que se tiene o época, puede ser antes del ingreso a la empresa a través de un programa de inducción o integración a la empresa; o si es después del ingreso a la empresa la capacitación se puede dar en capacitaciones en el local en horas de servicio o fuera de la empresa en horas no de servicio.

- Y por último en razón del local donde la capacitación se puede manejar dentro del local a través de tareas, rotación de puestos o enriquecimiento de los mismos; y si es

fuera de la empresa por medio de películas, videos, paneles, dramatizaciones, debates y juegos.

Por último se tiene la Evaluación del Programa, donde se evalúa la eficacia, es decir si la capacitación realmente satisfizo las necesidades de la organización, las personas y los clientes.

Como en la capacitación se hace una inversión en materiales, tiempo e instructores, por tanto tiene costos y por ende se esperan resultados razonables. Por lo anterior se vuelve primordial evaluar si se cumplieron los objetivos para los cuales fue diseñado según las siguientes medidas:

- **Costo:** Cuál ha sido el costo invertido en la capacitación.
- **Calidad:** Qué tan bien cumplió la capacitación.
- **Servicio:** Satisfizo las necesidades de los participantes.
- **Rapidez:** Qué tan bien se ajustó los desafíos que se presentaron.
- **Resultados:** Qué resultados ha tenido.

Por tanto si las respuestas a las preguntas anteriores fueron positivas el programa tuvo éxito, de lo contrario no se alcanzaron los objetivos y su esfuerzo sería inútil y no se tendría ningún efecto.

3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.

3.3.1. HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA: "Son el conjunto de técnicas efectivas y sencillas, que permiten identificar, analizar y solucionar problemas usando datos y procesos de razonamiento lógico y estructurado"[41]. Con esto podemos determinar el grado de efectividad y resultado que se puede tener cuando se aplican a un proceso determinado, con ella se puede llegar a ejecutar una acción que nos refleje información que permita tener un panorama amplio y claro de lo que se pretende lograr.

[41] *Chavarría, J. Herramientas Administrativas y Estadísticas. Recuperado de http://www.monografias.com/trabajos91/herramientas-administrativas-estadisticas/herramientas-administrativas-estadisticas.shtml.*

Una herramienta es determinante para el éxito de alguna actividad empresarial que involucre toma de decisiones. Las herramientas administrativas pueden ser diagramas, manuales, modelos, instrumentos, métodos y todo aquel documento que permita ser utilizado para la utilidad organizativa.

3.3.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: "Es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual"[42]. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados.

La evaluación del desempeño es una herramienta que permite determinar los niveles de productividad y comportamiento que presentan las personas en el desempeño de sus labores, es importante para poder indagar sobre qué aspectos se tienen que trabajar dentro de la organización para que los colaboradores mejoren sus niveles de eficiencia y pueda estar apegado a los objetivos organizacionales e individuales.

Esta herramienta permite tomar decisiones en relación a la motivación que los colaboradores necesitan alcanzar para desarrollar el sentido de pertenencia, además permite delinear el aspecto formativo dentro de la empresa y bajo qué temas se debe de trabajar para eliminar las deficiencias encontradas producto de la evaluación, también se identifica el talento humano potenciable para que pueda desarrollarse profesionalmente y personalmente dentro de la organización, considerando además los impulsores del buen desempeño laboral vinculados a los incentivos que son los idóneos para incidir positivamente en el talento humano.

3.3.3. TALENTO HUMANO: "Personas inteligentes o aptas para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello, apta en el sentido que puede operar competentemente en una actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación"[43].

El talento humano se debe de identificar inicialmente que son personas, las cuales tienen sentimientos, emociones y son merecedoras de trato digno, respeto y comprensión. Por

[42] *Bueno, M. (2013). Evaluación de desempeño como visualizador de rendimiento. Recuperado de http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/03/evaluacion-de-desempeno-como-visualizador-de-rendimiento/.*
[43] *Google Sites. Gestión Administrativa, Talento Humano. Recuperado de https://sites.google.com/site/gestiondanielar/home/talento-humano.*

estas circunstancias es necesario entender que el talento humano dentro de las organizaciones son los que operativizan todos los demás recursos organizacionales, por ello es importante que se mantengan con niveles óptimos de desempeño y comportamientos positivos.

Puede existir mucho financiamiento, mucha tecnología, muchos recursos materiales, mucha infraestructura, pero si no existe el talento humano idóneo para poder llevar a la operatividad todo lo mencionado anteriormente sería difícil que una organización permanezca, se desarrolle y sea exitosa en un mercado o en un territorio determinado.

3.3.4. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: "Es la capacidad de las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo de su capacidad para convertir el talento individual, a través de un proyecto ilusionante, en talento organizativo"[44].

Las organizaciones deben de contar con un área de gestión humano que permite convertir sus procesos de gestión del talento humano de operativo a estratégico, es decir, que logre amalgamar los objetivos organizacionales con los objetivos individuales.

Fundamentalmente la gestión debe ir orientada a satisfacer las necesidades de la organización y de los colaboradores orientada a la relación ganar-ganar, teniendo en cuenta que la responsabilidad de los gestores del talento debe de ser proactiva y tener en cuenta que la retención de los mejores talentos genera capital intelectual, además el generar imagen de gestión eficiente del talento humano permite que los mejores profesionales de un mercado de trabajo se sientan atraídos por la organización y quieran trabajar en ella. El gestionar eficientemente es satisfacer necesidades de directores de organizaciones y del talento humano.

3.3.5. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: Es la herramienta que permite determinar cómo se encuentra un tema general o particular dentro de una organización. Es importante considerar que un diagnóstico es la base fundamental para formular propuestas de mejora de una situación presente, orientada a la mejora continua y que permita recabar información para ser analizada y delinear los elementos necesarios que deben existir dentro de lo que se pretende implementar en un futuro.

[44] *FABATALENTOHUMANO2013. (2013). Talento Humano. Recuperado de http://talentohumanofaba2013.blogspot.com/2013/03/definicion-de-talento-humano.html.*

Un diagnóstico es la parte inicial de construir mejoras en los procesos, en los procedimientos, de diseñar nuevas estrategias, construir documentos, estudiar el clima laboral, analizar potencialidades del talento humano, entre otros.

Considerando la información que refleja un diagnóstico se puede determinar que dará la pauta para poder justificar con argumentos sólidos las distintas propuestas que se puedan elaborar para su aplicación en cualquier organización.

3.3.6. INDICADORES DE EVALUACIÓN: "Son hechos o expresiones concretas y cuantificables cuyos valores nos permiten medir la idoneidad, la eficacia y la eficiencia de cómo se desempeñan las actividades en alguna situación específica"[45].

Los indicadores se deben determinar previamente a la construcción de algún instrumento de evaluación, con la idea que se establezcan aquellos que permitan obtener los resultados en función de los objetivos del estudio, al analizarlos previamente se podrá delinear algunas acciones que estén encaminadas a obtener información veraz para la toma de decisiones. Los indicadores pueden ser cuantitativos o cualitativos, esto dependerá del tipo de información que queremos considerar.

Al indagar a través de indicadores una actividad en particular, permite definir estos a la medida, es decir, se definen en función de la finalidad del estudio y del sujeto a investigar.

3.3.7. RENDIMIENTO LABORAL: "Está asociada al vínculo existente entre los medios que se utilizan para obtener algo y el resultado que se logra finalmente"[46]. De este modo, puede relacionarse el rendimiento con el beneficio. Es decir, que el rendimiento está relacionado directamente con el beneficio que se puede obtener de lograr el cometido definido previamente dentro de una organización.

Al recibir el talento humano una retribución adecuada por parte de la empresa se tiene una alta probabilidad de que el rendimiento de las personas funcione por arriba del promedio, al referirse a esto se establece que se debe de compensar no solo monetariamente al talento humano, sino también con beneficios o prestaciones sociales que logren satisfacer las necesidades que éstos tienen y que son de influencia en su

[45] *Bolunta. Gestión de Proyectos. La Evaluación. Los Indicadores de Evaluación. Recuperado de http://www.bolunta.org/manual-gestion/proyectos3d.asp.*
[46] *Pérez, J. y Merino, M. (2016). Definición de Rendimiento Laboral. Recuperado de http://definicion.de/rendimiento-laboral/.*

entorno, como la familia por ejemplo. Al lograr satisfacer expectativas del talento humano se incide directamente en un alto rendimiento laboral.

3.3.8. EFICIENCIA LABORAL: "Está vinculada a utilizar los medios disponibles de manera racional para llegar a una meta. Se trata de la capacidad de alcanzar un objetivo fijado con anterioridad en el menor tiempo posible y con el mínimo de recursos"[47]. Está relacionado con el desempeño del talento humano dentro de las organizaciones; considerando que los recursos financieros, materiales e infraestructura por ejemplo, son utilizados por las personas que trabajan en ella. Dentro de los objetivos generales de la planificación estratégica de la empresa siempre están presentes las utilidades, la rentabilidad y la reducción de costos, siendo posible lograr estos objetivos inculcando en las personas eficiencia laboral.

La capacitación y desarrollo son temas que deben estar presentes en la gestión del talento humano, ya que esto permite formar a los colaboradores de manera que realicen sus labores eficientemente y puedan ayudar a la organización a ejecutar la estrategia para el cumplimiento de los objetivos generales.

3.3.9. MEJORA CONTINUA: "Es una filosofía que intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio. Considerando esto se puede afirmar que las organizaciones proactivas, con enfoque de éxito, se orientan a mejorar constantemente sus operaciones estratégicas y operativas"[48].

Por ello es de relevancia tener en cuenta que se puede mejorar también en cuanto al capital intelectual que debe poseer la organización, esto es posible realizando estudios e identificando situaciones de mejora del personal.

Al evaluar el desempeño dentro de la organización se obtiene información para identificar situaciones de mejora y se pueda establecer planes de desarrollo a través de formación formal o informal con la finalidad de que todas esas potenciales sean de provecho para elevar el nivel de mejoramiento de la realización de las actividades laborales, por ende, se estará construyendo una organización mejorada y que elevara el nivel empresarial y competitividad en el mercado en el cual se desenvuelve.

---

[47] *Porto, J. y Gardey, A. (2012). Definición de Eficiencia. Recuperado de http://definicion.de/eficiencia/.*
[48] *Flores, M. (2010). Calidad, Manufactura, Mejora Continua. Recuperado de http://www.eoi.es/blogs/mariavictoriaflores/definicion-de-mejora-continua/.*

3.3.10. DESARROLLO ORGANIZACIONAL: "Proceso sistemático y planificado en el que se utilizan los principios de las ciencias del comportamiento para incrementar la efectividad individual y la de la organización"[49]. Las organizaciones están en constante cambio y de allí considerar que el desarrollo se presenta de manera sistemática enfocada a las necesidades y demanda que se tenga, considerando que esto se puede dar en mejorar las relaciones humanas, en estar en contacto constante con el mercado, en cambios de imagen, desarrollo de nuevos negocios, para mencionar algunos.

Es de tener en cuenta que el desarrollo organizacional es propicio cuando el conocimiento y la intelectualidad se ponen de manifiesto para tomar decisiones acertadas en la vía más promisoria que la organización considere.

Los diferentes grupos de interés para la organización deben estar considerados para llevar a cabo un proceso de desarrollo que en definitiva formaran parte elemental en el éxito de cualquier organización que se enfoque en crecimiento y desarrollo.

3.3.11. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN: "Son aquellas que se establecen por medio de un análisis detallado y meticuloso del desempeño laboral, esta acción expondrá una muestra de un momento determinado de la organización y arrojará la descripción de una situación real"[50]. Considerando que todas las personas tienen necesidades y que la organización también las tiene, es importante desarrollar diagnósticos de necesidades de capacitación existiendo algunas herramientas que son de provecho general para cualquier empresa.

Hay que tener en cuenta que dentro de las formas de como diagnosticar necesidades de capacitación existe la evaluación del desempeño, la cual da un panorama general de todas aquellas situaciones en las que el personal necesita ser capacitado para poder llegar a lo que se espera de él dentro de la organización, teniendo en cuenta que de la idoneidad que posea el talento humano en sus cargos, ese será el resultado positivo de su trabajo.

3.3.12. PROMOCIONES Y ASCENSOS DEL TALENTO HUMANO: "Es una oportunidad de mejorar la situación laboral y económica muy valorada en cualquier empleo. El

[49] *Desarrollo Organizacional. (2011). Desarrollo Organizacional. Concepto. Recuperado de Proceso sistemático y planificado en el que se utilizan los principios de las ciencias del comportamiento para incrementar la efectividad individual y la de la organización.*
[50] *Camacho, C. Detección de Necesidades de Capacitación. Recuperado de http://saskiacamacho.jimdo.com/1-necesidades-de-capacitaci%C3%B3n/concepto-de-necesidades-de-capacitaci%C3%B3n/.*

desarrollo de las capacidades y aptitudes profesionales conlleva una mayor confianza en el colaborador dotándole de un puesto de mayor responsabilidad con nuevos retos y expectativas"[51].

Las promociones permiten que se puedan llevar a cabo los ascensos, en primer momento hay que mencionar que la promoción puede ir vinculada a un puesto en el mismo nivel jerárquico, pero con mayores responsabilidades o actividades más complejas, trayendo consigo una mejora laboral para el talento humano.

Los ascensos son aquellos que se establecen cuando un colaborador pasa de un puesto inferior a otro de mayor jerarquía, es decir, es ascendido de puesto juntamente con mejores condiciones económicas como no económicas. Cualquiera de las dos situaciones que se presenten trae consigo la satisfacción de una necesidad humana muy fuerte, como lo es la autorrealización, es decir las promociones y los ascensos incentivan a las personas dentro de la organización y esto permite que los demás miembros de la empresa se esfuercen por mejorar su desempeño y tener oportunidades de mejora laboral.

3.3.13. INCENTIVOS PARA EL TALENTO HUMANO: "Es un estímulo que se ofrece a una persona, una empresa o un sector con el objetivo de incrementar la producción y mejorar el rendimiento"[52]. Hay que mencionar que los incentivos son impulsores de rendimiento y eficiencia laboral y que producen altos niveles de motivación.

Con lo anterior se puede afirmar que el desempeño de las personas dentro de la empresa será arriba del promedio y por encima de las expectativas que la organización ha establecido. Los incentivos pueden ser financieros o no financieros, abarcando aspectos salariales principalmente vinculados al nivel de vida del talento humano y todos aquellos aspectos en los cuales la organización incida positivamente en el cumplimiento de las necesidades que tenga su personal. Los incentivos llevan a que el talento humano logre cosas dentro de la organización que sean inimaginables para ellos y que todo el esfuerzo que hagan este recíprocamente reconocido a través de un incentivo que los lleve a comprometerse y adquirir sentido de pertenencia para con la organización.

---

[51] *Estatuto Básico del Empleado Público. (2009). Promoción y Ascenso en La Categoría Profesional. Recuperado de http://noticias.universia.es/vida-universitaria/reportaje/2009/01/13/648420/6/opositar-trabajar-universidad-publica/promocion-ascenso-categoria-profesional.html.*

[52] *Pérez, J. y Gardey, A. (2013). Definición de Incentivo. Recuperado de http://definicion.de/incentivo/.*

3.3.14. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN: Estos son instrumentos de desarrollo de talento humano y se diseñan respondiendo a necesidades encontradas en la evaluación del desempeño o en aplicación de técnicas de recolección de información sobre necesidades de capacitación.

En estos programas no solo se incluye el contenido en el que se capacitará sino también cuales son los objetivos, quienes serán los participantes, quienes serán los facilitadores, lugares donde se desarrollaran, los tiempos en que se llevará a cabo la capacitación y todos los aspectos administrativos que están implícitos en la ejecución del programa de capacitación.

Se debe tener en cuenta que ningún programa de capacitación es exitoso si el talento humano no mejora su desempeño, por eso es que en la elaboración del programa se establece el tipo de seguimiento que se realizará después de haber culminado con todo el contenido del programa. Si aún persisten falencias en el desempeño de las personas, se deben de tomar las medidas correctivas necesarias para superarlas.

3.3.15. DECISIONES ESTRATÉGICAS: "Son normalmente responsabilidad de la alta dirección, y se suelen tomar después de haberse estudiado concienzudamente"[53]**.** Esto significa que para poder tomar decisiones estratégicas se requiere de insumos que vengan desde los niveles más bajos dentro de la organización, considerando todas las actividades operacionales que se llevan a cabo. La estrategia que se tome debe de responder a realidades internas como externas, teniendo en cuenta lo que la organización puede decidir y aquellos aspectos que son resultado de situaciones externas que no se pueden controlar.

La gestión del talento humano es una actividad que conlleva el aspecto estratégico y es ahí donde los especialistas de esta área deben de considerar que las decisiones que tomen deben ir vinculadas a las decisiones estratégicas de la alta dirección.

Por mencionar, las organizaciones estratégicas y proyectistas se enfocan en retener al talento humano mayormente calificado y en atraer a los mejores talentos de un mercado de trabajo, con esto se logra que las organizaciones logren existir con niveles de posicionamiento elevados.

[53] *Ariño, M. (2010). Decisiones Estratégicas y Decisiones Operativas. Recuperado de https://miguelarino.com/2010/10/14/decisiones-estrategicas-y-decisiones-operativas/.*

3.3.16. COMPETENCIAS LABORALES: "Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada"[54]**.** Dentro de este aspecto mencionamos que para ser éxitos en el desempeño del trabajo el talento humano debe de llevar a la ejecución de su trabajo elementos fundamentales como los son conocimientos, habilidades y actitudes.

Toda actividad laboral que conlleve estos elementos se supone tendrá éxito y logrará cada uno de los objetivos definidos para el puesto que ocupa dentro de la organización. Cuando los talentos humanos desarrollan las competencias laborales que se requieren, comparadas con estándares de desempeño, la organización se vuelve exitosa y le permite medir con mayor facilidad los logros o fracasos que se han reflejado en el desempeño de su trabajo por parte de las personas.

Una ventaja que tienen las organizaciones en relación a este tema es que las competencias laborales se pueden desarrollar a través de formación, diciendo con esto, que todos los colaboradores que trabajan para una organización las pueden llegar a adquirir y definir de mejor manera las funciones que deben desempeñar.

3.4. SISTEMA DE HIPÓTESIS.

[54] *Yacira. M. (2012). ¿Qué es competencia laboral? Recuperado de http://www.oitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/1-%C2%BFqu%C3%A9-competencia-laboral.*

H° “El diseño de una herramienta de evaluación del desempeño permitirá mejorar los indicadores de rendimiento laboral en el talento humano de la empresa Pastelería Lorena”				
VARIABLES **VARIABLE INDEPENDIENTE**	**DEFINICIÓN CONCEPTUAL**	**DEFINICIÓN OPERACIONAL**	**INDICADORES**	**EVALUACIÓN**
Herramienta de evaluación del desempeño	Identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones.	Es una herramienta que permite determinar los niveles de productividad y comportamiento que presentan las personas en el desempeño de sus labores, es importante para poder indagar sobre qué aspectos se tiene que trabajar dentro de la organización para que el talento humano mejore sus niveles de eficiencia y pueda estar apegado a los objetivos organizacionales e individuales.	Necesidades de capacitación	Programas de capacitación
			Promociones	Ascensos realizados
			Mejora continua	Disminución de errores
			Incentivos	Programas de incentivos.
			Ascensos	Personas promovidas

VARIABLES VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	EVALUACIÓN
Indicadores de rendimiento	Son hechos o expresiones concretas y cuantificables cuyos valores nos permiten medir la idoneidad, la eficacia y la eficiencia de cómo se desempeñan las actividades en alguna situación específica.	Los indicadores son los que se definen en función de los objetivos considerando que estos nos permitirán medir el desempeño del talento humano en el desarrollo de su trabajo, estos pueden estar establecidos cuantitativa o cualitativamente y orientados en función de los estándares de desempeño.	Conocimientos	Conocimientos de sus funciones
			Habilidades	Aplicación de procesos
			Actitudes	Actitudes positivas en el desempeño

CAPITULO IV

HALLAZGOS EN LA INVESTIGACIÓN.

4.1. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

4.1.1. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO UTILIZADO PARA GERENTES DE UNIDAD Y SUBGERENTES DE UNIDAD. (CUESTIONARIO A)

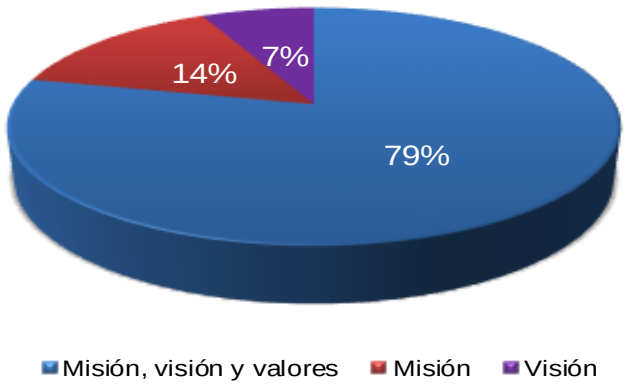
Pregunta N° 1. ¿Tiene conocimientos de los siguientes elementos que componen la filosofía institucional?

Objetivo: Identificar si los gerentes y subgerentes de Pastelería Lorena conocen la filosofía institucional.

TABLA A-1: CONOCIMIENTO DE FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Misión, visión y valores	11	79%
Misión	2	14%
Visión	1	7%
TOTAL	**14**	**100%**

GRÁFICA A-1: CONOCIMIENTO DE FILOSOFIA INSTITUCIONAL



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 79% de los encuestados conocen la misión, visión y valores, el 14% conocen solamente la misión y el 7% restante conocen solamente la visión.

Interpretación: La mayoría de los encuestados conocen la filosofía institucional, lo que les permite realizar sus funciones con mayor identificación hacia la empresa, mientras que la minoría necesita que se les refuerce en misión y visión y se les divulguen los valores institucionales.

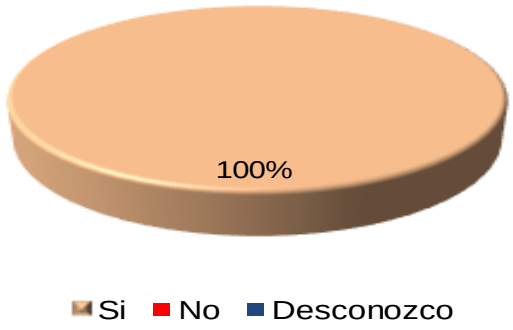
Pregunta N° 2. ¿Cuentan en la empresa con una herramienta de evaluación del desempeño de los colaboradores?

Objetivo: Conocer si la empresa Pastelería Lorena cuenta con una herramienta de evaluación del desempeño de los colaboradores.

TABLA A-2: CONOCIMIENTO SOBRE LA EXISTENCIA DE UNA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	14	100%
No	0	
Desconozco	0	
TOTAL	**14**	**100%**

GRÁFICA A-2: CONOCIMIENTO SOBRE LA EXISTENCIA DE UNA HERRAMIENTA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos el 100% de los encuestados opinan que la empresa cuenta con una herramienta de evaluación del desempeño.

Interpretación: Se puede notar de acuerdo a la información proporcionada que toda la población encuestada tiene conocimiento que la empresa sí realiza evaluación de desempeño, lo que permite a los colaboradores tener en cuenta este mecanismo de verificación del trabajo que realizan según el puesto que desempeñan.

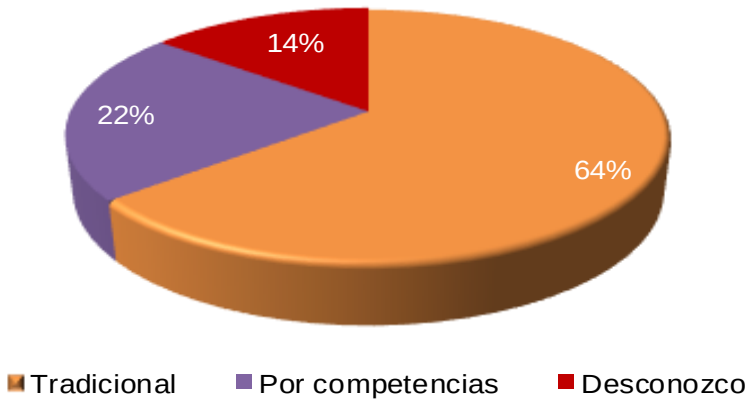
Pregunta Nº 3. ¿Qué modelo de evaluación del desempeño es utilizado actualmente?

Objetivo: Determinar si los gerentes y subgerentes de Pastelería Lorena conocen el modelo de evaluación del desempeño utilizado actualmente.

TABLA A-3: MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ACTUAL.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Tradicional	9	64%
Por competencias	3	22%
Desconozco	2	14%
TOTAL	**14**	**101%**

GRÁFICA A-3: MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ACTUAL.



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: De los resultados se obtiene que el 64% manifiesta que el modelo de evaluación del desempeño utilizado es el tradicional, el 22% revela que el modelo utilizado es por competencias y el 14% restante desconoce el modelo es utilizado.

Interpretación: Se puede determinar que los encuestados discrepan en las respuestas y no tienen claridad en el modelo de evaluación utilizado, esto nos permite concluir que no existe una herramienta estandarizada de evaluación del desempeño.

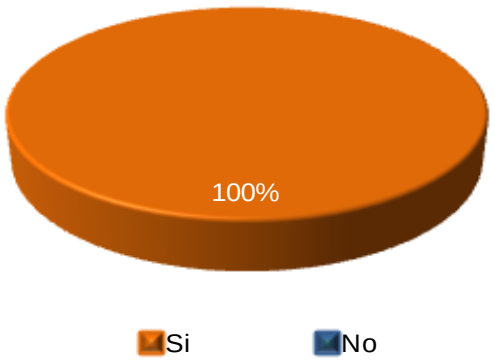
Pregunta Nº 4. ¿Le han realizado evaluación del desempeño?

Objetivo: Identificar si en Pastelería Lorena se ha realizado evaluación del desempeño a los gerentes y subgerentes.

TABLA A-4: REALIZACIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO A GERENTES Y SUBGERENTES.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	14	100%
No	0	
TOTAL	**14**	**100%**

GÁFICA A-4: REALIZACIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO A GERENTES Y SUBGERENTES.



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: De acuerdo a los resultados se identificó que al 100% de los encuestados le han realizado evaluación del desempeño.

Interpretación: Según los resultados obtenidos se determina que todos los encuestados manifestaron que les han realizado evaluación del desempeño.

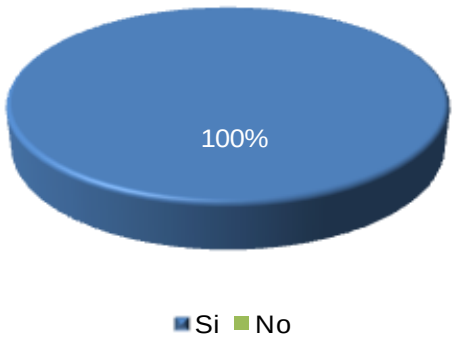
Pregunta Nº 5. ¿Está satisfecho con la evaluación del desempeño que le han realizado?

Objetivo: Determinar si los gerentes y subgerentes de Pastelería Lorena están satisfechos con la evaluación del desempeño que les han realizado.

TABLA A-5: SATISFACCIÓN CON LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ACTUAL.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	14	100%
No	0	
TOTAL	**14**	**100%**

GRÁFICA A-5: SATISFACCIÓN CON LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ACTUAL.



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados se determinó que el 100% de los encuestados de Pastelería Lorena está satisfecho con la evaluación del desempeño que le han realizado.

Interpretación: La satisfacción obtenida está en razón de considerar el rendimiento observado solamente en el momento en que le realizan la evaluación del desempeño.

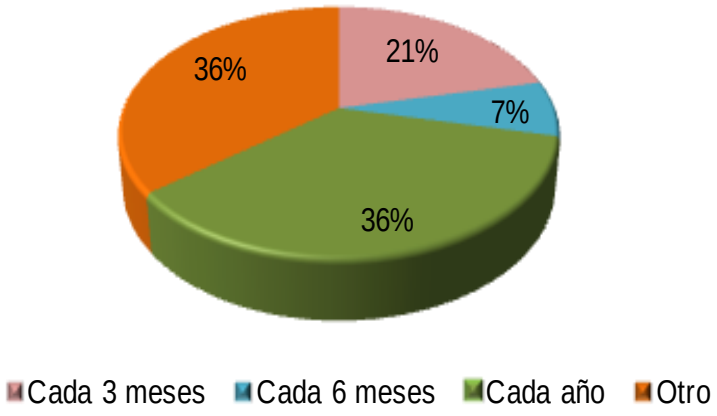
Pregunta Nº 6. ¿Cada cuánto tiempo se la han realizado?

Objetivo: Conocer cada cuánto tiempo se ha realizado evaluación del desempeño a los gerentes y subgerentes de Pastelería Lorena.

TABLA A-6: FRECUENCIA DE LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Cada 3 meses	3	21%
Cada 6 meses	1	7%
Cada año	5	36%
Otro	5	36%
TOTAL	**14**	**100%**

GRÁFICA A-6: FRECUENCIA DE LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos se determina que a un 36% le han realizado evaluación del desempeño cada año, el 36% indica que es en otro periodo, a un 21% de los encuestados lo han evaluado cada 3 meses y el 7% restante cada 6 meses.

Interpretación: Con los resultados anteriores se puede constatar que los encuestados no tienen certeza de los periodos de evaluación, como lo expresamos anteriormente debido a que no existe una herramienta administrativa sistematizada.

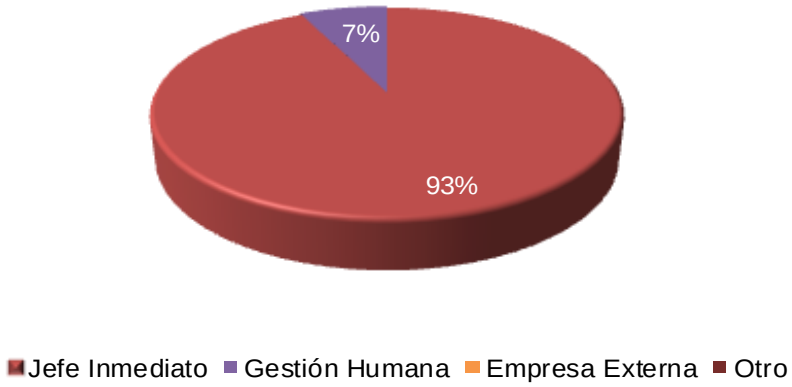
Pregunta Nº 7. ¿Quién o quiénes les han aplicado la evaluación del desempeño?

Objetivo: Identificar quién o quiénes han aplicado la evaluación del desempeño a los gerentes y subgerentes de Pastelería Lorena.

TABLA A-7: RESPONSABLE DE LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ACTUAL.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Jefe Inmediato	13	93%
Gestión Humana	1	7%
Empresa Externa	0	
Otro	0	
TOTAL	**14**	**100%**

GRÁFICA A-7: RESPONSABLE DE LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ACTUAL.



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Los resultados demuestran que al 93% de los gerentes y subgerentes es el jefe inmediato quien le ha aplicado la evaluación del desempeño y un 7% indica que Gestión Humana es quien se la realizado.

Interpretación: Lo anterior indica que la mayoría de encuestados han sido evaluados por su jefe inmediato y una pequeña muestra menciona que ha sido el área de Gestión Humana; esto se debe a que al momento en que se presentan las situaciones de desarrollo de los colaboradores es el jefe de línea el responsable de evaluar a los colaboradores idóneos para poder ocupar cargos más complejos dentro de la organización.

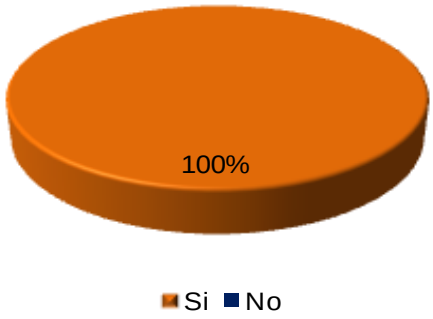
Pregunta Nº 8. ¿Le gustaría recibir capacitación en razón de los resultados de la evaluación del desempeño?

Objetivo: Conocer si a los gerentes y subgerentes de Pastelería Lorena les gustaría recibir capacitación en razón de los resultados de la evaluación del desempeño.

TABLA A-8: CAPACITACIÓN EN RAZÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	14	100%
No	0	
TOTAL	**14**	**100%**

GRÁFICA A-8: CAPACITACIÓN EN RAZÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: De acuerdo a los resultados se determina que al 100% de los encuestados les gustaría recibir capacitación en razón de los resultados de la evaluación del desempeño.

Interpretación: Se puede notar que los encuestados consideran que una evaluación del desempeño puede proporcionar los insumos necesarios para diseñar programas de capacitación que permitan mejorar su desempeño.

Pregunta Nº 9. ¿Considera apropiado que las promociones y ascensos se basen en la evaluación del desempeño?

Objetivo: Determinar si los gerentes y subgerentes de Pastelería Lorena consideran apropiado que las promociones y ascensos se basen en la evaluación del desempeño.

TABLA A-9: PROMOCIONES Y ASCENSOS BASADOS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	13	93%
No	1	7%
TOTAL	**14**	**100%**

Fuente: Tabla diseñada y elaborada por el equipo investigador.

Fuente: Gráfica diseñada y elaborada por el equipo investigador.

Análisis: Los resultados nos indican que un 93% considera apropiado que las promociones y ascensos se basen en la evaluación del desempeño y un 7% no lo considera apropiado.

Interpretación: Con estos resultados podemos considerar que un porcentaje mínimo cree que las promociones y ascensos pueden darse por otras circunstancias que no sean las competencias laborales, mencionando entre otras, niveles académicos, antigüedad en la empresa, condición familiar y estatus social.

Pregunta Nº 10. ¿Le gustaría que se le dieran incentivos como resultado de la evaluación del desempeño?

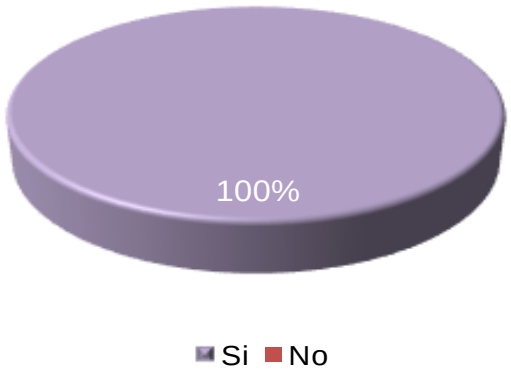
Objetivo: Conocer si a los gerentes y subgerentes de Pastelería Lorena le gustaría que se le dieran incentivos como resultado de la evaluación del desempeño.

TABLA A-10: INCENTIVOS COMO RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	14	100%
No	0	
TOTAL	**14**	**100%**

Fuente: Tabla diseñada y elaborada por el equipo investigador.

Gráfica A-10: INCENTIVOS COMO RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.



Fuente: Gráfica diseñada y elaborada por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 100% manifiesta que le gustaría recibir incentivos como resultado de la evaluación del desempeño.

Interpretación: Los encuestados manifiestan que la evaluación del desempeño puede ser un instrumento de medición, que permita establecer un programa de incentivos objetivo que esté vinculado a resultados concretos del rendimiento laboral.

Pregunta Nº 11. ¿Le gustaría que se le retroalimentara en las debilidades encontradas en la evaluación del desempeño?

Objetivo: Conocer si a los gerentes y subgerentes de Pastelería Lorena le gustaría recibir retroalimentación sobre las debilidades encontradas en la evaluación del desempeño.

TABLA A-11: RECIBIR RETROALIMENTACIÓN SOBRE DEBILIDADES ENCONTRADAS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	14	100%
No	0	
TOTAL	**14**	**100%**

GRÁFICA A-11: RECIBIR RETROALIMENTACIÓN SOBRE DEBILIDADES ENCONTRADAS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Los resultados nos indican que a un 100% de los encuestados les gustaría recibir retroalimentación sobre las debilidades encontradas en la evaluación del desempeño.

Interpretación: Se puede determinar que los encuestados consideran que sus áreas de mejora no necesariamente deben ser sustentadas en un programa formal de capacitación, sino a través de una retroalimentación de corto plazo, informal y de manera personalizada según los aspectos que necesiten mejorarse.

Además es importante que les puedan dar a conocer los resultados obtenidos en la aplicación de la evaluación del desempeño.

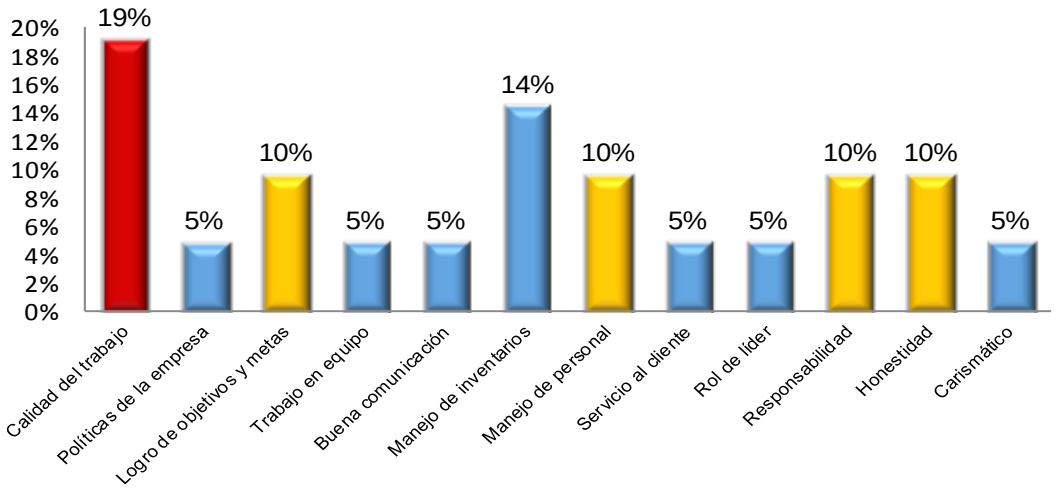
Pregunta Nº 12. ¿Qué factores considera necesarios que le evalúen?

Objetivo: Conocer los factores que los gerentes y subgerentes de Pastelería Lorena consideran necesarios que les evalúen.

TABLA A-12: FACTORES CONSIDERADOS NECESARIOS A EVALUAR.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Calidad del trabajo	4	19%
Políticas de la empresa	1	5%
Logro de objetivos y metas	2	10%
Trabajo en equipo	1	5%
Buena comunicación	1	5%
Manejo de inventarios	3	14%
Manejo de personal	2	10%
Servicio al cliente	1	5%
Rol de líder	1	5%
Responsabilidad	2	10%
Honestidad	2	10%
Carismático	1	5%
TOTAL	**21**	**100%**

GRÁFICA A-12: FACTORES CONSIDERADOS NECESARIOS A EVALUAR.



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: De los resultados obtenidos se determina que de los factores que se consideran necesarios a tomar en cuenta en la evaluación del desempeño se tiene la calidad del trabajo que representa el 19%, el 14% lo representa el manejo de inventarios, luego representado en un 10% cada uno se tiene el logro de objetivos y metas, manejo de personal, la responsabilidad y la honestidad.

Asimismo el conocimiento de políticas de la empresa, trabajo en equipo, buena comunicación, servicio al cliente, rol de líder y carisma son factores que se representan en

un 5% cada uno. Cabe mencionar que la frecuencia no es concordante con la muestra dado que es una pregunta abierta y algunos anotaron más de una alternativa.

Interpretación: Según la información obtenida la población en estudio no ha sido enseñada a poner énfasis en los indicadores importantes de las funciones de su puesto, y por eso es que los indicadores de los resultados son dispersos y no hay unificación de factores.

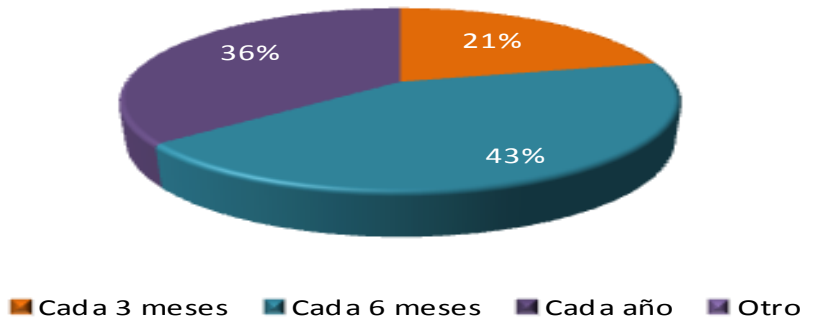
Pregunta Nº 13. ¿Cada cuánto tiempo le parece adecuado que se aplique la evaluación del desempeño?

Objetivo: Conocer cada cuánto tiempo le parece adecuado a los gerentes y subgerentes de Pastelería Lorena que se aplique la evaluación del desempeño.

TABLA A-13: PERIODO ADECUADO PARA LA APLICACIÓN DEL DESEMPEÑO.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Cada 3 meses	3	21%
Cada 6 meses	6	43%
Cada año	5	36%
Otro	0	
TOTAL	**14**	**100%**

GRÁFICA A-13: PERIODO ADECUADO PARA LA APLICACIÓN DEL DESEMPEÑO.



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: De los resultados obtenidos el 43% de los encuestados indica que le parece adecuado que la evaluación del desempeño se aplique cada 6 meses, un 36% revela que se aplique cada año y un 21% cada 3 meses.

Interpretación: Se considera que el resultado prevaleciente se apega a las condiciones actuales de evaluación del desempeño realizadas dentro de las organizaciones, ya que no existen criterios para determinar cuándo se pondera el desempeño de los colaboradores y se aplica la herramienta correspondiente.

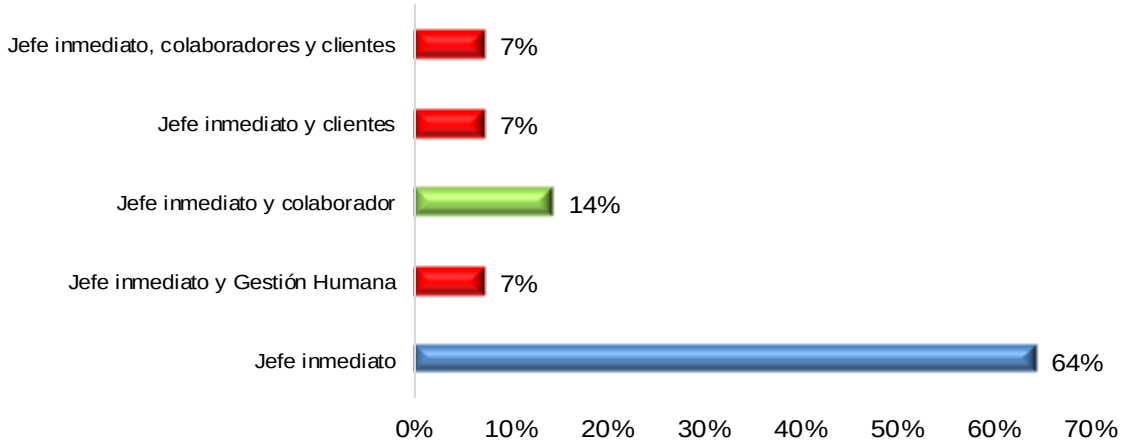
Pregunta Nº 14. ¿Quién o quiénes le gustaría que evaluaran su desempeño?

Objetivo: Identificar quién o quiénes les gustaría a los gerentes y subgerentes que evalúen su desempeño.

TABLA A-14: RESPONSABLES DE EVALUAR EL DESEMPEÑO.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Jefe inmediato	9	64%
Jefe inmediato y Gestión Humana	1	7%
Jefe inmediato y colaborador	2	14%
Jefe inmediato y clientes	1	7%
Jefe inmediato, colaboradores y clientes	1	7%
TOTAL	**14**	**100%**

Gráfica A-14: RESPONSABLES DE EVALUAR EL DESEMPEÑO.



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Los resultados indican que al 64% de los encuestados les gustaría ser evaluados por su jefe inmediato, el 14% refleja que le gustaría ser evaluado por el jefe inmediato y colaborador. De igual manera los resultados indican en igual porcentaje (7%)

que consideran apropiado ser evaluados por jefe inmediato, colaboradores y clientes; también jefe inmediato y colaborador y en igual proporción jefe inmediato y gestión humana.

Interpretación: Con los resultados se determina que los encuestados en su mayoría consideran apropiado que sea el jefe inmediato quien evalúe. Otros en menor cuantía manifiestan que les gustaría ser evaluados por su jefe inmediato y sus colaboradores; también se observa que en un porcentaje igual los encuestados indican que la evaluación debe ser realizada por jefe inmediato, colaboradores y clientes; otros por jefe inmediato y clientes y por en igual ponderación les parece conveniente ser evaluados por jefe inmediato y gestión humana.

Pregunta Nº 15. ¿Cómo les gustaría que se ponderara la evaluación del desempeño de sus colaboradores?

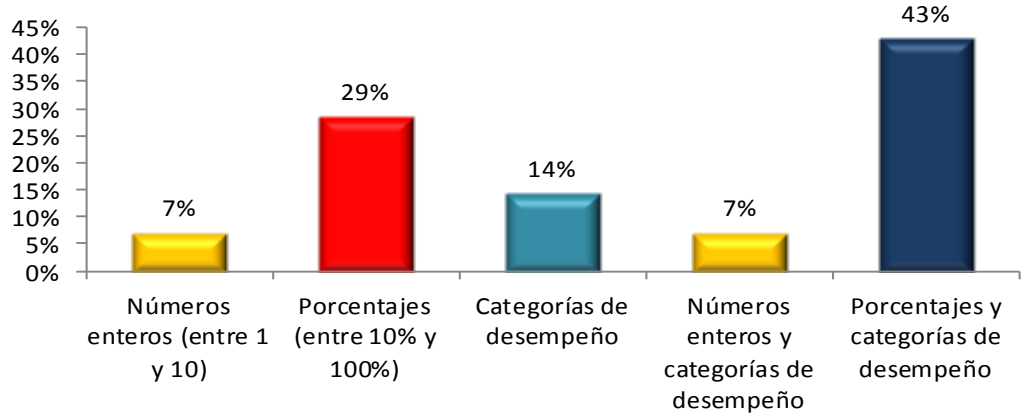
Objetivo: Conocer la forma de ponderar que les gustaría a los gerentes y subgerentes que se utilice en la evaluación del desempeño de sus colaboradores.

TABLA A-15: PONDERACIÓN A UTILIZAR EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Números enteros (entre 1 y 10)	1	7%
Porcentajes (entre 0% y 100%)	4	29%
Categorías de desempeño (excelente, muy bueno, bueno, regular y necesita mejorar)	2	14%
Números enteros y categorías de desempeño (excelente, muy bueno, bueno, regular y necesita mejorar)	1	7%
Porcentajes (entre 0% y 100%) y categorías de desempeño (excelente, muy bueno, bueno, regular y necesita mejorar)	6	43%
TOTAL	**14**	**100%**

Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

GRÁFICA A-15: PONDERACIÓN A UTILIZAR EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.



Fuente: Gráfica diseñada y elaborada por el equipo investigador.

Análisis: Los resultados encontrados muestran que en un 43% se considera que la ponderación debe ser una combinación de porcentajes (entre 0% y 100%) con categorías de desempeño (Excelente, Muy bueno, Bueno, Regular y Necesita Mejorar), un 29% manifiesta que solo porcentajes, mientras que un 14% menciona que solo categorías de desempeño, un 7% expresó que pueden ser números enteros (entre 1 y 10) mezclados con categorías de desempeño e igual porcentaje dicen solo números enteros.

Interpretación: Se determina que para la mayoría de los encuestados es de mucha importancia ponderar la evaluación con criterios que reflejen una lectura concreta de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento de evaluación, hay que mencionar que al incluir porcentajes y categorías de desempeño permite apreciar de manera objetiva como se le dará lectura a los factores de evaluación y de esta manera estructurar los diferentes niveles de desempeño que presenten los colaboradores.

4.1.2. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO UTILIZADO PARA LOS PROFESIONALES DE CAJA Y PROFESIONALES DE SERVICIO. (CUESTIONARIO B)

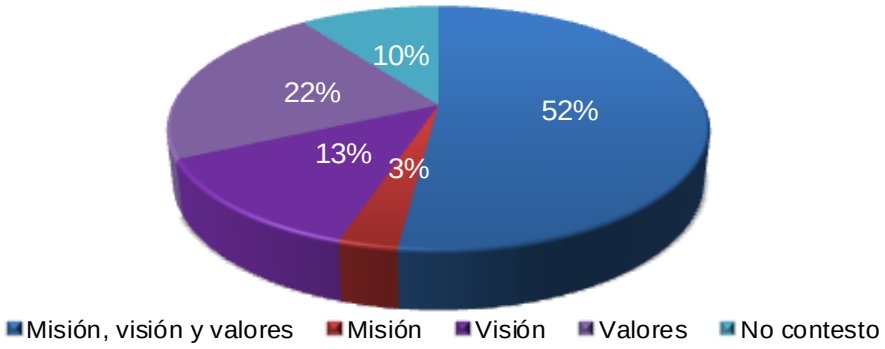
Pregunta N° 1. ¿Tiene conocimientos de los siguientes elementos que componen la filosofía institucional?

Objetivo: Identificar si los colaboradores de Pastelería Lorena conocen la filosofía institucional.

TABLA B-1: CONOCIMIENTO DE LA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Misión, visión y valores	16	52%
Misión	1	3%
Visión	4	13%
Valores	7	22%
No contesto	3	10%
TOTAL	**31**	**100%**

GRÁFICA B-1: CONOCIMIENTO DE LA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos el 52% de los colaboradores conocen la misión, visión y valores, el 22% conocen solamente los valores, la visión la conoce el 13%, el 10% manifiesta que no conocen los elementos que componen la filosofía institucional y el 3% restante conocen únicamente la misión.

Interpretación: Los resultados demuestran que es necesario divulgar la filosofía institucional, ya que aunque el porcentaje mayor indica que si conocen todos los elementos que la componen, un porcentaje significativo manifiesta no conocerlos y el resto indica que conoce solo uno de los elementos.

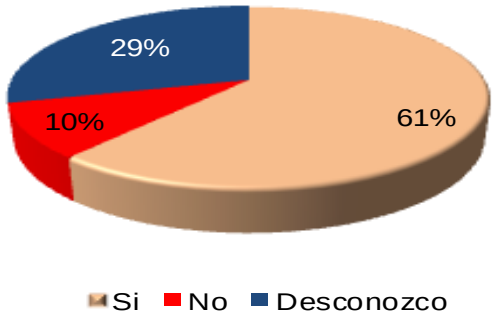
Pregunta N° 2. ¿Cuentan en la empresa con una herramienta de evaluación del desempeño de los colaboradores?

Objetivo: Conocer si la empresa Pastelería Lorena cuenta con una herramienta de evaluación del desempeño de los colaboradores.

TABLA B-2: CONOCIMIENTO SOBRE LA EXISTENCIA DE UNA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	19	61%
No	3	10%
Desconozco	9	29%
TOTAL	**31**	**100%**

GRÁFICA B-2: CONOCIMIENTO SOBRE LA EXISTENCIA DE UNA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 61% de los colaboradores indican que la empresa cuenta con una herramienta de evaluación del desempeño, el 29% de los encuestados desconoce su existencia y el 10% restante manifiesta que la empresa no cuenta con una herramienta de evaluación del desempeño.

Interpretación: Los encuestados manifiestan en su mayoría que la empresa cuenta con una herramienta de evaluación del desempeño, sin embargo algunos manifestaron que no existe y otros que desconocen, lo que lleva a determinar que no se maneja la misma información dentro de la organización.

Pregunta Nº 3. ¿Qué modelo de evaluación del desempeño es utilizado actualmente?

Objetivo: Determinar si los colaboradores de Pastelería Lorena conocen el modelo de evaluación del desempeño utilizado actualmente.

TABLA B-3: MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ACTUAL.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Tradicional	18	58%
Por competencias	3	10%
Desconozco	10	32%
TOTAL	**31**	**100%**

GRÁFICA B-3: MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ACTUAL.

Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Los resultados revelan que el 58% de los encuestados consideran que el modelo de evaluación del desempeño utilizado es el tradicional, el 32% desconoce el modelo utilizado y el 10% restante expresa que es utilizado el modelo por competencias.

Interpretación: Se puede determinar que los encuestados divergen en las respuestas y no tienen claridad en el modelo de evaluación utilizado, esto nos permite concluir que no existe una herramienta estandarizada de evaluación del desempeño.

Pregunta Nº 4. ¿Le han realizado evaluación del desempeño?

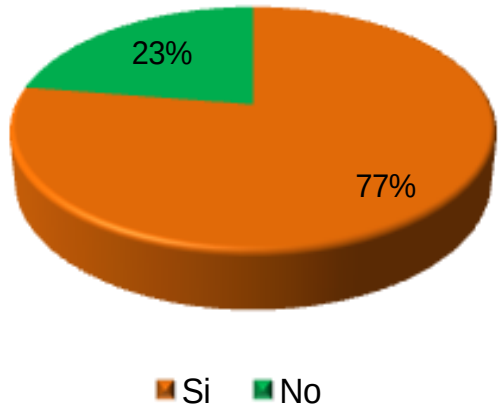
Objetivo: Identificar si en Pastelería Lorena se ha realizado evaluación del desempeño a los colaboradores.

TABLA B-4: REALIZACIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO A GERENTES Y SUBGERENTES.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	24	77%
No	7	23%
TOTAL	**31**	**100%**

Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

GRÁFICA B-4: REALIZACIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO A GERENTES Y SUBGERENTES.



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: El 77% de los encuestados manifiestan que les han realizado evaluación del desempeño y el 23% restante indican que no les han realizado evaluación del desempeño.

Interpretación: Se ve una discrepancia en la información recabada, posiblemente se deba a que no todos han sido sujetos de evaluación

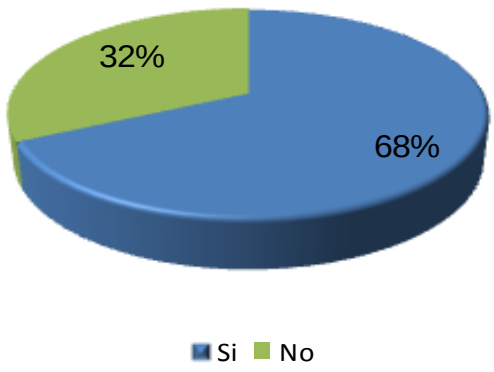
Pregunta Nº 5. ¿Está satisfecho con la evaluación del desempeño que le han realizado?

Objetivo: Determinar si los colaboradores de Pastelería Lorena están satisfechos con la evaluación del desempeño que le han realizado.

TABLA B-5: REALIZACIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO A GERENTES Y SUBGERENTES.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	21	68%
No	10	32%
TOTAL	**31**	**100%**

GRÁFICA B-5: REALIZACIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO A GERENTES Y SUBGERENTES.



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados se determinó que el 68% de los colaboradores de Pastelería Lorena están satisfechos con la evaluación del desempeño que le han realizado y el 32% restante no está satisfecho.

Interpretación: Se puede determinar que la mayoría de los colaboradores se sienten satisfechos con la evaluación del desempeño y una minoría se muestra insatisfecha.

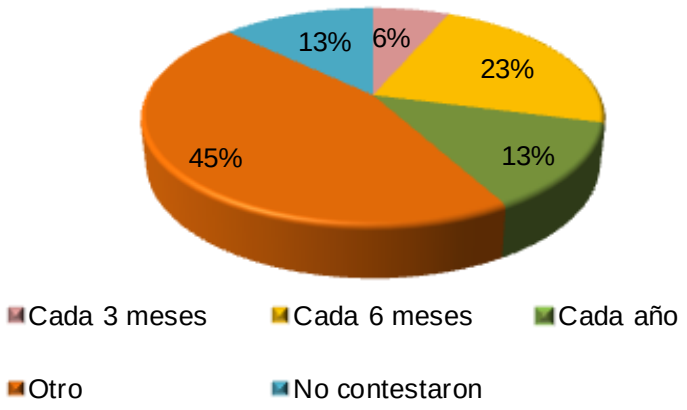
Pregunta Nº 6. ¿Cada cuánto tiempo se la han realizado?

Objetivo: Conocer cada cuánto tiempo se ha realizado evaluación del desempeño a los colaboradores de Pastelería Lorena.

TABLA B-6: FRECUENCIA DE LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Cada 3 meses	2	6%
Cada 6 meses	7	23%
Cada año	4	13%
Otro	14	45%
No contestaron	4	13%
TOTAL	**31**	**100%**

GRÁFICA B-6: FRECUENCIA DE LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos se determina que a un 45% le han realizado evaluación del desempeño en otro periodo de los señalados, el 23% indica que se la han realizado cada seis meses, el 13% manifiesta que ha sido evaluado cada año y en igual porcentaje no contestaron. El 6% restante indica que la evaluación ha sido realizada cada 3 meses.

Interpretación: Los resultados permiten constatar que los colaboradores no tienen certeza de los periodos de evaluación, como lo expresamos anteriormente debido a que no existe claridad por parte de los colaboradores referente a evaluación del desempeño.

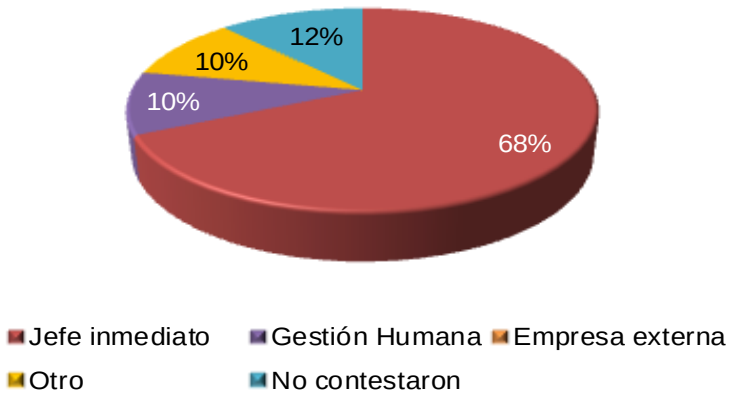
Pregunta Nº 7. ¿Quién o quiénes les han aplicado la evaluación del desempeño?

Objetivo: Identificar quién o quiénes han aplicado la evaluación del desempeño a los colaboradores de Pastelería Lorena.

TABLA B-7: RESPONSABLE DE LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ACTUAL.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Jefe inmediato	21	68%
Gestión Humana	3	10%
Empresa externa	0	
Otro	3	10%
No contestaron	4	12%
TOTAL	**31**	**100%**

GRÁFICA B-7: RESPONSABLE DE LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ACTUAL.



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Los resultados demuestran que al 68% de los colaboradores es el jefe inmediato quien le ha aplicado la evaluación del desempeño, el 12% manifiesta que no le han efectuado, un 10% muestra que es Gestión Humana y en igual porcentaje refleja que es otro quien se la realizado.

Interpretación: Lo anterior indica que la mayoría de encuestados han sido evaluados por su jefe inmediato y una pequeña muestra diverge al identificar quien lo ha evaluado; esto se debe a que al momento de que se presentan las situaciones de desarrollo y

contratación es el área operativa la responsable de evaluar a los colaboradores idóneos para poder ocupar cargos más complejos dentro de la organización.

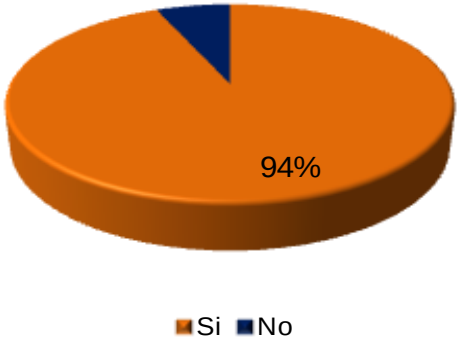
Pregunta Nº 8. ¿Le gustaría recibir capacitación en razón de los resultados de la evaluación del desempeño?

Objetivo: Conocer si a los colaboradores de Pastelería Lorena le gustaría recibir capacitación en razón de los resultados de la evaluación del desempeño.

TABLA B-8: CAPACITACIÓN EN RAZÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	29	94%
No	2	6%
TOTAL	**31**	**100%**

GRÁFICA B-8: CAPACITACIÓN EN RAZÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: De acuerdo a los resultados se determina que al 94% de los colaboradores encuestados le gustaría recibir capacitación en razón de los resultados de la evaluación del desempeño y el 6% restante manifiesta que no le gustaría recibir capacitación.

Interpretación: Se puede determinar que los colaboradores encuestados en su mayoría consideran que una evaluación del desempeño permitirá detectar necesidades de capacitación en sus áreas de mejora.

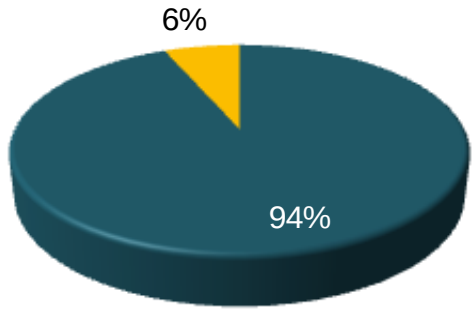
Pregunta Nº 9. ¿Considera apropiado que las promociones y ascensos se basen en la evaluación del desempeño?

Objetivo: Determinar si los colaboradores de Pastelería Lorena consideran apropiado que las promociones y ascensos se basen en la evaluación del desempeño.

TABLA B-9: PROMOCIONES Y ASCENSOS BASADOS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	29	94%
No	2	6%
TOTAL	**31**	**100%**

GRÁFICA B-9: PROMOCIONES Y ASCENSOS BASADOS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Los resultados nos indican que un 94% considera apropiado que las promociones y ascensos se basen en la evaluación del desempeño y un 6% no lo considera apropiado.

Interpretación: De acuerdo a los resultados se considera que un porcentaje mayor cree que las promociones y ascensos se deben dar en razón de las competencias laborales. Y una minoría considera que las promociones y ascensos pueden darse por otras circunstancias que no sean las competencias laborales, mencionando entre otras, niveles académicos, antigüedad en la empresa, condición familiar y estatus social.

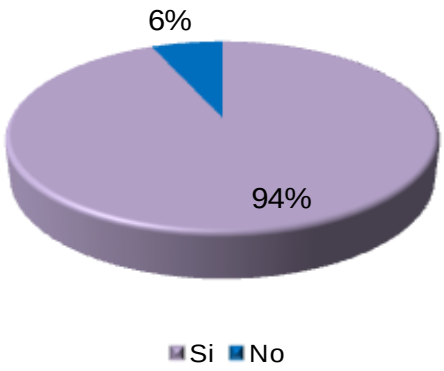
Pregunta Nº 10. ¿Le gustaría que se le dieran incentivos como resultado de la evaluación del desempeño?

Objetivo: Conocer si a los colaboradores de Pastelería Lorena les gustaría que se les dieran incentivos como resultado de la evaluación del desempeño.

TABLA B-10: INCENTIVOS COMO RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	29	94%
No	2	6%
TOTAL	**31**	**100%**

GRÁFICA B-10: INCENTIVOS COMO RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos el 94% manifiesta que le gustaría recibir incentivos como resultado de la evaluación del desempeño y el 6% restante indica que no le gustaría recibir incentivos.

Interpretación: Los encuestados manifiestan que a través de la evaluación del desempeño se puede identificar la buena aplicación de las competencias individuales y por lo tanto puede ser un instrumento de medición que permita establecer un programa de incentivos.

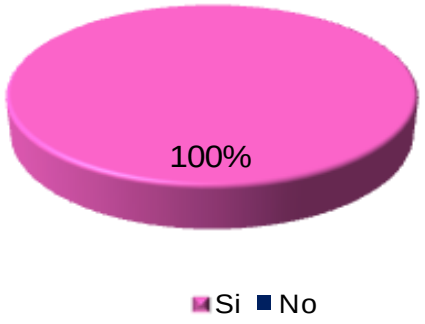
Pregunta Nº 11. ¿Le gustaría que se le retroalimentara en las debilidades encontradas en la evaluación del desempeño?

Objetivo: Conocer si a los colaboradores de Pastelería Lorena le gustaría recibir retroalimentación sobre las debilidades encontradas en la evaluación del desempeño.

TABLA B-11: RECIBIR RETROALIMENTACIÓN SOBRE DEBILIDADES ENCONTRADAS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	31	100%
No	0	
TOTAL	**31**	**100%**

GRÁFICA B-11: RECIBIR RETROALIMENTACIÓN SOBRE DEBILIDADES ENCONTRADAS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Los resultados nos indican que a un 100% de los colaboradores encuestados le gustaría recibir retroalimentación sobre las debilidades encontradas en la evaluación del desempeño.

Interpretación: Se puede determinar que los colaboradores encuestados consideran que la evaluación del desempeño es un instrumento que permitirá identificar sus áreas de mejora y que estas pueden ser superadas en el corto plazo y de manera personalizada a través de la retroalimentación. Además, es importante que les den a conocer los resultados obtenidos en la aplicación de la evaluación del desempeño.

Pregunta Nº 12. ¿Qué factores considera necesarios que le evalúen?

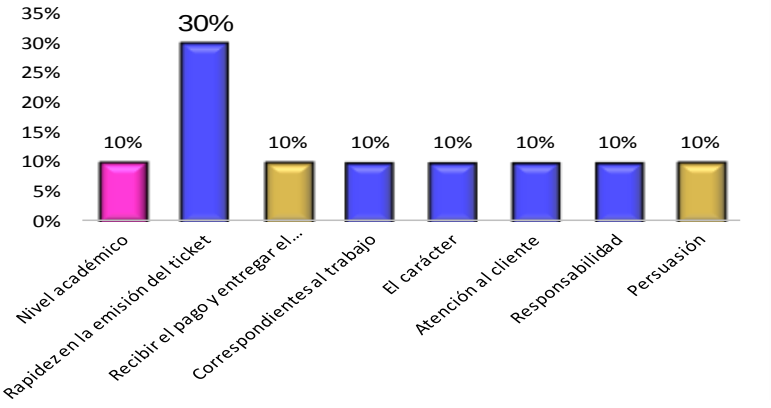
Objetivo: Conocer los factores que los encuestados consideran necesarios que les evalúen.

PARA EL CASO DE PROFESIONAL DE CAJA

TABLA B-12.1: FACTORES CONSIDERADOS NECESARIOS A EVALUAR.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Nivel académico	1	10%
Rapidez en la emisión del ticket	3	30%
Recibir el pago y entregar el cambio	1	10%
Correspondientes al trabajo	1	10%
El carácter	1	10%
Atención al cliente	1	10%
Responsabilidad	1	10%
Persuasión	1	10%
TOTAL	**10**	**100%**

GRÁFICA B-12.1: FACTORES CONSIDERADOS NECESARIOS A EVALUAR.



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados se determina que los encuestados consideran necesario que se evalúe la rapidez en la emisión del ticket en un 30%, el nivel académico; recibir el pago y entregar el cambio, la persuasión, el carácter, la atención al cliente, la responsabilidad y todas las funciones del puesto representan un 10% cada uno.

Interpretación: De acuerdo a los datos encontrados se puede determinar que, para el profesional de caja, las competencias descritas para el desempeño de su trabajo

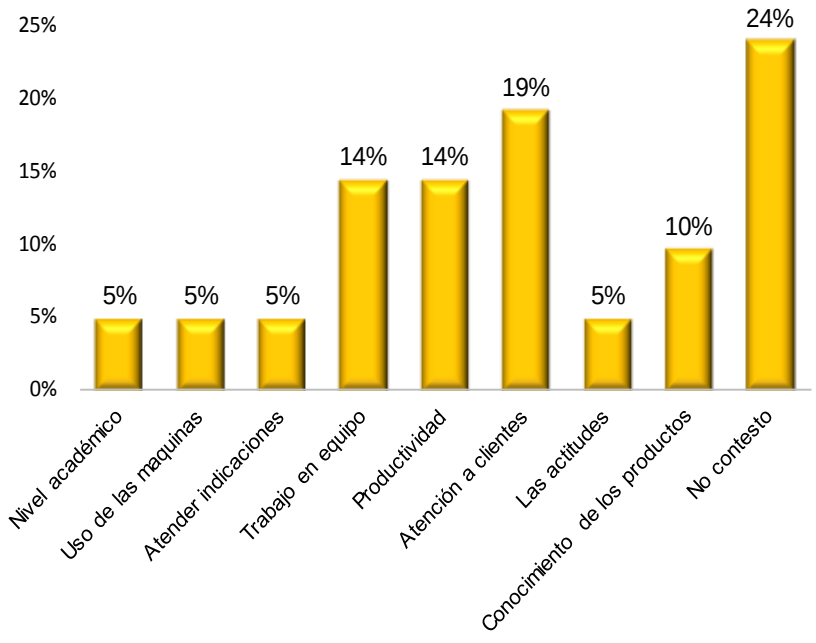
considera que la rapidez en la emisión del ticket es la más relevante y que debe de evaluársele, con menor importancia a la hora de evaluarlo le gustaría que se le considerara recibir los pagos y dar el cambio, ser persuasivo, el carácter, la atención al cliente, la responsabilidad, y que además se contemplara en la evaluación el nivel académico y todas aquellas se vinculan a su puesto.

PARA EL CASO DE PROFESIONAL DE SERVICIO

TABLA B-12.2: FACTORES CONSIDERADOS NECESARIOS A EVALUAR.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Nivel académico	1	5%
Uso de las maquinas	1	5%
Atender indicaciones	1	5%
Trabajo en equipo	3	14%
Productividad	3	14%
Atención a clientes	4	19%
Las actitudes	1	5%
Conocimiento de los productos	2	10%
No contesto	5	24%
TOTAL	**21**	**100%**

GRÁFICA B-12.2: FACTORES CONSIDERADOS NECESARIOS A EVALUAR.



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: Según los resultados obtenidos un 24% de los encuestados no contestaron, un 19% expreso que las atenciones al cliente deben de evaluarle, un 14% consideran que la productividad y el trabajo en equipo, luego un 10% dijo que el conocimiento de los productos, luego un 5% dijo que las actitudes, otro 5% anoto que el atender indicaciones, un 5% menciono que el uso de máquinas y por último un 5% estableció que el nivel académico.

Interpretación: Para los profesionales de servicio es importante que se puedan agregar a los factores de evaluación aspectos que tienen que ver con la atención al cliente considerando que esa es la razón de ser de su trabajo, un nivel de importancia también se visualiza que es el trabajo en equipo y la productividad, por la variedad de los productos que se tiene también consideran que les evalúen el conocimiento de los productos y luego establecen otros de menor importancia para algunos de los encuestados.

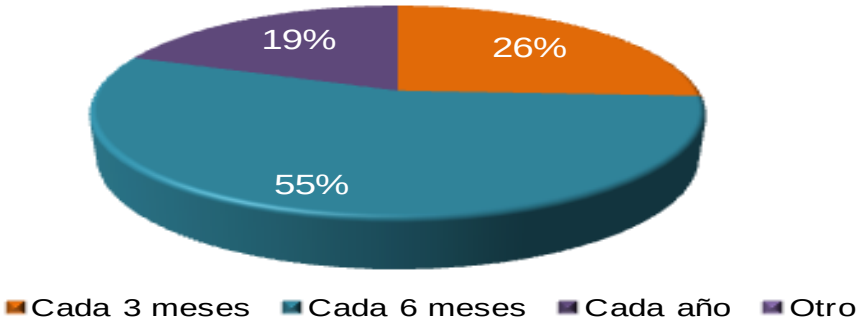
Pregunta Nº 13. ¿Cada cuánto tiempo le parece adecuado que se aplique la evaluación del desempeño?

Objetivo: Conocer cada cuánto tiempo le parece adecuado a los colaboradores de Pastelería Lorena que se aplique la evaluación del desempeño.

TABLA B-13: PERIODO ADECUADO PARA LA APLICACIÓN DEL DESEMPEÑO.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Cada 3 meses	8	26%
Cada 6 meses	17	55%
Cada año	6	19%
Otro		
TOTAL	**31**	**100%**

GRÁFICA B-13: PERIODO ADECUADO PARA LA APLICACIÓN DEL DESEMPEÑO.



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.

Análisis: De los resultados obtenidos el 55% de los encuestados indica que les parece adecuado que la evaluación del desempeño se aplique cada 6 meses, un 26% revela que se aplique cada año y un 26% cada 3 meses.

Interpretación: Más de la mitad de los encuestados dan relevancia a que el periodo de evaluación sea cada seis meses, ya que se considera un tiempo oportuno para poder dar seguimiento a los resultados y hacer los ajustes necesarios para enmendar todo lo que se necesita mejorar y poder tomar mejores decisiones para el beneficio de la organización y los colaboradores.

Pregunta Nº 14. ¿Quién o quiénes le gustaría que evaluaran su desempeño?

Objetivo: Identificar quién o quiénes les gustaría a los colaboradores que evaluara su desempeño.

TABLA B-14: RESPONSABLES DE EVALUAR EL DESEMPEÑO.

ALTERNATIVAS	FREC.	%
Jefe inmediato	11	35%
Jefe inmediato y clientes	1	3%
Jefe inmediato y usted mismo	1	3%
Jefe inmediato, clientes y usted mismo	1	3%
Jefe inmediato y pares	3	10%
Jefe inmediato, pares, clientes y usted mismo	1	3%
Jefe inmediato, pares y clientes	1	3%
Jefe inmediato, pares y usted mismo	1	3%
Jefe inmediato y Gestión Humana	1	3%
Jefe inmediato, Gestión Humana y clientes	1	3%
Jefe inmediato, Gestión Humana, pares y clientes	3	10%
Jefe inmediato, Gestión Humana, pares, clientes y usted mismo	1	3%
Gestión Humana	2	6%
Gestión Humana, pares, clientes y usted mismo	1	3%
Gestión Humana y clientes	1	3%
Gestión Humana, clientes y usted mismo	1	3%
TOTAL	**31**	**100%**

Fuente: Tabla diseñada y elaborada por el equipo investigador.

Análisis: Los resultados indican que al 35% de los encuestados les gustaría ser evaluados por su jefe inmediato, el 10% refleja que le gustaría ser evaluado por el jefe inmediato y pares, un igual porcentaje manifiesta que le gustaría ser evaluado por jefe inmediato, gestión humana, pares y clientes. Un 6% expreso que los debería evaluar únicamente gestión humana. De igual manera los resultados indican en igual porcentaje (3%) que consideran apropiado ser evaluados por jefe inmediato y clientes; jefe inmediato y usted mismo; jefe inmediato, clientes y usted mismo; jefe inmediato, pares, clientes y usted mismo; jefe inmediato, pares y clientes; jefe inmediato, colaboradores, pares y usted mismo; jefe inmediato, gestión humana y colaboradores; jefe inmediato, gestión humana y clientes; jefe inmediato, gestión humana, pares y clientes; jefe inmediato, gestión humana, colaboradores, pares, clientes y usted mismo; gestión humana, pares, clientes y usted mismo; gestión humana y clientes; gestión humana, clientes y usted mismo; y por último gestión humana y colaboradores.

Interpretación: Con los resultados se determina que por ser una pregunta de opción múltiple se presentan una gran variedad de combinaciones, sin embargo, la que representa el mayor interés de los encuestados es que la evaluación sea aplicada por el jefe inmediato. Con igual porcentaje expresaron que les gustaría ser evaluados por el jefe inmediato y par; y jefe inmediato, gestión humana, pares y clientes. Con una intención menor se presentan diferentes combinaciones.

4.2. RESULTADOS GUÍA DE OBSERVACIÓN.

4.2.1. RESULTADOS GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA GERENTES DE UNIDAD Y SUBGERENTES DE UNIDAD.

UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS

FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

ANÁLISIS DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA GERENTES DE UNIDAD Y SUBGERENTES DE UNIDAD

OBJETIVO: Identificar mediante la observación los conocimientos, habilidades y actitudes aplicados en el desarrollo del trabajo de los gerentes de unidad y subgerentes de Unidad para ser utilizados en la elaboración de la herramienta de evaluación del desempeño para los colaboradores de la empresa Pastelería Lorena.

CONOCIMIENTOS (GERENTES)

INDICADOR	DOMINA	NO DOMINA	PARCIALMENTE	TOTAL
Manejo de Objeciones.	6	0	1	**7**
Manejo de Conflictos.	5	1	1	**7**
Merchandising	5	1	1	**7**

CONOCIMIENTOS (SUBGERENTES)

INDICADOR	DOMINA	NO DOMINA	PARCIALMENTE	TOTAL
Manejo de Objeciones.	3	1	3	**7**
Manejo de Conflictos.	5	2	0	**7**
Merchandising.	5	2	0	**7**

INTERPRETACIÓN: En cuanto a la competencia de conocimientos es notable que los gerentes dominan el factor manejo de objeciones, caso contrario en los subgerentes que algunos lo aplican, otros lo hacen parcialmente y un caso que no lo domina. Asimismo en el caso del manejo de conflictos y el Merchandising hay cierta uniformidad en su aplicación por parte de colaboradores observados, aunque deja claro que algunos aún les falta dominarlo en el caso de los subgerentes y algunos gerentes que lo dominan parcialmente.

Durante el tiempo de observación para ambos puestos, en cuanto al manejo de objeciones podía notarse si al cliente no le parecía el precio y el producto que había elegido y la manera de como se le brindaba atención hasta lograr su satisfacción. Para el manejo de conflictos era perceptible que la relación entre jefe y colaboradores es muy

coordinada, así también entre colaboradores, cada quien asume su responsabilidad sin descuidar lo principal, la atención al cliente.

En cuanto al Merchandising lo que se observó principalmente es referente a la disposición del producto a la vista del cliente, que pudiera ser identificado según la variedad existente, verificar la calidad del producto tanto para llevar como consumirlo allí mismo; la ambientación generada para que disfrute la estadía el cliente; así también conocimiento del producto con su precio para ofrecerlo.

HABILIDADES (GERENTES)

INDICADOR	LO HACE	NO LO HACE	PARCIALMENTE	TOTAL
Mantiene enlace verbal y maneja la comunicación no verbal simultáneamente.	5	2	0	**7**
Transmite entusiasmo a sus colaboradores.	4	1	2	**7**
Atención al cliente.	7	0	0	**7**

HABILIDADES (SUBGERENTES)

INDICADOR	LO HACE	NO LO HACE	PARCIALMENTE	TOTAL
Mantiene enlace verbal y maneja la comunicación no verbal simultáneamente.	4	0	3	**7**
Transmite entusiasmo a sus colaboradores.	3	2	2	**7**
Atención al cliente.	4	0	3	**7**

INTERPRETACIÓN: Según lo observado, tanto los gerentes como subgerentes dominan la habilidad de mantener el enlace verbal y manejar la comunicación no verbal simultáneamente, dejando claro que hay algunos colaboradores en ambos puestos que lo aplican parcialmente y otros que no lo dominan. Es notable también para los gerentes el dominio que tienen en la atención al cliente, aunque por el lado de los subgerentes algunos la dominan y otros lo hacen parcialmente. Es importante agregar también la parte de trasmitir el entusiasmo a los colaboradores que la dominan más los gerentes, no así por parte de los subgerentes que hay algunos que lo dominan y otros lo aplican parcialmente.

Las acciones observadas para estos indicadores están orientadas a la comunicación que se realiza al momento de atender al cliente, si éste se siente cómodo o insatisfecho con la atención brindada. Asimismo, la relación entre el jefe y sus colaboradores, si éstos fueron escuchados al exponer una duda y la respuesta recibida. También la forma de transmitirles entusiasmo a sus colaboradores y se mantenga el ambiente armonioso en la unidad, ya que tanto el gerente como subgerente están pendientes de que todo esté en las condiciones indicadas.

ACTITUDES (GERENTES)

INDICADOR	REFLEJA	NO REFLEJA	PARCIALMENTE	TOTAL
Trabaja en Equipo.	7	0	0	**7**
Muestra iniciativa.	7	0	0	**7**
Presenta autocontrol ante la no aceptación de sus propuestas de servicio.	5	2	0	**7**
Refleja agrado ante la aceptación de sus propuestas de servicio.	5	2	0	**7**
Se ocupa de su imagen personal (presentación, orden y limpieza).	7	0	0	**7**

ACTITUDES (SUBGERENTES)

INDICADOR	REFLEJA	NO REFLEJA	PARCIALMENTE	TOTAL
Trabaja en Equipo.	6	0	1	**7**
Muestra iniciativa.	4	0	3	**7**
Presenta autocontrol ante la no aceptación de sus propuestas de servicio.	3	4	0	**7**
Refleja agrado ante la aceptación de sus propuestas de servicio.	2	3	2	**7**
Se ocupa de su imagen personal (presentación, orden y limpieza).	7	0	0	**7**

INTERPRETACIÓN:

En lo que concierne a las actitudes se observó que para ambos puestos sobresale el trabajo en equipo, la iniciativa e importante también la presentación personal; en cuanto a la habilidad del autocontrol ante una aceptación por parte de los clientes o agrado por la aceptación de una propuesta de aceptación por parte del cliente es más relevante en los gerentes que subgerentes, ya que en ambos puestos algunos no lo reflejan y otros parcialmente.

Según los indicadores en estudio las acciones observadas tanto para los gerentes y subgerentes, son la disposición para la realización de las actividades en equipo mostrando la iniciativa incluso acompañando en tareas que no están dentro de su responsabilidad a manera de mostrar su liderazgo. Se observa que la actitud mostrada ante una respuesta negativa o alguna queja tratan de superar hasta el punto en el que el cliente quede satisfecho con el producto o servicio brindado. Cabe agregar que los gerentes y subgerentes se les observó su presentación personal muy ordenada con su uniforme en buenas condiciones, y con orden y limpieza.

4.2.2. RESULTADOS GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA PROFESIONALES DE CAJA.

UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS

FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

ANÁLISIS DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA PROFESIONALES DE CAJA

OBJETIVO: Identificar mediante la observación los conocimientos, habilidades y actitudes aplicados en el desarrollo del trabajo de los profesionales de caja para ser utilizados en la elaboración de la herramienta de evaluación del desempeño para los colaboradores de la empresa Pastelería Lorena.

CONOCIMIENTOS

INDICADOR	DOMINA	NO DOMINA	PARCIALMENTE	TOTAL
Arqueo de Caja.	6	0	1	**7**
Manejo de Efectivo.	7	0	0	**7**
Conocimiento de los productos.	7	0	0	**7**
Conocimiento de los precios.	7	0	0	**7**

INTERPRETACIÓN: En cuanto a la competencia en conocimientos que deben manejar o aplicar en el puesto de trabajo es notorio que hay dominio de la mayoría de factores observados, ya que solo un colaborador muestra que lo hace parcialmente en cuanto a hacer un arqueo de caja. Esto denota mucha capacidad en el manejo del efectivo, conocimiento de los precios y conocimiento de los productos.

Las situaciones que se relacionan con los indicadores en esta competencia se orientan al conocimiento de la variedad de productos que se ofrecen, así como sus precios, pues eso contribuye a que al momento de querer cubrir la necesidad del cliente se le dé una respuesta correcta y satisfactoria.

En cuanto a lo que se refiere al arqueo de caja las acciones observadas son en cuanto al conteo del dinero por su denominación y la seguridad en las operaciones realizadas; mientras que el manejo de efectivo se observó la habilidad para contar el dinero que recibe, ordenarlo, dar los cambios de forma ágil y las medidas de seguridad que debe cumplir por el mismo manejo de efectivo.

HABILIDADES

INDICADOR	LO HACE	NO LO HACE	PARCIALMENTE	TOTAL
Se comunica eficientemente con los clientes.	6	0	1	**7**
Habilidad de digitación.	7	0	0	**7**
Uso adecuado de computadora.	7	0	0	**7**
Habilidad numérica.	7	0	0	**7**
Orientación al cliente.	6	0	1	**7**

INTERPRETACIÓN: Se observó que las habilidades de digitación, la habilidad numérica y el uso de la computadora lo hacen muy bien, esto permitió determinar que estas capacidades están bien desarrolladas y que el desempeño de los ocupantes de este puesto son conscientes de la relevancia que poseen para la aplicación de estas habilidades. Sin embargo, hubo una pequeña muestra que demostró que la habilidad de comunicarse eficientemente con el cliente y la orientación al mismo lo hacen parcialmente, lo cual llama la atención dado que los profesionales de caja interactúan

permanente con el cliente y la comunicación es de vital importancia para poder lograr identificar las necesidades que éste demande. Se concluye que sí poseen las habilidades necesarias para un desempeño eficiente en su puesto de trabajo y que estas habilidades pueden ser incorporadas en un instrumento de evaluación que permita medir su desempeño.

En la observación realizada a los profesionales de caja es notable la habilidad para comunicarse con los clientes y realizar sus actividades al mismo tiempo.

Se observó que quien maneja este puesto posee habilidad de digitación pues lo hacen con mucha agilidad, es notable que tienen dominio de la computadora y resuelven la facturación de forma inmediata. Es importante mencionar que aunque es concurrido el flujo de clientes los profesionales mantienen la postura agradable ante el cliente.

ACTITUDES.

INDICADOR	REFLEJA	NO REFLEJA	PARCIALMENTE	TOTAL
Trabajo en Equipo.	6		1	**7**
Muestra Iniciativa.	6	1	0	**7**
Se preocupa por su imagen personal (presentación orden y limpieza).	7	0	0	**7**
Relación con sus pares.	6	0	1	**7**
Responsabilidad.	5	1	1	**7**
Saluda con cordialidad.	4	1	2	**7**
Mantiene contacto visual con los clientes.	4	1	2	**7**
Sonríe con los clientes.	1	1	5	**7**

INTERPRETACIÓN: En cuanto a la actitud, también se observó el buen desempeño de algunos de los aspectos observados, que van desde la relación con sus compañeros o pares, su presentación personal y la relación con los clientes, dejando entre ver que aún hay aspectos como saludar cordialmente, mantener el contacto visual, aún hay que superar ya que algunos colaboradores no lo reflejan o lo hacen parcialmente; además muy importante la actitud de sonreír con los clientes, se hace parcialmente, que puede indicar que por el movimiento constante de los clientes y deseo de servirle con rapidez se decline un poco en no repetirlo con frecuencia.

Las acciones observadas en esta competencia, es el trabajo en equipo pues todos se incorporan a atender a los clientes. Muestran la iniciativa pues no se ve que el jefe tenga que pedir al colaborador que realice una actividad o atienda a un cliente, se denota responsabilidad del colaborador y se apoyan entre ellos (pares). Algunos colaboradores muestran cierta timidez al sonreír con el cliente y no es frecuente que al abordarlo se le salude, esto se sustituye por un ‘‘¿Ya lo atienden?’’ aunque con amabilidad.

La presentación personal es notable, el cuidado en el orden y limpieza de su uniforme y otros accesorios que deben utilizar en su área de trabajo. El contacto visual que se tiene con el cliente es rápido debido al fuerte flujo de clientes demandando los productos y servicios, siendo estos de alta rotación.

4.2.3. RESULTADOS GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA PROFESIONALES DE SERVICIO.

UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS

FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

ANÁLISIS DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA PROFESIONALES DE SERVICIO

OBJETIVO: Identificar mediante la observación los conocimientos, habilidades y actitudes aplicados en el desarrollo de su trabajo de profesionales de servicio, para ser utilizados en la elaboración de la herramienta de evaluación del desempeño para el talento humano de la Pastelería Lorena.

CONOCIMIENTOS

INDICADOR	DOMINA	NO DOMINA	PARCIALMENTE	TOTAL
Conocimiento de los productos.	6	0	1	**7**
Conocimiento de Precios.	5	2	0	**7**
Ventas Relacionadas (otros productos).	4	1	2	**7**
Identificación de necesidades del cliente.	4	2	1	**7**
Manejo de Objeciones.	4	1	2	**7**
Cierre de ventas.	4	2	1	**7**

INTERPRETACIÓN: En cuanto a las competencias observadas a los profesionales de servicio, en lo referente a los conocimientos que deben tener para desempeñar su puesto, es claro que los factores conocimiento de los productos y conocimiento de los precios son los que más aplican. Sin embargo, todo lo que compete a la parte de ventas relacionadas, cierre de ventas, la identificación de necesidades del cliente y el manejo de objeciones aún hay colaboradores que no lo dominan y otros que lo hacen parcialmente; esto puede darse por el personal nuevo que por su poco tiempo de estar en la empresa se le dificulta hacer todas las funciones según los estándares requeridos.

Al observar esta competencia es notable que los profesionales de servicio por estar en contacto directo con el cliente proporcionando el producto elegido tanto para llevar como para consumirlo dentro de la unidad, sí tienen conocimiento de la variedad de productos que se venden, así como de sus precios. Sin embargo, tratan de hacer la venta relacionada pero al tener un no como respuesta no se resuelve siempre la objeción, por tanto el cierre de ventas podría decirse que se realizó conforme al cliente no como preferiría el colaborador que se diera. En ese sentido no hay proactividad en identificar y llegar a satisfacer las necesidades del cliente.

HABILIDADES

INDICADOR	LO HACE	NO LO HACE	PARCIALMENTE	TOTAL
Se comunica eficientemente con los clientes.	5	0	2	**7**
Habilidad numérica.	5	2	0	**7**
Manejo de estrés.	2	1	4	**7**
Orientación al cliente.	4	0	3	**7**

INTERPRETACIÓN: Según las habilidades observadas, es notable que hay relevancia en comunicarse eficientemente con los clientes, aunque algunos colaboradores lo hacen parcialmente; asimismo el manejo de la habilidad numérica es sobresaliente, habiendo colaboradores que aún no dominan esa competencia. Además existen indicadores como la orientación al cliente que si la practican y algunos lo hacen parcialmente, no así el manejo del estrés que son pocos los que se observaron que lo pueden controlar, mientras que otros lo dominan parcialmente y otros no lo dominan, esto se puedo notar debido a que la rotación es bastante elevada y las transacciones que se realizan superan la cantidad de clientes atendidos, por consiguiente a los colaboradores se les hace difícil poder controlar un estado anímico que normalmente va vinculado al esfuerzo físico y mental al que están expuesto los colaboradores.

Las acciones observadas en esta competencia, en cuanto a comunicarse con el cliente si lo hacen muy bien, aunque algunos aún son tímidos, la habilidad numérica fue algo observable en razón de los cobros y cambios que dan a los clientes. Si es notorio que algunos manejan el estrés, pero con dificultad y realizan sus tareas con la celeridad pertinente. Pero es muy reconocible que toda la acción que cada quien realiza va encaminada a atender el cliente de la mejor manera.

ACTITUDES

INDICADOR	REFLEJA	NO REFLEJA	PARCIALMENTE	TOTAL
Muestra satisfacción por su trabajo.	4	2	1	**7**
Trabaja en equipo.	7	0	0	**7**
Muestra iniciativa.	5	1	1	**7**
Se preocupa por su imagen personal (presentación, orden y limpieza).	6	0	1	**7**
Relación con sus pares.	5	0	2	**7**
Responsabilidad.	5	2	0	**7**
Saluda con cordialidad.	3	1	3	**7**
Mantiene contacto visual con los clientes.	4	1	2	**7**
Sonríe con los clientes.	2	0	5	**7**
Goza de la compañía de los clientes.	2	2	3	**7**

INTERPRETACIÓN: En cuanto a la actitud sobresale el trabajo en equipo, la preocupación por su imagen personal, seguido de la relación con sus pares, la responsabilidad y mostrar iniciativa son como las actitudes más reflejadas por los colaboradores observados. No así con ese nivel de dominio queda la actitud como mantener el contacto visual con los clientes. En menor relevancia queda saludar con cordialidad, sonreír con los clientes y sí goza de la compañía de los clientes pues que no

son reflejadas con dominio ya que hay colaboradores que lo hacen parcialmente y otros no lo reflejan con su actitud.

En esta competencia las acciones observadas fueron las siguientes: actitud agradable haciendo el trabajo, realizando actividades entre varios para lograr completar con agilidad un pedido. (Cajero con profesional de servicio facturando), muestran iniciativa no esperan a que les exijan ya que entre ellos se distribuyen lo que haya que realizar según el pedido del cliente, no se denota conflictos pues hay una relación armoniosa entre ellos mismos, demuestran responsabilidad, aunque no siempre hay un saludo para el cliente pero lo reciben y le hablan en un tono amable.

El contacto visual y el sonreír al cliente no siempre se observa por una parte que no se refleja y por otra, pues por la cantidad de personas demandando productos y servicios y tratar de darles una pronta atención el colaborador se concentra en completar el servicio al cliente en turno y luego atender el siguiente. Por lo anterior no se ve que disfruten de la compañía del cliente. Pero es observable que cuidan de su imagen, mostrando su uniforme limpio y ordenado y completado con los accesorios que deben vestir en su área de trabajo y en la manipulación de alimentos.

4.3. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN OBTENIDA EN LA ENTREVISTA A LA GERENCIA DE GESTIÓN HUMANA Y GERENCIA DE OPERACIONES DE LA EMPRESA PASTELERÍA LORENA.

De acuerdo a los objetivos del estudio se ha encontrado una serie de información que servirá de base para la construcción de la herramienta de evaluación del desempeño. Según lo recabado se determina que la empresa tiene bien definida su filosofía institucional, dado que tanto la gerente de gestión humana como el de operaciones manifestaron de forma clara que a través de esto es que se les inculca a los colaboradores su regla de oro: **“HAZ A LOS DEMÁS TODO LO QUE QUIERAS QUE TE HAGAN A TI”.** Lo anterior permite según los entrevistados que los colabores brinden su mejor esfuerzo para el desarrollo de su trabajo y tengan presente la misión, visión y valores organizacionales.

Cuando se consultó si tienen una herramienta de evaluación del desempeño, éstos comentaron que sistematizadamente no, pero que si hacen algún tipo de evaluación, sin embargo, ésta la realizan no de manera organizada y que puedan abarcar a todos los

colaborares para poder contar con insumos que reflejen el desempeño global de la organización y de esta manera poder delinear acciones específicas vinculadas a los resultados. Comentaban los entrevistados que la evaluación únicamente la realizan cuando un nuevo colaborador finaliza su periodo de prueba, el cual es de 30 días, además evalúan al personal que puede ser ascendido y así poder determinar a quién promover. La gerente de gestión humana mencionaba que quieren estructurar formalmente el proceso ya que es algo indispensable en las organizaciones en estos tiempos.

Ambos entrevistados comentaron que a pesar de no ser algo estructurado la evaluación que realizan la llevan a cabo considerando las competencias laborales de los colaboradores, aunque uno de los entrevistados manifestó que la evaluación la aplican de manera general, el otro manifestó que la realizan por puesto. Como se comentó anteriormente que el tiempo de evaluación solo se da en circunstancias específicas, pero también los entrevistados expresaron que hacen evaluación cada 6 meses. También dijeron que la responsabilidad de evaluar recae sobre los líderes de unidades y que hasta el momento son los únicos que las aplican. Dentro de los resultados positivos que ha tenido la evaluación se encuentra que los colaboradores sienten satisfacción con el puesto de trabajo que desempeñan y que el aspecto más negativo que se cita es la necesidad de fortalecer mucho más el trabajo en equipo, lo cual se considerará al momento de diseñar el instrumento de evaluación.

Los entrevistados coincidieron que una herramienta de evaluación del desempeño es útil para detectar necesidades de capacitación, para ascender y promover colaboradores, además mencionaron que la retroalimentación momentánea es indispensable para poder abordar las necesidades de mejora que cada uno de los colaboradores refleja al ser evaluado. Se preguntó que, si la evaluación que realizan se utiliza para poder delinear algún incentivo producto de los buenos resultados, ambos coincidieron en que no, pero que al sistematizarse la herramienta de evaluación sería un elemento que se crearía para poder premiar o incentivar a los mejores desempeños, esto considerando que toda persona incentivada puede ser más productiva y su esfuerzo es recompensado.

Los entrevistados coincidieron que el modelo de evaluación de desempeño que les gustaría institucionalizar es el basado en competencias, pues es a través del cual la organización está teniendo un cambio generacional en todas sus operaciones y es el que mejor se apega a sus necesidades. Vinculado a lo anterior mencionan que lo ideal es que

todos los involucrados en el entorno de los colaboradores sean partícipes de la evaluación del desempeño, ya que se puede tener un panorama más completo de los resultados, es decir, creen que si se formaliza la evaluación lo ideal es aplicarla a través de un método de 360°.

Dentro de los factores que quieren los organismos de dirección entrevistados que se incorporen en la herramienta de evaluación de desempeño se encuentran los aspectos cognitivos, las habilidades y los que tienen que ver con el comportamiento. Esto se debe a que para ser la evaluación más completa se tienen que abordar aspectos que describan con claridad la aplicación en el desempeño del trabajo y esto incluye todos los elementos de competencia mencionados. Algo en lo que sí hizo hincapié la gerencia de operaciones fue en poder indagar en el instrumento sobre el sentido de pertenencia de los colaboradores y la aplicación de valores en el desempeño del trabajo.

Para los entrevistados es indispensable que se instaure una herramienta de evaluación del desempeño que se ejecute cada 6 meses para poder dar seguimiento estructurado formal a los colaboradores y que ésta debe ser aplicada por todos los involucrados en el entorno de trabajo de la organización, es decir, clientes, pares, colaboradores, jefes y una autoevaluación.

Cabe destacar que la organización a través de los entrevistados ha mencionado que están dispuestos a incorporar la herramienta de evaluación del desempeño a las operaciones de la empresa y que su incidencia sea estratégica, es decir, que sirva como un insumo para la toma de decisiones y que permita contribuir a la mejora continua tanto de los colaboradores como de la organización.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ACTUAL.

De acuerdo a entrevista realizada a gerencia de Gestión Humana se presenta la información obtenida sobre los procesos de evaluación que realiza Pastelería Lorena actualmente.

EVALUACIÓN PARA CONTRATACIÓN:

- El periodo de prueba para la contratación es de 30 días.
- Los primeros 3 días es capacitado y evaluado en el Centro de Formación.

- Posteriormente pasa a la sucursal para evaluación practica en el desempeño de las funciones del puesto.
- Antes de finalizar el periodo de prueba se realiza la entrevista de evaluación entre el jefe inmediato y el colaborador en prueba, en la que se completa el instrumento de evaluación.
- El jefe inmediato procede a remitir el reporte de evaluación al área de operaciones, para analizar los resultados y tomar la decisión de contratación o no.
- Para ser contratado es requerido obtener una calificación mínima del 75%.

EVALUACIÓN PARA ASCENSOS:

- El periodo de prueba para ascensos es de 30 días.
- Es evaluado en razón del puesto al que va a ascender.
- Antes de finalizar el periodo de prueba se realiza la entrevista de evaluación entre el jefe inmediato y el evaluado, en la que se completa el instrumento de evaluación.
- El jefe inmediato procede a remitir el reporte de evaluación al área de operaciones, para analizar los resultados y tomar la decisión de contratación o no.
- Para ser ascendido es requerido obtener una calificación mínima del 75%.

NOTA: Se anexan instrumentos de evaluación actuales.

4.4. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN INCLUIDA EN LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA PASTELERÍA LORENA.

En la estructura del manual se hace una narrativa de los diferentes elementos que describen los puestos, observamos que esta herramienta administrativa menciona las generalidades de cada cargo como el son el nombre, dependencia jerárquica y relaciones de autoridad entre otros. Además, se hace mención del objetivo del puesto y las diferentes funciones que se realizan en él. Seguidamente se establece el perfil del puesto requerido para ocupar el cargo dentro del cual se menciona el perfil DISC que debe poseer el titular del puesto. Luego se mencionan las competencias necesarias para desempeñarse en el cargo y por último se hace alusión a las condiciones que el trabajo

ofrece definiendo por ejemplo ubicación geográfica, equipos y materiales de trabajo, condiciones ambientales y riesgos a los que se expone el ocupante.

En cuanto a lo que compete a la investigación encontramos una descripción de los puestos que están en cada una de las sucursales de la empresa Pastelería Lorena, específicamente a las competencias requeridas para desempeñarse idóneamente en el puesto.

De acuerdo a la revisión documental realizada se detallan las competencias necesarias para desempeñarse en cada uno de los cargos que han sido objeto de estudio en la investigación.

COMPETENCIAS REQUERIDAS GERENTE DE UNIDAD Y SUBGERENTE:

COMPETENCIAS TÉCNICAS:

- Conocimiento sobre el manejo de sistemas informáticos a nivel intermedio.
- Conocimiento sobre pronósticos de ventas.
- Conocimiento sobre manejo de costos, gastos y utilidades.
- Conocimiento sobre control de inventarios.
- Conocimiento sobre buenas prácticas y protocolo de servicio.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:

- Orientación al logro de resultados.
- Habilidad de comunicar e inspirar.
- Habilidad para trabajar en equipo.
- Metódico y organizado.
- Orientación al cliente.

COMPETENCIAS GENERALES:

- Respeto.
- Confianza.
- Humildad.
- Integridad.
- Pasión.

COMPETENCIAS REQUERIDAS PROFESIONAL DE CAJA:

COMPETENCIAS TÉCNICAS:

- Conocimiento sobre manejo de sistema de caja y facturación.
- Conocimiento completo de producto.
- Conocimiento sobre manejo de efectivo.
- Conocimiento sobre uso de POS.
- Conocimiento sobre protocolo de servicio.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:

- Metódico y organizado.
- Rapidez y precisión.
- Orientación al cliente.
- Habilidad para trabajar en equipo.
- Habilidad en manejo de conflictos.

COMPETENCIAS GENERALES:

- Respeto.
- Confianza.
- Humildad.
- Integridad.
- Pasión.

COMPETENCIAS REQUERIDAS PROFESIONAL DE SERVICIO:

COMPETENCIAS TÉCNICAS:

- Conocimiento sobre manejo de equipo y utensilios de servicio.
- Conocimiento completo de producto.
- Conocimiento sobre buenas prácticas y protocolo de servicio.
- Conocimiento básico sobre control de inventarios.
- Conocimiento básico sobre uso de químicos.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:

- Orientación al cliente.
- Habilidad de negociación.
- Rapidez y precisión.
- Habilidad para trabajar en equipo.
- Habilidad en manejo de conflictos.

COMPETENCIAS GENERALES:

- Respeto.
- Confianza.
- Humildad.
- Integridad.
- Pasión.

TABULACIÓN CRUZADA.

Pregunta N° 1. ¿Tiene conocimientos de los siguientes elementos que componen la filosofía institucional?

Objetivo: Identificar si los colaboradores de Pastelería Lorena conocen la filosofía institucional.

ALTERNATIVAS	GERENTES Y SUBGERENTES DE UNIDAD	PROFESIONALES DE CAJA Y DE SERVICIO
Misión, visión y valores	79%	52%
Misión	14%	3%
Visión	7%	13%
Valores		22%
No contesto		10%

Interpretación: La mayoría de los gerentes y subgerentes de unidad conocen la filosofía institucional, lo que les permite realizar sus funciones con mayor identificación hacia la empresa; mientras que la minoría necesita que se les divulguen los tres aspectos. En relación a los profesionales de caja y profesionales de servicio los resultados demuestran que es necesario divulgar la filosofía institucional, ya que aunque el porcentaje mayor indica que si conocen todos los elementos que la componen, un porcentaje significativo manifiesta no conocerlos y el resto indica que conoce solo uno de los elementos.

Pregunta N° 2. ¿Cuentan en la empresa con una herramienta de evaluación del desempeño de los colaboradores?

Objetivo: Conocer si la empresa Pastelería Lorena cuenta con una herramienta de evaluación del desempeño de los colaboradores.

ALTERNATIVAS	CUESTIONARIOS		GUÍAS DE ENTREVISTA	
	GERENTES Y SUBGERENTES DE UNIDAD	PROFESIONALES CAJA Y DE SERVICIO	GERENCIA DE GESTIÓN HUMANA	GERENCIA DE OPERACIONES
Si	100%	61%	Proceso no estructurado (existe para periodo de prueba y ascensos)	SI
No		10%		
Desconozco		29%		

Interpretación: De acuerdo a la información proporcionada por los gerentes y subgerentes de unidad se puede notar que todos tienen conocimiento que en la empresa existe una herramienta de evaluación del desempeño. Lo anterior diverge con los datos obtenidos de los profesionales de caja y profesionales de servicio, quienes manifiestan en

su mayoría que la empresa cuenta con una herramienta de evaluación del desempeño, sin embargo, algunos manifestaron que no existe y otros que desconocen, lo que lleva a determinar que no se maneja la misma información dentro de la organización. Esto se debe a que según información proporcionada en la guía de entrevista por Gerencia de Gestión Humana y Gerencia de Operaciones solo existe evaluación para periodo de prueba y para considerar ascensos, así mismo manifestaron que no es un proceso estructurado.

Pregunta Nº 3. ¿Qué modelo de evaluación del desempeño es utilizado actualmente?

Objetivo: Determinar si los colaboradores de Pastelería Lorena conocen el modelo de evaluación del desempeño utilizado actualmente.

ALTERNATIVAS	CUESTIONARIOS		GUÍAS DE ENTREVISTA	
	GERENTES Y SUBGERENTES DE UNIDAD	PROFESIONALES DE CAJA Y DE SERVICIO	GERENCIA DE GESTIÓN HUMANA	GERENCIA DE OPERACIONES
Tradicional	64%	58%		
Por competencias	22%	10%	Si	Si
Desconozco	14%	32%		

Interpretación: Se puede determinar que tantos los gerentes y subgerentes de unidad como los profesionales de caja y de servicio encuestados discrepan en las respuestas y no tienen claridad en el modelo de evaluación utilizado esto nos permite concluir que no existe una herramienta estandarizada de evaluación del desempeño. Sin embargo, la gerencia de Gestión Humana manifestó que el modelo de evaluación del desempeño utilizado en el periodo de prueba y para considerar ascensos es el modelo por competencias.

Pregunta Nº 4. ¿Le han realizado evaluación del desempeño?

Objetivo: Identificar si en Pastelería Lorena se ha realizado evaluación del desempeño a los colaboradores.

ALTERNATIVAS	CUESTIONARIOS		GUÍAS DE ENTREVISTA	
	GERENTES Y SUBGERENTES DE UNIDAD	PROFESIONALES DE CAJA Y DE SERVICIO	GERENCIA DE GESTIÓN HUMANA	GERENCIA DE OPERACIONES
Si	100%	77%	Evaluación realizada en periodo de prueba y ascenso.	
No		23%		

Interpretación: Según los resultados obtenidos de los gerentes y subgerentes de unidad encuestados se determina que a todos les han realizado evaluación del desempeño; lo que discrepa en la información recabada de los profesionales de caja y profesionales de servicio. Esta discrepancia se debe a la información obtenida de la gerencia de Gestión Humana en que la evaluación es aplicada para ascensos y solamente los que han sido considerados en el proceso han sido sujetos a dicha evaluación. Sin embargo, Gestión Humana manifestó que también se realiza en el periodo de prueba.

Pregunta Nº 5. ¿Está satisfecho con la evaluación del desempeño que le han realizado?

Objetivo: Determinar si los colaboradores de Pastelería Lorena están satisfechos con la evaluación del desempeño que le han realizado.

ALTERNATIVAS	CUESTIONARIOS	
	GERENTES Y SUBGERENTES DE UNIDAD	PROFESIONALES DE CAJA Y DE SERVICIO
Si	100%	68%
No		32%

Interpretación:

Según los gerentes y subgerentes encuestados todos están satisfechos con la evaluación del desempeño que le han realizado. De los profesionales de caja y profesionales de servicio la mayoría indica que se sienten satisfechos con la evaluación del desempeño y una minoría se muestra insatisfecha.

Pregunta Nº 6. ¿Cada cuánto tiempo se la han realizado?

Objetivo: Conocer cada cuánto tiempo se ha realizado evaluación del desempeño a los colaboradores de Pastelería Lorena.

<table>
<tr><th rowspan="2">ALTERNATIVAS</th><th colspan="2">CUESTIONARIOS</th><th colspan="2">GUÍAS DE ENTREVISTA</th></tr>
<tr><th>GERENTES Y SUBGERENTES DE UNIDAD</th><th>PROFESIONALES CAJA Y DE SERVICIO</th><th>GERENCIA DE GESTIÓN HUMANA</th><th>GERENCIA DE OPERACIONES</th></tr>
<tr><td>Cada 3 meses</td><td>21%</td><td>6%</td><td rowspan="5">No es un proceso estructurado, se realiza cada 6 meses.</td><td rowspan="5">Cada 6 meses</td></tr>
<tr><td>Cada 6 meses</td><td>7%</td><td>23%</td></tr>
<tr><td>Cada año</td><td>36%</td><td>13%</td></tr>
<tr><td>Otro</td><td>36%</td><td>45%</td></tr>
<tr><td>No contestaron</td><td></td><td>13%</td></tr>
</table>

Interpretación: Con los resultados anteriores se puede constatar que los gerentes y subgerentes de unidad y sus colaboradores no tienen certeza de los periodos de evaluación, debido a que no existe una herramienta administrativa sistematizada, tal como lo indico la gerencia de Gestión Humana que no es un proceso estructurado.

Pregunta Nº 7. ¿Quién o quiénes le han aplicado la evaluación del desempeño?

Objetivo: Identificar quién o quiénes han aplicado la evaluación del desempeño a los colaboradores de Pastelería Lorena.

ALTERNATIVAS	CUESTIONARIOS		GUÍAS DE ENTREVISTA	
	GERENTES Y SUBGERENTES DE UNIDAD	PROFESIONALES CAJA Y DE SERVICIO	GERENCIA DE GESTIÓN HUMANA	GERENCIA DE OPERACIONES
Jefe inmediato	93%	68%	Gerentes y subgerentes de unidad	Gerentes y subgerentes de unidad
Gestión Humana	7%	10%		
Otro		10%		
No contestaron		12%		

Interpretación: Se observa que los gerentes de unidad y subgerentes de unidad han sido evaluados por su jefe inmediato y una pequeña muestra menciona que ha sido el área de Gestión Humana; esto se debe a que al momento en que se presentan las situaciones de desarrollo de los colaboradores es el jefe de línea el responsable de evaluar a los colaboradores idóneos para poder ocupar cargos más complejos dentro de la organización. En cuanto a los profesionales de caja y profesionales de servicio los resultados indican que la mayoría de encuestados han sido evaluados por su jefe inmediato y una pequeña muestra diverge al identificar quien lo ha evaluado; esto se debe a que al momento de que se presentan las situaciones de desarrollo y contratación es el área operativa la responsable de evaluar a los colaboradores.

Pregunta Nº 8. ¿Le gustaría recibir capacitación en razón de los resultados de la evaluación del desempeño?

Objetivo: Conocer si a los colaboradores de Pastelería Lorena le gustaría recibir capacitación en razón de los resultados de la evaluación del desempeño.

ALTERNATIVAS	CUESTIONARIOS		GUÍAS DE ENTREVISTA	
	GERENTES Y SUBGERENTES DE UNIDAD	PROFESIONALES CAJA Y DE SERVICIO	GERENCIA DE GESTIÓN HUMANA	GERENCIA DE OPERACIONES
Si	100%	94%	Si	Si
No		6%		

Interpretación: Se puede notar que a los gerentes y subgerentes encuestados les gustaría recibir capacitación. Asimismo, la mayoría de profesionales de caja y profesionales de servicio indicaron que les gustaría recibir capacitación en razón de los resultados de la evaluación; aunque hay una minoría en estos mismos puestos que no les gustaría. Gerencia de Gestión Humana y gerencia de Operaciones manifiestan que utilizarían los resultados de la evaluación del desempeño para diseñar programas de capacitación.

Pregunta Nº 9. ¿Considera apropiado que las promociones y ascensos se basen en la evaluación del desempeño?

Objetivo: Determinar si los colaboradores de Pastelería Lorena consideran apropiado que las promociones y ascensos se basen en la evaluación del desempeño.

ALTERNATIVAS	CUESTIONARIOS		GUÍAS DE ENTREVISTA	
	GERENTES Y SUBGERENTES DE UNIDAD	PROFESIONALES DE CAJA Y DE SERVICIO	GERENCIA DE GESTIÓN HUMANA	GERENCIA DE OPERACIONES
Si	93%	94%	Si	Si
No	7%	6%		

Interpretación: Con estos resultados podemos considerar que un porcentaje mínimo de los encuestados cree que las promociones y ascensos pueden darse por otras circunstancias que no sean las competencias laborales, mencionando entre otras, niveles académicos, antigüedad en la empresa, condición familiar y estatus social; el porcentaje mayor cree que las promociones y ascensos se deben dar en razón de las competencias laborales. Para Gestión Humana los resultados son favorables dado que tendrían los insumos para elaborar un programa de capacitaciones.

Pregunta Nº 10. ¿Le gustaría que se le dieran incentivos como resultado de la evaluación del desempeño?

Objetivo: Conocer si a los colaboradores de Pastelería Lorena les gustaría que se les dieran incentivos como resultado de la evaluación del desempeño.

ALTERNATIVAS	CUESTIONARIOS		GUÍAS DE ENTREVISTA	
	GERENTES Y SUBGERENTES DE UNIDAD	PROFESIONALES DE CAJA Y DE SERVICIO	GERENCIA DE GESTIÓN HUMANA	GERENCIA DE OPERACIONES
Si	100%	94%	Si	Si
No		6%		

Interpretación: Los encuestados manifiestan en su mayoría que la evaluación del desempeño puede ser un instrumento de medición, que permita establecer un programa de incentivos objetivo que esté vinculado a resultados concretos del rendimiento laboral.

Gestión Humana y gerencia de Operaciones manifiestan que a través de la evaluación del desempeño se puede identificar la buena aplicación de las competencias individuales y por lo tanto puede ser un instrumento de medición que permita establecer un programa de incentivos.

Pregunta Nº 11. ¿Le gustaría que se le retroalimentara en las debilidades encontradas en la evaluación del desempeño?

Objetivo: Conocer si a los colaboradores de Pastelería Lorena le gustaría recibir retroalimentación sobre las debilidades encontradas en la evaluación del desempeño.

ALTERNATIVAS	CUESTIONARIOS		GUÍAS DE ENTREVISTA	
	GERENTES Y SUBGERENTES DE UNIDAD	PROFESIONALES DE CAJA Y DE SERVICIO	GERENCIA DE GESTIÓN HUMANA	GERENCIA DE OPERACIONES
Si	100%	100%	Si	Si
No				

Interpretación: Se puede determinar que los encuestados consideran que sus áreas de mejora no necesariamente deben ser sustentadas en un programa formal de capacitación, sino a través de una retroalimentación de corto plazo, informal y de manera personalizada según los aspectos que necesiten mejorarse. Además, es importante que les puedan dar a conocer los resultados obtenidos en la aplicación de la evaluación del desempeño.

Pregunta Nº 12. ¿Qué factores considera necesarios que le evalúen?

Objetivo: Conocer los factores que los encuestados consideran necesarios que les evalúen.

CUESTIONARIOS			GUÍAS DE ENTREVISTA	
GERENTES Y SUBGERENTES DE UNIDAD	PROFESIONALES CAJA	PROFESIONALES DE SERVICIO	GERENCIA DE GESTIÓN HUMANA	GERENCIA DE OPERACIONES
Calidad del trabajo	Nivel académico	Nivel académico	Conocimientos	Conocimientos
Políticas de la empresa	Rapidez en la emisión del ticket	Uso de maquinas	Habilidades	Habilidades
Logro de objetivos y metas	Recibir el pago y entregar el	Atender indicaciones	Actitudes	Actitudes

	cambio			
Trabajo en equipo	Correspondientes al trabajo	Trabajo en equipo		Sentido de pertenencia
Buena comunicación	El carácter	Productividad		Valores
Manejo de inventarios	Atención al cliente	Atención al cliente		
Manejo de personal	Responsabilidad	Las actitudes		
Servicio al cliente	Persuasión	Conocimiento de los productos		
Rol de líder				
Responsabilidad				
Honestidad				
Carismático				

Interpretación: Según la información obtenida la población en estudio no ha sido enseñada a poner énfasis en los indicadores importantes de las funciones de su puesto, y por eso es que los indicadores de los resultados son dispersos y no hay unificación de factores. Gerencia de Gestión Humana comentó que la evaluación del desempeño se debe aplicar considerando únicamente los elementos de competencias y en el caso de gerencia de Operaciones agrega dos elementos como los son sentido de pertenencia y valores.

Pregunta Nº 13. ¿Cada cuánto tiempo le parece adecuado que se aplique la evaluación del desempeño?

Objetivo: Conocer cada cuánto tiempo le parece adecuado a los colaboradores de Pastelería Lorena que se aplique la evaluación del desempeño.

ALTERNATIVAS	CUESTIONARIOS		GUÍAS DE ENTREVISTA	
	GERENTES Y SUBGERENTES DE UNIDAD	PROFESIONALES CAJA Y DE SERVICIO	GERENCIA DE GESTIÓN HUMANA	GERENCIA DE OPERACIONES
Cada 3 meses	21%	26%		
Cada 6 meses	43%	55%	Si	Si
Cada año	36%	19%		

Interpretación: Según los datos recabados de los gerentes y subgerentes de unidad se considera que el resultado prevaleciente se apega a las condiciones actuales de evaluación del desempeño realizadas dentro de las organizaciones, ya que no existen criterios para determinar cuándo se pondera el desempeño de los colaboradores y se aplica la herramienta correspondiente.

En el caso de los profesionales de caja y profesionales de servicio más de la mitad de los encuestados dan relevancia a que el periodo de evaluación sea cada seis meses. Gestión Humana y gerencia de Operaciones consideran oportuno que se realice cada 6 meses, ya que es un tiempo prudencial para dar seguimiento a los resultados, haciendo los ajustes necesarios y enmendar todo lo que se necesita mejorar, para tomar mejores decisiones en beneficio de los colaboradores y de la organización.

Pregunta Nº 14. ¿Quién o quiénes le gustaría que evaluaran su desempeño?

Objetivo: Identificar quién o quiénes les gustaría a los colaboradores que evaluara su desempeño.

CUESTIONARIOS		GUÍAS DE ENTREVISTA	
GERENTES Y SUBGERENTES DE UNIDAD	**PROFESIONALES CAJA Y DE SERVICIO**	**GERENCIA DE GESTIÓN HUMANA**	**GERENCIA DE OPERACIONES**
Jefe inmediato (64%)	Jefe inmediato (35%)	360°	360°
Jefe inmediato y Gestión Humana	Jefe inmediato y pares		
Jefe inmediato y colaborador	Jefe inmediato, Gestión Humana, Pares y Clientes		
Jefe inmediato y clientes	Gestión Humana		
Jefe inmediato, colaboradores y clientes			

Interpretación: Como se puede observar en la información recopilada en los órganos de dirección se tiene interés por una evolución 360°, pretendiendo que sea algo más completo. En cuanto a los gerentes y subgerentes de unidad consideran apropiado ser evaluado por su jefe inmediato y se presenta intereses dispersos en cuanto a la responsabilidad de realizar la evaluación. El mayor interés para los profesionales de caja y profesionales de servicio es también el jefe inmediato, lo único es que el porcentaje obtenido es menor al 50%.

Estos resultados nos muestran que los colaboradores no tienen certeza de quien debe evaluarlos lo que nos permite determinar que al realizar una evaluación 360° se puede satisfacer los intereses de todos los involucrados.

Pregunta Nº 15. ¿Cómo les gustaría que se ponderara la evaluación del desempeño de sus colaboradores?

Objetivo: Conocer la forma de ponderar que les gustaría a los gerentes y sub gerentes que se utilice en la evaluación del desempeño de sus colaboradores.

ALTERNATIVAS	GERENTES Y SUBGERENTES DE UNIDAD
Números enteros (entre 1 y 10)	7%
Porcentajes (entre 0% y 100%)	29%
Categorías de desempeño (excelente, muy bueno, bueno, regular y necesita mejorar)	14%
Números enteros y categorías de desempeño (excelente, muy bueno, bueno, regular y necesita mejorar)	7%
Porcentajes (entre 0% y 100%) y categorías de desempeño (excelente, muy bueno, bueno, regular y necesita mejorar)	43%

Interpretación: Se determina que para la mayoría de los encuestados es de mucha importancia ponderar la evaluación con criterios que reflejen una lectura concreta de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento de evaluación, hay que mencionar que al incluir porcentajes y categorías de desempeño permite apreciar de manera objetiva como se le dará lectura a los factores de evaluación y de esta manera estructurar los diferentes niveles de desempeño que presenten los colaboradores.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA.

5.1. CONCLUSIONES.

- En la empresa Pastelería Lorena realizan evaluación del desempeño, pero de una manera no estructurada ni formal, solamente dan seguimiento a los niveles operativos, específicamente a los profesionales de caja y a los profesionales de servicio, la evaluación es aplicada por los jefes inmediatos, pero sin tiempos estándares para tener una apreciación más amplia del desempeño de los colaboradores, además tienen definido realizar evaluación solamente cuando se finaliza el periodo de prueba de un nuevo colaborador o cuando se van a realizar ascensos y promociones.

- Para la gerente de gestión humana y para el gerente de operaciones se considera necesario contar con una herramienta de evaluación del desempeño que les permita determinar el nivel de productividad y eficiencia que van desarrollando en toda la organización con la idea de ir mejorando continuamente. En la entrevista realizada a estos órganos de dirección expresaron que debe de sistematizarse y realizarse de manera formal.

- La evaluación del desempeño que se lleva a cabo actualmente se considera no rutinaria e informal y que se desarrolla de una manera no estructurada y esporádica.

- Según la información obtenida en la encuesta el 43% de los gerentes y subgerentes de unidad consideran apropiado poder aplicar la herramienta de evaluación del desempeño cada 6 meses, en el cuestionario aplicado a los profesionales de caja y profesionales de servicios un 55% de ellos también mencionan que la evaluación se debe de dar cada 6 meses. En la entrevista tanto la gerencia de gestión humana como la gerencia de operaciones de igual manera estipulan idóneo desarrollar la evaluación del desempeño cada 6 meses.

- Los gerentes y subgerentes de unidad consideran importante contar con una herramienta de evaluación de desempeño que permita delinear programas de capacitación, afirmándolo el 100% de los encuestados. En el caso de los profesionales de caja y de los profesionales de servicio un 94% concluye que de una evaluación se debería tomar insumos para capacitación. En cuanto a la información obtenida en la guía de entrevista se menciona por parte de los entrevistados que sí se utilizarían los resultados de la evaluación del desempeño para poder delinear los programas de capacitación considerando las áreas de mejora de los colaboradores.

- La empresa no tiene definido ningún incentivo para buscar un desempeño sobresaliente por parte de los colaboradores, el cien por ciento de los sujetos de estudio manifestaron que de instaurarse una herramienta de evaluación del desempeño debe de diseñarse un programa de incentivos que motive a los colaboradores a presentar un desempeño productivo y eficiente.

- Por parte de los órganos de dirección se estipula instaurar un modelo de evaluación del desempeño por competencias ya que la empresa presenta sus descripciones de puestos bajo esta modalidad, cabe mencionar que la gerencia de gestión humana nos proporcionó el manual de puestos donde encontramos dicha información. Además, se quiere realizar la evaluación haciendo uso del método de trescientos sesenta grados, lo cual manifestaron las gerencias entrevistadas aclarando que esto lo pretenden para tener un panorama amplio del entorno de trabajo de los colaboradores.

- Para órganos de dirección y colaboradores, la evaluación del desempeño debe de ser una herramienta que permita tomar decisiones idóneas en cuando a los ascensos y promociones, ya que ésta puede brindar la información idónea de cómo se desenvuelven las personas en el entorno de trabajo considerando los niveles de productividad alcanzados, la satisfacción de los clientes, la integración en trabajos de equipo, todo esto incidiendo en la satisfacción laboral de los colaboradores.

5.2. RECOMENDACIONES.

- Pastelería Lorena debe sistematizar una herramienta de evaluación del desempeño que les permita medir el rendimiento laboral de los colaboradores.

- Al institucionalizar una herramienta de evaluación del desempeño, ésta debe de ser considerada como un instrumento que facilita información para ser tomada en cuenta en el diseño de los programas de capacitación.

- La herramienta de evaluación del desempeño debe de tener vinculación con el proceso de compensación de recursos humanos, es decir, deben definirse incentivos que vayan orientados a los resultados encontrados en la evaluación y que puedan motivar a los colaboradores a mejorar de manera permanente.

- Se debe establecer una herramienta que conlleve la evaluación de desempeño por el método trescientos sesenta grados, para contar con información más completa e indagar diferentes percepciones del rendimiento laboral de los colaboradores y de las sucursales en general.

- El modelo de evaluación de desempeño que se debe implantar es el basado en competencias, ya que a través de éste se puede lograr tener un mapeo de los aspectos relevantes que están vinculados al rendimiento eficiente y que permite identificar elementos claves que debe reunir un colaborador para ocupar idóneamente su puesto.

- Para poder ascender o promover a un colaborador se debe de analizar las evaluaciones del desempeño, realizar reclutamiento interno y considerar aquellos que han obtenido un resultado sobresaliente en la medición como primera opción.

- Se considera oportuno realizar la evaluación del desempeño dos veces al año, una en el mes de julio y otra en el mes de enero de cada año.

- Se recomienda diseñar un software donde se pueda integrar los instrumentos de evaluación que permita facilitar la aplicación del método de evaluación propuesto.

5.3. PROPUESTA DE UNA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL TALENTO HUMANO DE PASTELERÍA LORENA.

5.3.1. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA.

A continuación, se presenta la propuesta de la herramienta de evaluación del desempeño para la empresa Pastelería Lorena, ésta se ha diseñado considerando la información obtenida en la investigación de campo. Se ha determinado cuales son los objetivos de aplicar este instrumento administrativo en la organización, además se ha definido el alcance que tendrá la evaluación, seguidamente se establecen políticas que rigen la metodología de administración y aplicación, también se han diseñado los formularios de ejecución de la evaluación; se ha establecido un instrumento de evaluación para gerentes y subgerentes, otro para profesionales de caja y uno para profesionales de servicio. Por ser una evaluación de 360° se ha diseñado de igual manera un instrumento donde el colaborador evalúe a su jefe inmediato. Seguidamente se presenta el formulario de evaluación de pares, es decir, uno donde se evalúan entre gerentes y subgerentes, otro donde se evalúan entre profesionales de caja y otro donde se evalúan entre profesionales de servicio. Posteriormente se presentan los instrumentos de autoevaluación para cada puesto, en el caso de los gerentes y subgerentes se usará el mismo formulario, los profesionales de caja tendrán un formulario apegado a su puesto y de igual manera para los profesionales de servicio. Por último, se presenta un instrumento de evaluación para las sucursales, esta se definió considerando la satisfacción que el cliente pueda tener por la prestación de productos y servicios en cada sucursal de la empresa. Cabe mencionar que cada instrumento ha sido diseñado basado en competencias, que además está estructurado para poder definir una calificación y al final de los mismos se diseñó una parte para establecer comentarios u otra información que se considere relevante y las firmas que dan validez al formulario. A continuación, presentamos una gráfica que muestra los agentes participantes en la aplicación de la herramienta de evaluación del desempeño y luego se describe en un cuadro resumen de los instrumentos de evaluación incluidos en la propuesta:

Fuente: Gráfica diseñada y elaborada por el equipo investigador.

N°	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES	CANTIDAD DE INSTRUMENTOS
1	De jefes a colaboradores	• Gerencia de operaciones a gerentes • Gerentes a subgerentes • Gerentes o subgerentes a profesionales de caja y a profesionales de servicio.	3
2	De colabores a jefe inmediato	• Colabores a jefes inmediatos	1
3	De pares a pares	• Gerentes a gerentes. • Subgerentes a subgerentes. • Profesionales de caja a profesionales de caja. • Profesionales de servicio a profesionales de servicio.	3
4	Autoevaluación	• Gerentes y subgerentes así mismos • Profesionales de caja así mismos • Profesionales de servicio así mismos	3
5	Clientes	• Clientes a sucursales	1

5.3.2. OBJETIVOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

- Medir el desempeño y comportamiento de los colaboradores en cuanto a la productividad y calidad del trabajo, a fin de conocer el nivel de contribución y cumplimiento de los objetivos organizacionales.

- Obtener información que sirva de base para identificar necesidades de capacitación a fin de mejorar el desempeño laboral y abordando las situaciones de mejora que pueden ser atendidas por medio de retroalimentación.

- Estimular a los colaboradores para que sean más productivos, fomentando una cultura de mejora continua, de manera que éstos, se comprometan en su desarrollo tanto a nivel personal como profesional, por medio de la participación activa en su evaluación.

5.3.3. ALCANCE DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

La evaluación del desempeño se llevará a cabo en La Empresa Pastelería Lorena, específicamente en los niveles organizacionales que se encuentran en las sucursales, siendo estos los siguientes:

- Gerente de unidad.
- Subgerente de unidad.
- Profesional de servicio de caja.
- Profesional de servicio.

La aplicación de la herramienta de evaluación será 2 veces al año; una en la primera semana de julio y la otra en la primera semana de enero.

5.3.4. POLÍTICAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

- La evaluación de desempeño tendrá como propósito contribuir a la mejora continua de los colaboradores, mediante la identificación de fortalezas y debilidades.
- El responsable administrativo de la evaluación del desempeño será el área de gestión humana y los responsables operativos serán los gerentes de unidad, colaboradores, pares y clientes.

- Se aplicarán instrumentos de evaluación utilizando el modelo por competencias y haciendo uso del método 360° donde participaran todos los que se vinculan al trabajo que se realiza dentro de las sucursales.

- Se deberá comunicar a los colaboradores con una semana de anticipación las fechas asignadas para su evaluación.

- Si por algún motivo de fuerza mayor, ya sea por compromisos adquiridos previamente, por incapacidad médica o vacaciones, el colaborador se encuentre ausente al momento de su evaluación, el jefe inmediato, deberá programar otra fecha y notificarle por escrito.

- Tanto el evaluado como el jefe inmediato, deberán firmar el documento de evaluación en original.

- La falta de una firma sea del jefe inmediato o el colaborador evaluado, hará invalida la evaluación.

- En caso que el evaluado se rehusé a firmar el instrumento de evaluación, el jefe inmediato deberá hacer constar por escrito en el documento de evaluación la razón porque no quiso firmar el colaborador.

- Una vez concluido el proceso de evaluación, el jefe inmediato, tendrá un máximo de dos semanas para comunicar los resultados.

- Para comunicar los resultados, el jefe inmediato, deberá reunirse con el colaborador, a fin de identificar la manera en la que se solucionarán los resultados deficientes.

- El colaborador evaluado, está en la obligación de dejar por escrito los compromisos que adquirirá según sus resultados en la evaluación de desempeño.

- Por ningún motivo la evaluación de desempeño dará lugar a que se despida un colaborador, se le baje el salario o se le baje de puesto.

- La autoevaluación que el colaborador realice, no invalidará las calificaciones que el jefe inmediato asigne en la evaluación, sin embargo, el jefe inmediato deberá consensuar los resultados obtenidos en ambas evaluaciones y tomar en cuenta las respuestas de los colaboradores para la toma de sus decisiones.

- La evaluación que realicen los clientes será orientada al desempeño global de la sucursal, más que al desempeño individual.

- Se someterá a la evaluación del desempeño únicamente aquellos colaboradores que tengan más de seis meses laborando en la empresa. Considerando que es un periodo en el cual se pueden adquirir y desarrollar las competencias incorporadas en los instrumentos.

- La información obtenida deberá ser archivada en el expediente del colaborador, la cual servirá como evidencia para futuras evaluaciones y para posibles análisis de puestos.

- El encargado de velar por el cumplimiento de las políticas de la evaluación del desempeño y su aplicación será la Gerencia de Gestión Humana.

5.3.5. LINEAMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

A continuación, se presentan una serie de indicaciones para poder desarrollar la evaluación del desempeño.

1. El área de gestión humana será la responsable de reproducir todos los instrumentos de evaluación y de organizarlos para entregárselos a los evaluadores.

2. Los evaluadores estarán conformados por colaboradores del área operativa y área de gestión humana, cuando se realice la evaluación a los gerentes y subgerentes.

3. Cuando sea la evaluación de gerentes y subgerentes a colaboradores, de colaboradores a jefes, pares y autoevaluación, deberá estar presente alguien del área de gestión humana o del área de operaciones.

4. Se deberá realizar una cronogramación de aplicación de los instrumentos por sucursal y por puesto, esto para preparar toda la logística necesaria para llevar a cabo la evaluación del desempeño.

5. Se iniciará la evaluación con las sucursales que están ubicadas en el municipio de San Miguel, luego se desarrollara en las sucursales que se encuentran en los otros municipios, considerando llevarla a cabo en horas donde no exista mucha afluencia de clientes.

6. La evaluación comenzara realizándola a los gerentes y subgerentes, posteriormente a los profesionales de caja y luego a los profesionales de servicio. Seguidamente se llevará a cabo la evaluación de colaboradores a jefes, posteriormente la evaluación entre pares, después la autoevaluación y por último la evaluación de clientes a cada sucursal.

7. Antes de realizar la evaluación del desempeño, los evaluadores deberán ser capacitados sobre cómo se deben de utilizar los instrumentos y además dar a conocer las competencias a evaluar para cada uno de los puestos. El área de gestión humana será la responsable de llevar a cabo este proceso.

8. La gerencia de operaciones evaluará a los gerentes y subgerentes de unidad y éstos a los colaboradores (profesionales de caja y profesionales de servicio).

9. El representante del área de operaciones recogerá todos los instrumentos de evaluación ya llenados y los hará llegar al área de gestión humana para el procesamiento de los resultados.

10. El área de gestión humana ya teniendo procesada la información deberá elaborar un análisis para cada uno de los colaboradores, un análisis general por puesto y por sucursal.

11. Teniendo ya los análisis correspondientes, el área de gestión humana los hará llegar a la gerencia de operaciones para su socialización con cada uno de los colaborares evaluados.

12. Se debe de realizar visitas a cada sucursal y realizar una reunión general para dar a conocer el análisis que se hizo por sucursal, luego socializar los resultados con cada uno de los colaborares de manera individual y entregar una hoja de resultados con su análisis respectivo.

13. Todos aquellos que salgan no competentes en dos evaluaciones consecutivas deberán ser remitidos al programa de realimentación.

5.3.6. PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE REALIMENTACIÓN

OBJETIVO: Proporcionar las medidas necesarias para completar el proceso de evaluación del desempeño, habiendo obtenido los resultados del evaluado para proporcionar la debida realimentación y cubrir oportuna y correctamente las áreas de mejora.

Este programa está dirigido a todos aquellos colaboradores que al realizar su evaluación del desempeño obtengan un resultado en la categoría **inferior a lo esperado** y deban ser realimentados en las áreas que se tiene la necesidad de mejora.

1. Para el colaborador que obtenga resultados en la categoría **inferior a lo esperado** deberá definírsele un plan de realimentación en la o las áreas de mejora, previamente definidas por su jefe inmediato, mediante una entrevista de realimentación con el evaluado.

2. El jefe inmediato deberá establecer si la realimentación del colaborador de acuerdo a las áreas de mejora identificadas, será a través de coaching individual o grupal.

3. Si la realimentación del colaborador es a través de coaching grupal, deberá el jefe inmediato coordinar con el Centro de Formación y el colaborador, el tiempo y el horario en el que deberá asistir, así como las condiciones que deberá cubrir para subsanar las áreas de mejora.

4. Si la realimentación es un coaching individual (dentro del trabajo), el jefe inmediato trabajará junto al colaborador en las áreas de mejora bajo un tiempo definido y consensuado con el colaborador para que éste tenga un mejor aprovechamiento de su

realimentación y al mismo tiempo el compromiso de mejora en su desempeño. Este acompañamiento tendrá un período máximo de dos meses, al final el jefe del evaluado emitirá un informe donde explique los resultados obtenidos y deberá ser firmado por ambos y enviado al expediente del colaborador.

5. Si un colaborador obtiene en su evaluación del desempeño dos veces de forma consecutiva resultados en la categoría **inferior a lo esperado**, deberá tratarse de forma específica con su jefe inmediato y evaluar cuáles son las áreas de mejora:

a) Verificar si las áreas de mejora en las que tiene deficiencia, son las mismas de la evaluación anterior, si este es el caso queda a criterio del jefe inmediato, avalado por su superior y consensuado con Gestión Humana la permanencia del colaborador o bajo qué condiciones lo mantendrán.

b) Si las áreas de mejora en las que necesita realimentación son diferentes a la evaluación del desempeño anterior, el jefe inmediato y supervisor deberán estudiar el caso y participarle al evaluado por medio de una entrevista armoniosa el seguimiento a su realimentación y los requerimientos que deberá cumplir, con el objetivo de que asuma compromiso y tenga claro los beneficios que obtendrá con el nuevo desempeño que se espera de él.

c) Si en los casos descritos en los literales a y b no son satisfactorios en el tiempo requerido el colaborador podría quedar desvinculado de la organización, si así lo decide la jefatura inmediata en consenso con Gerencia de Gestión Humana y Gerencia de Operaciones.

5.3.7. EJEMPLO DE LLENADO DE LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

5.3.7.1. INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA GERENTES Y SUBGERENTES DE UNIDAD.

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA GERENTES Y SUBGERENTES DE UNIDAD.

I. DATOS GENERALES.

Fecha: _____

Nombre del Colaborador: _____

Nombre del Jefe inmediato: _____

Puesto: _____ Área: _____

Objetivo: Encontrar el nivel de cumplimiento laboral relacionado con las competencias necesarias para desempeñarse idóneamente en el puesto.

Indicaciones: Asigne una "X" a cada criterio de desempeño en cada casilla según las competencias descritas (3 = Destacado, 2 = Normal y 1 = Resultados inferiores a los esperados), de acuerdo a la valoración del desempeño del colaborador; al final de cada instrumento, se le pide establecer el puntaje obtenido, el cual deberá calcular sumando el total de nivel alcanzado y dividiéndolo entre el número de competencias.

II. COMPETENCIAS A EVALUAR.

Competencias Cognitivas	**Nivel de desarrollo de competencias cognitivas**			
	Destacado (3)	**Normal (2)**	**Inferior a lo esperado (1)**	**Nivel alcanzado**
Conocimiento sobre sistemas informáticos a nivel intermedio.	Desempeña su trabajo haciendo uso óptimo de los sistemas informáticos utilizándolos de manera eficiente	Desempeña su trabajo haciendo uso de los sistemas informáticos según lo requerido	Desempeña su trabajo sin hacer uso de los sistemas informáticos y si los utiliza lo hace de manera ineficiente	2

		X		
Conocimiento sobre pronósticos de ventas.	Diseña pronósticos de ventas haciendo uso de métodos adecuados considerando la demanda de mercado	Diseña pronósticos de ventas haciendo uso de métodos adecuados	No diseña pronósticos de ventas haciendo uso de métodos adecuados considerando la demanda de mercado	2
		X		
Conocimiento sobre manejo de costos, gastos y utilidades.	Sabe cómo realizar análisis de costos y rentabilidad para poder medir el impacto financiero de los resultados de su trabajo y de esta manera toma decisiones para controlarlos	Sabe cómo realizar análisis de costos y rentabilidad para poder medir el impacto financiero de los resultados de su trabajo	No sabe cómo realizar análisis de costos y rentabilidad para poder medir el impacto financiero de los resultados de su trabajo	2
		X		
Conocimiento sobre control de inventarios.	Tiene conocimiento sobre métodos de control de inventario y utiliza estos para mejorar la rotación de los productos, considera el costo financiero que esto genera para la organización y brinda soluciones para evitarlo	Tiene conocimiento sobre métodos de control de inventario y utiliza estos para mejorar la rotación de los productos	No tiene conocimiento sobre métodos de control de inventario y la rotación de estos es en razón de las circunstancias	3
	X			

Conocimiento sobre buenas prácticas y protocolo de servicio.	Conoce de protocolos de servicio al cliente, los transmite a los colaboradores y los lleva la practica en la interacción con los clientes	Conoce de protocolos de servicio al cliente y los lleva a la practica en la interacción con los clientes	No tiene conocimiento de protocolos de servicio al cliente	3
	X			
Conocimiento sobre el proceso administrativo.	Posee conocimientos sobre planeación, organización, dirección y control de las actividades de la organización y las lleva a la practica en el desempeño de su trabajo, haciendo aportes a la alta dirección y que estos sean considerados en la planeación general de la organización	Posee conocimientos sobre planeación, organización, dirección y control de las actividades de la organización y las lleva a la practica en el desempeño de su trabajo	No tiene conocimientos sobre planeación, organización, dirección y control de las actividades de la organización	2
		X		
Conocimiento sobre administración de recursos humanos.	Sabe de los procesos de recursos humanos y los lleva a la practica en la dirección de sus colaboradores, enfocándose en la mejora continua de las relaciones entre recursos humanos,	Sabe de los procesos de recursos humanos y los lleva a la practica en la dirección de sus colaboradores	No sabe de los procesos de recursos humanos y dirige a sus colabores de manera empírica	2

	gerente de línea y colaboradores			
		X		
Conocimiento sobre Merchandising.	Conoce sobre exhibición de productos, ubicación adecuada para la vista del cliente e identifica aquellos que requieren mejor imagen para generar intención de compra, diseña estrategias que permitan al cliente identificar aquellos productos más rentables para la organización	Conoce sobre exhibición de productos, ubicación adecuada para la vista del cliente, decoración de estantería, limpieza de vitrinas y otros exhibidores	Conoce sobre ubicación de productos para la vista del cliente, pero no sabe cómo exhibirlos de manera adecuada y no identifica aquellos que requieren mejor imagen para generar intención de compra	3
	X			
Calificación: **Resulta de la división de la suma total de nivel alcanzado entre las 8 competencias.**				**2.38**

Competencias Técnicas	**Nivel de desarrollo de competencias técnicas**			
	Destacado **(3)**	**Normal** **(2)**	**Inferior a lo esperado** **(1)**	**Nivel alcanzado**
Orientación al logro de resultados (metas y objetivos).	Siempre supera las metas y objetivos establecidos por	Siempre cumple las metas y objetivos establecidos por	Algunas veces cumple las metas y objetivos	3

	la organización	la organización	establecidos por la organización	
	X			
Habilidad de comunicar e inspirar.	Sabe escuchar activamente y mantiene comunicación constante con sus colaboradores y clientes dando mensajes claros e información pertinente haciendo uso de lenguaje verbal y no verbal. Identifica información prioritaria y la hace llegar oportunamente a sus colaboradores	Sabe escuchar activamente y mantiene comunicación con sus colaboradores y clientes dando claridad en el mensaje y proporcionando información oportuna, hace uso de lenguaje verbal y no verbal	No escucha activamente y no mantiene comunicación constante con sus colaboradores y clientes. Da mensajes confusos, no proporciona información pertinente y solo usa el lenguaje verbal	2
		X		
Habilidad para trabajar en equipo.	Se vuelve parte del equipo en el desempeño diario de las actividades del trabajo, influye positivamente en el equipo de trabajo, aporta ideas para el buen desempeño del equipo y respalda las ideas de los miembros del equipo. Reconoce el trabajo sobresaliente de los miembros del equipo, hace	Se vuelve parte del equipo en el desempeño diario de las actividades del trabajo, influye positivamente en el equipo de trabajo, aporta ideas para el buen desempeño del equipo y respalda las ideas de los miembros del equipo.	No se involucra en el trabajo del equipo, no influye positivamente en el equipo de trabajo, no aporta ideas para el buen desempeño del equipo y no respalda las ideas de los miembros del equipo. Además no reconoce el trabajo	3

	partícipe de las decisiones a todos los miembros del equipo, no discrimina ni margina a ningún miembro del equipo	Reconoce el trabajo sobresaliente de los miembros del equipo	sobresaliente de los miembros del equipo	
	X			
Metódico y organizado.	Sabe cómo organizar el trabajo en los tiempos disponibles para llevarlos a cabo, considera metódicamente todas las responsabilidades que emanan de su trabajo, administra el tiempo de manera eficiente y se organiza de forma tal que no le puedan afectar los imprevistos	Sabe cómo organizar el trabajo, considera todas las responsabilidades que emanan de su trabajo, administra el tiempo y organiza actividades rutinarias	No sabe cómo organizar el trabajo en los tiempos disponibles, no considera metódicamente todas las responsabilidades que emanan de su trabajo, no administra el tiempo de manera eficiente y no se organiza de forma tal que no le puedan afectar los imprevistos	3
	X			
Orientación al cliente.	Pone por encima de sus interés los del cliente, satisface las necesidades tanto del cliente interno como externo, genera relaciones de largo plazo con los clientes, busca ganarse la confianza de los clientes y siempre está en	Pone por encima de sus interés los del cliente, satisface las necesidades del cliente externo, genera relaciones de corto plazo con los clientes, busca interactuar constantemente con los clientes y siempre está en búsqueda de	Pone por encima sus interés que los del cliente, no satisface las necesidades tanto del cliente interno como externo, no genera relaciones de largo plazo con los clientes, no busca ganarse la confianza de los clientes y no	2

	búsqueda de fidelizar a los clientes	vender a los clientes	busca fidelizar a los clientes	
		X		
Habilidad para resolver conflictos.	Aplica técnicas para resolver conflictos, busca equilibrar el conflicto entre las partes involucradas, le da enfoque positivo a los conflictos para darle solución armónica y pacífica, soluciona el conflicto y busca el origen del mismo para que no se vuelva a presentar	Aplica técnicas para resolver conflictos, busca equilibrar el conflicto entre las partes involucradas, le da enfoque positivo a los conflictos para darle solución armónica y pacífica	No aplica técnicas para resolver conflictos, no busca equilibrar el conflicto entre las partes involucradas, le da enfoque de problemas a los conflictos y no busca darle solución armónica y pacífica	2
		X		
Ejerce liderazgo en el rol de jefe.	Empleo de autoridad con humanismo en sus colaboradores, los motiva e incentiva a dar lo mejor de sí en el desempeño de su trabajo, no realiza supervisión directa y trabaja para que sus colaboradores puedan tomar sus propias decisiones	Empleo de autoridad en sus colaboradores, los motiva e incentiva a dar lo mejor de sí en el desempeño de su trabajo, realiza supervisión directa y trabaja para que sus colaboradores puedan tomar sus propias decisiones	No aplica autoridad en sus colaboradores, no los motiva ni incentiva a dar lo mejor de sí en el desempeño de su trabajo, realiza supervisión directa y no trabaja para que sus colaboradores puedan tomar sus propias decisiones	2
		X		
Calidad en la	Realiza todos los procesos	Realiza todos los procesos	No respeta los procesos	3

aplicación de los procesos.	inmersos en el desempeño de su trabajo, trabaja de manera permanente para optimizar los procesos, hace propuestas para que se mejoren los procesos y transmite a sus colaboradores los cambios en los procesos para que estos se lleven a cabo de manera eficiente	inmersos en el desempeño de su trabajo, trabaja de manera permanente para eficientizar los procesos, hace propuestas para que se mejoren los procesos	inmersos en el desempeño de su trabajo, trabaja en los procesos empíricamente, no hace propuestas para que se mejoren los procesos	
	X			
Calificación: **Resulta de la división de la suma total de nivel alcanzado entre las 8 competencias.**				2.50

Competencias Humanísticas	**Nivel de desarrollo de competencias humanísticas**			
	Destacado **(3)**	**Normal** **(2)**	**Inferior a lo esperado** **(1)**	**Nivel alcanzado**
Respeto	Respeta la organización, a su jefe, a sus pares, colaboradores y clientes. Trabaja constantemente para que se instaure un clima de respeto en todos los niveles organizacionales y hace propuestas que puedan ser instauradas dentro de la organización	Respeta la organización, a su jefe, a sus pares, colaboradores y clientes.	No actúa con respeto hacia la organización, solamente respeta a su jefe, no así a sus pares ni colaboradores ni clientes.	3

		X		
Confianza	Genera confianza para la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y clientes. Se esfuerza para que la confianza sea reciproca con todos los que interactúa. Actúa éticamente y responsablemente en el desempeño de su trabajo. Ejemplifica la confianza con su comportamiento	Genera confianza para la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y clientes. Se esfuerza para que la confianza sea reciproca con todos los que interactúa.	No genera confianza para la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y clientes. No se esfuerza para que la confianza sea reciproca con todos los que interactúa.	2
		X		
Humildad	No se realza de logros individuales, acepta sus errores y asume las consecuencias de los mismos, reconoce sus defectos y trabaja para corregirlos. Identifica sus situaciones de mejora y trabaja para desarrollarlas	No se realza de logros individuales, acepta sus errores y asume las consecuencias de los mismos, reconoce sus defectos y trabaja para corregirlos.	Se realza de logros individuales, no acepta sus errores y no asume las consecuencias de los mismos, no reconoce sus defectos.	1
			X	
Integridad	Se enfoca siempre en hacer lo correcto, tratando de hacer bien las cosas sin afectar a la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y cliente. Siempre se enfoca a actuar	Se enfoca siempre en hacer lo correcto, tratando de hacer bien las cosas sin afectar a la organización, jefe inmediato, pares,	A veces tiende en hacer lo correcto, trata rara vez de hacer bien las cosas sin afectar negativamente a la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y	2

	transparentemente respetando los intereses de los demás	colaboradores y cliente.	cliente.	
		X		
Pasión	Realiza su trabajo con mucha emoción, prioriza el nivel emocional de sus colaboradores y clientes de tal manera que ellos puedan sentirse afines con la organización. El sentimiento que él manifiesta en su trabajo lo lleva más allá de sus responsabilidades	Realiza su trabajo con mucha emoción, prioriza el nivel emocional de sus colaboradores y clientes de tal manera que ellos puedan sentirse afines con la organización.	No realiza su trabajo con mucha emoción, prevalece su nivel emocional que el de sus colaboradores y clientes de tal manera que ellos no lleguen a sentirse afines con la organización.	2
		X		
Responsabilidad	Siempre va más allá de sus responsabilidades, reflexiona sobre sus actos y los corrige, sus acciones son compatibles con las que desea la organización. Trabaja constantemente para mejorar la responsabilidad de aquellos con quienes interactúa	Cumple con sus responsabilidades, reflexiona sobre sus actos y los corrige, sus acciones son compatibles con las que desea la organización.	Algunas veces cumple con sus responsabilidades, no reflexiona sobre sus actos y no los corrige, sus acciones no son compatibles con las que desea la organización.	2
		X		
Amabilidad	Demuestra ser una persona abierta a la socialización, capaz de interactuar con	Demuestra ser una persona abierta a la socialización, capaz de interactuar con	Demuestra no ser una persona abierta a la socialización, le cuesta interactuar con	3

	cualquiera en su entorno, muestra facilidad para dar afecto, es caritativa y sutil cuando se comunica con los demás. Siempre está pendiente de las necesidades de los clientes, atiende el llamado de los colaboradores cuando estos lo requieren	cualquiera en su entorno, muestra facilidad para dar afecto, es caritativa y sutil cuando se comunica con los demás	cualquiera en su entorno, muestra dificultad para dar afecto, no es caritativa ni sutil cuando se comunica con los demás	
	X			
Carisma	Demuestra capacidad para que lo sigan sus colaboradores, los clientes atienden sus solicitudes con claridad y franqueza, es sujeto de admiración por todos con los que interactúa. Es capaz de motivar a colaboradores y clientes a que realicen lo que el incite que hagan	Demuestra capacidad para que lo sigan sus colaboradores, los clientes atienden sus solicitudes con claridad y franqueza, es sujeto de admiración por todos con los que interactúa.	No demuestra capacidad para que lo sigan sus colaboradores, los clientes no atienden sus solicitudes, no es sujeto de admiración con los que interactúa.	1
			X	

Positivismo	Siempre actúa de manera positiva ante las situaciones que se presentan, no se enfrasca en los problemas y busca proactivamente solucionarlos, siempre encuentra el sentido positivo a cualquier aspecto negativo. Hace frente al cambio aceptándolo y adaptándose de manera que incide positivamente en los demás	Siempre actúa de manera positiva ante las situaciones que se presentan, no se enfrasca en los problemas y busca proactivamente solucionarlos, siempre encuentra el sentido positivo a cualquier aspecto negativo.	Siempre actúa de manera negativa ante las situaciones que se presentan, se enfrasca en los problemas y no busca proactivamente solucionarlos, siempre encuentra el sentido negativo a cualquier aspecto del trabajo	2
		X		
Sentido de pertenencia	Se identifica con la organización de manera que se apropia del enfoque hacia el éxito de la misma, resguarda y administra eficientemente los recursos para mejorar la rentabilidad, siempre se orienta a defender la imagen institucional y aporta ideas hacia la mejorara continua	Se identifica con la organización, administra eficientemente los recursos para mejorar la rentabilidad, siempre se orienta a posicionar la imagen institucional	No se identifica con la organización, no administra eficientemente los recursos para mejorar la rentabilidad, no siempre está orientada a posicionar la imagen institucional	3
	X			
Calificación: **Resulta de la división de la suma total de nivel alcanzado entre las 10 competencias.**				2.10

III. NIVEL DE DESARROLLO GLOBAL ALCANZADO.

Promediar el nivel de desarrollo alcanzado en los elementos de competencia descritos en el numeral II.

COMPETENCIAS	NIVEL ALCANZADO
Competencias cognitivas.	2.38
Competencias técnicas.	2.5
Competencias humanísticas.	2.10
Calificación: **Resulta de la división de la suma total de niveles alcanzados entre los 3 elementos de competencias.**	**2.33**

Descripción de los niveles de competencia:

Nivel alcanzado	Descripción
Entre 1 y 1.99	No competente
Entre 2 y 2.50	Competente
Entre 2.51 y 3	Competente con oportunidad de promoción

IV. COMENTARIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Comentarios del evaluado:

Comentarios del evaluador:

Nombre del evaluado: _____ Firma: _____

Nombre del evaluador: _____ Firma: _____

5.3.7.2. INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE COLABORADORES A GERENTES Y SUBGERENTES DE UNIDAD.

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE COLABORADORES A GERENTES Y SUBGERENTES DE UNIDAD.

I. DATOS GENERALES.

Fecha: _____

Nombre del Jefe inmediato: _____

Puesto: _____ Área: _____

Objetivo: Encontrar el nivel de cumplimiento laboral relacionado con las competencias necesarias para desempeñarse idóneamente en el puesto.

Indicaciones: Asigne una “X” a cada criterio de desempeño en cada casilla según las competencias descritas (3 = Destacado, 2 = Normal y 1 = Resultados inferiores a los esperados), de acuerdo a la valoración del desempeño del colaborador; al final de cada instrumento, se le pide establecer el puntaje obtenido, el cual deberá calcular sumando el total de nivel alcanzado y dividiéndolo entre el número de competencias.

II. COMPETENCIAS A EVALUAR.

Competencias Cognitivas	Nivel de desarrollo de competencias cognitivas			
	Destacado (3)	**Normal (2)**	**Inferior a lo esperado (1)**	**Nivel alcanzado**
Tiene conocimiento sobre sistemas informáticos.	Desempeña su trabajo haciendo uso óptimo de los sistemas informáticos utilizándolos de manera eficiente	Desempeña su trabajo haciendo uso de los sistemas informáticos según lo requerido	Desempeña su trabajo sin hacer uso de los sistemas informáticos y si los utiliza lo hace de manera ineficiente	3
	X			
Posee conocimiento sobre manejo de costos y gastos.	Sabe cómo realizar análisis de costos y rentabilidad para poder medir el impacto financiero de los resultados de su trabajo y de esta manera toma decisiones para controlarlos	Sabe cómo realizar análisis de costos y rentabilidad para poder medir el impacto financiero de los resultados de su trabajo	No sabe cómo realizar análisis de costos y rentabilidad para poder medir el impacto financiero de los resultados de su trabajo	2
		X		
Conoce sobre control de inventarios.	Tiene conocimiento sobre métodos de control de inventario y utiliza estos para mejorar la rotación de los productos, considera el costo financiero que esto genera para la organización y brinda soluciones para	Tiene conocimiento sobre métodos de control de inventario y utiliza estos para mejorar la rotación de los productos	No tiene conocimiento sobre métodos de control de inventario y la rotación de estos es en razón de las circunstancias	3

	evitarlo			
	X			
Sabe sobre buenas prácticas y protocolo de servicio.	Conoce de protocolos de servicio al cliente, los transmite a los colaboradores y los lleva la practica en la interacción con los clientes	Conoce de protocolos de servicio al cliente y los lleva a la practica en la interacción con los clientes	No tiene conocimiento de protocolos de servicio al cliente	3
	X			
Presenta conocimientos sobre aspectos administrativos.	Posee conocimientos sobre planeación, organización, dirección y control de las actividades de la organización y las lleva a la practica en el desempeño de su trabajo, haciendo aportes a la alta dirección y que estos sean considerados en la planeación general de la organización	Posee conocimientos sobre planeación, organización, dirección y control de las actividades de la organización y las lleva a la practica en el desempeño de su trabajo	No tiene conocimientos sobre planeación, organización, dirección y control de las actividades de la organización	2
		X		
Sabe sobre manejo de personal.	Sabe sobre manejo de personal y lo lleva a la practica en la dirección de sus colaboradores, enfocándose en	Sabe sobre manejo de personal y los lleva a la practica en la dirección de sus colaboradores	No sabe sobre manejo de personal y dirige a sus colabores de manera empírica	2

	la mejora continua de las relaciones entre recursos humanos, gerente de línea y colaboradores			
		X		
Exhibe adecuadamente los productos a los clientes.	Conoce sobre exhibición de productos, ubicación adecuada para la vista del cliente e identifica aquellos que requieren mejor imagen para generar intención de compra, diseña estrategias que permitan al cliente identificar aquellos productos más rentables para la organización	Conoce sobre exhibición de productos, ubicación adecuada para la vista del cliente, decoración de estantería, limpieza de vitrinas y otros exhibidores	Conoce sobre ubicación de productos para la vista del cliente, pero no sabe cómo exhibirlos de manera adecuada y no identifica aquellos que requieren mejor imagen para generar intención de compra	2
		X		
Calificación: **Resulta de la división de la suma total de nivel alcanzado entre las 7 competencias.**				2.43

Competencias Técnicas	**Nivel de desarrollo de competencias técnicas**			
	Destacado **(3)**	**Normal** **(2)**	**Inferior a lo esperado** **(1)**	**Nivel alcanzado**
Muestra preocupación por	Siempre se enfoca en superar de	Siempre se enfoca en cumplir las	Raras veces se enfoca en cumplir las	2

el logro de resultados.	metas y objetivos establecidos por la organización	metas y objetivos establecidos por la organización	metas y objetivos establecidos por la organización	
		X		
Se comunica eficientemente y nos inspira a dar lo mejor.	Sabe escuchar activamente y mantiene comunicación constante con sus colaboradores y clientes dando mensajes claros e información pertinente haciendo uso de lenguaje verbal y no verbal. Identifica información prioritaria y la hace llegar oportunamente a sus colaboradores	Sabe escuchar activamente y mantiene comunicación con sus colaboradores y clientes dando claridad en el mensaje y proporcionando información oportuna, hace uso de lenguaje verbal y no verbal	No escucha activamente y no mantiene comunicación constante con sus colaboradores y clientes. Da mensajes confusos, no proporciona información pertinente y solo usa el lenguaje verbal	3
	X			
Fomenta y se integra para trabajar en equipo.	Se vuelve parte del equipo en el desempeño diario de las actividades del trabajo, influye positivamente en el equipo de trabajo, aporta ideas para el buen desempeño del equipo y respalda las ideas de los miembros del equipo. Reconoce el trabajo sobresaliente de	Se vuelve parte del equipo en el desempeño diario de las actividades del trabajo, influye positivamente en el equipo de trabajo, aporta ideas para el buen desempeño del equipo y respalda las ideas de los miembros del equipo. Reconoce el trabajo sobresaliente de	No se involucra en el trabajo del equipo, no influye positivamente en el equipo de trabajo, no aporta ideas para el buen desempeño del equipo y no respalda las ideas de los miembros del equipo. Además no reconoce el trabajo sobresaliente de los miembros del equipo	2

	los miembros del equipo, hace partícipe de las decisiones a todos los miembros del equipo, no discrimina ni margina a ningún miembro del equipo	los miembros del equipo		
		X		
Muestra orden y organización en su trabajo.	Sabe cómo organizar el trabajo en los tiempos disponibles para llevarlos a cabo, considera metódicamente todas las responsabilidades que emanan de su trabajo, administra el tiempo de manera eficiente y se organiza de forma tal que no le puedan afectar los imprevistos	Sabe cómo organizar el trabajo, considera todas las responsabilidades que emanan de su trabajo, administra el tiempo y organiza actividades rutinarias	No sabe cómo organizar el trabajo en los tiempos disponibles, no considera metódicamente todas las responsabilidades que emanan de su trabajo, no administra el tiempo de manera eficiente y no se organiza de forma tal que no le puedan afectar los imprevistos	2
		X		
Muestra interés en la atención al cliente.	Pone por encima de sus interés los del cliente, satisface las necesidades tanto del cliente interno como externo, genera relaciones de largo plazo con los clientes, busca ganarse la confianza de los clientes y	Pone por encima de sus interés los del cliente, satisface las necesidades del cliente externo, genera relaciones de corto plazo con los clientes, busca interactuar constantemente con los clientes y siempre está	Pone por encima sus interés que los del cliente, no satisface las necesidades tanto del cliente interno como externo, no genera relaciones de largo con los clientes, no busca ganarse la confianza de los	2

	siempre está en búsqueda de fidelizar a los clientes	en búsqueda de vender a los clientes	clientes y no busca fidelizar a los clientes	
		X		
Posee capacidad para resolver conflictos.	Aplica técnicas para resolver conflictos, busca equilibrar el conflicto entre las partes involucradas, le da enfoque positivo a los conflictos para darle solución armónica y pacífica, soluciona el conflicto y busca el origen del mismo para que no se vuelva a presentar	Aplica técnicas para resolver conflictos, busca equilibrar el conflicto entre las partes involucradas, le da enfoque positivo a los conflictos para darle solución armónica y pacífica	No aplica técnicas para resolver conflictos, no busca equilibrar el conflicto entre las partes involucradas, le da enfoque de problemas a los conflictos y no busca darle solución armónica y pacífica	2
		X		
	Empleo de autoridad con humanismo en sus colaboradores, los motiva e incentiva a dar los mejor de sí en el desempeño de su trabajo, no realiza supervisión directa y trabaja para que sus colaboradores puedan tomar sus propias decisiones	Empleo de autoridad en sus colaboradores, los motiva e incentiva a dar los mejor de sí en el desempeño de su trabajo, realiza supervisión directa y trabaja para que sus colaboradores puedan tomar sus propias decisiones	No aplica autoridad en sus colaboradores, no los motiva ni incentiva a dar los mejor de sí en el desempeño de su trabajo, realiza supervisión directa y no trabaja para que sus colaboradores puedan tomar sus propias decisiones	2
		X		

Muestra calidad al momento de hacer su trabajo.	Realiza con calidad las tareas vinculadas a su trabajo, trabaja de manera permanente para ser eficiente, hace propuestas para que se mejoren las tareas y transmite a sus colaboradores los cambios en los procesos de trabajo para que estos se lleven a cabo de manera eficiente	Realiza con calidad las tareas vinculadas a su trabajo, trabaja de manera permanente para ser eficiente, hace propuestas para que se mejoren las tareas	No realiza con calidad las tareas vinculadas a su trabajo, no trabaja de manera permanente para ser eficiente, no hace propuestas para que se mejoren las tareas	2
		X		
Calificación: **Resulta de la división de la suma total de nivel alcanzado entre las 8 competencias.**				2.12

Competencias Humanísticas	**Nivel de desarrollo de competencias humanísticas**			
	Destacado **(3)**	**Normal** **(2)**	**Inferior a lo esperado** **(1)**	**Nivel alcanzado**
Muestra respeto con los colaboradores y clientes.	Respeta a sus pares, colaboradores y clientes. Trabaja constantemente para que se instaure un clima de respeto en todos los niveles organizacionales y hace propuestas que puedan ser instauradas dentro de la organización	Respeta a sus pares, colaboradores y clientes.	Solamente respeta a su jefe, no así a sus pares ni colaboradores ni clientes.	2

		X		
Se tiene confianza en su rol de líder.	Genera confianza para pares, colaboradores y clientes. Se esfuerza para que la confianza sea reciproca con todos los que interactúa. Actúa éticamente y responsablemente en el desempeño de su trabajo. Ejemplifica la confianza con su comportamiento	Genera confianza para pares, colaboradores y clientes. Se esfuerza para que la confianza sea reciproca con todos los que interactúa.	No genera confianza para pares, colaboradores y clientes. No se esfuerza para que la confianza sea reciproca con todos los que interactúa.	2
		X		
Demuestra humildad ante situaciones cotidianas de la vida.	No se realza de logros individuales, acepta sus errores y asume las consecuencias de los mismos, reconoce sus defectos y trabaja para corregirlos. Identifica sus situaciones de mejora y trabaja para desarrollarlas	No se realza de logros individuales, acepta sus errores y asume las consecuencias de los mismos, reconoce sus defectos y trabaja para corregirlos.	Se realza de logros individuales, no acepta sus errores y no asume las consecuencias de los mismos, no reconoce sus defectos.	1
			X	
Refleja integridad en su accionar como líder del equipo.	Se enfoca siempre en hacer lo correcto, tratando de hacer bien las cosas sin afectar a la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y cliente. Siempre se enfoca a actuar transparentemente respetando los	Se enfoca siempre en hacer lo correcto, tratando de hacer bien las cosas sin afectar a la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores	A veces tiende en hacer lo correcto, trata rara vez de hacer bien las cosas sin afectar negativamente a la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y cliente.	2

	intereses de los demás	y cliente.		
		X		
Hace las cosas con pasión y las disfruta.	Realiza su trabajo con mucha emoción, prioriza el nivel emocional de sus colaboradores y clientes de tal manera que ellos puedan sentirse afines con la organización. El sentimiento que él manifiesta en su trabajo lo lleva más allá de sus responsabilidades	Realiza su trabajo con mucha emoción, prioriza el nivel emocional de sus colaboradores y clientes de tal manera que ellos puedan sentirse afines con la organización.	No realiza su trabajo con mucha emoción, prevalece su nivel emocional que el de sus colaboradores y clientes de tal manera que ellos no lleguen a sentirse afines con la organización.	2
		X		
Es responsable en el cumplimiento de su trabajo y en las actividades vinculadas al equipo.	Siempre va más allá de sus responsabilidades, reflexiona sobre sus actos y los corrige, sus acciones son compatibles con los que desea la organización. Trabaja constantemente para mejorar la responsabilidad de aquellos con quienes interactúa	Cumple con sus responsabilidades, reflexiona sobre sus actos y los corrige, sus acciones son compatibles con los que desea la organización.	Algunas veces cumple con sus responsabilidades, no reflexiona sobre sus actos y no los corrige, sus acciones no son compatibles con los que desea la organización.	3
	X			
	Demuestra ser una persona abierta a la socialización, capaz de interactuar con cualquiera en su entorno, muestra	Demuestra ser una persona abierta a la socialización, capaz de interactuar con cualquiera en su entorno,	Demuestra no ser una persona abierta a la socialización, le cuesta interactuar con cualquiera en su entorno, muestra	2

Trata con amabilidad a los colaboradores y clientes.	facilidad para dar afecto, es caritativa y sutil cuando se comunica con los demás. Siempre está pendiente de las necesidades de los clientes, atiende el llamado de los colaboradores cuando estos lo requieren	muestra facilidad para dar afecto, es caritativa y sutil cuando se comunica con los demás	dificultad para dar afecto, no es caritativa ni sutil cuando se comunica con los demás	
		X		
Tiene carisma para caerle bien a las personas y lograr que su personalidad inspire.	Demuestra capacidad para que lo sigan sus colaboradores, los clientes atienden sus solicitudes con claridad y franqueza, es sujeto de admiración por todos con los que interactúa. Es capaz de motivar a colaboradores y clientes a que realicen lo que el incite que hagan	Demuestra capacidad para que lo sigan sus colaboradores, los clientes atienden sus solicitudes con claridad y franqueza, es sujeto de admiración por todos con los que interactúa.	No demuestra capacidad para que lo sigan sus colaboradores, los clientes no atienden sus solicitudes, no es sujeto de admiración con los que interactúa.	2
		X		
Muestra positivismo ante cualquier situación que se presenta.	Siempre actúa de manera positiva ante las situaciones que se presentan, no se enfrasca en los problemas y busca proactivamente solucionarlos, siempre encuentra el sentido positivo a cualquier aspecto negativo. Hace frente al	Siempre actúa de manera positiva ante las situaciones que se presentan, no se enfrasca en los problemas y busca proactivamente solucionarlos, siempre encuentra el sentido positivo	Siempre actúa de manera negativa ante las situaciones que se presentan, se enfrasca en los problemas y no busca proactivamente solucionarlos, siempre encuentra el sentido negativo a cualquier	3

	cambio aceptándolo y adaptándose de manera que incide positivamente en los demás	a cualquier aspecto negativo.	aspecto del trabajo	
	X			
Tiene sentido de pertenencia para con la organización.	Se identifica con la organización de manera que se apropia del enfoque hacia el éxito de la misma, resguarda y administra eficientemente los recursos para mejorar la rentabilidad, siempre se orienta a defender la imagen institucional y aporta ideas hacia la mejorara continua	Se identifica con la organización, administra eficientemente los recursos para mejorar la rentabilidad, siempre se orienta a posicionar la imagen institucional	No se identifica con la organización, no administra eficientemente los recursos para mejorar la rentabilidad, no siempre está orientada a posicionar la imagen institucional	3
	X			
Calificación: **Resulta de la división de la suma total de nivel alcanzado entre las 10 competencias.**				2.20

III. NIVEL DE DESARROLLO GLOBAL ALCANZADO.

Promediar el nivel de desarrollo alcanzado en los elementos de competencia descritos en el numeral II.

COMPETENCIAS	NIVEL ALCANZADO
Competencias cognitivas.	2.43

Competencias técnicas.	2.12
Competencias humanísticas.	2.20
Calificación: **Resulta de la división de la suma total de niveles alcanzados entre los 3 elementos de competencias.**	**2.25**

Descripción de los niveles de competencia:

Nivel alcanzado	Descripción
Entre 1 y 1.99	No competente
Entre 2 y 2.50	Competente
Entre 2.51 y 3	Competente con oportunidad de promoción

IV. COMENTARIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Comentarios del evaluador:

5.3.7.3. INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE PARES GERENTES Y SUBGERENTES DE UNIDAD.

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE PARES GERENTES Y SUBGERENTES DE UNIDAD.

I. DATOS GENERALES.

Fecha: _____

Nombre del par evaluado: _____

Objetivo: Encontrar el nivel de cumplimiento laboral relacionado con las competencias necesarias para desempeñarse idóneamente en el puesto.

Indicaciones: Asigne una "X" a cada criterio de desempeño en cada casilla según las competencias descritas (3 = Destacado, 2 = Normal y 1 = Resultados inferiores a los esperados), de acuerdo a la valoración del desempeño del colaborador; al final de cada instrumento, se le pide establecer el puntaje obtenido, el cual deberá calcular sumando el total de nivel alcanzado y dividiéndolo entre el número de competencias.

II. COMPETENCIAS A EVALUAR.

Competencias Cognitivas	**Nivel de desarrollo de competencias cognitivas**			
	Destacado (3)	**Normal (2)**	**Inferior a lo esperado (1)**	**Nivel alcanzado**
Conoce sobre sistemas informáticos a nivel intermedio.	Desempeña su trabajo haciendo uso óptimo de los sistemas informáticos utilizándolos de manera eficiente	Desempeña su trabajo haciendo uso de los sistemas informáticos según lo requerido	Desempeña su trabajo sin hacer uso de los sistemas informáticos y si los utiliza lo hace de manera ineficiente	2
		X		
Conoce sobre pronósticos de ventas.	Diseña pronósticos de ventas haciendo uso de métodos adecuados considerando la demanda de mercado	Diseña pronósticos de ventas haciendo uso de métodos adecuados	No diseña pronósticos de ventas haciendo uso de métodos adecuados considerando la demanda de mercado	1
	X			
Conoce sobre manejo de costos, gastos y utilidades.	Sabe cómo realizar análisis de costos y rentabilidad para poder medir el impacto financiero de los resultados de su	Sabe cómo realizar análisis de costos y rentabilidad para poder medir el impacto financiero de los resultados de su	No sabe cómo realizar análisis de costos y rentabilidad para poder medir el impacto financiero de los resultados de su	2

	trabajo y de esta manera toma decisiones para controlarlos	trabajo	trabajo	
		X		
Conoce sobre control de inventarios.	Tiene conocimiento sobre métodos de control de inventario y utiliza estos para mejorar la rotación de los productos, considera el costo financiero que esto genera para la organización y brinda soluciones para evitarlo	Tiene conocimiento sobre métodos de control de inventario y utiliza estos para mejorar la rotación de los productos	No tiene conocimiento sobre métodos de control de inventario y la rotación de estos es en razón de las circunstancias	3
	X			
Conoce sobre buenas prácticas y protocolo de servicio.	Conoce de protocolos de servicio al cliente, los transmite a los colaboradores y los lleva la practica en la interacción con los clientes	Conoce de protocolos de servicio al cliente y los lleva a la practica en la interacción con los clientes	No tiene conocimiento de protocolos de servicio al cliente	3
	X			
Conoce sobre el proceso administrativo.	Posee conocimientos sobre planeación, organización, dirección y control de las actividades de la organización y las lleva a la practica en el	Posee conocimientos sobre planeación, organización, dirección y control de las actividades de la organización y las lleva a la practica en el	No tiene conocimientos sobre planeación, organización, dirección y control de las actividades de la organización	3

	desempeño de su trabajo, haciendo aportes a la alta dirección y que estos sean considerados en la planeación general de la organización	desempeño de su trabajo		
	X			
Conoce sobre administración de recursos humanos.	Sabe de los procesos de recursos humanos y los lleva a la practica en la dirección de sus colaboradores, enfocándose en la mejora continua de las relaciones entre recursos humanos, gerente de línea y colaboradores	Sabe de los procesos de recursos humanos y los lleva a la practica en la dirección de sus colaboradores	No sabe de los procesos de recursos humanos y dirige a sus colabores de manera empírica	3
	X			
Posee conocimientos sobre Merchandising.	Conoce sobre exhibición de productos, ubicación adecuada para la vista del cliente e identifica aquellos que requieren mejor imagen para generar intención de compra, diseña estrategias que permitan al cliente identificar aquellos productos más	Conoce sobre exhibición de productos, ubicación adecuada para la vista del cliente, decoración de estantería, limpieza de vitrinas y otros exhibidores	Conoce sobre ubicación de productos para la vista del cliente, pero no sabe cómo exhibirlos de manera adecuada y no identifica aquellos que requieren mejor imagen para generar intención de compra	2

	rentables para la organización			
		X		
Calificación: **Resulta de la división de la suma total de nivel alcanzado entre las 8 competencias.**				2.38

Competencias Técnicas	**Nivel de desarrollo de competencias técnicas**			
	Destacado **(3)**	**Normal** **(2)**	**Inferior a lo esperado** **(1)**	**Nivel alcanzado**
Se orienta al logro de resultados (metas y objetivos).	Siempre supera las metas y objetivos establecidos por la organización	Siempre cumple las metas y objetivos establecidos por la organización	Algunas veces cumple las metas y objetivos establecidos por la organización	2
		X		
Tiene habilidad de comunicar e inspirar.	Sabe escuchar activamente y mantiene comunicación constante con sus colaboradores y clientes dando mensajes claros e información pertinente haciendo uso de lenguaje verbal y no verbal. Identifica información prioritaria y la hace llegar oportunamente a sus colaboradores	Sabe escuchar activamente y mantiene comunicación con sus colaboradores y clientes dando claridad en el mensaje y proporcionando información oportuna, hace uso de lenguaje verbal y no verbal	No escucha activamente y no mantiene comunicación constante con sus colaboradores y clientes. Da mensajes confusos, no proporciona información pertinente y solo usa el lenguaje verbal	2

		X		
Posee habilidad para trabajar en equipo.	Se vuelve parte del equipo en el desempeño diario de las actividades del trabajo, influye positivamente en el equipo de trabajo, aporta ideas para el buen desempeño del equipo y respalda las ideas de los miembros del equipo. Reconoce el trabajo sobresaliente de los miembros del equipo, hace partícipe de las decisiones a todos los miembros del equipo, no discrimina ni margina a ningún miembro del equipo	Se vuelve parte del equipo en el desempeño diario de las actividades del trabajo, influye positivamente en el equipo de trabajo, aporta ideas para el buen desempeño del equipo y respalda las ideas de los miembros del equipo. Reconoce el trabajo sobresaliente de los miembros del equipo	No se involucra en el trabajo del equipo, no influye positivamente en el equipo de trabajo, no aporta ideas para el buen desempeño del equipo y no respalda las ideas de los miembros del equipo. Además no reconoce el trabajo sobresaliente de los miembros del equipo	3
	X			

Es metódico y organizado.	Sabe cómo organizar el trabajo en los tiempos disponibles para llevarlos a cabo, considera metódicamente todas las responsabilidades que emanan de su trabajo, administra el tiempo de manera eficiente y se organiza de forma tal que no le puedan afectar los imprevistos	Sabe cómo organizar el trabajo, considera todas las responsabilidades que emanan de su trabajo, administra el tiempo y organiza actividades rutinarias	No sabe cómo organizar el trabajo en los tiempos disponibles, no considera metódicamente todas las responsabilidades que emanan de su trabajo, no administra el tiempo de manera eficiente y no se organiza de forma tal que no le puedan afectar los imprevistos	3
	X			
Se orienta al cliente.	Pone por encima de sus interés los del cliente, satisface las necesidades tanto del cliente interno como externo, genera relaciones de largo plazo con los clientes, busca ganarse la confianza de los clientes y siempre está en búsqueda de fidelizar a los clientes	Pone por encima de sus interés los del cliente, satisface las necesidades del cliente externo, genera relaciones de corto plazo con los clientes, busca interactuar constantemente con los clientes y siempre está en búsqueda de vender a los clientes	Pone por encima sus interés que los del cliente, no satisface las necesidades tanto del cliente interno como externo, no genera relaciones de largo con los clientes, no busca ganarse la confianza de los clientes y no busca fidelizar a los clientes	3
	X			
	Aplica técnicas para resolver conflictos, busca equilibrar el conflicto entre	Aplica técnicas	No aplica técnicas para resolver	3

Tiene habilidad para resolver conflictos.	las partes involucradas, le da enfoque positivo a los conflictos para darle solución armónica y pacífica, soluciona el conflicto y busca el origen del mismo para que no se vuelva a presentar	para resolver conflictos, busca equilibrar el conflicto entre las partes involucradas, le da enfoque positivo a los conflictos para darle solución armónica y pacífica	conflictos, no busca equilibrar el conflicto entre las partes involucradas, le da enfoque de problemas a los conflictos y no busca darle solución armónica y pacífica	
	X			
Ejerce liderazgo en el rol de jefe.	Empleo de autoridad con humanismo en sus colaboradores, los motiva e incentiva a dar los mejor de sí en el desempeño de su trabajo, no realiza supervisión directa y trabaja para que sus colaboradores puedan tomar sus propias decisiones	Empleo de autoridad en sus colaboradores, los motiva e incentiva a dar los mejor de sí en el desempeño de su trabajo, realiza supervisión directa y trabaja para que sus colaboradores puedan tomar sus propias decisiones	No aplica autoridad en sus colaboradores, no los motiva ni incentiva a dar los mejor de sí en el desempeño de su trabajo, realiza supervisión directa y no trabaja para que sus colaboradores puedan tomar sus propias decisiones	3
	X			
Aplica calidad en los procesos.	Realiza todos los procesos inmersos en el desempeño de su trabajo, trabaja de manera permanente para optimizar los procesos, hace propuestas para que se mejoren	Realiza todos los procesos inmersos en el desempeño de su trabajo, trabaja de manera permanente para eficientizar los procesos, hace propuestas para que se mejoren	No respeta los procesos inmersos en el desempeño de su trabajo, trabaja en los procesos empíricamente, no hace propuestas para que se mejoren los procesos	2

	los procesos y transmite a sus colaboradores los cambios en los procesos para que estos se lleven a cabo de manera eficiente	los procesos		
		X		
Calificación: **Resulta de la división de la suma total de nivel alcanzado entre las 8 competencias.**				2.62

Competencias Humanísticas	**Nivel de desarrollo de competencias humanísticas**			
	Destacado **(3)**	**Normal** **(2)**	**Inferior a lo esperado** **(1)**	**Nivel alcanzado**
Practica respeto.	Respeta la organización, a su jefe, a sus pares, colaboradores y clientes. Trabaja constantemente para que se instaure un clima de respeto en todos los niveles organizacionales y hace propuestas que puedan ser instauradas dentro de la organización	Respeta la organización, a su jefe, a sus pares, colaboradores y clientes.	No actúa con respeto hacia la organización, solamente respeta a su jefe, no así a sus pares ni colaboradores ni clientes.	3
	X			
Transmite confianza.	Genera confianza para la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y clientes. Se esfuerza para que	Genera confianza para la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores	No genera confianza para la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y clientes. No se	3

	la confianza sea reciproca con todos los que interactúa. Actúa éticamente y responsablemente en el desempeño de su trabajo. Ejemplifica la confianza con su comportamiento	y clientes. Se esfuerza para que la confianza sea reciproca con todos los que interactúa.	esfuerza para que la confianza sea reciproca con todos los que interactúa.	
	X			
Refleja humildad.	No se realza de logros individuales, acepta sus errores y asume las consecuencias de los mismos, reconoce sus defectos y trabaja para corregirlos. Identifica sus situaciones de mejora y trabaja para desarrollarlas	No se realza de logros individuales, acepta sus errores y asume las consecuencias de los mismos, reconoce sus defectos y trabaja para corregirlos.	Se realza de logros individuales, no acepta sus errores y no asume las consecuencias de los mismos, no reconoce sus defectos.	1
			X	
Actúa con integridad.	Se enfoca siempre hacer lo correcto, tratando de hacer bien las cosas sin afectar a la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y cliente. Siempre se enfoca a actuar transparentemente respetando los intereses de los demás	Se enfoca siempre hacer lo correcto, tratando de hacer bien las cosas sin afectar a la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y cliente.	A veces tiende hacer lo correcto, trata rara vez de hacer bien las cosas sin afectar negativamente a la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y cliente.	2
		X		

Manifiesta pasión.	Realiza su trabajo con mucha emoción, prioriza el nivel emocional de sus colaboradores y clientes de tal manera que ellos puedan sentirse afines con la organización. El sentimiento que él manifiesta en su trabajo lo lleva más allá de sus responsabilidades	Realiza su trabajo con mucha emoción, prioriza el nivel emocional de sus colaboradores y clientes de tal manera que ellos puedan sentirse afines con la organización.	No realiza su trabajo con mucha emoción, prevalece su nivel emocional que el de sus colaboradores y clientes de tal manera que ellos no lleguen a sentirse afines con la organización.	3
	X			
Muestra responsabilidad	Siempre va más allá de sus responsabilidades, reflexiona sobre sus actos y los corrige, sus acciones son compatibles con las que desea la organización. Trabaja constantemente para mejorar la responsabilidad de aquellos con quienes interactúa	Cumple con sus responsabilidades, reflexiona sobre sus actos y los corrige, sus acciones son compatibles con las que desea la organización.	Algunas veces cumple con sus responsabilidades, no reflexiona sobre sus actos y no los corrige, sus acciones no son compatibles con las que desea la organización.	3
	X			
Demuestra amabilidad.	Demuestra ser una persona abierta a la socialización, capaz de interactuar con cualquiera en su entorno, muestra facilidad para dar afecto, es caritativa y sutil cuando se comunica con los	Demuestra ser una persona abierta a la socialización, capaz de interactuar con cualquiera en su entorno, muestra facilidad para dar afecto, es caritativa y sutil cuando se	Demuestra no ser una persona abierta a la socialización, le cuesta interactuar con cualquiera en su entorno, muestra dificultad para dar afecto, no es caritativa ni sutil cuando se comunica con	2

	demás. Siempre está pendiente de las necesidades de los clientes, atiende el llamado de los colaboradores cuando estos lo requieren	comunica con los demás	los demás	
		X		
Refleja carisma	Demuestra capacidad para que lo sigan sus colaboradores, los clientes atienden sus solicitudes con claridad y franqueza, es sujeto de admiración por todos con los que interactúa. Es capaz de motivar a colaboradores y clientes a que realicen lo que el incite que hagan	Demuestra capacidad para que lo sigan sus colaboradores, los clientes atienden sus solicitudes con claridad y franqueza, es sujeto de admiración por todos con los que interactúa.	No demuestra capacidad para que lo sigan sus colaboradores, los clientes no atienden sus solicitudes, no es sujeto de admiración con los que interactúa.	3
	X			
Exterioriza positivismo.	Siempre actúa de manera positiva ante las situaciones que se presentan, no se enfrasca en los problemas y busca proactivamente solucionarlos, siempre encuentra el sentido positivo a cualquier aspecto negativo. Hace frente al cambio aceptándolo y adaptándose de manera que incide positivamente en	Siempre actúa de manera positiva ante las situaciones que se presentan, no se enfrasca en los problemas y busca proactivamente solucionarlos, siempre encuentra el sentido positivo a cualquier aspecto negativo.	Siempre actúa de manera negativa ante las situaciones que se presentan, se enfrasca en los problemas y no busca proactivamente solucionarlos, siempre encuentra el sentido negativo a cualquier aspecto del trabajo	2

	los demás			
		X		
Manifiesta sentido de pertenencia.	Se identifica con la organización de manera que se apropia del enfoque hacia el éxito de la misma, resguarda y administra eficientemente los recursos para mejorar la rentabilidad, siempre se orienta a defender la imagen institucional y aporta ideas hacia la mejorara continua	Se identifica con la organización, administra eficientemente los recursos para mejorar la rentabilidad, siempre se orienta a posicionar la imagen institucional	No se identifica con la organización, no administra eficientemente los recursos para mejorar la rentabilidad, no siempre está orientada a posicionar la imagen institucional	3
	X			
Calificación: **Resulta de la división de la suma total de nivel alcanzado entre las 10 competencias.**				2.50

III. NIVEL DE DESARROLLO GLOBAL ALCANZADO.

Promediar el nivel de desarrollo alcanzado en los elementos de competencia descritos en el numeral II.

COMPETENCIAS	NIVEL ALCANZADO
Competencias cognitivas.	2.38
Competencias técnicas.	2.62
Competencias humanísticas.	2.50

Calificación: **Resulta de la división de la suma total de niveles alcanzados entre los 3 elementos de competencias.**	**2.50**

Descripción de los niveles de competencia:

Nivel alcanzado	Descripción
Entre 1 y 1.99	No competente
Entre 2 y 2.50	Competente
Entre 2.51 y 3	Competente con oportunidad de promoción

IV. COMENTARIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Comentarios del evaluador:

5.3.7.4. INSTRUMENTOS DE AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA GERENTES Y SUBGERENTES DE UNIDAD.

INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA GERENTES Y SUBGERENTES DE UNIDAD.

I. DATOS GENERALES.

Fecha: _____

Nombre del Colaborador: _____

Puesto: _____ Área: _____

Objetivo: Encontrar el nivel de cumplimiento laboral relacionado con las competencias necesarias para desempeñarse idóneamente en el puesto.

Indicaciones: Asigne una "X" a cada criterio de desempeño en cada casilla según las competencias descritas (3 = Destacado, 2 = Normal y 1 = Resultados inferiores a los esperados), de acuerdo a la valoración del desempeño del colaborador; al final de cada instrumento, se le pide establecer el puntaje obtenido, el cual deberá calcular sumando el total de nivel alcanzado y dividiéndolo entre el número de competencias.

I. COMPETENCIAS A EVALUAR.

Competencias Cognitivas	**Nivel de desarrollo de competencias cognitivas**			
	Destacado (3)	**Normal (2)**	**Inferior a lo esperado (1)**	**Nivel alcanzado**
Poseo los conocimientos informáticos necesarios para desempeñarse en el puesto.	Desempeño mi trabajo haciendo uso óptimo de los sistemas informáticos utilizándolos de manera eficiente	Desempeño mi trabajo haciendo uso de los sistemas informáticos según lo requerido	Desempeño mi trabajo sin hacer uso de los sistemas informáticos y si los utilizo lo hago de manera ineficiente	3
	X			
Tengo el conocimiento idóneo en cuanto al diseño, control y seguimiento de pronósticos de ventas.	Diseño pronósticos de ventas haciendo uso de métodos adecuados considerando la demanda de mercado, tengo control sobre ellos y les doy seguimiento para tomar las medidas correctivas necesarias	Diseño pronósticos de ventas haciendo uso de métodos adecuados y llevo control sobre ellos	No diseño pronósticos de ventas haciendo uso de métodos adecuados considerando la demanda de mercado ni controlo su comportamiento	2

		X		
Presento conocimientos sobre manejo de costos, gastos y utilidades que se derivan de las actividades de la sucursal.	Sé cómo realizar análisis de costos y rentabilidad para poder medir el impacto financiero de los resultados de mi trabajo y de esta manera tomo decisiones para controlarlos	Sé cómo realizar análisis de costos y rentabilidad para poder medir el impacto financiero de los resultados de mi trabajo	No sé cómo realizar análisis de costos y rentabilidad para poder medir el impacto financiero de los resultados de mi trabajo	2
		X		
Demuestro conocimientos sobre control de inventarios.	Tengo conocimiento sobre métodos de control de inventario y utilizo estos para mejorar la rotación de los productos, considero el costo financiero que esto genera para la organización y brindo soluciones para evitarlo	Tengo conocimiento sobre métodos de control de inventario y utilizo estos para mejorar la rotación de los productos	No tengo conocimiento sobre métodos de control de inventario y la rotación de estos es en razón de las circunstancias	2
		X		
Manejo conocimientos sobre buenas prácticas y protocolo de servicio.	Conozco de protocolos de servicio al cliente, los transmito a los colaboradores y los llevo a la practica en la interacción con los clientes	Conozco de protocolos de servicio al cliente y los llevo a la practica en la interacción con los clientes	No tengo conocimiento de protocolos de servicio al cliente	2
		X		
Ejecuto	Poseo	Poseo	No tengo	3

adecuadamente el proceso administrativo en el desempeño de mi puesto.	conocimientos sobre planeación, organización, dirección y control de las actividades de la organización y los llevo a la practica en el desempeño de mi trabajo, haciendo aportes a la alta dirección y que estos sean considerados en la planeación general de la organización	conocimientos sobre planeación, organización, dirección y control de las actividades de la organización y los llevo a la practica en el desempeño de su trabajo	conocimientos sobre planeación, organización, dirección y control de las actividades de la organización	
	X			
Conozco los procesos de administración de recursos humanos.	Sé de los procesos de recursos humanos y los llevo a la practica en la dirección de mis colaboradores, enfocándome en la mejora continua de las relaciones entre recursos humanos, gerente de línea y colaboradores	Sé de los procesos de recursos humanos y los llevo a la practica en la dirección de mis colaboradores	No sé de los procesos de recursos humanos y dirijo a mis colabores de manera empírica	2
		X		
Muestro conocimientos sobre Merchandising.	Conozco sobre exhibición de productos, ubicación adecuada para la vista del cliente e identifico aquellos que	Conozco sobre exhibición de productos, ubicación adecuada para la vista del cliente, decoración de estantería,	Conozco sobre ubicación de productos para la vista del cliente, pero no sé cómo exhibirlos de manera adecuada y no	2

	requieren mejor imagen para generar intención de compra, diseño estrategias que permitan al cliente identificar aquellos productos más rentables para la organización	limpieza de vitrinas y otros exhibidores	identifico aquellos que requieren mejor imagen para generar intención de compra	
		X		
Calificación: **Resulta de la división de la suma total de nivel alcanzado entre las 8 competencias.**				2.25

Competencias Técnicas	**Nivel de desarrollo de competencias técnicas**			
	Destacado **(3)**	**Normal** **(2)**	**Inferior a lo esperado** **(1)**	**Nivel alcanzado**
Oriento mi trabajo al logro de resultados (metas y objetivos).	Siempre supero las metas y objetivos establecidos por la organización	Siempre cumplo las metas y objetivos establecidos por la organización	Algunas veces cumplo las metas y objetivos establecidos por la organización	3
	X			
Me comunico eficientemente con clientes y colaboradores e inspiro confianza.	Sé escuchar activamente y mantengo comunicación constante con mis colaboradores y clientes dando mensajes claros e información pertinente haciendo uso de lenguaje verbal y	Sé escuchar activamente y mantengo comunicación con mis colaboradores y clientes dando claridad en el mensaje y proporcionando información oportuna, hago uso de lenguaje	No escucho activamente y no mantengo comunicación constante con mis colaboradores y clientes. Da mensajes confusos, no proporciono información pertinente y solo	2

	no verbal. Identifico información prioritaria y la hago llegar oportunamente a mis colaboradores	verbal y no verbal	uso el lenguaje verbal	
		X		
Promuevo el trabajo en equipo.	Me vuelvo parte del equipo en el desempeño diario de las actividades del trabajo, influyo positivamente en el equipo de trabajo, aporto ideas para el buen desempeño del equipo y respaldo las ideas de los miembros del equipo. Reconozco el trabajo sobresaliente de los miembros del equipo, hago partícipe de las decisiones a todos los miembros del equipo, no discrimino ni margino a ningún miembro del equipo	Me vuelvo parte del equipo en el desempeño diario de las actividades del trabajo, influyo positivamente en el equipo de trabajo, aporto ideas para el buen desempeño del equipo y respaldo las ideas de los miembros del equipo. Reconozco el trabajo sobresaliente de los miembros del equipo	No me vuelvo parte del equipo en el desempeño diario de las actividades del trabajo, no influyo positivamente en el equipo de trabajo, no aporto ideas para el buen desempeño del equipo y no respaldo las ideas de los miembros del equipo. No reconozco el trabajo sobresaliente de los miembros del equipo	3
	X			
Soy metódico y organizado.	Sé cómo organizar el trabajo en los tiempos disponibles para llevarlos a cabo,	Sé cómo organizar el trabajo, considero todas las responsabilidade	No sé cómo organizar el trabajo en los tiempos disponibles, no considero	3

	considero metódicamente todas las responsabilidades que emanan de mi trabajo, administro el tiempo de manera eficiente y me organizo de forma tal que no me puedan afectar los imprevistos	s que emanan de mi trabajo, administro el tiempo y organizo actividades rutinarias	metódicamente todas las responsabilidades que emanan de mi trabajo, no administro el tiempo de manera eficiente y no se organizarme de forma tal que no me puedan afectar los imprevistos	
	X			
Enfatizo mi trabajo con orientación al cliente.	Pongo por encima de mis interés los del cliente, satisfago las necesidades tanto del cliente interno como externo, genero relaciones de largo plazo con los clientes, busco ganarme la confianza de los clientes y siempre estoy en búsqueda de fidelizar a los clientes	Pongo por encima de mis interés los del cliente, satisfago las necesidades del cliente externo, genero relaciones de corto plazo con los clientes, busco interactuar constantemente con los clientes y siempre estoy en búsqueda de vender a los clientes	Pongo por encima mis interés que los del cliente, no satisfago las necesidades tanto del cliente interno como externo, no genero relaciones de largo plazo con los clientes, no busco ganarme la confianza de los clientes y no busco fidelizar a los clientes	3
	X			
Resuelvo conflictos cuando se presentan en el trabajo.	Aplico técnicas para resolver conflictos, busco equilibrar el conflicto entre las partes involucradas, le doy enfoque positivo a los conflictos para darle solución armónica y pacífica,	Aplico técnicas para resolver conflictos, busco equilibrar el conflicto entre las partes involucradas, le doy enfoque positivo a los conflictos para darle solución armónica y pacífica	No aplico técnicas para resolver conflictos, no busco equilibrar el conflicto entre las partes involucradas, le doy enfoque de problemas a los conflictos y no busco darle solución	2

	soluciono el conflicto y busco el origen del mismo para que no se vuelva a presentar		armónica y pacífica	
		X		
Ejerzo rol de líder y no de jefe.	Ejerzo autoridad con humanismo en mis colaboradores, los motivo e incentivo a dar lo mejor de sí en el desempeño de su trabajo, no realizo supervisión directa y trabajo para que mis colaboradores puedan tomar sus propias decisiones	Ejerzo autoridad en mis colaboradores, los motivo e incentivo a dar lo mejor de sí en el desempeño de su trabajo, realizo supervisión directa y trabajo para que mis colaboradores puedan tomar sus propias decisiones	No ejerzo autoridad en mis colaboradores, no los motivo ni incentivo a dar lo mejor de sí en el desempeño de su trabajo, realizo supervisión directa y no trabajo para que mis colaboradores puedan tomar sus propias decisiones	3
	X			
Aplico la calidad en el desarrollo de los procesos.	Realizo todos los procesos inmersos en el desempeño de mi puesto, trabajo de manera permanente para optimizar los procesos, hago propuestas para que se mejoren los procesos y transmito a mis colaboradores los cambios en los procesos para que estos se lleven a cabo de manera eficiente	Realizo todos los procesos inmersos en el desempeño de mi puesto, trabajo de manera permanente para eficientizar los procesos, hago propuestas para que se mejoren los procesos	No respeto los procesos inmersos en el desempeño de mi puesto, trabajo en los procesos empíricamente, no hago propuestas para que se mejoren los procesos	3

	X			
Calificación: **Resulta de la división de la suma total de nivel alcanzado entre las 8 competencias.**				2.75

Competencias Humanísticas	**Nivel de desarrollo de competencias humanísticas**			
	Destacado **(3)**	**Normal** **(2)**	**Inferior a lo esperado** **(1)**	**Nivel alcanzado**
Muestro respeto para la organización, pares, clientes y colaboradores.	Respeto la organización, a mi jefe, a mis pares, mis colaboradores y clientes. Trabajo constantemente para que se instaure un clima de respeto en todos los niveles organizacionales y hago propuestas que puedan ser instauradas dentro de la organización	Respeto la organización, a mi jefe, a mis pares, mis colaboradores y clientes.	No actúa con respeto hacia la organización, solamente respeto a mi jefe, no así a mis pares ni colaboradores ni clientes.	3
	X			
Inspiro confianza para los demás.	Genero confianza para la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y clientes. Me esfuerzo para que la confianza sea reciproca con todos los que interactúo. Actúo éticamente y responsablemente en el desempeño de mi trabajo. Ejemplifico la confianza con mi	Genero confianza para la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y clientes. Me esfuerzo para que la confianza sea reciproca con todos los que interactúo	No genero confianza para la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y clientes. No me esfuerzo para que la confianza sea reciproca con todos los que interactúo.	3

	comportamiento			
	X			
Soy humilde en mi comportamiento.	No me realzo de logros individuales, acepto mis errores y asumo las consecuencias de los mismos, reconozco mis defectos y trabajo para corregirlos. Identifico mis situaciones de mejora y trabajo para desarrollarlas	No me realzo de logros individuales, acepto mis errores y asumo las consecuencias de los mismos, reconozco mis defectos y trabajo para corregirlos.	Me realzo de logros individuales, no acepto mis errores y no asumo las consecuencias de los mismos, no reconozco mis defectos.	3
		X		
Muestro integridad en mis actividades.	Me enfoco siempre en hacer lo correcto, tratando de hacer bien las cosas sin afectar a la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y cliente. Siempre me oriento a actuar transparentemente respetando los intereses de los demás	Me enfoco siempre a hacer lo correcto, tratando de hacer bien las cosas sin afectar a la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y cliente.	A veces tiendo a hacer lo correcto, trato rara vez de hacer bien las cosas sin afectar negativamente a la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y cliente.	3
	X			
Aplico pasión por mi trabajo.	Realizo mi trabajo con mucha emoción, priorizo el nivel emocional de mis colaboradores y clientes de tal manera que ellos puedan sentirse afines con la	Realizo mi trabajo con mucha emoción, priorizo el nivel emocional de mis colaboradores y clientes de tal manera que	No realizo mi trabajo con mucha emoción, prevalece mi nivel emocional que el de mis colaboradores y clientes de tal manera que ellos no lleguen	3

	organización. El sentimiento que manifiesto en mi trabajo me lleva más allá de mis responsabilidades	ellos puedan sentirse afines con la organización.	a sentirse afines con la organización.	
	X			
Soy responsable con todas mis obligaciones.	Siempre voy más allá de mis responsabilidades, reflexiono sobre mis actos y los corrijo, mis acciones son compatibles con las que desea la organización. Trabajo constantemente para mejorar la responsabilidad de aquellos con quienes interactúo	Cumple con sus responsabilidades, reflexiona sobre sus actos y los corrige, sus acciones son compatibles con las que desea la organización.	Algunas veces cumple con sus responsabilidades, no reflexiona sobre sus actos y no los corrige, sus acciones no son compatibles con las que desea la organización.	3
	X			
Trato con amabilidad a las demás personas.	Demuestro ser una persona abierta a la socialización, capaz de interactuar con cualquiera en su entorno, muestro facilidad para dar afecto, soy caritativo y sutil cuando me comunico con los demás. Siempre estoy pendiente de las necesidades de los clientes, atiendo el llamado de los colaboradores cuando estos lo requieren	Demuestro ser una persona abierta a la socialización, capaz de interactuar con cualquiera en su entorno, muestro facilidad para dar afecto, soy caritativo y sutil cuando me comunico con los demás	Demuestro no ser una persona abierta a la socialización, me cuesta interactuar con cualquiera en su entorno, muestro dificultad para dar afecto, no soy caritativo ni sutil cuando me comunico con los demás	3

	X			
Poseo carisma para interactuar con la gente.	Demuestro capacidad para que me sigan los colaboradores, los clientes atienden mis solicitudes con claridad y franqueza, soy sujeto de admiración por todos con los que interactúo. Soy capaz de motivar a colaboradores y clientes a que realicen lo que les incite que hagan	Demuestro capacidad para que me sigan mis colaboradores, los clientes atienden mis solicitudes con claridad y franqueza, soy sujeto de admiración por todos con los que interactúo.	No demuestro capacidad para que me sigan mis colaboradores, los clientes no atienden mis solicitudes, no soy sujeto de admiración con los que interactúo.	3
	X			
Soy positivo.	Siempre actúo de manera positiva ante las situaciones que se presentan, no me enfrasco en los problemas y busco proactivamente solucionarlos, siempre encuentro el sentido positivo a cualquier aspecto negativo. Hago frente al cambio aceptándolo y adaptándome de manera que incida positivamente en los demás	Siempre actúo de manera positiva ante las situaciones que se presentan, no me enfrasco en los problemas y busco proactivamente solucionarlos, siempre encuentro el sentido positivo a cualquier aspecto negativo.	Siempre actúo de manera negativa ante las situaciones que se presentan, me enfrasco en los problemas y no busco proactivamente solucionarlos, siempre encuentro el sentido negativo a cualquier aspecto del trabajo	3
	X			

Tengo sentido de pertenencia con la organización.	Me identifico con la organización de manera que me apropio del enfoque hacia el éxito de la misma, resguardo y administro eficientemente los recursos para mejorar la rentabilidad, siempre me oriento a defender la imagen institucional y aporto ideas hacia la mejorara continua	Me identifico con la organización, administro eficientemente los recursos para mejorar la rentabilidad, siempre me oriento a posicionar la imagen institucional	No me identifico con la organización, no administro eficientemente los recursos para mejorar la rentabilidad, no siempre estoy orientado a posicionar la imagen institucional	3
	X			
Calificación: **Resulta de la división de la suma total de nivel alcanzado entre las 10 competencias.**				3.00

III. NIVEL DE DESARROLLO GLOBAL ALCANZADO.

Promediar el nivel de desarrollo alcanzado en los elementos de competencia descritos en el numeral II.

COMPETENCIAS	NIVEL ALCANZADO
Competencias cognitivas.	2.25
Competencias técnicas.	2.75
Competencias humanísticas.	3.00

Calificación: **Resulta de la división de la suma total de niveles alcanzados entre los 3 elementos de competencias.**	**2.67**

Descripción de los niveles de competencia:

Nivel alcanzado	Descripción
Entre 1 y 1.99	No competente
Entre 2 y 2.50	Competente
Entre 2.51 y 3	Competente con oportunidad de promoción

IV. COMENTARIOS DE LA AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Comentarios del evaluador:

Firma del evaluado: _____

5.3.7.5. INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CLIENTES.

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CLIENTES.

I. DATOS GENERALES.

Fecha: _____

Sucursal: _____

Objetivo: Conocer la opinión de los clientes sobre la satisfacción en los productos y servicios recibidos.

Indicaciones: El cliente deberá colocar una “X” en la casilla correspondiente a la categoría a evaluar (Destacado, Normal o Inferior a lo Esperado).

Al final el responsable de aplicar el instrumento deberá calcular el puntaje obtenido, el cual deberá calcular sumando el total de nivel alcanzado y dividiéndolo entre el número de competencias. Al final del proceso de evaluación se deberá promediar todos los instrumentos que se aplicaron por sucursal, el resultado será la calificación final.

II. CATEGORÍAS A EVALUAR.

IDENTIFICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN

D: Destacado N**:** Normal **IE:** Inferior a lo esperado **N/A:** Nivel alcanzado

PONDERACIÓN

D= 3 N= 2 IE= 1

CATEGORÍA	**Marque con una "X" la ponderación a cada categoría**			
	D	**N**	**IE**	**NA**
PRODUCTO				
Calidad de la comida a la vista	X			3
Calidad del pan dulce y pasteles	X			3
Calidad de bebidas	X			3
Apariencia de los alimentos		X		2
Amplia variedad de productos	X			3
Temperatura de los alimentos	X			3
Calificación de la categoría: Resulta de la división de la suma total de nivel alcanzado entre los 6 elementos de evaluación.				**2.83**
SERVICIO				
Amabilidad del personal		X		2
Asesoramiento al ofrecer productos		X		2

Rapidez en la entrega de los alimentos		X		2
Rapidez en recibir su cuenta y cambio	X			3
Los empleados se comunican adecuadamente.		X		2
Decoración del local.	X			3
Ambiente agradable.	X			3
Presentación del personal.	X			3
Resolución de quejas y reclamos.		X		2
Calificación de la categoría: Resulta de la división de la suma total de nivel alcanzado entre los 9 elementos de evaluación.				**2.44**
HIGIENE				
Del área de clientes.		X		2
De mesas, vitrinas y estantes.		X		2
De los baños.		X		2
Exterior del restaurante.	x			3
Calificación de la categoría: Resulta de la división de la suma total de nivel alcanzado entre los 4 elementos de evaluación.				**2.25**
MOBILIARIO Y EQUIPO				
Mobiliario en buen estado.	X			3
Temperatura adecuada en la sucursal.		x		2
Calificación de la categoría: Resulta de la división de la suma total de nivel alcanzado entre los 2 elementos de evaluación.				**2.50**
Agradecemos sus comentarios:				

III. NIVEL DE SATISFACCIÓN GLOBAL ALCANZADO.

Promediar el nivel de satisfacción alcanzado en las categorías de evaluación descritas en el numeral II.

CATEGORÍAS	CALIFICACIÓN
Producto	2.83
Servicio	2.44
Higiene	2.25
Mobiliario y Equipo	2.50
Ponderación final: **Resulta de la división de la suma total de calificaciones entre los 4 elementos de evaluación.**	**2.51**

IV. COMENTARIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Comentarios del responsable de procesar la información:

Nombre del responsable de procesar la información: _____

Firma del responsable: _____

5.3.7.6. CUADROS CONSOLIDADOS DE EVALUACIÓN POR PUESTO PARA LOS GERENTES Y SUBGERENTES DE UNIDAD

Nombre: _____ **Puesto:** _____

TIPO DE INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN	NIVEL ALCANZADO
Evaluación jefe inmediato	2.33
Evaluación de colaboradores	2.25
Evaluación de pares	2.50
Autoevaluación	2.67
Evaluación clientes (esto dependerá de la sucursal en donde se encuentre)	2.51
Ponderación final de la evaluación: suma de todos los niveles alcanzados divido entre 5	**2.45**

NIVEL DE COMPETENCIA ALCANZADO

DESCRIPCIÓN	NIVEL DE COMPETENCIA	NIVEL DE COMPETENCIA ALCANZADO (COLOCAR LA PONDERACIÓN FINAL DE LA EVALUACIÓN)
Entre 1 y 1.99	No competente	**2.45**
Entre 2 y 2.50	Competente	
Entre 2.51 y 3	Competente con oportunidad de promoción	

Comentarios generales:

GLOSARIO.

- **ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA:** Enfoque administrativo que pone énfasis en la mejora de los métodos laborales mediante la observación y el análisis.

- **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (ARH):** Las políticas y las prácticas que se requieren para cumplir los aspectos relativos al "personal" o recursos humanos que competen a un puesto de administración, y que incluyen el reclutamiento, la selección, la capacitación, las retribuciones y la evaluación.

- **ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO:** Adoptar un enfoque integrado y orientado hacia metas para asignar, capacitar, evaluar y retribuir el desempeño de los colaboradores.

- **ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA:** Proceso de identificación y ejecución de la misión de la compañía al equilibrar sus capacidades con las demandas de su entorno.

- **ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS:** Formulación y ejecución de políticas y prácticas de recursos humanos que produzcan las habilidades y los comportamientos de los colaboradores que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas.

- **ANÁLISIS DE PUESTOS:** Procedimiento para establecer las obligaciones y las habilidades que requiere un puesto, así como el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo.

- **ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO:** Constatar que hay una deficiencia en el desempeño y determinar si debe rectificarse mediante la capacitación o por algún otro medio (como transferir al colaborador).

- **ASCENSOS:** Asignación de puestos con mayor responsabilidad.

- **AUTORIDAD:** El derecho de tomar decisiones, dirigir el trabajo de otros y dar órdenes.

- **AUTORIDAD DE LÍNEA:** La autoridad que ejerce un gerente de recursos humanos cuando dirige las actividades de las personas en su departamento y en las áreas de servicio.

- **CAPACITACIÓN:** Proceso para enseñar a los colaboradores nuevos las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo.

- **CAPITAL HUMANO:** Los conocimientos, la educación, la capacitación, las habilidades y la pericia de los trabajadores de una compañía.

- **CARRERA:** Los puestos de trabajo que una persona ha ocupado durante muchos años.

- **COMPENSACIÓN:** Retribución que efectúa la empresa a cada persona a cambio de su trabajo.

- **COMPETENCIAS:** Características demostrables de una persona, incluyendo los conocimientos, las habilidades y las conductas que posibilitan su desempeño.

- **CONFIABILIDAD:** La consistencia de las calificaciones obtenidas por la misma persona cuando se repite exactamente la misma prueba o con formas equivalentes.

- **CONTROL:** Implementación eficaz de un plan de recursos humanos que requieren una variedad de técnicas para asegurar su cumplimiento en todas las partes de la organización.

- **DESARROLLO:** Actividades encaminadas a preparar un colaborador para ejercer determinadas responsabilidades en el presente y en el futuro.

- **DESARROLLO DE CARRERA:** La serie de actividades que se realizan durante toda la vida, las cuales contribuyen a la exploración, el establecimiento, el éxito y la realización de la carrera de una persona.

- **DESARROLLO ORGANIZACIONAL:** Enfoque especial sobre el cambio organizacional en el que los colaboradores formulan e implantan el cambio que se necesita.

- **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS:** Lista de las obligaciones y las responsabilidades de un puesto, el reporte de relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo; es resultado del análisis del puesto.

- **DESPIDO:** Terminación involuntaria del empleo de un trabajador con la empresa.

- **EFICACIA:** Logro de objetivos haciendo un uso óptimo de los recursos.

- **EFICIENCIA:** Logro de objetivos con menor cantidad de tiempo y recurso.

- **ENTREVISTA ESTRUCTURADA O DIRIGIDA:** Entrevista que sigue una secuencia fija de preguntas.

- **ENTREVISTA RELACIONADA CON EL PUESTO:** Serie de preguntas relacionadas con el puesto que se concentran en las conductas del pasado que son relevantes para el mismo.

- **ESCALA GRÁFICA DE CALIFICACIONES:** Escala que enumera una serie de características y un rango de desempeño para cada una de ellas. Luego, para evaluar al colaborador, se obtiene la calificación que describe mejor el nivel de desempeño para dicha característica.

- **ESTRATEGIA:** El plan a largo plazo de la compañía sobre la forma en que equilibrará sus fortalezas y debilidades con sus oportunidades y amenazas para mantener una ventaja competitiva.

- **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:** Evaluación del desempeño actual o anterior de un trabajador respecto a sus estándares de desempeño.

- **EXPECTATIVA:** Expectativa de una persona en cuanto a que su esfuerzo la llevará a un mejor desempeño.

- **FALTA DE HABILIDADES PARA EL PUESTO:** Es la incapacidad del colaborador para realizar el trabajo asignado a pesar de su dedicación.

- **GERENTE DE PERSONAL:** Gerente que ayuda y asesora a los gerentes de línea.

- **GESTIÓN DE PERSONAL:** Estudio de la utilización de recursos humanos de la empresa.

- **GLOBALIZACIÓN:** La tendencia de las empresas a expandir sus ventas, su propiedad y/o su manufactura a nuevos mercados en el extranjero.

- **INCENTIVOS ECONÓMICOS:** Retribuciones económicas que se les paga a los trabajadores cuya producción excede un estándar predeterminado.

- **INDICADORES:** Conjunto de mediciones cuantitativas del desempeño que los gerentes de recursos humanos utilizan para evaluar sus operaciones.

- **MÉTODO DE COMPARACIÓN DE FACTORES:** Método muy utilizado para clasificar puestos de acuerdo con una variedad de factores de habilidad y dificultad, para después sumar tales clasificaciones y llegar a una calificación numérica general para cada uno de los puestos.

- **MÉTODO DE COMPARACIÓN POR PARES:** Clasificar a los colaboradores haciendo una gráfica de todos los pares posibles respecto a cada característica e indicando cuál de los dos es el mejor del par.

- **MÉTODO DE LA DISTRIBUCIÓN FORZADA:** Es similar a clasificar utilizando una curva, es decir, se establecen porcentajes predeterminados de colaboradores calificados para diversas categorías de desempeño.

- **MÉTODO DEL INCIDENTE CRÍTICO:** Llevar un registro de ejemplos de conductas laborales del colaborador, ya sean buenas o indeseables, para después revisarlas con el trabajador en fechas establecidas.

- **MISIÓN:** Explica quién es la empresa, lo que hace y a donde se dirige.

- **ORGANIGRAMA:** Diagrama que muestra la distribución del trabajo en toda la empresa, con los nombres de cada puesto y las líneas de interconexión que indican quien informa y se comunica con quien.

- **POLÍTICAS:** Criterios generales que sirven para orientar la acción, al mismo tiempo que se le fijan límites y enfoques bajo los cuales aquella habrá de realizarse.

- **PLAN ESTRATÉGICO:** Plan que diseña una organización para ajustar sus fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas, con el fin de mantener una ventaja competitiva.

- **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:** El gerente formula estrategias específicas para llevar a la empresa de donde se encuentra ahora a donde desea estar.

- **PLANES DE INCENTIVOS PARA TODA LA EMPRESA:** Planes de incentivos en los que todos o casi todos los colaboradores pueden participar y que por lo general vinculan la retribución con algún tipo de medición del desempeño de toda la organización.

- **PRESTACIONES:** Pagos económicos y no económicos indirectos que los colaboradores reciben por seguir trabajando en la empresa.

- **PROCESO DE ADMINISTRACIÓN:** Las cinco funciones básicas de planeación, organización, implantación de los procesos de administración de personal, dirección y control.

- **LA PROMOCIÓN:** Es el traspaso de un colaborador de un puesto de trabajo a otro al que le corresponde mayor salario, mayor autoridad y responsabilidad, un nivel más elevado en la organización, o varios de esos aspectos.

- **RECLUTAMIENTO DE COLABORADORES:** Encontrar o atraer candidatos para los puestos vacantes del patrón.

- **REMUNERACIÓN O COMPENSACIÓN DE LOS COLABORADORES:** Todas las formas de retribuciones destinadas al personal que derivan de su empleo.

- **ROTACIÓN DE PUESTOS:** Cambiar de manera sistemática a los trabajadores de un puesto a otro, para mejorar el desempeño del trabajo de equipo y/o incrementar su experiencia, así como identificar puntos fuertes y débiles para preparar a la persona para un papel de mayor responsabilidad en la empresa.

- **SELECCIÓN DE PERSONAL:** Pasos específicos que se toman para decidir que solicitantes deben ser contratados.

- **TRANSFERENCIAS:** Reasignación de puestos similares en otros lugares de la compañía.

- **VENTAJA COMPETITIVA:** Todos los factores que permiten que una organización distinga su producto o servicio de los de la competencia, con el objetivo de aumentar su participación en el mercado.

- **VISIÓN:** Declaración general de la dirección que sigue la empresa, la cual provoca emociones a los miembros de la organización.

BIBLIOGRAFÍA.

- Alles, Martha Alicia, (2013). Dirección Estratégica de Recursos Humano, Argentina, 2ª edición. Ediciones Granica, S.A.

- Chiavenato, Idalberto. (2011). Administración de Recursos Humanos. México. 9ª edición. Editorial McGraw-Hill.

- Chiavenato, Idalberto. (2009). Gestión del Talento Humano. México, 3ª edición. Editorial McGraw-Hill.

- Dessler Gary, Varela Ricardo. (2011). Administración de Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano. 5ª. Edición. México. Editorial Pearson.

- Gómez Mendoza, Miguel Ángel. Deslauriers. Jean- Pierre. Alzate Piedrahita y María Victoria. (2011). Cómo hacer tesis de maestría y doctorado. 1ª edición. Editorial ECOE Ediciones.

- Hernández y Rodríguez, Sergio. (2011). Introducción a la Administración. México, 5ª edición. Editorial McGraw-Hill.

- Hernández Sampieri, Roberto. Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, María de Pilar. (2014). Metodología de la Investigación. México, 6ª edición. Editorial Mac Graw-Hill.

- Münch, Lourdes. (2010). Administración, Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. México, 1ª edición. Editorial Pearson.

- Porret Gelabert, Miguel. (2010). Gestión de Personas. Madrid, España. 4ª edición. Editorial ESIC.

- Rojas Soriano, Raúl. (2011). Guía para realizar investigaciones sociales. México. 36ª edición. Editorial Plaza y Valdés.

- Trevinyo-Rodríguez, Rosa Nelly. (2010). Empresas Familiares, Visión Latinoamericana, México, 1ª Edición. México. Editorial Pearson.

- Zacarías Ortez, Eladio. (2013). Así se investiga. El Salvador. 3ª edición, Editorial Clásicos Roxsil.

- Ariño, M. (2010). Decisiones Estratégicas y Decisiones Operativas. Recuperado de https://miguelarino.com/2010/10/14/decisiones-estrategicas-y-decisiones-operativas/.

- Bolunta. Gestión de Proyectos. La Evaluación. Los Indicadores de Evaluación. Recuperado de http://www.bolunta.org/manual-gestion/proyectos3d.asp.

- Bueno, M. (2013). Evaluación de desempeño como visualizador de rendimiento. Recuperado de http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/03/evaluacion-de-desempeno-como-visualizador-de-rendimiento/.

- Camacho, C. Detección de Necesidades de Capacitación. Recuperado de http://saskiacamacho.jimdo.com/1-necesidades-de-capacitaci%C3%B3n/concepto-de-necesidades-de-capacitaci%C3%B3n/.

- Centro de Escritura Javeriano. (s.f.). Normas APA sexta edición. Recuperado de http://www.javeriana.edu.co/cuadrantephi/pdfs/8.pdf.

- Chavarría, J. Herramientas Administrativas y Estadísticas. Recuperado de http://www.monografias.com/trabajos91/herramientas-administrativas-estadisticas/herramientas-administrativas-estadisticas.shtml.

- Desarrollo Organizacional. (2011). Desarrollo Organizacional. Concepto. Recuperado de Proceso sistemático y planificado en el que se utilizan los principios de las ciencias del comportamiento para incrementar la efectividad individual y la de la organización.

- Enciclopediadetareas.net. (s.a.) (2014). Recuperado de http://www.enciclopediadetareas.net/2014/01/origen-de-las-empresas.html.

- Estatuto Básico del Empleado Público. (2009). Promoción y Ascenso en La Categoría Profesional. Recuperado de http://noticias.universia.es/vida-universitaria/reportaje/2009/01/13/648420/6/opositar-trabajar-universidad-publica/promocion-ascenso-categoria-profesional.html.

- FABATALENTOHUMANO2013. (2013). Talento Humano. Recuperado de http://talentohumanofaba2013.blogspot.com/2013/03/definicion-de-talento-humano.html.

- Flores, M. (2010). Calidad, Manufactura, Mejora Continua. Recuperado de http://www.eoi.es/blogs/mariavictoriaflores/definicion-de-mejora-continua/.

- Google Sites. Gestión Administrativa, Talento Humano. Recuperado de https://sites.google.com/site/gestiondanielar/home/talento-humano.

- Heil, M. (2015). Historia y Biografías: Origen del trueque y el comercio con la moneda metálica historia. Recuperado de http://historiaybiografias.com/trueque/.

- Hernández Méndez, D. (2012). Universidad Nacional Abierta. Recuperado de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102012/moduloenlinea102012/capitulo_4_evaluacin_del_desempeo.html.

- Historia Universal, (s.a.) (2010). Recuperado de http://www.historiacultural.com/2010/08/edad-antigua.html.

- Pérez, J. y Merino, M. (2016). Definición de Rendimiento Laboral. Recuperado de http://definicion.de/rendimiento-laboral/.

- Porto, J. y Gardey, A. (2012). Definición de Eficiencia. Recuperado de http://definicion.de/eficiencia/.

- Pérez, J. y Gardey, A. (2013). Definición de Incentivo. Recuperado de http://definicion.de/incentivo/.

- PreHistoria: Origen del Hombre, (s.f.) n.a. Recuperado de http://www.historiacultural.com/2010/11/prehistoria-origen-del-hombre.html.

- Rodríguez Muriel, S. (2012). Pasión por los RR.HH., por las personas. Recuperado de http://soniarmuriel.blogspot.com/2012/02/la-evaluacion-del-desempeno-ha-muerto.html.

- Yacira. M. (2012). ¿Qué es competencia laboral? Recuperado de http://www.oitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/1-%C2%BFqu%C3%A9-competencia-laboral.

ANEXOS.

ANEXO 1.

INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA GERENTES Y SUBGERENTES DE UNIDAD.

I. DATOS GENERALES.

Fecha: _____

Nombre del Colaborador: _____

Nombre del Jefe inmediato: _____

Puesto: _____ Área: _____

Objetivo: Encontrar el nivel de cumplimiento laboral relacionado con las competencias necesarias para desempeñarse idóneamente en el puesto.

Indicaciones: Asigne una "X" a cada criterio de desempeño en cada casilla según las competencias descritas (3 = Destacado, 2 = Normal y 1 = Resultados inferiores a los esperados), de acuerdo a la valoración del desempeño del colaborador; al final de cada instrumento, se le pide establecer el puntaje obtenido, el cual deberá calcular sumando el total de nivel alcanzado y dividiéndolo entre el número de competencias.

II. COMPETENCIAS A EVALUAR.

Competencias Cognitivas	**Nivel de desarrollo de competencias cognitivas**			
	Destacado (3)	**Normal (2)**	**Inferior a lo esperado (1)**	**Nivel alcanzado**
Conocimiento sobre sistemas informáticos a nivel intermedio	Desempeña su trabajo haciendo uso óptimo de los sistemas informáticos utilizándolos de manera eficiente	Desempeña su trabajo haciendo uso de los sistemas informáticos según lo requerido	Desempeña su trabajo sin hacer uso de los sistemas informáticos y si los utiliza lo hace de manera ineficiente	
.				

Conocimiento sobre pronósticos de ventas.	Diseña pronósticos de ventas haciendo uso de métodos adecuados considerando la demanda de mercado	Diseña pronósticos de ventas haciendo uso de métodos adecuados	No diseña pronósticos de ventas haciendo uso de métodos adecuados considerando la demanda de mercado	
Conocimiento sobre manejo de costos, gastos y utilidades.	Sabe cómo realizar análisis de costos y rentabilidad para poder medir el impacto financiero de los resultados de su trabajo y de esta manera toma decisiones para controlarlos	Sabe cómo realizar análisis de costos y rentabilidad para poder medir el impacto financiero de los resultados de su trabajo	No sabe cómo realizar análisis de costos y rentabilidad para poder medir el impacto financiero de los resultados de su trabajo	
Conocimiento sobre control de inventarios.	Tiene conocimiento sobre métodos de control de inventario y utiliza estos para mejorar la rotación de los productos, considera el costo financiero que esto genera para la organización y brinda soluciones para evitarlo	Tiene conocimiento sobre métodos de control de inventario y utiliza estos para mejorar la rotación de los productos	No tiene conocimiento sobre métodos de control de inventario y la rotación de estos es en razón de las circunstancias	
Conocimiento sobre buenas prácticas y protocolo de servicio.	Conoce de protocolos de servicio al cliente, los transmite a los colaboradores y los lleva la practica en la	Conoce de protocolos de servicio al cliente y los lleva a la practica en la interacción con los clientes	No tiene conocimiento de protocolos de servicio al cliente	

	interacción con los clientes			
Conocimiento sobre el proceso administrativo.	Posee conocimientos sobre planeación, organización, dirección y control de las actividades de la organización y las lleva a la practica en el desempeño de su trabajo, haciendo aportes a la alta dirección y que estos sean considerados en la planeación general de la organización	Posee conocimientos sobre planeación, organización, dirección y control de las actividades de la organización y las lleva a la practica en el desempeño de su trabajo	No tiene conocimientos sobre planeación, organización, dirección y control de las actividades de la organización	
Conocimiento sobre administración de recursos humanos.	Sabe de los procesos de recursos humanos y los lleva a la practica en la dirección de sus colaboradores, enfocándose en la mejora continua de las relaciones entre recursos humanos, gerente de línea y colaboradores	Sabe de los procesos de recursos humanos y los lleva a la practica en la dirección de sus colaboradores	No sabe de los procesos de recursos humanos y dirige a sus colabores de manera empírica	
Conocimiento sobre	Conoce sobre exhibición de productos, ubicación	Conoce sobre exhibición de productos, ubicación	Conoce sobre ubicación de productos para la vista del	

Merchandising.	adecuada para la vista del cliente e identifica aquellos que requieren mejor imagen para generar intención de compra, diseña estrategias que permitan al cliente identificar aquellos productos más rentables para la organización	adecuada para la vista del cliente, decoración de estantería, limpieza de vitrinas y otros exhibidores	cliente, pero no sabe cómo exhibirlos de manera adecuada y no identifica aquellos que requieren mejor imagen para generar intención de compra	
Calificación: **Resulta de la división de la suma total de nivel alcanzado entre las 8 competencias.**				

Competencias Técnicas	**Nivel de desarrollo de competencias técnicas**			
	Destacado **(3)**	**Normal** **(2)**	**Inferior a lo esperado** **(1)**	**Nivel alcanzado**
Orientación al logro de resultados (metas y objetivos).	Siempre supera las metas y objetivos establecidos por la organización	Siempre cumple las metas y objetivos establecidos por la organización	Algunas veces cumple las metas y objetivos establecidos por la organización	
Habilidad de comunicar e inspirar.	Sabe escuchar activamente y mantiene comunicación constante con sus colaboradores y clientes dando mensajes claros e información pertinente haciendo uso de	Sabe escuchar activamente y mantiene comunicación con sus colaboradores y clientes dando claridad en el mensaje y proporcionando información oportuna, hace	No escucha activamente y no mantiene comunicación constante con sus colaboradores y clientes. Da mensajes confusos, no proporciona información	

	lenguaje verbal y no verbal. Identifica información prioritaria y la hace llegar oportunamente a sus colaboradores	uso de lenguaje verbal y no verbal	pertinente y solo usa el lenguaje verbal	
Habilidad para trabajar en equipo.	Se vuelve parte del equipo en el desempeño diario de las actividades del trabajo, influye positivamente en el equipo de trabajo, aporta ideas para el buen desempeño del equipo y respalda las ideas de los miembros del equipo. Reconoce el trabajo sobresaliente de los miembros del equipo, hace partícipe de las decisiones a todos los miembros del equipo, no discrimina ni margina a ningún miembro del equipo	Se vuelve parte del equipo en el desempeño diario de las actividades del trabajo, influye positivamente en el equipo de trabajo, aporta ideas para el buen desempeño del equipo y respalda las ideas de los miembros del equipo. Reconoce el trabajo sobresaliente de los miembros del equipo	No se involucra en el trabajo del equipo, no influye positivamente en el equipo de trabajo, no aporta ideas para el buen desempeño del equipo y no respalda las ideas de los miembros del equipo. Además no reconoce el trabajo sobresaliente de los miembros del equipo	
Metódico y organizado.	Sabe cómo organizar el trabajo en los tiempos disponibles para llevarlos a cabo, considera metódicamente todas las	Sabe cómo organizar el trabajo, considera todas las responsabilidades que emanan de su trabajo, administra el	No sabe cómo organizar el trabajo en los tiempos disponibles, no considera metódicamente todas las responsabilidade	

	responsabilidades que emanan de su trabajo, administra el tiempo de manera eficiente y se organiza de forma tal que no le puedan afectar los imprevistos	tiempo y organiza actividades rutinarias	s que emanan de su trabajo, no administra el tiempo de manera eficiente y no se organiza de forma tal que no le puedan afectar los imprevistos	
Orientación al cliente.	Pone por encima de sus interés los del cliente, satisface las necesidades tanto del cliente interno como externo, genera relaciones de largo plazo con los clientes, busca ganarse la confianza de los clientes y siempre está en búsqueda de fidelizar a los clientes	Pone por encima de sus interés los del cliente, satisface las necesidades del cliente externo, genera relaciones de corto plazo con los clientes, busca interactuar constantemente con los clientes y siempre está en búsqueda de vender a los clientes	Pone por encima sus interés que los del cliente, no satisface las necesidades tanto del cliente interno como externo, no genera relaciones de largo plazo con los clientes, no busca ganarse la confianza de los clientes y no busca fidelizar a los clientes	
Habilidad para resolver conflictos.	Aplica técnicas para resolver conflictos, busca equilibrar el conflicto entre las partes involucradas, le da enfoque positivo a los conflictos para darle solución armónica y pacífica, soluciona el conflicto y busca el origen del mismo para que no se vuelva a presentar	Aplica técnicas para resolver conflictos, busca equilibrar el conflicto entre las partes involucradas, le da enfoque positivo a los conflictos para darle solución armónica y pacífica	No aplica técnicas para resolver conflictos, no busca equilibrar el conflicto entre las partes involucradas, le da enfoque de problemas a los conflictos y no busca darle solución armónica y pacífica	

Ejerce liderazgo en el rol de jefe.	Empleo de autoridad con humanismo en sus colaboradores, los motiva e incentiva a dar lo mejor de sí en el desempeño de su trabajo, no realiza supervisión directa y trabaja para que sus colaboradores puedan tomar sus propias decisiones	Empleo de autoridad en sus colaboradores, los motiva e incentiva a dar lo mejor de sí en el desempeño de su trabajo, realiza supervisión directa y trabaja para que sus colaboradores puedan tomar sus propias decisiones	No aplica autoridad en sus colaboradores, no los motiva ni incentiva a dar lo mejor de sí en el desempeño de su trabajo, realiza supervisión directa y no trabaja para que sus colaboradores puedan tomar sus propias decisiones	
Calidad en la aplicación de los procesos.	Realiza todos los procesos inmersos en el desempeño de su trabajo, trabaja de manera permanente para optimizar los procesos, hace propuestas para que se mejoren los procesos y transmite a sus colaboradores los cambios en los procesos para que estos se lleven a cabo de manera eficiente	Realiza todos los procesos inmersos en el desempeño de su trabajo, trabaja de manera permanente para eficientizar los procesos, hace propuestas para que se mejoren los procesos	No respeta los procesos inmersos en el desempeño de su trabajo, trabaja en los procesos empíricamente, no hace propuestas para que se mejoren los procesos	
Calificación: **Resulta de la división de la suma total de nivel alcanzado entre las 8 competencias.**				

Competencias Humanísticas	Nivel de desarrollo de competencias humanísticas			
	Destacado (3)	**Normal (2)**	**Inferior a lo esperado (1)**	**Nivel alcanzado**
Respeto	Respeta la organización, a su jefe, a sus pares, colaboradores y clientes. Trabaja constantemente para que se instaure un clima de respeto en todos los niveles organizacionales y hace propuestas que puedan ser instauradas dentro de la organización	Respeta la organización, a su jefe, a sus pares, colaboradores y clientes.	No actúa con respeto hacia la organización, solamente respeta a su jefe, no así a sus pares ni colaboradores ni clientes.	
Confianza	Genera confianza para la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y clientes. Se esfuerza para que la confianza sea reciproca con todos los que interactúa. Actúa éticamente y responsablemente en el desempeño de su trabajo. Ejemplifica la confianza con su comportamiento	Genera confianza para la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y clientes. Se esfuerza para que la confianza sea reciproca con todos los que interactúa.	No genera confianza para la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y clientes. No se esfuerza para que la confianza sea reciproca con todos los que interactúa.	
Humildad	No se realza de logros individuales, acepta sus errores y asume las consecuencias de	No se realza de logros individuales, acepta sus errores y asume las	Se realza de logros individuales, no acepta sus errores y no asume las	

	los mismos, reconoce sus defectos y trabaja para corregirlos. Identifica sus situaciones de mejora y trabaja para desarrollarlas	consecuencias de los mismos, reconoce sus defectos y trabaja para corregirlos.	consecuencias de los mismos, no reconoce sus defectos.	
Integridad	Se enfoca siempre en hacer lo correcto, tratando de hacer bien las cosas sin afectar a la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y cliente. Siempre se enfoca a actuar transparentemente respetando los intereses de los demás	Se enfoca siempre en hacer lo correcto, tratando de hacer bien las cosas sin afectar a la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y cliente.	A veces tiende en hacer lo correcto, trata rara vez de hacer bien las cosas sin afectar negativamente a la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y cliente.	
Pasión	Realiza su trabajo con mucha emoción, prioriza el nivel emocional de sus colaboradores y clientes de tal manera que ellos puedan sentirse afines con la organización. El sentimiento que él manifiesta en su trabajo lo lleva más allá de sus responsabilidades	Realiza su trabajo con mucha emoción, prioriza el nivel emocional de sus colaboradores y clientes de tal manera que ellos puedan sentirse afines con la organización.	No realiza su trabajo con mucha emoción, prevalece su nivel emocional que el de sus colaboradores y clientes de tal manera que ellos no lleguen a sentirse afines con la organización.	
Responsabilidad	Siempre va más allá de sus responsabilidades, reflexiona sobre sus actos y los corrige, sus	Cumple con sus responsabilidades, reflexiona sobre sus actos y los	Algunas veces cumple con sus responsabilidades, no reflexiona sobre sus actos y no los corrige,	

	acciones son compatibles con las que desea la organización. Trabaja constantemente para mejorar la responsabilidad de aquellos con quienes interactúa	corrige, sus acciones son compatibles con las que desea la organización.	sus acciones no son compatibles con las que desea la organización.	
Amabilidad	Demuestra ser una persona abierta a la socialización, capaz de interactuar con cualquiera en su entorno, muestra facilidad para dar afecto, es caritativa y sutil cuando se comunica con los demás. Siempre está pendiente de las necesidades de los clientes, atiende el llamado de los colaboradores cuando estos lo requieren	Demuestra ser una persona abierta a la socialización, capaz de interactuar con cualquiera en su entorno, muestra facilidad para dar afecto, es caritativa y sutil cuando se comunica con los demás	Demuestra no ser una persona abierta a la socialización, le cuesta interactuar con cualquiera en su entorno, muestra dificultad para dar afecto, no es caritativa ni sutil cuando se comunica con los demás	
Carisma	Demuestra capacidad para que lo sigan sus colaboradores, los clientes atienden sus solicitudes con claridad y franqueza, es sujeto de admiración por todos con los que interactúa. Es capaz de motivar a colaboradores y clientes a que realicen lo que el incite que hagan	Demuestra capacidad para que lo sigan sus colaboradores, los clientes atienden sus solicitudes con claridad y franqueza, es sujeto de admiración por todos con los que interactúa.	No demuestra capacidad para que lo sigan sus colaboradores, los clientes no atienden sus solicitudes, no es sujeto de admiración con los que interactúa.	

Positivismo	Siempre actúa de manera positiva ante las situaciones que se presentan, no se enfrasca en los problemas y busca proactivamente solucionarlos, siempre encuentra el sentido positivo a cualquier aspecto negativo. Hace frente al cambio aceptándolo y adaptándose de manera que incide positivamente en los demás	Siempre actúa de manera positiva ante las situaciones que se presentan, no se enfrasca en los problemas y busca proactivamente solucionarlos, siempre encuentra el sentido positivo a cualquier aspecto negativo.	Siempre actúa de manera negativa ante las situaciones que se presentan, se enfrasca en los problemas y no busca proactivamente solucionarlos, siempre encuentra el sentido negativo a cualquier aspecto del trabajo	
Sentido de pertenencia	Se identifica con la organización de manera que se apropia del enfoque hacia el éxito de la misma, resguarda y administra eficientemente los recursos para mejorar la rentabilidad, siempre se orienta a defender la imagen institucional y aporta ideas hacia la mejorara continua	Se identifica con la organización, administra eficientemente los recursos para mejorar la rentabilidad, siempre se orienta a posicionar la imagen institucional	No se identifica con la organización, no administra eficientemente los recursos para mejorar la rentabilidad, no siempre está orientada a posicionar la imagen institucional	
Calificación: **Resulta de la división de la suma total de nivel alcanzado entre las 10 competencias.**				

III. NIVEL DE DESARROLLO GLOBAL ALCANZADO.

Promediar el nivel de desarrollo alcanzado en los elementos de competencia descritos en el numeral II.

COMPETENCIAS	NIVEL ALCANZADO
Competencias cognitivas.	
Competencias técnicas.	
Competencias humanísticas.	
Calificación: **Resulta de la división de la suma total de niveles alcanzados entre los 3 elementos de competencias.**	

Descripción de los niveles de competencia:

Nivel alcanzado	Descripción
Entre 1 y 1.99	No competente
Entre 2 y 2.50	Competente
Entre 2.51 y 3	Competente con oportunidad de promoción

IV. COMENTARIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Comentarios del evaluado:

Comentarios del evaluador:

Nombre del evaluado: _____ Firma: _____

Nombre del evaluador: _____ Firma: _____

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA PROFESIONALES DE CAJA

I. DATOS GENERALES.

Fecha: _____

Nombre del Colaborador: _____

Nombre del Jefe inmediato: _____

Puesto: _____ Área: _____

Objetivo: Encontrar el nivel de cumplimiento laboral relacionado con las competencias necesarias para desempeñarse idóneamente en el puesto.

Indicaciones: Asigne una "X" a cada criterio de desempeño en cada casilla según las competencias descritas (3 = Destacado, 2 = Normal y 1 = Resultados inferiores a los esperados), de acuerdo a la valoración del desempeño del colaborador; al final de cada instrumento, se le pide establecer el puntaje obtenido, el cual deberá calcular sumando el total de nivel alcanzado y dividiéndolo entre el número de competencias.

II. COMPETENCIAS A EVALUAR.

Competencias Cognitivas	**Nivel de desarrollo de competencias cognitivas**			
	Destacado (3)	**Normal (2)**	**Inferior a lo esperado (1)**	**Nivel alcanzado**
Conocimiento sobre manejo de sistema de caja y facturación.	Conoce como realizar un arqueo de caja y su respectivo reporte de caja. Sabe facturar en físico y desempeñar esta labor electrónicamente. Siempre cuadra ingresos con lo facturado	Conoce como realizar un arqueo de caja y su respectivo reporte de caja. Sabe facturar en físico y desempeñar esta labor electrónicamente.	No conoce como realizar un arqueo de caja y su respectivo reporte de caja. Solo sabe facturar electrónicamente.	
. Conocimiento completo de	Posee conocimiento de todas las líneas de productos de	Posee conocimiento de todas las líneas de productos de	No Posee conocimiento de todas las líneas de productos de	

producto.	la empresa y esto le lleva a referenciar al cliente sobre la necesidad de un producto en particular. Maneja los precios de los productos y esto le permite dar un mejor servicio. Sabe de las materias primas e insumos con que se producen los diferentes productos	la empresa y esto le lleva a referenciar al cliente sobre la necesidad de un producto en particular. Maneja los precios de los productos y esto le permite dar un mejor servicio	la empresa y esto no le permite referenciar al cliente sobre la necesidad de un producto en particular. No maneja los precios de los productos y esto le limita a dar un mejor servicio.	
. Conocimiento sobre manejo de efectivo.	Conoce las diferentes denominaciones de efectivo con las que cancelan los clientes, mantiene clasificado el efectivo con sus respectivos valores, al manipular el efectivo lo hace de manera eficiente y veraz. Genera el reporte de efectivo de manera adecuada para realizar la remesa	Conoce las diferentes denominaciones de efectivo con las que cancelan los clientes y mantiene clasificado el efectivo con sus respectivos valores y manipula el efectivo de manera eficiente y veraz	No conoce las diferentes denominaciones de efectivo con las que cancelan los clientes y no mantiene clasificado el efectivo con sus respectivos valores, tampoco manipula el efectivo de manera eficiente y veraz	
Conocimiento sobre uso de POS.	Tiene conocimientos de las partes que contiene el POS y su funcionamiento, realiza las transacciones electrónicas	Tiene conocimientos de las partes que contiene el POS y su funcionamiento, realiza las transacciones electrónicas	No tiene conocimientos de las partes que contiene el POS y su funcionamiento, no conoce el protocolo definido, duplica	

	según el protocolo definido, no duplica transacciones en el momento que el cliente quiere realizar los pagos e informa oportunamente al cliente cuando no se pueden realizar las transacciones. Reporta a su jefe inmediato cuando se presentan inconsistencias en el POS y busca solucionar problemas en el uso del mismo	según el protocolo definido, no duplica transacciones en el momento que el cliente quiere realizar los pagos e informa oportunamente al cliente cuando no se pueden realizar las transacciones	transacciones en el momento que el cliente quiere realizar los pagos y no informa oportunamente al cliente cuando no se pueden realizar las transacciones	
Conocimiento sobre protocolo de servicio.	Conoce de protocolos de servicio al cliente, los transmite a los pares y los lleva la practica en la interacción con los clientes	Conoce de protocolos de servicio al cliente y los lleva a la practica en la interacción con los clientes	No tiene conocimiento de protocolos de servicio al cliente	
Conocimiento de sistemas informáticos.	Desempeña su trabajo haciendo uso óptimo de los sistemas informáticos utilizándolos de manera eficiente	Desempeña su trabajo haciendo uso de los sistemas informáticos según lo requerido	Desempeña su trabajo sin hacer uso de los sistemas informáticos y si los utiliza lo hace de manera ineficiente	
Conocimiento sobre técnicas de	Conoce de técnicas de ventas y las aplica en el	Conoce de técnicas de ventas y las aplica en el	No conoce de técnicas de ventas, no sabe cómo rebatir	

ventas.	desarrollo de su trabajo, sabe cómo rebatir objeciones y hacer cierres de ventas. Aporta al cumplimiento de metas y objetivos de ventas	desarrollo de su trabajo, sabe cómo rebatir objeciones y hacer cierres de ventas.	objeciones ni hacer cierres de ventas.	
Calificación: **Resulta de la división de la suma total de nivel alcanzado entre las 7 competencias.**				

Competencias Técnicas	**Nivel de desarrollo de competencias técnicas**			
	Destacado **(3)**	**Normal** **(2)**	**Inferior a lo esperado** **(1)**	**Nivel alcanzado**
Metódico y organizado.	Sabe cómo organizar el trabajo en los tiempos disponibles para llevarlos a cabo, considera metódicamente todas las responsabilidades que emanan de su trabajo, administra el tiempo de manera eficiente y se organiza de forma tal que no le puedan afectar los imprevistos	Sabe cómo organizar el trabajo, considera todas las responsabilidades que emanan de su trabajo, administra el tiempo y organiza actividades rutinarias	No sabe cómo organizar el trabajo en los tiempos disponibles, no considera metódicamente todas las responsabilidades que emanan de su trabajo, no administra el tiempo de manera eficiente y no se organiza de forma tal que no le puedan afectar los imprevistos	
Rapidez y precisión.	Realiza el trabajo con rapidez y precisión a tal grado que no comete errores y	Realiza el trabajo con rapidez y precisión a tal grado que no comete errores y	No realiza el trabajo con rapidez ni precisión comete muchos errores y no logra	

	logra atender al cliente de manera más rápida. El tiempo de espera de los clientes se reduce y la satisfacción de estos se maximiza	logra atender al cliente de manera más rápida.	atender al cliente de manera más rápida.	
Orientación al cliente.	Pone por encima de sus interés los del cliente, satisface las necesidades tanto del cliente interno como externo, genera relaciones de largo plazo con los clientes, busca ganarse la confianza de los clientes y siempre está en búsqueda de fidelizar a los clientes	Pone por encima de sus interés los del cliente, satisface las necesidades del cliente externo, genera relaciones de corto plazo con los clientes, busca interactuar constantemente con los clientes y siempre está en búsqueda de vender a los clientes	Pone por encima sus interés que los del cliente, no satisface las necesidades tanto del cliente interno como externo, no genera relaciones de largo plazo con los clientes, no busca ganarse la confianza de los clientes y no busca fidelizar a los clientes	
Habilidad para trabajar en equipo.	Se vuelve parte del equipo en el desempeño diario de las actividades, influye positivamente en el equipo de trabajo, aporta ideas para el buen desempeño y respalda las ideas de los miembros del equipo. Reconoce el trabajo sobresaliente de los miembros del equipo, participa en las decisiones del	Se vuelve parte del equipo en el desempeño diario de las actividades, influye positivamente en el equipo de trabajo, aporta ideas para el buen desempeño y respalda las ideas de los miembros del equipo. Reconoce el trabajo sobresaliente de los miembros del equipo	No se involucra en el trabajo del equipo, no influye positivamente en el equipo de trabajo, no aporta ideas para el buen desempeño y no respalda las ideas de los miembros del equipo. Además no reconoce el trabajo sobresaliente de los miembros del equipo	

	equipo, no discrimina ni margina a ningún miembro del equipo			
Habilidad en manejo de conflictos.				
	Resuelve conflictos con facilidad, busca equilibrar el conflicto entre las partes involucradas, le da enfoque positivo a los conflictos para darle solución armónica y pacífica, soluciona el conflicto y busca el origen del mismo para que no se vuelva a presentar	Resuelve conflictos con facilidad, busca equilibrar el conflicto entre las partes involucradas, le da enfoque positivo a los conflictos para darle solución armónica y pacífica	No resuelve conflictos con facilidad, no busca equilibrar el conflicto entre las partes involucradas, le da enfoque de problemas a los conflictos y no busca darle solución armónica y pacífica	
Habilidad numérica.	Tiene capacidad para realizar cuentas sin auxiliarse de dispositivos, no comete errores en las cuentas y cambios	Tiene capacidad para realizar cuentas auxiliándose de dispositivos, no comete errores en las cuentas y cambios	No tiene capacidad para realizar cuentas, comete errores en las cuentas y cambios	
Habilidad para comunicarse.	Sabe escuchar activamente y mantiene comunicación constante con sus jefes, pares y clientes dando mensajes claros e información pertinente haciendo uso de lenguaje verbal y no verbal. Identifica	Sabe escuchar activamente y mantiene comunicación con sus jefes, pares y clientes dando claridad en el mensaje y proporcionando información oportuna, hace uso de lenguaje verbal y no verbal	No escucha activamente y no mantiene comunicación constante con sus jefes, pares y clientes. Da mensajes confusos, no proporciona información pertinente y solo usa el lenguaje verbal	

	información prioritaria y la comparte con sus jefes y pares			
Calificación: **Resulta de la división de la suma total de nivel alcanzado entre las 7 competencias.**				

Competencias Humanísticas	**Nivel de desarrollo de competencias humanísticas**			
	Destacado **(3)**	**Normal** **(2)**	**Inferior a lo esperado** **(1)**	**Nivel alcanzado**
Respeto	Respeta la organización, a su jefe, a sus pares, colaboradores y clientes. Trabaja constantemente para que se instaure un clima de respeto en todos los niveles organizacionales y hace propuestas que puedan ser instauradas dentro de la organización	Respeta la organización, a su jefe, a sus pares, colaboradores y clientes.	No actúa con respeto hacia la organización, solamente respeta a su jefe, no así a sus pares ni colaboradores ni clientes.	
Confianza	Genera confianza para la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y clientes. Se esfuerza para que la confianza sea reciproca con todos los que interactúa. Actúa éticamente y responsablemente en el desempeño de su trabajo. Ejemplifica la confianza con su	Genera confianza para la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y clientes. Se esfuerza para que la confianza sea reciproca con todos los que interactúa.	No genera confianza para la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y clientes. No se esfuerza para que la confianza sea reciproca con todos los que interactúa.	

	comportamiento			
Humildad	No se realza de logros individuales, acepta sus errores y asume las consecuencias de los mismos, reconoce sus defectos y trabaja para corregirlos. Identifica sus situaciones de mejora y trabaja para desarrollarlas	No se realza de logros individuales, acepta sus errores y asume las consecuencias de los mismos, reconoce sus defectos y trabaja para corregirlos.	Se realza de logros individuales, no acepta sus errores y no asume las consecuencias de los mismos, no reconoce sus defectos.	
Integridad	Se enfoca siempre en hacer lo correcto, tratando de hacer bien las cosas sin afectar a la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y cliente. Siempre se enfoca a actuar transparentemente respetando los intereses de los demás	Se enfoca siempre en hacer lo correcto, tratando de hacer bien las cosas sin afectar a la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y cliente.	A veces tiende en hacer lo correcto, trata rara vez de hacer bien las cosas sin afectar negativamente a la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y cliente.	
Pasión	Realiza su trabajo con mucha emoción, prioriza el nivel emocional de sus colaboradores y clientes de tal manera que ellos puedan sentirse	Realiza su trabajo con mucha emoción, prioriza el nivel emocional de sus colaboradores y clientes de tal	No realiza su trabajo con mucha emoción, prevalece su nivel emocional que el de sus colaboradores y clientes de tal manera que	

	afines con la organización. El sentimiento que él manifiesta en su trabajo lo lleva más allá de sus responsabilidades	manera que ellos puedan sentirse afines con la organización.	ellos no lleguen a sentirse afines con la organización.	
Responsabilidad	Siempre va más allá de sus responsabilidades, reflexiona sobre sus actos y los corrige, sus acciones son compatibles con las que desea la organización. Trabaja constantemente para mejorar la responsabilidad de aquellos con quienes interactúa	Cumple con sus responsabilidades, reflexiona sobre sus actos y los corrige, sus acciones son compatibles con las que desea la organización.	Algunas veces cumple con sus responsabilidades, no reflexiona sobre sus actos y no los corrige, sus acciones no son compatibles con los que desea la organización.	
Amabilidad	Demuestra ser una persona abierta a la socialización, capaz de interactuar con cualquiera en su entorno, muestra facilidad para dar afecto, es caritativa y sutil cuando se comunica con los demás. Siempre está pendiente de las necesidades de los clientes, atiende el llamado de los colaboradores cuando estos lo requieren	Demuestra ser una persona abierta a la socialización, capaz de interactuar con cualquiera en su entorno, muestra facilidad para dar afecto, es caritativa y sutil cuando se comunica con los demás	Demuestra no ser una persona abierta a la socialización, le cuesta interactuar con cualquiera en su entorno, muestra dificultad para dar afecto, no es caritativa ni sutil cuando se comunica con los demás	

Carisma	Demuestra capacidad para que lo sigan sus colaboradores, los clientes atienden sus solicitudes con claridad y franqueza, es sujeto de admiración por todos con los que interactúa. Es capaz de motivar a colaboradores y clientes a que realicen lo que el incite que hagan	Demuestra capacidad para que lo sigan sus colaboradores, los clientes atienden sus solicitudes con claridad y franqueza, es sujeto de admiración por todos con los que interactúa.	No demuestra capacidad para que lo sigan sus colaboradores, los clientes no atienden sus solicitudes, no es sujeto de admiración con los que interactúa.	
Positivismo	Siempre actúa de manera positiva ante las situaciones que se presentan, no se enfrasca en los problemas y busca proactivamente solucionarlos, siempre encuentra el sentido positivo a cualquier aspecto negativo. Hace frente al cambio aceptándolo y adaptándose de manera que incide positivamente en los demás	Siempre actúa de manera positiva ante las situaciones que se presentan, no se enfrasca en los problemas y busca proactivamente solucionarlos, siempre encuentra el sentido positivo a cualquier aspecto negativo.	Siempre actúa de manera negativa ante las situaciones que se presentan, se enfrasca en los problemas y no busca proactivamente solucionarlos, siempre encuentra el sentido negativo a cualquier aspecto del trabajo	
Sentido de pertenencia	Se identifica con la organización de manera que se apropia del enfoque hacia el éxito de la misma, resguarda y administra eficientemente los recursos para mejorar la rentabilidad, siempre se orienta a defender la	Se identifica con la organización, administra eficientemente los recursos para mejorar la rentabilidad, siempre se orienta a posicionar la imagen institucional	No se identifica con la organización, no administra eficientemente los recursos para mejorar la rentabilidad, no siempre está orientada a posicionar la imagen institucional	

	imagen institucional y aporta ideas hacia la mejorara continua			
Honesto	Cumple con su trabajo respetando la propiedad ajena y poniendo rectitud en su comportamiento, manifestando ética en el desempeño de sus funciones. Se orienta a transmitir a los demás la honestidad e inculcar volares morales para convivir armónicamente	Cumple con su trabajo respetando la propiedad ajena y poniendo rectitud en su comportamiento, manifestando ética en el desempeño de sus funciones	Cumple con su trabajo pero o respeta la propiedad ajena y no manifiesta rectitud en su comportamiento, no considera la ética en el desempeño de sus funciones	
Calificación: **Resulta de la división de la suma total de nivel alcanzado entre las 11 competencias.**				

III. NIVEL DE DESARROLLO GLOBAL ALCANZADO.

Promediar el nivel de desarrollo alcanzado en los elementos de competencia descritos en el numeral II.

COMPETENCIAS	NIVEL ALCANZADO
Competencias cognitivas.	
Competencias técnicas.	
Competencias humanísticas.	

Calificación: **Resulta de la división de la suma total de niveles alcanzados entre los 3 elementos de competencias.**	

Descripción de los niveles de competencia:

Nivel alcanzado	Descripción
Entre 1 y 1.99	No competente
Entre 2 y 2.50	Competente
Entre 2.51 y 3	Competente con oportunidad de promoción

IV. COMENTARIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Comentarios del evaluado:

Comentarios del evaluador:

Nombre del evaluado: _____ Firma: _____

Nombre del evaluador: _____ Firma: _____

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA PROFESIONALES DE SERVICIO

I. DATOS GENERALES.

Fecha: _____

Nombre del Colaborador: _____

Nombre del Jefe inmediato: _____

Puesto: _____ Área: _____

Objetivo: Encontrar el nivel de cumplimiento laboral relacionado con las competencias necesarias para desempeñarse idóneamente en el puesto.

Indicaciones: Asigne una "X" a cada criterio de desempeño en cada casilla según las competencias descritas (3 = Destacado, 2 = Normal y 1 = Resultados inferiores a los esperados), de acuerdo a la valoración del desempeño del colaborador; al final de cada instrumento, se le pide establecer el puntaje obtenido, el cual deberá calcular sumando el total de nivel alcanzado y dividiéndolo entre el número de competencias.

II. COMPETENCIAS A EVALUAR.

Competencias Cognitivas	**Nivel de desarrollo de competencias cognitivas**			
	Destacado (3)	**Normal (2)**	**Inferior a lo esperado (1)**	**Nivel alcanzado**
Conocimiento sobre manejo de equipo y utensilios de servicio.	Conoce cómo funcionan los equipos y utensilios para ofrecer y despachar los productos a los clientes ya listos para su consumo, brindando calidad y buen sabor para la satisfacción de los clientes	Conoce cómo funcionan los equipos y utensilios para ofrecer y despachar los productos a los clientes ya listos para su consumo	No conoce cómo funcionan los equipos y utensilios para ofrecer y despachar los productos a los clientes ya listos para su consumo	

. Conocimiento completo de producto.	Posee conocimiento de todas las líneas de productos de la empresa y esto le lleva a referenciar al cliente sobre la necesidad de un producto en particular. Maneja los precios de los productos y esto le permite dar un mejor servicio. Sabe de las materias primas e insumos con que se producen los diferentes productos	Posee conocimiento de todas las líneas de productos de la empresa y esto le lleva a referenciar al cliente sobre la necesidad de un producto en particular. Maneja los precios de los productos y esto le permite dar un mejor servicio	No Posee conocimiento de todas las líneas de productos de la empresa y esto no le permite referenciar al cliente sobre la necesidad de un producto en particular. No maneja los precios de los productos y esto le limita a dar un mejor servicio.	
Conocimiento sobre buenas prácticas y protocolo de servicio.	Conoce de protocolos de servicio al cliente, los transmite a los pares y los lleva la practica en la interacción con los clientes	Conoce de protocolos de servicio al cliente y los lleva a la practica en la interacción con los clientes	No tiene conocimiento de protocolos de servicio al cliente	
Conocimiento básico sobre control de inventarios.	Tiene conocimiento sobre de control de inventario y utiliza estos para mejorar la rotación de los productos y evitar desperdicios o perdidas de productos vencidos	Tiene conocimiento sobre control de inventario y utiliza estos para mejorar la rotación de los productos	No tiene conocimiento sobre control de inventario y la rotación de estos es en razón de las circunstancias	

Conocimiento básico sobre uso de químicos.	Sabe cómo utilizar los utensilios de limpieza y respeta las normas de seguridad y salud ocupacional considerando que los químicos de limpieza no dañen los productos, no afecte a los clientes y no afecte la salud de los jefes, pares y así mismo	Sabe cómo utilizar los utensilios de limpieza y respeta las normas de seguridad y salud ocupacional	Sabe cómo utilizar los utensilios de limpieza pero no respeta las normas de seguridad y salud ocupacional	
Conocimiento sobre técnicas de ventas.	Conoce de técnicas de ventas y las aplica en el desarrollo de su trabajo, sabe cómo rebatir objeciones y hacer cierres de ventas. Aporta al cumplimiento de metas y objetivos de ventas	Conoce de técnicas de ventas y las aplica en el desarrollo de su trabajo, sabe cómo rebatir objeciones y hacer cierres de ventas.	No conoce de técnicas de ventas, no sabe cómo rebatir objeciones ni hacer cierres de ventas.	
Calificación: **Resulta de la división de la suma total de nivel alcanzado entre las 6 competencias.**				

Competencias Técnicas	Nivel de desarrollo de competencias técnicas			
	Destacado (3)	**Normal (2)**	**Inferior a lo esperado (1)**	**Nivel alcanzado**
Orientación al cliente.	Pone por encima de sus interés los del cliente, satisface las necesidades tanto del cliente interno como externo, genera relaciones de largo plazo con los clientes, busca ganarse la confianza de los clientes y siempre está en búsqueda de fidelizar a los clientes	Pone por encima de sus interés los del cliente, satisface las necesidades del cliente externo, genera relaciones de corto plazo con los clientes, busca interactuar constantemente con los clientes y siempre está en búsqueda de vender a los clientes	Pone por encima sus interés que los del cliente, no satisface las necesidades tanto del cliente interno como externo, no genera relaciones de largo plazo con los clientes, no busca ganarse la confianza de los clientes y no busca fidelizar a los clientes	
Habilidad de negociación.	Aplica la relación de ganar ganar en el desempeño de su trabajo, se enfoca en satisfacer las necesidades del cliente, pero también rentabilizar los ingresos para la organización. Busca generar procesos de compra venta a través de las ofertas de los productos	Aplica la relación de ganar ganar en el desempeño de su trabajo, se enfoca en satisfacer las necesidades del cliente, pero también rentabilizar los ingresos para la organización.	Aplica la relación de ganar perder en el desempeño de su trabajo, se enfoca únicamente en vender al cliente y generar ingresos para la organización.	
Rapidez y precisión.	Realiza el trabajo con rapidez y precisión a tal grado que no comete errores y logra atender al	Realiza el trabajo con rapidez y precisión a tal grado que no comete errores y logra atender al	No realiza el trabajo con rapidez ni precisión comete muchos errores y no logra atender al cliente	

	cliente de manera más rápida. El tiempo de espera de los clientes se reduce y la satisfacción de estos se maximiza	cliente de manera más rápida.	de manera más rápida.	
Habilidad para trabajar en equipo.	Se vuelve parte del equipo en el desempeño diario de las actividades del trabajo, influye positivamente en el equipo de trabajo, aporta ideas para el buen desempeño del equipo y respalda las ideas de los miembros del equipo. Reconoce el trabajo sobresaliente de los miembros del equipo, participa en las decisiones del equipo, no discrimina ni margina a ningún miembro del equipo	Se vuelve parte del equipo en el desempeño diario de las actividades del trabajo, influye positivamente en el equipo de trabajo, aporta ideas para el buen desempeño del equipo y respalda las ideas de los miembros del equipo. Reconoce el trabajo sobresaliente de los miembros del equipo	No se involucra en el trabajo del equipo, no influye positivamente en el equipo de trabajo, no aporta ideas para el buen desempeño del equipo y no respalda las ideas de los miembros del equipo. Además no reconoce el trabajo sobresaliente de los miembros del equipo	
Habilidad en manejo de conflictos.	Resuelve conflictos con facilidad, busca equilibrar el conflicto entre las partes involucradas, le da enfoque positivo a los conflictos para darle solución	Resuelve conflictos con facilidad, busca equilibrar el conflicto entre las partes involucradas, le da enfoque positivo a los conflictos para darle solución	Resuelve conflictos con facilidad, no busca equilibrar el conflicto entre las partes involucradas, le da enfoque de problemas a los conflictos y no busca darle	

	armónica y pacífica, soluciona el conflicto y busca el origen del mismo para que no se vuelva a presentar	armónica y pacífica	solución armónica y pacífica	
Habilidad para comunicarse.	Sabe escuchar activamente y mantiene comunicación constante con sus jefes, pares y clientes dando mensajes claros e información pertinente haciendo uso de lenguaje verbal y no verbal. Identifica información prioritaria y la comparte con sus jefes y pares	Sabe escuchar activamente y mantiene comunicación con sus jefes, pares y clientes dando claridad en el mensaje y proporcionando información oportuna, hace uso de lenguaje verbal y no verbal	No escucha activamente y no mantiene comunicación constante con sus jefes, pares y clientes. Da mensajes confusos, no proporciona información pertinente y solo usa el lenguaje verbal	
Habilidad numérica.	Tiene capacidad para realizar cuentas sin auxiliarse de dispositivos, no comete errores en las cuentas y cambios	Tiene capacidad para realizar cuentas auxiliándose de dispositivos, no comete errores en las cuentas y cambios	No tiene capacidad para realizar cuentas, comete errores en las cuentas y cambios	
Calificación: **Resulta de la división de la suma total de nivel alcanzado entre las 7 competencias.**				

Competencias Humanísticas	Nivel de desarrollo de competencias humanísticas			
	Destacado (3)	**Normal (2)**	**Inferior a lo esperado (1)**	**Nivel alcanzado**
Respeto	Respeta la organización, a su jefe, a sus pares, colaboradores y clientes. Trabaja constantemente para que se instaure un clima de respeto en todos los niveles organizacionales y hace propuestas que puedan ser instauradas dentro de la organización	Respeta la organización, a su jefe, a sus pares, colaboradores y clientes.	No actúa con respeto hacia la organización, solamente respeta a su jefe, no así a sus pares ni colaboradores ni clientes.	
Confianza	Genera confianza para la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y clientes. Se esfuerza para que la confianza sea reciproca con todos los que interactúa. Actúa éticamente y responsablemente en el desempeño de su trabajo. Ejemplifica la confianza con su comportamiento	Genera confianza para la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y clientes. Se esfuerza para que la confianza sea reciproca con todos los que interactúa.	No genera confianza para la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y clientes. No se esfuerza para que la confianza sea reciproca con todos los que interactúa.	
Humildad	No se realza de logros individuales, acepta sus errores y asume las consecuencias de los mismos, reconoce sus defectos y trabaja para corregirlos.	No se realza de logros individuales, acepta sus errores y asume las consecuencias de los mismos, reconoce sus defectos y	Se realza de logros individuales, no acepta sus errores y no asume las consecuencias de los mismos, no reconoce sus defectos.	

	Identifica sus situaciones de mejora y trabaja para desarrollarlas	trabaja para corregirlos.		
Integridad	Se enfoca siempre hacer lo correcto, tratando de hacer bien las cosas sin afectar a la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y cliente. Siempre se enfoca a actuar transparentemente respetando los intereses de los demás	Se enfoca siempre hacer lo correcto, tratando de hacer bien las cosas sin afectar a la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y cliente.	A veces tiende hacer lo correcto, trata rara vez de hacer bien las cosas sin afectar negativamente a la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y cliente.	
Pasión	Realiza su trabajo con mucha emoción, prioriza el nivel emocional de sus colaboradores y clientes de tal manera que ellos puedan sentirse afines con la organización. El sentimiento que él manifiesta en su trabajo lo lleva más allá de sus responsabilidades	Realiza su trabajo con mucha emoción, prioriza el nivel emocional de sus colaboradores y clientes de tal manera que ellos puedan sentirse afines con la organización.	No realiza su trabajo con mucha emoción, prevalece su nivel emocional que el de sus colaboradores y clientes de tal manera que ellos no lleguen a sentirse afines con la organización.	
Responsabilidad	Siempre va más allá de sus responsabilidades, reflexiona sobre sus actos y los corrige, sus acciones son compatibles con las que desea la organización. Trabaja	Cumple con sus responsabilidades, reflexiona sobre sus actos y los corrige, sus acciones son compatibles con las que desea la	Algunas veces cumple con sus responsabilidades, no reflexiona sobre sus actos y no los corrige, sus acciones no son compatibles con las que desea la organización.	

	constantemente para mejorar la responsabilidad de aquellos con quienes interactúa	organización.		
Amabilidad	Demuestra ser una persona abierta a la socialización, capaz de interactuar con cualquiera en su entorno, muestra facilidad para dar afecto, es caritativa y sutil cuando se comunica con los demás. Siempre está pendiente de las necesidades de los clientes, atiende el llamado de los colaboradores cuando estos lo requieren	Demuestra ser una persona abierta a la socialización, capaz de interactuar con cualquiera en su entorno, muestra facilidad para dar afecto, es caritativa y sutil cuando se comunica con los demás	Demuestra no ser una persona abierta a la socialización, le cuesta interactuar con cualquiera en su entorno, muestra dificultad para dar afecto, no es caritativa ni sutil cuando se comunica con los demás	
Carisma	Demuestra capacidad para que lo sigan sus colaboradores, los clientes atienden sus solicitudes con claridad y franqueza, es sujeto de admiración por todos con los que interactúa. Es capaz de motivar a colaboradores y clientes a que realicen lo que el incite que hagan	Demuestra capacidad para que lo sigan sus colaboradores, los clientes atienden sus solicitudes con claridad y franqueza, es sujeto de admiración por todos con los que interactúa.	No demuestra capacidad para que lo sigan sus colaboradores, los clientes no atienden sus solicitudes, no es sujeto de admiración con los que interactúa.	

Sentido de pertenencia	Se identifica con la organización de manera que se apropia del enfoque hacia el éxito de la misma, resguarda y administra eficientemente los recursos para mejorar la rentabilidad, siempre se orienta a defender la imagen institucional y aporta ideas hacia la mejorara continua	Se identifica con la organización, administra eficientemente los recursos para mejorar la rentabilidad, siempre se orienta a posicionar la imagen institucional	No se identifica con la organización, no administra eficientemente los recursos para mejorar la rentabilidad, no siempre está orientada a posicionar la imagen institucional	
Proactivo	Demuestra actitud de anticipación a las necesidades del cliente y de la organización, presenta iniciativa en todas las actividades vinculadas a su trabajo. No espera que le digan que hacer, decide por mismo realizar las tareas	Demuestra actitud de anticipación a las necesidades del cliente y de la organización, presenta iniciativa en todas las actividades vinculadas a su trabajo	No demuestra actitud de anticipación a las necesidades del cliente y de la organización, no presenta iniciativa en todas las actividades vinculadas a su trabajo	

Tolerancia	Respeta las opiniones, ideas y actitudes de los jefes, pares y clientes. Acepta sugerencias y las considera para mejorar en el desempeño de su trabajo. Si los clientes muestran inconformidad la toma de forma pasiva y se enfoca en suplir sus inquietudes	Respeta las opiniones, ideas y actitudes de los jefes, pares y clientes. Acepta sugerencias y las considera para mejorar en el desempeño de su trabajo	No respeta las opiniones, ideas y actitudes de los jefes, pares y clientes. No acepta sugerencias y no las considera para mejorar en el desempeño de su trabajo	
Calificación: **Resulta de la división de la suma total de nivel alcanzado entre las 11 competencias.**				

III. NIVEL DE DESARROLLO GLOBAL ALCANZADO.

Promediar el nivel de desarrollo alcanzado en los elementos de competencia descritos en el numeral II.

COMPETENCIAS	NIVEL ALCANZADO
Competencias cognitivas.	
Competencias técnicas.	
Competencias humanísticas.	
Calificación: **Resulta de la división de la suma total de niveles alcanzados entre los 3 elementos de competencias.**	

Descripción de los niveles de competencia:

Nivel alcanzado	Descripción
Entre 1 y 1.99	No competente
Entre 2 y 2.50	Competente
Entre 2.51 y 3	Competente con oportunidad de promoción

IV. COMENTARIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Comentarios del evaluado:

Comentarios del evaluador:

Nombre del evaluado: _____ Firma: _____

Nombre del evaluador: _____ Firma: _____

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE COLABORADORES A GERENTES Y SUBGERENTES DE UNIDAD.

I. DATOS GENERALES.

Fecha: _____

Nombre del Jefe inmediato: _____

Puesto: _____ Área: _____

Objetivo: Encontrar el nivel de cumplimiento laboral relacionado con las competencias necesarias para desempeñarse idóneamente en el puesto.

Indicaciones: Asigne una "X" a cada criterio de desempeño en cada casilla según las competencias descritas (3 = Destacado, 2 = Normal y 1 = Resultados inferiores a los esperados), de acuerdo a la valoración del desempeño del colaborador; al final de cada instrumento, se le pide establecer el puntaje obtenido, el cual deberá calcular sumando el total de nivel alcanzado y dividiéndolo entre el número de competencias.

II. COMPETENCIAS A EVALUAR.

Competencias Cognitivas	**Nivel de desarrollo de competencias cognitivas**			
	Destacado (3)	**Normal (2)**	**Inferior a lo esperado (1)**	**Nivel alcanzado**
Tiene conocimiento sobre sistemas informáticos.	Desempeña su trabajo haciendo uso óptimo de los sistemas informáticos utilizándolos de manera eficiente	Desempeña su trabajo haciendo uso de los sistemas informáticos según lo requerido	Desempeña su trabajo sin hacer uso de los sistemas informáticos y si los utiliza lo hace de manera ineficiente	

Posee conocimiento sobre manejo de costos y gastos.	Sabe cómo realizar análisis de costos y rentabilidad para poder medir el impacto financiero de los resultados de su trabajo y de esta manera toma decisiones para controlarlos	Sabe cómo realizar análisis de costos y rentabilidad para poder medir el impacto financiero de los resultados de su trabajo	No sabe cómo realizar análisis de costos y rentabilidad para poder medir el impacto financiero de los resultados de su trabajo	
Conoce sobre control de inventarios.	Tiene conocimiento sobre métodos de control de inventario y utiliza estos para mejorar la rotación de los productos, considera el costo financiero que esto genera para la organización y brinda soluciones para evitarlo	Tiene conocimiento sobre métodos de control de inventario y utiliza estos para mejorar la rotación de los productos	No tiene conocimiento sobre métodos de control de inventario y la rotación de estos es en razón de las circunstancias	
Sabe sobre buenas prácticas y protocolo de servicio.	Conoce de protocolos de servicio al cliente, los transmite a los colaboradores y los lleva la practica en la interacción con los clientes	Conoce de protocolos de servicio al cliente y los lleva a la practica en la interacción con los clientes	No tiene conocimiento de protocolos de servicio al cliente	
Presenta conocimientos sobre aspectos administrativos.	Posee conocimientos sobre planeación, organización, dirección y	Posee conocimientos sobre planeación, organización, dirección y	No tiene conocimientos sobre planeación, organización, dirección y	

	control de las actividades de la organización y las lleva a la practica en el desempeño de su trabajo, haciendo aportes a la alta dirección y que estos sean considerados en la planeación general de la organización	control de las actividades de la organización y las lleva a la practica en el desempeño de su trabajo	control de las actividades de la organización	
Sabe sobre manejo de personal.	Sabe sobre manejo de personal y lo lleva a la practica en la dirección de sus colaboradores, enfocándose en la mejora continua de las relaciones entre recursos humanos, gerente de línea y colaboradores	Sabe sobre manejo de personal y los lleva a la practica en la dirección de sus colaboradores	No sabe sobre manejo de personal y dirige a sus colabores de manera empírica	
Exhibe adecuadamente los productos a los clientes.	Conoce sobre exhibición de productos, ubicación adecuada para la vista del cliente e identifica aquellos que requieren mejor imagen para generar intención de compra, diseña estrategias que permitan al cliente identificar aquellos productos más	Conoce sobre exhibición de productos, ubicación adecuada para la vista del cliente, decoración de estantería, limpieza de vitrinas y otros exhibidores	Conoce sobre ubicación de productos para la vista del cliente, pero no sabe cómo exhibirlos de manera adecuada y no identifica aquellos que requieren mejor imagen para generar intención de compra	

	rentables para la organización			
Calificación: **Resulta de la división de la suma total de nivel alcanzado entre las 7 competencias.**				

Competencias Técnicas	**Nivel de desarrollo de competencias técnicas**			
	Destacado **(3)**	**Normal** **(2)**	**Inferior a lo esperado** **(1)**	**Nivel alcanzado**
Muestra preocupación por el logro de resultados.	Siempre se enfoca en superar de metas y objetivos establecidos por la organización	Siempre se enfoca en cumplir las metas y objetivos establecidos por la organización	Raras veces se enfoca en cumplir las metas y objetivos establecidos por la organización	
Se comunica eficientemente y nos inspira a dar lo mejor.	Sabe escuchar activamente y mantiene comunicación constante con sus colaboradores y clientes dando mensajes claros e información pertinente haciendo uso de lenguaje verbal y no verbal. Identifica información prioritaria y la hace llegar oportunamente a sus colaboradores	Sabe escuchar activamente y mantiene comunicación con sus colaboradores y clientes dando claridad en el mensaje y proporcionando información oportuna, hace uso de lenguaje verbal y no verbal	No escucha activamente y no mantiene comunicación constante con sus colaboradores y clientes. Da mensajes confusos, no proporciona información pertinente y solo usa el lenguaje verbal	

Fomenta y se integra para trabajar en equipo.	Se vuelve parte del equipo en el desempeño diario de las actividades del trabajo, influye positivamente en el equipo de trabajo, aporta ideas para el buen desempeño del equipo y respalda las ideas de los miembros del equipo. Reconoce el trabajo sobresaliente de los miembros del equipo, hace partícipe de las decisiones a todos los miembros del equipo, no discrimina ni margina a ningún miembro del equipo	Se vuelve parte del equipo en el desempeño diario de las actividades del trabajo, influye positivamente en el equipo de trabajo, aporta ideas para el buen desempeño del equipo y respalda las ideas de los miembros del equipo. Reconoce el trabajo sobresaliente de los miembros del equipo	No se involucra en el trabajo del equipo, no influye positivamente en el equipo de trabajo, no aporta ideas para el buen desempeño del equipo y no respalda las ideas de los miembros del equipo. Además no reconoce el trabajo sobresaliente de los miembros del equipo	
Muestra orden y organización en su trabajo.	Sabe cómo organizar el trabajo en los tiempos disponibles para llevarlos a cabo, considera metódicamente todas las responsabilidades que emanan de su trabajo, administra el tiempo de manera eficiente y se organiza de forma tal que no le puedan afectar los imprevistos	Sabe cómo organizar el trabajo, considera todas las responsabilidades que emanan de su trabajo, administra el tiempo y organiza actividades rutinarias	No sabe cómo organizar el trabajo en los tiempos disponibles, no considera metódicamente todas las responsabilidades que emanan de su trabajo, no administra el tiempo de manera eficiente y no se organiza de forma tal que no le puedan afectar los imprevistos	

Muestra interés en la atención al cliente.	Pone por encima de sus interés los del cliente, satisface las necesidades tanto del cliente interno como externo, genera relaciones de largo plazo con los clientes, busca ganarse la confianza de los clientes y siempre está en búsqueda de fidelizar a los clientes	Pone por encima de sus interés los del cliente, satisface las necesidades del cliente externo, genera relaciones de corto plazo con los clientes, busca interactuar constantemente con los clientes y siempre está en búsqueda de vender a los clientes	Pone por encima sus interés que los del cliente, no satisface las necesidades tanto del cliente interno como externo, no genera relaciones de largo con los clientes, no busca ganarse la confianza de los clientes y no busca fidelizar a los clientes	
Posee capacidad para resolver conflictos.	Aplica técnicas para resolver conflictos, busca equilibrar el conflicto entre las partes involucradas, le da enfoque positivo a los conflictos para darle solución armónica y pacífica, soluciona el conflicto y busca el origen del mismo para que no se vuelva a presentar	Aplica técnicas para resolver conflictos, busca equilibrar el conflicto entre las partes involucradas, le da enfoque positivo a los conflictos para darle solución armónica y pacífica	No aplica técnicas para resolver conflictos, no busca equilibrar el conflicto entre las partes involucradas, le da enfoque de problemas a los conflictos y no busca darle solución armónica y pacífica	
Ejerce rol de líder y motiva al excelente desempeño.	Empleo de autoridad con humanismo en sus colaboradores, los motiva e incentiva a dar los mejor de sí	Empleo de autoridad en sus colaboradores, los motiva e incentiva a dar los mejor de sí en el desempeño de su trabajo,	No aplica autoridad en sus colaboradores, no los motiva ni incentiva a dar los mejor de sí en el desempeño de	

	en el desempeño de su trabajo, no realiza supervisión directa y trabaja para que sus colaboradores puedan tomar sus propias decisiones	realiza supervisión directa y trabaja para que sus colaboradores puedan tomar sus propias decisiones	su trabajo, realiza supervisión directa y no trabaja para que sus colaboradores puedan tomar sus propias decisiones	
Muestra calidad al momento de hacer su trabajo.	Realiza con calidad las tareas vinculadas a su trabajo, trabaja de manera permanente para ser eficiente, hace propuestas para que se mejoren las tareas y transmite a sus colaboradores los cambios en los procesos de trabajo para que estos se lleven a cabo de manera eficiente	Realiza con calidad las tareas vinculadas a su trabajo, trabaja de manera permanente para ser eficiente, hace propuestas para que se mejoren las tareas	No realiza con calidad las tareas vinculadas a su trabajo, no trabaja de manera permanente para ser eficiente, no hace propuestas para que se mejoren las tareas	
Calificación: **Resulta de la división de la suma total de nivel alcanzado entre las 8 competencias.**				

Competencias Humanísticas	**Nivel de desarrollo de competencias humanísticas**			
	Destacado **(3)**	**Normal** **(2)**	**Inferior a lo esperado** **(1)**	**Nivel alcanzado**
Muestra respeto con los colaboradores y	Respeta a sus pares, colaboradores y clientes. Trabaja constantemente	Respeta a sus pares, colaboradores y clientes.	Solamente respeta a su jefe, no así a sus pares ni colaboradores ni	

clientes.	para que se instaure un clima de respeto en todos los niveles organizacionales y hace propuestas que puedan ser instauradas dentro de la organización		clientes.	
Se tiene confianza en su rol de líder.	Genera confianza para pares, colaboradores y clientes. Se esfuerza para que la confianza sea reciproca con todos los que interactúa. Actúa éticamente y responsablemente en el desempeño de su trabajo. Ejemplifica la confianza con su comportamiento	Genera confianza para pares, colaboradores y clientes. Se esfuerza para que la confianza sea reciproca con todos los que interactúa.	No genera confianza para pares, colaboradores y clientes. No se esfuerza para que la confianza sea reciproca con todos los que interactúa.	
Demuestra humildad ante situaciones cotidianas de la vida.	No se realza de logros individuales, acepta sus errores y asume las consecuencias de los mismos, reconoce sus defectos y trabaja para corregirlos. Identifica sus situaciones de mejora y trabaja para desarrollarlas	No se realza de logros individuales, acepta sus errores y asume las consecuencias de los mismos, reconoce sus defectos y trabaja para corregirlos.	Se realza de logros individuales, no acepta sus errores y no asume las consecuencias de los mismos, no reconoce sus defectos.	
Refleja integridad en su accionar como líder del equipo.	Se enfoca siempre en hacer lo correcto, tratando de hacer bien las cosas sin afectar a la organización,	Se enfoca siempre en hacer lo correcto, tratando de hacer bien las	A veces tiende en hacer lo correcto, trata rara vez de hacer bien las cosas sin afectar	

	jefe inmediato, pares, colaboradores y cliente. Siempre se enfoca a actuar transparentemente respetando los intereses de los demás	cosas sin afectar a la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y cliente.	negativamente a la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y cliente.	
Hace las cosas con pasión y las disfruta.	Realiza su trabajo con mucha emoción, prioriza el nivel emocional de sus colaboradores y clientes de tal manera que ellos puedan sentirse afines con la organización. El sentimiento que él manifiesta en su trabajo lo lleva más allá de sus responsabilidades	Realiza su trabajo con mucha emoción, prioriza el nivel emocional de sus colaboradores y clientes de tal manera que ellos puedan sentirse afines con la organización.	No realiza su trabajo con mucha emoción, prevalece su nivel emocional que el de sus colaboradores y clientes de tal manera que ellos no lleguen a sentirse afines con la organización.	
Es responsable en el cumplimiento de su trabajo y en las actividades vinculadas al equipo.	Siempre va más allá de sus responsabilidades, reflexiona sobre sus actos y los corrige, sus acciones son compatibles con los que desea la organización. Trabaja constantemente para mejorar la responsabilidad de aquellos con quienes interactúa	Cumple con sus responsabilidades, reflexiona sobre sus actos y los corrige, sus acciones son compatibles con los que desea la organización.	Algunas veces cumple con sus responsabilidades, no reflexiona sobre sus actos y no los corrige, sus acciones no son compatibles con los que desea la organización.	
	Demuestra ser una persona abierta a la socialización,	Demuestra ser una persona abierta a la socialización,	Demuestra no ser una persona abierta a la socialización, le	

Trata con amabilidad a los colaboradores y clientes.	capaz de interactuar con cualquiera en su entorno, muestra facilidad para dar afecto, es caritativa y sutil cuando se comunica con los demás. Siempre está pendiente de las necesidades de los clientes, atiende el llamado de los colaboradores cuando estos lo requieren	capaz de interactuar con cualquiera en su entorno, muestra facilidad para dar afecto, es caritativa y sutil cuando se comunica con los demás	cuesta interactuar con cualquiera en su entorno, muestra dificultad para dar afecto, no es caritativa ni sutil cuando se comunica con los demás	
Tiene carisma para caerle bien a las personas y lograr que su personalidad inspire.	Demuestra capacidad para que lo sigan sus colaboradores, los clientes atienden sus solicitudes con claridad y franqueza, es sujeto de admiración por todos con los que interactúa. Es capaz de motivar a colaboradores y clientes a que realicen lo que el incite que hagan	Demuestra capacidad para que lo sigan sus colaboradores, los clientes atienden sus solicitudes con claridad y franqueza, es sujeto de admiración por todos con los que interactúa.	No demuestra capacidad para que lo sigan sus colaboradores, los clientes no atienden sus solicitudes, no es sujeto de admiración con los que interactúa.	
Muestra positivismo ante cualquier situación que se presenta.	Siempre actúa de manera positiva ante las situaciones que se presentan, no se enfrasca en los problemas y busca proactivamente solucionarlos, siempre encuentra el sentido positivo a cualquier aspecto negativo. Hace frente al cambio aceptándolo y	Siempre actúa de manera positiva ante las situaciones que se presentan, no se enfrasca en los problemas y busca proactivamente solucionarlos, siempre encuentra el sentido positivo a cualquier aspecto	Siempre actúa de manera negativa ante las situaciones que se presentan, se enfrasca en los problemas y no busca proactivamente solucionarlos, siempre encuentra el sentido negativo a cualquier aspecto del trabajo	

	adaptándose de manera que incide positivamente en los demás	negativo.		
Tiene sentido de pertenencia para con la organización.	Se identifica con la organización de manera que se apropia del enfoque hacia el éxito de la misma, resguarda y administra eficientemente los recursos para mejorar la rentabilidad, siempre se orienta a defender la imagen institucional y aporta ideas hacia la mejorara continua	Se identifica con la organización, administra eficientemente los recursos para mejorar la rentabilidad, siempre se orienta a posicionar la imagen institucional	No se identifica con la organización, no administra eficientemente los recursos para mejorar la rentabilidad, no siempre está orientada a posicionar la imagen institucional	
Calificación: **Resulta de la división de la suma total de nivel alcanzado entre las 10 competencias.**				

III. NIVEL DE DESARROLLO GLOBAL ALCANZADO.

Promediar el nivel de desarrollo alcanzado en los elementos de competencia descritos en el numeral II.

COMPETENCIAS	NIVEL ALCANZADO
Competencias cognitivas.	
Competencias técnicas.	

Competencias humanísticas.	
Calificación: **Resulta de la división de la suma total de niveles alcanzados entre los 3 elementos de competencias.**	

Descripción de los niveles de competencia:

Nivel alcanzado	Descripción
Entre 1 y 1.99	No competente
Entre 2 y 2.50	Competente
Entre 2.51 y 3	Competente con oportunidad de promoción

IV. COMENTARIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Comentarios del evaluador:

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE PARES

GERENTES Y SUBGERENTES DE UNIDAD.

I. DATOS GENERALES.

Fecha: _____

Nombre del par evaluado: _____

Objetivo: Encontrar el nivel de cumplimiento laboral relacionado con las competencias necesarias para desempeñarse idóneamente en el puesto.

Indicaciones: Asigne una "X" a cada criterio de desempeño en cada casilla según las competencias descritas (3 = Destacado, 2 = Normal y 1 = Resultados inferiores a los esperados), de acuerdo a la valoración del desempeño del colaborador; al final de cada instrumento, se le pide establecer el puntaje obtenido, el cual deberá calcular sumando el total de nivel alcanzado y dividiéndolo entre el número de competencias.

II. COMPETENCIAS A EVALUAR.

Competencias Cognitivas	**Nivel de desarrollo de competencias cognitivas**			
	Destacado (3)	**Normal (2)**	**Inferior a lo esperado (1)**	**Nivel alcanzado**
Conoce sobre sistemas informáticos a nivel intermedio.	Desempeña su trabajo haciendo uso óptimo de los sistemas informáticos utilizándolos de manera eficiente	Desempeña su trabajo haciendo uso de los sistemas informáticos según lo requerido	Desempeña su trabajo sin hacer uso de los sistemas informáticos y si los utiliza lo hace de manera ineficiente	
Conoce sobre pronósticos de ventas.	Diseña pronósticos de ventas haciendo uso de métodos adecuados considerando la demanda de mercado	Diseña pronósticos de ventas haciendo uso de métodos adecuados	No diseña pronósticos de ventas haciendo uso de métodos adecuados considerando la demanda de mercado	

Conoce sobre manejo de costos, gastos y utilidades.	Sabe cómo realizar análisis de costos y rentabilidad para poder medir el impacto financiero de los resultados de su trabajo y de esta manera toma decisiones para controlarlos	Sabe cómo realizar análisis de costos y rentabilidad para poder medir el impacto financiero de los resultados de su trabajo	No sabe cómo realizar análisis de costos y rentabilidad para poder medir el impacto financiero de los resultados de su trabajo	
Conoce sobre control de inventarios.	Tiene conocimiento sobre métodos de control de inventario y utiliza estos para mejorar la rotación de los productos, considera el costo financiero que esto genera para la organización y brinda soluciones para evitarlo	Tiene conocimiento sobre métodos de control de inventario y utiliza estos para mejorar la rotación de los productos	No tiene conocimiento sobre métodos de control de inventario y la rotación de estos es en razón de las circunstancias	
Conoce sobre buenas prácticas y protocolo de servicio.	Conoce de protocolos de servicio al cliente, los transmite a los colaboradores y los lleva la practica en la interacción con los clientes	Conoce de protocolos de servicio al cliente y los lleva a la practica en la interacción con los clientes	No tiene conocimiento de protocolos de servicio al cliente	

Conoce sobre el proceso administrativo.	Posee conocimientos sobre planeación, organización, dirección y control de las actividades de la organización y las lleva a la practica en el desempeño de su trabajo, haciendo aportes a la alta dirección y que estos sean considerados en la planeación general de la organización	Posee conocimientos sobre planeación, organización, dirección y control de las actividades de la organización y las lleva a la practica en el desempeño de su trabajo	No tiene conocimientos sobre planeación, organización, dirección y control de las actividades de la organización	
Conoce sobre administración de recursos humanos.	Sabe de los procesos de recursos humanos y los lleva a la practica en la dirección de sus colaboradores, enfocándose en la mejora continua de las relaciones entre recursos humanos, gerente de línea y colaboradores	Sabe de los procesos de recursos humanos y los lleva a la practica en la dirección de sus colaboradores	No sabe de los procesos de recursos humanos y dirige a sus colabores de manera empírica	
Posee conocimientos sobre Merchandising.	Conoce sobre exhibición de productos, ubicación adecuada para la vista del cliente e identifica aquellos que requieren mejor imagen para generar	Conoce sobre exhibición de productos, ubicación adecuada para la vista del cliente, decoración de estantería, limpieza de vitrinas y otros exhibidores	Conoce sobre ubicación de productos para la vista del cliente, pero no sabe cómo exhibirlos de manera adecuada y no identifica aquellos que requieren mejor	

	intención de compra, diseña estrategias que permitan al cliente identificar aquellos productos más rentables para la organización		imagen para generar intención de compra	
Calificación: **Resulta de la división de la suma total de nivel alcanzado entre las 8 competencias.**				

Competencias Técnicas	**Nivel de desarrollo de competencias técnicas**			
	Destacado **(3)**	**Normal** **(2)**	**Inferior a lo esperado** **(1)**	**Nivel alcanzado**
Se orienta al logro de resultados (metas y objetivos).	Siempre supera las metas y objetivos establecidos por la organización	Siempre cumple las metas y objetivos establecidos por la organización	Algunas veces cumple las metas y objetivos establecidos por la organización	
Tiene habilidad de comunicar e inspirar.	Sabe escuchar activamente y mantiene comunicación constante con sus colaboradores y clientes dando mensajes claros e información pertinente haciendo uso de lenguaje verbal y no verbal. Identifica información prioritaria y la hace llegar oportunamente a sus colaboradores	Sabe escuchar activamente y mantiene comunicación con sus colaboradores y clientes dando claridad en el mensaje y proporcionando información oportuna, hace uso de lenguaje verbal y no verbal	No escucha activamente y no mantiene comunicación constante con sus colaboradores y clientes. Da mensajes confusos, no proporciona información pertinente y solo usa el lenguaje verbal	

Posee habilidad para trabajar en equipo.	Se vuelve parte del equipo en el desempeño diario de las actividades del trabajo, influye positivamente en el equipo de trabajo, aporta ideas para el buen desempeño del equipo y respalda las ideas de los miembros del equipo. Reconoce el trabajo sobresaliente de los miembros del equipo, hace partícipe de las decisiones a todos los miembros del equipo, no discrimina ni margina a ningún miembro del equipo	Se vuelve parte del equipo en el desempeño diario de las actividades del trabajo, influye positivamente en el equipo de trabajo, aporta ideas para el buen desempeño del equipo y respalda las ideas de los miembros del Equipo. Reconoce el trabajo sobresaliente de los miembros del equipo	No se involucra en el trabajo del equipo, no influye positivamente en el equipo de trabajo, no aporta ideas para el buen desempeño del equipo y no respalda las ideas de los miembros del equipo. Además no reconoce el trabajo sobresaliente de los miembros del equipo	
Es metódico y organizado.	Sabe cómo organizar el trabajo en los tiempos disponibles para llevarlos a cabo, considera metódicamente todas las responsabilidades que emanan de su trabajo, administra el tiempo de	Sabe cómo organizar el trabajo, considera todas las responsabilidades que emanan de su trabajo, administra el tiempo y organiza actividades rutinarias	No sabe cómo organizar el trabajo en los tiempos disponibles, no considera metódicamente todas las responsabilidades que emanan de su trabajo, no administra el tiempo de manera eficiente	

	manera eficiente y se organiza de forma tal que no le puedan afectar los imprevistos		y no se organiza de forma tal que no le puedan afectar los imprevistos	
Se orienta al cliente.	Pone por encima de sus interés los del cliente, satisface las necesidades tanto del cliente interno como externo, genera relaciones de largo plazo con los clientes, busca ganarse la confianza de los clientes y siempre está en búsqueda de fidelizar a los clientes	Pone por encima de sus interés los del cliente, satisface las necesidades del cliente externo, genera relaciones de corto plazo con los clientes, busca interactuar constantemente con los clientes y siempre está en búsqueda de vender a los clientes	Pone por encima sus interés que los del cliente, no satisface las necesidades tanto del cliente interno como externo, no genera relaciones de largo con los clientes, no busca ganarse la confianza de los clientes y no busca fidelizar a los clientes	
Tiene habilidad para resolver conflictos.	Aplica técnicas para resolver conflictos, busca equilibrar el conflicto entre las partes involucradas, le da enfoque positivo a los conflictos para darle solución armónica y pacífica, soluciona el conflicto y busca el origen del mismo para que no se vuelva a presentar	Aplica técnicas para resolver conflictos, busca equilibrar el conflicto entre las partes involucradas, le da enfoque positivo a los conflictos para darle solución armónica y pacífica	No aplica técnicas para resolver conflictos, no busca equilibrar el conflicto entre las partes involucradas, le da enfoque de problemas a los conflictos y no busca darle solución armónica y pacífica	

Ejerce liderazgo en el rol de jefe.	Empleo de autoridad con humanismo en sus colaboradores, los motiva e incentiva a dar los mejor de sí en el desempeño de su trabajo, no realiza supervisión directa y trabaja para que sus colaboradores puedan tomar sus propias decisiones	Empleo de autoridad en sus colaboradores, los motiva e incentiva a dar los mejor de sí en el desempeño de su trabajo, realiza supervisión directa y trabaja para que sus colaboradores puedan tomar sus propias decisiones	No aplica autoridad en sus colaboradores, no los motiva ni incentiva a dar los mejor de sí en el desempeño de su trabajo, realiza supervisión directa y no trabaja para que sus colaboradores puedan tomar sus propias decisiones	
Aplica calidad en los procesos.	Realiza todos los procesos inmersos en el desempeño de su trabajo, trabaja de manera permanente para optimizar los procesos, hace propuestas para que se mejoren los procesos y transmite a sus colaboradores los cambios en los procesos para que estos se lleven a cabo de manera eficiente	Realiza todos los procesos inmersos en el desempeño de su trabajo, trabaja de manera permanente para eficientizar los procesos, hace propuestas para que se mejoren los procesos	No respeta los procesos inmersos en el desempeño de su trabajo, trabaja en los procesos empíricamente, no hace propuestas para que se mejoren los procesos	
Calificación: **Resulta de la división de la suma total de nivel alcanzado entre las 8 competencias.**				

Competencias Humanísticas	Nivel de desarrollo de competencias humanísticas			
	Destacado (3)	**Normal (2)**	**Inferior a lo esperado (1)**	**Nivel alcanzado**
Practica respeto.	Respeta la organización, a su jefe, a sus pares, colaboradores y clientes. Trabaja constantemente para que se instaure un clima de respeto en todos los niveles organizacionales y hace propuestas que puedan ser instauradas dentro de la organización	Respeta la organización, a su jefe, a sus pares, colaboradores y clientes.	No actúa con respeto hacia la organización, solamente respeta a su jefe, no así a sus pares ni colaboradores ni clientes.	
Transmite confianza.	Genera confianza para la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y clientes. Se esfuerza para que la confianza sea reciproca con todos los que interactúa. Actúa éticamente y responsablemente en el desempeño de su trabajo. Ejemplifica la confianza con su comportamiento	Genera confianza para la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y clientes. Se esfuerza para que la confianza sea reciproca con todos los que interactúa.	No genera confianza para la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y clientes. No se esfuerza para que la confianza sea reciproca con todos los que interactúa.	
Refleja humildad.	No se realza de logros individuales, acepta sus errores y asume las consecuencias de los mismos, reconoce sus defectos y trabaja para corregirlos.	No se realza de logros individuales, acepta sus errores y asume las consecuencias de los mismos, reconoce sus defectos y	Se realza de logros individuales, no acepta sus errores y no asume las consecuencias de los mismos, no reconoce sus defectos.	

	Identifica sus situaciones de mejora y trabaja para desarrollarlas	trabaja para corregirlos.		
Actúa con integridad.	Se enfoca siempre hacer lo correcto, tratando de hacer bien las cosas sin afectar a la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y cliente. Siempre se enfoca a actuar transparentemente respetando los intereses de los demás	Se enfoca siempre hacer lo correcto, tratando de hacer bien las cosas sin afectar a la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y cliente.	A veces tiende hacer lo correcto, trata rara vez de hacer bien las cosas sin afectar negativamente a la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y cliente.	
Manifiesta pasión.	Realiza su trabajo con mucha emoción, prioriza el nivel emocional de sus colaboradores y clientes de tal manera que ellos puedan sentirse afines con la organización. El sentimiento que él manifiesta en su trabajo lo lleva más allá de sus responsabilidades	Realiza su trabajo con mucha emoción, prioriza el nivel emocional de sus colaboradores y clientes de tal manera que ellos puedan sentirse afines con la organización.	No realiza su trabajo con mucha emoción, prevalece su nivel emocional que el de sus colaboradores y clientes de tal manera que ellos no lleguen a sentirse afines con la organización.	
Muestra responsabilidad	Siempre va más allá de sus responsabilidades, reflexiona sobre sus actos y los corrige, sus acciones son compatibles con las que desea la organización. Trabaja	Cumple con sus responsabilidades, reflexiona sobre sus actos y los corrige, sus acciones son compatibles con las que desea la	Algunas veces cumple con sus responsabilidades, no reflexiona sobre sus actos y no los corrige, sus acciones no son compatibles con las que desea la organización.	

	constantemente para mejorar la responsabilidad de aquellos con quienes interactúa	organización.		
Demuestra amabilidad.	Demuestra ser una persona abierta a la socialización, capaz de interactuar con cualquiera en su entorno, muestra facilidad para dar afecto, es caritativa y sutil cuando se comunica con los demás. Siempre está pendiente de las necesidades de los clientes, atiende el llamado de los colaboradores cuando estos lo requieren	Demuestra ser una persona abierta a la socialización, capaz de interactuar con cualquiera en su entorno, muestra facilidad para dar afecto, es caritativa y sutil cuando se comunica con los demás	Demuestra no ser una persona abierta a la socialización, le cuesta interactuar con cualquiera en su entorno, muestra dificultad para dar afecto, no es caritativa ni sutil cuando se comunica con los demás	
Refleja carisma	Demuestra capacidad para que lo sigan sus colaboradores, los clientes atienden sus solicitudes con claridad y franqueza, es sujeto de admiración por todos con los que interactúa. Es capaz de motivar a colaboradores y clientes a que realicen lo que el incite que hagan	Demuestra capacidad para que lo sigan sus colaboradores, los clientes atienden sus solicitudes con claridad y franqueza, es sujeto de admiración por todos con los que interactúa.	No demuestra capacidad para que lo sigan sus colaboradores, los clientes no atienden sus solicitudes, no es sujeto de admiración con los que interactúa.	

Exterioriza positivismo.	Siempre actúa de manera positiva ante las situaciones que se presentan, no se enfrasca en los problemas y busca proactivamente solucionarlos, siempre encuentra el sentido positivo a cualquier aspecto negativo. Hace frente al cambio aceptándolo y adaptándose de manera que incide positivamente en los demás	Siempre actúa de manera positiva ante las situaciones que se presentan, no se enfrasca en los problemas y busca proactivamente solucionarlos, siempre encuentra el sentido positivo a cualquier aspecto negativo.	Siempre actúa de manera negativa ante las situaciones que se presentan, se enfrasca en los problemas y no busca proactivamente solucionarlos, siempre encuentra el sentido negativo a cualquier aspecto del trabajo	
Manifiesta sentido de pertenencia.	Se identifica con la organización de manera que se apropia del enfoque hacia el éxito de la misma, resguarda y administra eficientemente los recursos para mejorar la rentabilidad, siempre se orienta a defender la imagen institucional y aporta ideas hacia la mejorara continua	Se identifica con la organización, administra eficientemente los recursos para mejorar la rentabilidad, siempre se orienta a posicionar la imagen institucional	No se identifica con la organización, no administra eficientemente los recursos para mejorar la rentabilidad, no siempre está orientada a posicionar la imagen institucional	
Calificación: **Resulta de la división de la suma total de nivel alcanzado entre las 10 competencias.**				

III. NIVEL DE DESARROLLO GLOBAL ALCANZADO.

Promediar el nivel de desarrollo alcanzado en los elementos de competencia descritos en el numeral II.

COMPETENCIAS	NIVEL ALCANZADO
Competencias cognitivas.	
Competencias técnicas.	
Competencias humanísticas.	
Calificación: **Resulta de la división de la suma total de niveles alcanzados entre los 3 elementos de competencias.**	

Descripción de los niveles de competencia:

Nivel alcanzado	Descripción
Entre 1 y 1.99	No competente
Entre 2 y 2.50	Competente
Entre 2.51 y 3	Competente con oportunidad de promoción

IV. COMENTARIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Comentarios del evaluador:

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE PARES

PROFESIONALES DE CAJA

II. DATOS GENERALES.

Fecha: _____

Nombre del par evaluado: _____

Objetivo: Encontrar el nivel de cumplimiento laboral relacionado con las competencias necesarias para desempeñarse idóneamente en el puesto.

Indicaciones: Asigne una "X" a cada criterio de desempeño en cada casilla según las competencias descritas (3 = Destacado, 2 = Normal y 1 = Resultados inferiores a los esperados), de acuerdo a la valoración del desempeño del colaborador; al final de cada instrumento, se le pide establecer el puntaje obtenido, el cual deberá calcular sumando el total de nivel alcanzado y dividiéndolo entre el número de competencias.

II. COMPETENCIAS A EVALUAR.

Competencias Cognitivas	**Nivel de desarrollo de competencias cognitivas**			
	Destacado (3)	**Normal (2)**	**Inferior a lo esperado (1)**	**Nivel alcanzado**
Conoce sobre manejo de sistema de caja y facturación.	Conoce como realizar un arqueo de caja y su respectivo reporte de caja. Sabe facturar en físico y desempeñar esta labor electrónicamente. Siempre cuadra efectivo con lo facturado	Conoce como realizar un arqueo de caja y su respectivo reporte de caja. Sabe facturar en físico y desempeñar esta labor electrónicamente.	No conoce como realizar un arqueo de caja y su respectivo reporte de caja. Solo sabe facturar electrónicamente.	

Posee conocimiento completo de productos.	Posee conocimiento de todas las líneas de productos de la empresa y esto le lleva a referenciar al cliente sobre la necesidad de un producto en particular. Maneja los precios de los productos y esto le permite dar un mejor servicio. Sabe de las materias primas e insumos con que se producen los diferentes productos	Posee conocimiento de todas las líneas de productos de la empresa y esto le lleva a referenciar al cliente sobre la necesidad de un producto en particular. Maneja los precios de los productos y esto le permite dar un mejor servicio	No Posee conocimiento de todas las líneas de productos de la empresa y esto no le permite referenciar al cliente sobre la necesidad de un producto en particular. No maneja los precios de los productos y esto le limita a dar un mejor servicio.	
. Conoce sobre manejo de efectivo.	Conoce las diferentes denominaciones de efectivo con las que cancelan los clientes, mantiene clasificado el efectivo con sus respectivos valores, al manipular el efectivo lo hace de manera eficiente y veraz. Genera el reporte de efectivo de manera adecuada para realizar la remesa	Conoce las diferentes denominaciones de efectivo con las que cancelan los clientes y mantiene clasificado el efectivo con sus respectivos valores y manipula el efectivo de manera eficiente y veraz	No conoce las diferentes denominaciones de efectivo con las que cancelan los clientes y no mantiene clasificado el efectivo con sus respectivos valores, tampoco manipula el efectivo de manera eficiente y veraz	
	Tiene conocimientos de las partes que contiene el			

Conoce sobre uso de POS.	POS y su funcionamiento, realiza las transacciones electrónicas según el protocolo definido, no duplica transacciones en el momento que el cliente quiere realizar los pagos e informa oportunamente al cliente cuando no se pueden realizar las transacciones. Reporta a su jefe inmediato cuando se presentan inconsistencias en el POS y busca solucionar problemas en el uso del mismo	Tiene conocimientos de las partes que contiene el POS y su funcionamiento, realiza las transacciones electrónicas según el protocolo definido, no duplica transacciones en el momento que el cliente quiere realizar los pagos e informa oportunamente al cliente cuando no se pueden realizar las transacciones	No tiene conocimientos de las partes que contiene el POS y su funcionamiento, no conoce el protocolo definido, duplica transacciones en el momento que el cliente quiere realizar los pagos y no informa oportunamente al cliente cuando no se pueden realizar las transacciones	
Conoce sobre protocolo de servicio.	Conoce de protocolos de servicio al cliente, los transmite a los pares y los lleva la practica en la interacción con los clientes	Conoce de protocolos de servicio al cliente y los lleva a la practica en la interacción con los clientes	No tiene conocimiento de protocolos de servicio al cliente	
Tiene conocimiento de sistemas informáticos.	Desempeña su trabajo haciendo uso óptimo de los sistemas informáticos utilizándolos de manera eficiente	Desempeña su trabajo haciendo uso de los sistemas informáticos según lo requerido	Desempeña su trabajo sin hacer uso de los sistemas informáticos y si los utiliza lo hace de manera ineficiente	

Conoce sobre técnicas de ventas.	Conoce de técnicas de ventas y las aplica en el desarrollo de su trabajo, sabe cómo rebatir objeciones y hacer cierres de ventas. Aporta al cumplimiento de metas y objetivos de ventas	Conoce de técnicas de ventas y las aplica en el desarrollo de su trabajo, sabe cómo rebatir objeciones y hacer cierres de ventas.	No conoce de técnicas de ventas, no sabe cómo rebatir objeciones ni hacer cierres de ventas.	
Calificación: **Resulta de la división de la suma total de nivel alcanzado entre las 7 competencias.**				

Competencias Técnicas	**Nivel de desarrollo de competencias técnicas**			
	Destacado **(3)**	**Normal** **(2)**	**Inferior a lo esperado** **(1)**	**Nivel alcanzado**
Demuestra ser metódico y organizado.	Sabe cómo organizar el trabajo en los tiempos disponibles para llevarlos a cabo, considera metódicamente todas las responsabilidades que emanan de su trabajo, administra el tiempo de manera eficiente y se organiza de forma tal que no le puedan afectar los imprevistos	Sabe cómo organizar el trabajo, considera todas las responsabilidades que emanan de su trabajo, administra el tiempo y organiza actividades rutinarias	No sabe cómo organizar el trabajo en los tiempos disponibles, no considera metódicamente todas las responsabilidades que emanan de su trabajo, no administra el tiempo de manera eficiente y no se organiza de forma tal que no le puedan afectar los imprevistos	
Realiza sus funciones con	Realiza el trabajo con rapidez y	Realiza el trabajo con rapidez y	No realiza el trabajo con rapidez ni	

rapidez y precisión.	precisión a tal grado que no comete errores y logra atender al cliente de manera más rápida. El tiempo de espera de los clientes se reduce y la satisfacción de estos se maximiza	precisión a tal grado que no comete errores y logra atender al cliente de manera más rápida.	precisión comete muchos errores y no logra atender al cliente de manera más rápida.	
Se orienta al cliente.	Pone por encima de sus interés los del cliente, satisface las necesidades tanto del cliente interno como externo, genera relaciones de	Pone por encima de sus interés los del cliente, satisface las necesidades del cliente externo, genera relaciones de corto plazo con	Pone por encima sus interés que los del cliente, no satisface las necesidades tanto del cliente interno como externo, no genera	
	largo plazo con los clientes, busca ganarse la confianza de los clientes y siempre está en búsqueda de fidelizar a los clientes	los clientes, busca interactuar constantemente con los clientes y siempre está en búsqueda de vender a los clientes	relaciones de largo con los clientes, no busca ganarse la confianza de los clientes y no busca fidelizar a los clientes	
Posee habilidad para trabajar en equipo.	Se vuelve parte del equipo en el desempeño diario de las actividades del trabajo, influye positivamente en el equipo de trabajo, aporta ideas para el buen desempeño del equipo y respalda las ideas de los miembros del equipo. Reconoce el trabajo	Se vuelve parte del equipo en el desempeño diario de las actividades del trabajo, influye positivamente en el equipo de trabajo, aporta ideas para el buen desempeño del equipo y respalda las ideas de los miembros del equipo. Reconoce el trabajo	No se involucra en el trabajo del equipo, no influye positivamente en el equipo de trabajo, no aporta ideas para el buen desempeño del equipo y no respalda las ideas de los miembros del equipo. Además no reconoce el trabajo sobresaliente de los miembros del	

	sobresaliente de los miembros del equipo, participa en las decisiones del equipo, no discrimina ni margina a ningún miembro del equipo	sobresaliente de los miembros del equipo	equipo	
Tiene habilidad en manejo de conflictos.	Resuelve conflictos con facilidad, busca equilibrar el conflicto entre las partes involucradas, le da enfoque positivo a los conflictos para darle solución armónica y pacífica, soluciona el conflicto y busca el origen del mismo para que no se vuelva a presentar	Resuelve conflictos con facilidad, busca equilibrar el conflicto entre las partes involucradas, le da enfoque positivo a los conflictos para darle solución armónica y pacífica	No resuelve conflictos con facilidad, no busca equilibrar el conflicto entre las partes involucradas, le da enfoque de problemas a los conflictos y no busca darle solución armónica y pacífica	
Tiene habilidad numérica.	Tiene capacidad para realizar cuentas sin auxiliarse de dispositivos, no comete errores en las cuentas y cambios	Tiene capacidad para realizar cuentas auxiliándose de dispositivos, no comete errores en las cuentas y cambios	No tiene capacidad para realizar cuentas, comete errores en las cuentas y cambios	

Posee habilidad para comunicarse.	Sabe escuchar activamente y mantiene comunicación constante con sus jefes, pares y clientes dando mensajes claros e información pertinente haciendo uso de lenguaje verbal y no verbal. Identifica información prioritaria y la comparte con sus jefes y pares	Sabe escuchar activamente y mantiene comunicación con sus jefes, pares y clientes dando claridad en el mensaje y proporcionando información oportuna, hace uso de lenguaje verbal y no verbal	No escucha activamente y no mantiene comunicación constante con sus jefes, pares y clientes. Da mensajes confusos, no proporciona información pertinente y solo usa el lenguaje verbal	
Calificación: **Resulta de la división de la suma total de nivel alcanzado entre las 7 competencias.**				

Competencias Humanísticas	**Nivel de desarrollo de competencias humanísticas**			
	Destacado **(3)**	**Normal** **(2)**	**Inferior a lo esperado** **(1)**	**Nivel alcanzado**
Practica respeto.	Respeta la organización, a su jefe, a sus pares, colaboradores y clientes. Trabaja constantemente para que se instaure un clima de respeto en todos los niveles organizacionales y hace propuestas que puedan ser instauradas dentro de la organización	Respeta la organización, a su jefe, a sus pares, colaboradores y clientes.	No actúa con respeto hacia la organización, solamente respeta a su jefe, no así a sus pares ni colaboradores ni clientes.	
Transmite confianza.	Genera confianza para la organización, jefe			

	inmediato, pares, colaboradores y clientes. Se esfuerza para que la confianza sea reciproca con todos los que interactúa. Actúa éticamente y responsablemente en el desempeño de su trabajo. Ejemplifica la confianza con su comportamiento	Genera confianza para la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y clientes. Se esfuerza para que la confianza sea reciproca con todos los que interactúa.	No genera confianza para la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y clientes. No se esfuerza para que la confianza sea reciproca con todos los que interactúa.	
Refleja humildad.	No se realza de logros individuales, acepta sus errores y asume las consecuencias de los mismos, reconoce sus defectos y trabaja para corregirlos. Identifica sus situaciones de mejora y trabaja para desarrollarlas	No se realza de logros individuales, acepta sus errores y asume las consecuencias de los mismos, reconoce sus defectos y trabaja para corregirlos.	Se realza de logros individuales, no acepta sus errores y no asume las consecuencias de los mismos, no reconoce sus defectos.	
Actúa con integridad.	Se enfoca siempre hacer lo correcto, tratando de hacer bien las cosas sin afectar a la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y cliente. Siempre se enfoca a actuar transparentemente respetando los intereses de los demás	Se enfoca siempre hacer lo correcto, tratando de hacer bien las cosas sin afectar a la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y cliente.	A veces tiende hacer lo correcto, trata rara vez de hacer bien las cosas sin afectar negativamente a la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y cliente.	

Manifiesta pasión.	Realiza su trabajo con mucha emoción, prioriza el nivel emocional de sus colaboradores y clientes de tal manera que ellos puedan sentirse afines con la organización. El sentimiento que él manifiesta en su trabajo lo lleva más allá de sus responsabilidades	Realiza su trabajo con mucha emoción, prioriza el nivel emocional de sus colaboradores y clientes de tal manera que ellos puedan sentirse afines con la organización.	No realiza su trabajo con mucha emoción, prevalece su nivel emocional que el de sus colaboradores y clientes de tal manera que ellos no lleguen a sentirse afines con la organización.	
Muestra responsabilidad	Siempre va más allá de sus responsabilidades, reflexiona sobre sus actos y los corrige, sus acciones son compatibles con las que desea la organización. Trabaja constantemente para mejorar la responsabilidad de aquellos con quienes interactúa	Cumple con sus responsabilidades, reflexiona sobre sus actos y los corrige, sus acciones son compatibles con las que desea la organización.	Algunas veces cumple con sus responsabilidades, no reflexiona sobre sus actos y no los corrige, sus acciones no son compatibles con las que desea la organización.	

Demuestra amabilidad.	Demuestra ser una persona abierta a la socialización, capaz de interactuar con cualquiera en su entorno, muestra facilidad para dar afecto, es caritativa y sutil cuando se comunica con los demás. Siempre está pendiente de las necesidades de los clientes, atiende el llamado de los colaboradores cuando estos lo requieren	Demuestra ser una persona abierta a la socialización, capaz de interactuar con cualquiera en su entorno, muestra facilidad para dar afecto, es caritativa y sutil cuando se comunica con los demás	Demuestra no ser una persona abierta a la socialización, le cuesta interactuar con cualquiera en su entorno, muestra dificultad para dar afecto, no es caritativa ni sutil cuando se comunica con los demás	
Refleja carisma.	Demuestra capacidad para que lo sigan sus colaboradores, los clientes atienden sus solicitudes con claridad y franqueza, es sujeto de admiración por todos con los que interactúa. Es capaz de motivar a colaboradores y clientes a que realicen lo que el incite que hagan	Demuestra capacidad para que lo sigan sus colaboradores, los clientes atienden sus solicitudes con claridad y franqueza, es sujeto de admiración por todos con los que interactúa.	No demuestra capacidad para que lo sigan sus colaboradores, los clientes no atienden sus solicitudes, no es sujeto de admiración con los que interactúa.	

Exterioriza positivismo.	Siempre actúa de manera positiva ante las situaciones que se presentan, no se enfrasca en los problemas y busca proactivamente solucionarlos, siempre encuentra el sentido positivo a cualquier aspecto negativo. Hace frente al cambio aceptándolo y adaptándose de manera que incide positivamente en los demás	Siempre actúa de manera positiva ante las situaciones que se presentan, no se enfrasca en los problemas y busca proactivamente solucionarlos, siempre encuentra el sentido positivo a cualquier aspecto negativo.	Siempre actúa de manera negativa ante las situaciones que se presentan, se enfrasca en los problemas y no busca proactivamente solucionarlos, siempre encuentra el sentido negativo a cualquier aspecto del trabajo	
Manifiesta sentido de pertenencia.	Se identifica con la organización de manera que se apropia del enfoque hacia el éxito de la misma, resguarda y administra eficientemente los recursos para mejorar la rentabilidad, siempre se orienta a defender la imagen institucional y aporta ideas hacia la mejorara continua	Se identifica con la organización, administra eficientemente los recursos para mejorar la rentabilidad, siempre se orienta a posicionar la imagen institucional	No se identifica con la organización, no administra eficientemente los recursos para mejorar la rentabilidad, no siempre está orientada a posicionar la imagen institucional	
Muestra honestidad.	Cumple con su trabajo respetando la propiedad ajena y poniendo rectitud en su comportamiento, manifestando ética en el desempeño de sus funciones.	Cumple con su trabajo respetando la propiedad ajena y poniendo rectitud en su comportamiento , manifestando ética en el	Cumple con su trabajo pero o respeta la propiedad ajena y no manifiesta rectitud en su comportamiento , no considera la ética en el	

	Se orienta a transmitir a los demás la honestidad e inculcar volares morales para convivir armónicamente	desempeño de sus funciones	desempeño de sus funciones	
Calificación: **Resulta de la división de la suma total de nivel alcanzado entre las 11 competencias.**				

III. NIVEL DE DESARROLLO GLOBAL ALCANZADO.

Promediar el nivel de desarrollo alcanzado en los elementos de competencia descritos en el numeral II.

COMPETENCIAS	NIVEL ALCANZADO
Competencias cognitivas.	
Competencias técnicas.	
Competencias humanísticas.	
Calificación: **Resulta de la división de la suma total de niveles alcanzados entre los 3 elementos de competencias.**	

Descripción de los niveles de competencia:

Nivel alcanzado	Descripción
Entre 1 y 1.99	No competente
Entre 2 y 2.50	Competente
Entre 2.51 y 3	Competente con oportunidad de promoción

IV. COMENTARIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Comentarios del evaluador:

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE PARES

PROFESIONALES DE SERVICIO

I. DATOS GENERALES.

Fecha: _____

Nombre del par evaluado: _____

Objetivo: Encontrar el nivel de cumplimiento laboral relacionado con las competencias necesarias para desempeñarse idóneamente en el puesto.

Indicaciones: Asigne una "X" a cada criterio de desempeño en cada casilla según las competencias descritas (3 = Destacado, 2 = Normal y 1 = Resultados inferiores a los esperados), de acuerdo a la valoración del desempeño del colaborador; al final de cada instrumento, se le pide establecer el puntaje obtenido, el cual deberá calcular sumando el total de nivel alcanzado y dividiéndolo entre el número de competencias.

II. COMPETENCIAS A EVALUAR.

Competencias Cognitivas	**Nivel de desarrollo de competencias cognitivas**			
	Destacado (3)	**Normal (2)**	**Inferior a lo esperado (1)**	**Nivel alcanzado**
Conoce sobre manejo de equipo y utensilios de servicio.	Conoce cómo funcionan los equipos y utensilios para ofrecer y despachar los productos a los clientes ya listos para su consumo, brindando calidad y buen sabor para la satisfacción de los clientes	Conoce cómo funcionan los equipos y utensilios para ofrecer y despachar los productos a los clientes ya listos para su consumo	No conoce cómo funcionan los equipos y utensilios para ofrecer y despachar los productos a los clientes ya listos para su consumo	

. Posee conocimiento completo de los productos.	Posee conocimiento de todas las líneas de productos de la empresa y esto le lleva a referenciar al cliente sobre la necesidad de un producto en particular. Maneja los precios de los productos y esto le permite dar un mejor servicio. Sabe de las materias primas e insumos con que se producen los diferentes productos	Posee conocimiento de todas las líneas de productos de la empresa y esto le lleva a referenciar al cliente sobre la necesidad de un producto en particular. Maneja los precios de los productos y esto le permite dar un mejor servicio	No Posee conocimiento de todas las líneas de productos de la empresa y esto no le permite referenciar al cliente sobre la necesidad de un producto en particular. No maneja los precios de los productos y esto le limita a dar un mejor servicio.	
Tiene conocimiento sobre buenas prácticas y protocolo de servicio.	Conoce de protocolos de servicio al cliente, los transmite a los pares y los lleva la practica en la interacción con los clientes	Conoce de protocolos de servicio al cliente y los lleva a la practica en la interacción con los clientes	No tiene conocimiento de protocolos de servicio al cliente	
Tiene conocimiento básico sobre control de inventarios.	Tiene conocimiento sobre de control de inventario y utiliza estos para mejorar la rotación de los productos y evitar desperdicios o perdidas de productos vencidos	Tiene conocimiento sobre control de inventario y utiliza estos para mejorar la rotación de los productos	No tiene conocimiento sobre control de inventario y la rotación de estos es en razón de las circunstancias	

Posee conocimiento básico sobre uso de químicos.	Sabe cómo utilizar los utensilios de limpieza y respeta las normas de seguridad y salud ocupacional considerando que los químicos de limpieza no dañen los productos, no afecte a los clientes y no afecte la salud de los jefes, pares y así mismo	Sabe cómo utilizar los utensilios de limpieza y respeta las normas de seguridad y salud ocupacional	Sabe cómo utilizar los utensilios de limpieza pero no respeta las normas de seguridad y salud ocupacional	
Conoce sobre técnicas de ventas.	Conoce de técnicas de ventas y las aplica en el desarrollo de su trabajo, sabe cómo rebatir objeciones y hacer cierres de ventas. Aporta al cumplimiento de metas y objetivos de ventas	Conoce de técnicas de ventas y las aplica en el desarrollo de su trabajo, sabe cómo rebatir objeciones y hacer cierres de ventas.	No conoce de técnicas de ventas, no sabe cómo rebatir objeciones ni hacer cierres de ventas.	
Calificación: **Resulta de la división de la suma total de nivel alcanzado entre las 6 competencias.**				

Competencias Técnicas	Nivel de desarrollo de competencias técnicas			
	Destacado (3)	**Normal (2)**	**Inferior a lo esperado (1)**	**Nivel alcanzado**
Se orienta al cliente.	Pone por encima de sus interés los del cliente, satisface las necesidades tanto del cliente interno como externo, genera relaciones de largo plazo con los clientes, busca ganarse la confianza de los clientes y siempre está en búsqueda de fidelizar a los clientes	Pone por encima de sus interés los del cliente, satisface las necesidades del cliente externo, genera relaciones de corto plazo con los clientes, busca interactuar constantemente con los clientes y siempre está en búsqueda de vender a los clientes	Pone por encima sus interés que los del cliente, no satisface las necesidades tanto del cliente interno como externo, no genera relaciones de largo con los clientes, no busca ganarse la confianza de los clientes y no busca fidelizar a los clientes	
Tiene habilidad de negociación.	Aplica la relación de ganar ganar en el desempeño de su trabajo, se enfoca en satisfacer las necesidades del cliente, pero también rentabilizar los ingresos para la organización. Busca generar procesos de compra venta a través de las ofertas de los productos	Aplica la relación de ganar ganar en el desempeño de su trabajo, se enfoca en satisfacer las necesidades del cliente, pero también rentabilizar los ingresos para la organización.	Aplica la relación de ganar perder en el desempeño de su trabajo, se enfoca únicamente en vender al cliente y generar ingresos para la organización.	
Realiza su trabajo con rapidez y precisión.	Realiza el trabajo con rapidez y precisión a tal grado que no comete errores y logra atender al	Realiza el trabajo con rapidez y precisión a tal grado que no comete errores y logra atender al	No realiza el trabajo con rapidez ni precisión comete muchos errores y no logra atender al cliente	

	cliente de manera más rápida. El tiempo de espera de los clientes se reduce y la satisfacción de estos se maximiza	cliente de manera más rápida.	de manera más rápida.	
Muestra habilidad para trabajar en equipo.	Se vuelve parte del equipo en el desempeño diario de las actividades del trabajo, influye positivamente en el equipo de trabajo, aporta ideas para el buen desempeño del equipo y respalda las ideas de los miembros del equipo. Reconoce el trabajo sobresaliente de los miembros del equipo, participa en las decisiones del equipo, no discrimina ni margina a ningún miembro del equipo	Se vuelve parte del equipo en el desempeño diario de las actividades del trabajo, influye positivamente en el equipo de trabajo, aporta ideas para el buen desempeño del equipo y respalda las ideas de los miembros del equipo. Reconoce el trabajo sobresaliente de los miembros del equipo	No se involucra en el trabajo del equipo, no influye positivamente en el equipo de trabajo, no aporta ideas para el buen desempeño del equipo y no respalda las ideas de los miembros del equipo. Además no reconoce el trabajo sobresaliente de los miembros del equipo	
Refleja habilidad en manejo de conflictos.	Resuelve conflictos con facilidad, busca equilibrar el conflicto entre las partes involucradas, le da enfoque positivo a los conflictos para darle solución	Resuelve conflictos con facilidad, busca equilibrar el conflicto entre las partes involucradas, le da enfoque positivo a los conflictos para darle solución	Resuelve conflictos con facilidad, no busca equilibrar el conflicto entre las partes involucradas, le da enfoque de problemas a los conflictos y no busca darle	

	armónica y pacífica, soluciona el conflicto y busca el origen del mismo para que no se vuelva a presentar	armónica y pacífica	solución armónica y pacífica	
Tiene habilidad para comunicarse.	Sabe escuchar activamente y mantiene comunicación constante con sus jefes, pares y clientes dando mensajes claros e información pertinente haciendo uso de lenguaje verbal y no verbal. Identifica información prioritaria y la comparte con sus jefes y pares	Sabe escuchar activamente y mantiene comunicación con sus jefes, pares y clientes dando claridad en el mensaje y proporcionando información oportuna, hace uso de lenguaje verbal y no verbal	No escucha activamente y no mantiene comunicación constante con sus jefes, pares y clientes. Da mensajes confusos, no proporciona información pertinente y solo usa el lenguaje verbal	
Posee habilidad numérica.	Tiene capacidad para realizar cuentas sin auxiliarse de dispositivos, no comete errores en las cuentas y cambios	Tiene capacidad para realizar cuentas auxiliándose de dispositivos, no comete errores en las cuentas y cambios	No tiene capacidad para realizar cuentas, comete errores en las cuentas y cambios	
Calificación: **Resulta de la división de la suma total de nivel alcanzado entre las 7 competencias.**				

Competencias Humanísticas	Nivel de desarrollo de competencias humanísticas			
	Destacado (3)	**Normal (2)**	**Inferior a lo esperado (1)**	**Nivel alcanzado**
Practica respeto.	Respeta la organización, a su jefe, a sus pares, colaboradores y clientes. Trabaja constantemente para que se instaure un clima de respeto en todos los niveles organizacionales y hace propuestas que puedan ser instauradas dentro de la organización	Respeta la organización, a su jefe, a sus pares, colaboradores y clientes.	No actúa con respeto hacia la organización, solamente respeta a su jefe, no así a sus pares ni colaboradores ni clientes.	
Transmite confianza.	Genera confianza para la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y clientes. Se esfuerza para que la confianza sea reciproca con todos los que interactúa. Actúa éticamente y responsablemente en el desempeño de su trabajo. Ejemplifica la confianza con su comportamiento	Genera confianza para la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y clientes. Se esfuerza para que la confianza sea reciproca con todos los que interactúa.	No genera confianza para la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y clientes. No se esfuerza para que la confianza sea reciproca con todos los que interactúa.	
Refleja humildad.	No se realza de logros individuales, acepta sus errores y asume las consecuencias de los mismos, reconoce sus defectos y trabaja para corregirlos.	No se realza de logros individuales, acepta sus errores y asume las consecuencias de los mismos, reconoce sus defectos y	Se realza de logros individuales, no acepta sus errores y no asume las consecuencias de los mismos, no reconoce sus defectos.	

	Identifica sus situaciones de mejora y trabaja para desarrollarlas	trabaja para corregirlos.		
Actúa con integridad.	Se enfoca siempre hacer lo correcto, tratando de hacer bien las cosas sin afectar a la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y cliente. Siempre se enfoca a actuar transparentemente respetando los intereses de los demás	Se enfoca siempre hacer lo correcto, tratando de hacer bien las cosas sin afectar a la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y cliente.	A veces tiende hacer lo correcto, trata rara vez de hacer bien las cosas sin afectar negativamente a la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y cliente.	
Manifiesta pasión.	Realiza su trabajo con mucha emoción, prioriza el nivel emocional de sus colaboradores y clientes de tal manera que ellos puedan sentirse afines con la organización. El sentimiento que él manifiesta en su trabajo lo lleva más allá de sus responsabilidades	Realiza su trabajo con mucha emoción, prioriza el nivel emocional de sus colaboradores y clientes de tal manera que ellos puedan sentirse afines con la organización.	No realiza su trabajo con mucha emoción, prevalece su nivel emocional que el de sus colaboradores y clientes de tal manera que ellos no lleguen a sentirse afines con la organización.	

Muestra responsabilidad	Siempre va más allá de sus responsabilidades, reflexiona sobre sus actos y los corrige, sus acciones son compatibles con las que desea la organización. Trabaja constantemente para mejorar la responsabilidad de aquellos con quienes interactúa	Cumple con sus responsabilidades, reflexiona sobre sus actos y los corrige, sus acciones son compatibles con las que desea la organización.	Algunas veces cumple con sus responsabilidades, no reflexiona sobre sus actos y no los corrige, sus acciones no son compatibles con las que desea la organización.	
Demuestra amabilidad.	Demuestra ser una persona abierta a la socialización, capaz de interactuar con cualquiera en su entorno, muestra facilidad para dar afecto, es caritativa y sutil cuando se comunica con los demás. Siempre está pendiente de las necesidades de los clientes, atiende el llamado de los colaboradores cuando estos lo requieren	Demuestra ser una persona abierta a la socialización, capaz de interactuar con cualquiera en su entorno, muestra facilidad para dar afecto, es caritativa y sutil cuando se comunica con los demás	Demuestra no ser una persona abierta a la socialización, le cuesta interactuar con cualquiera en su entorno, muestra dificultad para dar afecto, no es caritativa ni sutil cuando se comunica con los demás	

Refleja carisma.	Demuestra capacidad para que lo sigan sus colaboradores, los clientes atienden sus solicitudes con claridad y franqueza, es sujeto de admiración por todos con los que interactúa. Es capaz de motivar a colaboradores y clientes a que realicen lo que el incite que hagan	Demuestra capacidad para que lo sigan sus colaboradores, los clientes atienden sus solicitudes con claridad y franqueza, es sujeto de admiración por todos con los que interactúa.	No demuestra capacidad para que lo sigan sus colaboradores, los clientes no atienden sus solicitudes, no es sujeto de admiración con los que interactúa.	
Manifiesta sentido de pertenencia.	Se identifica con la organización de manera que se apropia del enfoque hacia el éxito de la misma, resguarda y administra eficientemente los recursos para mejorar la rentabilidad, siempre se orienta a defender la imagen institucional y aporta ideas hacia la mejorara continua	Se identifica con la organización, administra eficientemente los recursos para mejorar la rentabilidad, siempre se orienta a posicionar la imagen institucional	No se identifica con la organización, no administra eficientemente los recursos para mejorar la rentabilidad, no siempre está orientada a posicionar la imagen institucional	
Muestra proactividad.	Demuestra actitud de anticipación a las necesidades del cliente y de la organización, presenta iniciativa en todas las actividades vinculadas a su trabajo. No espera que le digan que hacer, decide por	Demuestra actitud de anticipación a las necesidades del cliente y de la organización, presenta iniciativa en todas las actividades	No demuestra actitud de anticipación a las necesidades del cliente y de la organización, no presenta iniciativa en todas las actividades vinculadas a su trabajo	

	mismo realizar las tareas	vinculadas a su trabajo		
Presenta tolerancia.	Respeta las opiniones, ideas y actitudes de los jefes, pares y clientes. Acepta sugerencias y las considera para mejorar en el desempeño de su trabajo. Si los clientes muestran inconformidad la toma de forma pasiva y se enfoca en suplir sus inquietudes	Respeta las opiniones, ideas y actitudes de los jefes, pares y clientes. Acepta sugerencias y las considera para mejorar en el desempeño de su trabajo	No respeta las opiniones, ideas y actitudes de los jefes, pares y clientes. No acepta sugerencias y no las considera para mejorar en el desempeño de su trabajo	
Calificación: **Resulta de la división de la suma total de nivel alcanzado entre las 11 competencias.**				

III. NIVEL DE DESARROLLO GLOBAL ALCANZADO.

Promediar el nivel de desarrollo alcanzado en los elementos de competencia descritos en el numeral II.

COMPETENCIAS	NIVEL ALCANZADO
Competencias cognitivas.	
Competencias técnicas.	
Competencias humanísticas.	

Calificación: **Resulta de la división de la suma total de niveles alcanzados entre los 3 elementos de competencias.**	

Descripción de los niveles de competencia:

Nivel alcanzado	Descripción
Entre 1 y 1.99	No competente
Entre 2 y 2.50	Competente
Entre 2.51 y 3	Competente con oportunidad de promoción

IV. COMENTARIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Comentarios del evaluador:

INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA GERENTES Y SUBGERENTES DE UNIDAD.

I. DATOS GENERALES.

Fecha: _____

Nombre del Colaborador: _____

Puesto: _____ Área: _____

Objetivo: Encontrar el nivel de cumplimiento laboral relacionado con las competencias necesarias para desempeñarse idóneamente en el puesto.

Indicaciones: Asigne una "X" a cada criterio de desempeño en cada casilla según las competencias descritas (3 = Destacado, 2 = Normal y 1 = Resultados inferiores a los esperados), de acuerdo a la valoración del desempeño del colaborador; al final de cada instrumento, se le pide establecer el puntaje obtenido, el cual deberá calcular sumando el total de nivel alcanzado y dividiéndolo entre el número de competencias.

III. COMPETENCIAS A EVALUAR.

Competencias Cognitivas	**Nivel de desarrollo de competencias cognitivas**			
	Destacado (3)	**Normal (2)**	**Inferior a lo esperado (1)**	**Nivel alcanzado**
Poseo los conocimientos informáticos necesarios para desempeñarse en el puesto.	Desempeño mi trabajo haciendo uso óptimo de los sistemas informáticos utilizándolos de manera eficiente	Desempeño mi trabajo haciendo uso de los sistemas informáticos según lo requerido	Desempeño mi trabajo sin hacer uso de los sistemas informáticos y si los utilizo lo hago de manera ineficiente	
Tengo el conocimiento idóneo en cuanto al diseño, control y	Diseño pronósticos de ventas haciendo uso de métodos adecuados considerando la demanda de	Diseño pronósticos de ventas haciendo uso de métodos adecuados y llevo control sobre ellos	No diseño pronósticos de ventas haciendo uso de métodos adecuados considerando la demanda de	

seguimiento de pronósticos de ventas.	mercado, tengo control sobre ellos y les doy seguimiento para tomar las medidas correctivas necesarias		mercado ni controlo su comportamiento	
Presento conocimientos sobre manejo de costos, gastos y utilidades que se derivan de las actividades de la sucursal.	Sé cómo realizar análisis de costos y rentabilidad para poder medir el impacto financiero de los resultados de mi trabajo y de esta manera tomo decisiones para controlarlos	Sé cómo realizar análisis de costos y rentabilidad para poder medir el impacto financiero de los resultados de mi trabajo	No sé cómo realizar análisis de costos y rentabilidad para poder medir el impacto financiero de los resultados de mi trabajo	
Demuestro conocimientos sobre control de inventarios.	Tengo conocimiento sobre métodos de control de inventario y utilizo estos para mejorar la rotación de los productos, considero el costo financiero que esto genera para la organización y brindo soluciones para evitarlo	Tengo conocimiento sobre métodos de control de inventario y utilizo estos para mejorar la rotación de los productos	No tengo conocimiento sobre métodos de control de inventario y la rotación de estos es en razón de las circunstancias	
Manejo conocimientos sobre buenas prácticas y protocolo de	Conozco de protocolos de servicio al cliente, los transmito a los colaboradores y los llevo a la practica en la	Conozco de protocolos de servicio al cliente y los llevo a la practica en la interacción con los clientes	No tengo conocimiento de protocolos de servicio al cliente	

servicio.	interacción con los clientes			
Ejecuto adecuadamente el proceso administrativo en el desempeño de mi puesto.	Poseo conocimientos sobre planeación, organización, dirección y control de las actividades de la organización y los llevo a la practica en el desempeño de mi trabajo, haciendo aportes a la alta dirección y que estos sean considerados en la planeación general de la organización	Poseo conocimientos sobre planeación, organización, dirección y control de las actividades de la organización y los llevo a la practica en el desempeño de su trabajo	No tengo conocimientos sobre planeación, organización, dirección y control de las actividades de la organización	
Conozco los procesos de administración de recursos humanos.	Sé de los procesos de recursos humanos y los llevo a la practica en la dirección de mis colaboradores, enfocándome en la mejora continua de las relaciones entre recursos humanos, gerente de línea y colaboradores	Sé de los procesos de recursos humanos y los llevo a la practica en la dirección de mis colaboradores	No sé de los procesos de recursos humanos y dirijo a mis colabores de manera empírica	
Muestro conocimientos	Conozco sobre exhibición de productos, ubicación	Conozco sobre exhibición de productos, ubicación	Conozco sobre ubicación de productos para la vista del	

sobre Merchandising.	adecuada para la vista del cliente e identifico aquellos que requieren mejor imagen para generar intención de compra, diseño estrategias que permitan al cliente identificar aquellos productos más rentables para la organización	adecuada para la vista del cliente, decoración de estantería, limpieza de vitrinas y otros exhibidores	cliente, pero no sé cómo exhibirlos de manera adecuada y no identifico aquellos que requieren mejor imagen para generar intención de compra	
Calificación: **Resulta de la división de la suma total de nivel alcanzado entre las 8 competencias.**				

Competencias Técnicas	**Nivel de desarrollo de competencias técnicas**			
	Destacado **(3)**	**Normal** **(2)**	**Inferior a lo esperado** **(1)**	**Nivel alcanzado**
Oriento mi trabajo al logro de resultados (metas y objetivos).	Siempre supero las metas y objetivos establecidos por la organización	Siempre cumplo las metas y objetivos establecidos por la organización	Algunas veces cumplo las metas y objetivos establecidos por la organización	
Me comunico eficientemente con clientes y colaboradores e inspiro confianza.	Sé escuchar activamente y mantengo comunicación constante con mis colaboradores y clientes dando mensajes claros e información pertinente haciendo uso de lenguaje verbal y	Sé escuchar activamente y mantengo comunicación con mis colaboradores y clientes dando claridad en el mensaje y proporcionando información oportuna, hago uso de lenguaje	No escucho activamente y no mantengo comunicación constante con mis colaboradores y clientes. Da mensajes confusos, no proporciono información pertinente y solo	

	no verbal. Identifico información prioritaria y la hago llegar oportunamente a mis colaboradores	verbal y no verbal	uso el lenguaje verbal	
Promuevo el trabajo en equipo.	Me vuelvo parte del equipo en el desempeño diario de las actividades del trabajo, influyo positivamente en el equipo de trabajo, aporto ideas para el buen desempeño del equipo y respaldo las ideas de los miembros del equipo. Reconozco el trabajo sobresaliente de los miembros del equipo, hago partícipe de las decisiones a todos los miembros del equipo, no discrimino ni margino a ningún miembro del equipo	Me vuelvo parte del equipo en el desempeño diario de las actividades del trabajo, influyo positivamente en el equipo de trabajo, aporto ideas para el buen desempeño del equipo y respaldo las ideas de los miembros del equipo. Reconozco el trabajo sobresaliente de los miembros del equipo	No me vuelvo parte del equipo en el desempeño diario de las actividades del trabajo, no influyo positivamente en el equipo de trabajo, no aporto ideas para el buen desempeño del equipo y no respaldo las ideas de los miembros del equipo. No reconozco el trabajo sobresaliente de los miembros del equipo	
Soy metódico y organizado.	Sé cómo organizar el trabajo en los tiempos disponibles para llevarlos a cabo, considero metódicamente todas las responsabilidade	Sé cómo organizar el trabajo, considero todas las responsabilidade s que emanan de mi trabajo, administro el tiempo y	No sé cómo organizar el trabajo en los tiempos disponibles, no considero metódicamente todas las responsabilidade s que emanan	

	s que emanan de mi trabajo, administro el tiempo de manera eficiente y me organizo de forma tal que no me puedan afectar los imprevistos	organizo actividades rutinarias	de mi trabajo, no administro el tiempo de manera eficiente y no se organizarme de forma tal que no me puedan afectar los imprevistos	
Enfatizo mi trabajo con orientación al cliente.	Pongo por encima de mis interés los del cliente, satisfago las necesidades tanto del cliente interno como externo, genero relaciones de largo plazo con los clientes, busco ganarme la confianza de los clientes y siempre estoy en búsqueda de fidelizar a los clientes	Pongo por encima de mis interés los del cliente, satisfago las necesidades del cliente externo, genero relaciones de corto plazo con los clientes, busco interactuar constantemente con los clientes y siempre estoy en búsqueda de vender a los clientes	Pongo por encima mis interés que los del cliente, no satisfago las necesidades tanto del cliente interno como externo, no genero relaciones de largo plazo con los clientes, no busco ganarme la confianza de los clientes y no busco fidelizar a los clientes	
Resuelvo conflictos cuando se presentan en el trabajo.	Aplico técnicas para resolver conflictos, busco equilibrar el conflicto entre las partes involucradas, le doy enfoque positivo a los conflictos para darle solución armónica y pacífica, soluciono el conflicto y busco el origen del mismo para que no se vuelva a presentar	Aplico técnicas para resolver conflictos, busco equilibrar el conflicto entre las partes involucradas, le doy enfoque positivo a los conflictos para darle solución armónica y pacífica	No aplico técnicas para resolver conflictos, no busco equilibrar el conflicto entre las partes involucradas, le doy enfoque de problemas a los conflictos y no busco darle solución armónica y pacífica	

Ejerzo rol de líder y no de jefe.	Ejerzo autoridad con humanismo en mis colaboradores, los motivo e incentivo a dar lo mejor de sí en el desempeño de su trabajo, no realizo supervisión directa y trabajo para que mis colaboradores puedan tomar sus propias decisiones	Ejerzo autoridad en mis colaboradores, los motivo e incentivo a dar lo mejor de sí en el desempeño de su trabajo, realizo supervisión directa y trabajo para que mis colaboradores puedan tomar sus propias decisiones	No ejerzo autoridad en mis colaboradores, no los motivo ni incentivo a dar lo mejor de sí en el desempeño de su trabajo, realizo supervisión directa y no trabajo para que mis colaboradores puedan tomar sus propias decisiones	
Aplico la calidad en el desarrollo de los procesos.	Realizo todos los procesos inmersos en el desempeño de mi puesto, trabajo de manera permanente para optimizar los procesos, hago propuestas para que se mejoren los procesos y transmito a mis colaboradores los cambios en los procesos para que estos se lleven a cabo de manera eficiente	Realizo todos los procesos inmersos en el desempeño de mi puesto, trabajo de manera permanente para eficientizar los procesos, hago propuestas para que se mejoren los procesos	No respeto los procesos inmersos en el desempeño de mi puesto, trabajo en los procesos empíricamente, no hago propuestas para que se mejoren los procesos	
Calificación: **Resulta de la división de la suma total de nivel alcanzado entre las 8 competencias.**				

Competencias Humanísticas	Nivel de desarrollo de competencias humanísticas			
	Destacado (3)	**Normal (2)**	**Inferior a lo esperado (1)**	**Nivel alcanzado**
Muestro respeto para la organización, pares, clientes y colaboradores.	Respeto la organización, a mi jefe, a mis pares, mis colaboradores y clientes. Trabajo constantemente para que se instaure un clima de respeto en todos los niveles organizacionales y hago propuestas que puedan ser instauradas dentro de la organización	Respeto la organización, a mi jefe, a mis pares, mis colaboradores y clientes.	No actúa con respeto hacia la organización, solamente respeto a mi jefe, no así a mis pares ni colaboradores ni clientes.	
Inspiro confianza para los demás.	Genero confianza para la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y clientes. Me esfuerzo para que la confianza sea reciproca con todos los que interactúo. Actúo éticamente y responsablemente en el desempeño de mi trabajo. Ejemplifico la confianza con mi comportamiento	Genero confianza para la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y clientes. Me esfuerzo para que la confianza sea reciproca con todos los que interactúo	No genero confianza para la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y clientes. No me esfuerzo para que la confianza sea reciproca con todos los que interactúo.	
Soy humilde en mi comportamiento.	No me realzo de logros individuales, acepto mis errores y asumo las consecuencias de los mismos, reconozco mis defectos y trabajo para corregirlos.	No me realzo de logros individuales, acepto mis errores y asumo las consecuencias de los mismos, reconozco mis defectos y	Me realzo de logros individuales, no acepto mis errores y no asumo las consecuencias de los mismos, no reconozco mis defectos.	

	Identifico mis situaciones de mejora y trabajo para desarrollarlas	trabajo para corregirlos.		
Muestro integridad en mis actividades.	Me enfoco siempre en hacer lo correcto, tratando de hacer bien las cosas sin afectar a la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y cliente. Siempre me oriento a actuar transparentemente respetando los intereses de los demás	Me enfoco siempre a hacer lo correcto, tratando de hacer bien las cosas sin afectar a la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y cliente.	A veces tiendo a hacer lo correcto, trato rara vez de hacer bien las cosas sin afectar negativamente a la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y cliente.	
Aplico pasión por mi trabajo.	Realizo mi trabajo con mucha emoción, priorizo el nivel emocional de mis colaboradores y clientes de tal manera que ellos puedan sentirse afines con la organización. El sentimiento que manifiesto en mi trabajo me lleva más allá de mis responsabilidades	Realizo mi trabajo con mucha emoción, priorizo el nivel emocional de mis colaboradores y clientes de tal manera que ellos puedan sentirse afines con la organización.	No realizo mi trabajo con mucha emoción, prevalece mi nivel emocional que el de mis colaboradores y clientes de tal manera que ellos no lleguen a sentirse afines con la organización.	
Soy responsable con todas mis obligaciones.	Siempre voy más allá de mis responsabilidades, reflexiono sobre mis actos y los corrijo, mis acciones son compatibles con las que desea la	Cumple con sus responsabilidades, reflexiona sobre sus actos y los corrige, sus acciones son compatibles	Algunas veces cumple con sus responsabilidades, no reflexiona sobre sus actos y no los corrige, sus acciones no son compatibles con las que	

	organización. Trabajo constantemente para mejorar la responsabilidad de aquellos con quienes interactúo	con las que desea la organización.	desea la organización.	
Trato con amabilidad a las demás personas.	Demuestro ser una persona abierta a la socialización, capaz de interactuar con cualquiera en su entorno, muestro facilidad para dar afecto, soy caritativo y sutil cuando me comunico con los demás. Siempre estoy pendiente de las necesidades de los clientes, atiendo el llamado de los colaboradores cuando estos lo requieren	Demuestro ser una persona abierta a la socialización, capaz de interactuar con cualquiera en su entorno, muestro facilidad para dar afecto, soy caritativo y sutil cuando me comunico con los demás	Demuestro no ser una persona abierta a la socialización, me cuesta interactuar con cualquiera en su entorno, muestro dificultad para dar afecto, no soy caritativo ni sutil cuando me comunico con los demás	
Poseo carisma para interactuar con la gente.	Demuestro capacidad para que me sigan los colaboradores, los clientes atienden mis solicitudes con claridad y franqueza, soy sujeto de admiración por todos con los que interactúo. Soy capaz de motivar a colaboradores y clientes a que realicen lo que les incite que hagan	Demuestro capacidad para que me sigan mis colaboradores, los clientes atienden mis solicitudes con claridad y franqueza, soy sujeto de admiración por todos con los que interactúo.	No demuestro capacidad para que me sigan mis colaboradores, los clientes no atienden mis solicitudes, no soy sujeto de admiración con los que interactúo.	

Soy positivo.	Siempre actúo de manera positiva ante las situaciones que se presentan, no me enfrasco en los problemas y busco proactivamente solucionarlos, siempre encuentro el sentido positivo a cualquier aspecto negativo. Hago frente al cambio aceptándolo y adaptándome de manera que incida positivamente en los demás	Siempre actúo de manera positiva ante las situaciones que se presentan, no me enfrasco en los problemas y busco proactivamente solucionarlos, siempre encuentro el sentido positivo a cualquier aspecto negativo.	Siempre actúo de manera negativa ante las situaciones que se presentan, me enfrasco en los problemas y no busco proactivamente solucionarlos, siempre encuentro el sentido negativo a cualquier aspecto del trabajo	
Tengo sentido de pertenencia con la organización.	Me identifico con la organización de manera que me apropio del enfoque hacia el éxito de la misma, resguardo y administro eficientemente los recursos para mejorar la rentabilidad, siempre me oriento a defender la imagen institucional y aporto ideas hacia la mejorara continua	Me identifico con la organización, administro eficientemente los recursos para mejorar la rentabilidad, siempre me oriento a posicionar la imagen institucional	No me identifico con la organización, no administro eficientemente los recursos para mejorar la rentabilidad, no siempre estoy orientado a posicionar la imagen institucional	
Calificación: **Resulta de la división de la suma total de nivel alcanzado entre las 10 competencias.**				

III. NIVEL DE DESARROLLO GLOBAL ALCANZADO.

Promediar el nivel de desarrollo alcanzado en los elementos de competencia descritos en el numeral II.

COMPETENCIAS	NIVEL ALCANZADO
Competencias cognitivas.	
Competencias técnicas.	
Competencias humanísticas.	
Calificación: **Resulta de la división de la suma total de niveles alcanzados entre los 3 elementos de competencias.**	

Descripción de los niveles de competencia:

Nivel alcanzado	Descripción
Entre 1 y 1.99	No competente
Entre 2 y 2.50	Competente
Entre 2.51 y 3	Competente con oportunidad de promoción

IV. COMENTARIOS DE LA AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Comentarios del evaluador:

Firma del evaluado: _____

INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA PROFESIONALES DE CAJA

I. DATOS GENERALES.

Fecha: _____

Nombre del Colaborador: _____

Puesto: _____ Área: _____

Objetivo: Encontrar el nivel de cumplimiento laboral relacionado con las competencias necesarias para desempeñarse idóneamente en el puesto.

Indicaciones: Asigne una "X" a cada criterio de desempeño en cada casilla según las competencias descritas (3 = Destacado, 2 = Normal y 1 = Resultados inferiores a los esperados), de acuerdo a la valoración del desempeño del colaborador; al final de cada instrumento, se le pide establecer el puntaje obtenido, el cual deberá calcular sumando el total de nivel alcanzado y dividiéndolo entre el número de competencias.

II. COMPETENCIAS A EVALUAR.

Competencias Cognitivas	**Nivel de desarrollo de competencias cognitivas**			
	Destacado (3)	**Normal (2)**	**Inferior a lo esperado (1)**	**Nivel alcanzado**
Poseo conocimiento sobre manejo de sistema de caja y facturación.	Conozco como realizar un arqueo de caja y su respectivo reporte de caja. Sé facturar en físico y desempeñar esta labor electrónicamente. Siempre me cuadran ingresos con lo facturado	Conozco como realizar un arqueo de caja y su respectivo reporte de caja. Sé facturar en físico y desempeñar esta labor electrónicamente.	No conozco como realizar un arqueo de caja y su respectivo reporte de caja. Solo sé facturar electrónicamente.	
Tengo	Poseo	Poseo	No Poseo	

conocimiento completo de los productos de la empresa.	conocimiento de todas las líneas de productos de la empresa y esto me lleva a referenciar al cliente sobre la necesidad de un producto en particular. Manejo los precios de los productos y esto me permite dar un mejor servicio. Sé de las materias primas e insumos con que se producen los diferentes productos	conocimiento de todas las líneas de productos de la empresa y esto me lleva a referenciar al cliente sobre la necesidad de un producto en particular. Manejo los precios de los productos y esto me permite dar un mejor servicio	conocimiento de todas las líneas de productos de la empresa y esto no me permite referenciar al cliente sobre la necesidad de un producto en particular. No manejo los precios de los productos y esto me limita a dar un mejor servicio.	
Muestro conocimiento sobre manejo de efectivo	Conozco las diferentes denominaciones de efectivo con las que cancelan los clientes, mantengo clasificado el efectivo con sus respectivos valores, al manipular el efectivo lo hago de manera eficiente y veraz. Genero el reporte de efectivo de manera adecuada para realizar la remesa	Conozco las diferentes denominaciones de efectivo con las que cancelan los clientes y mantengo clasificado el efectivo con sus respectivos valores y manipulo el efectivo de manera eficiente y veraz	No conozco las diferentes denominaciones de efectivo con las que cancelan los clientes y no mantengo clasificado el efectivo con sus respectivos valores, tampoco manipulo el efectivo de manera eficiente y veraz	

Sé cómo funciona un de POS.	Tengo conocimientos de las partes que contiene el POS y su funcionamiento, realizo las transacciones electrónicas según el protocolo definido, no duplico transacciones en el momento que el cliente quiere realizar los pagos e informo oportunamente al cliente cuando no se pueden realizar las transacciones. Reporto a mi jefe inmediato cuando se presentan inconsistencias en el POS y busco solucionar problemas en el uso del mismo	Tengo conocimientos de las partes que contiene el POS y su funcionamiento, realizo las transacciones electrónicas según el protocolo definido, no duplico transacciones en el momento que el cliente quiere realizar los pagos e informo oportunamente al cliente cuando no se pueden realizar las transacciones	No tengo conocimientos de las partes que contiene el POS y su funcionamiento, no conozco el protocolo definido, duplico transacciones en el momento que el cliente quiere realizar los pagos y no informo oportunamente al cliente cuando no se pueden realizar las transacciones	
Conozco el protocolo de servicio.	Conozco de protocolos de servicio al cliente, los transmito a los pares y los llevo la practica en la interacción con los clientes	Conozco de protocolos de servicio al cliente y los llevo a la practica en la interacción con los clientes	No tengo conocimiento de protocolos de servicio al cliente	

Conozco de sistemas informáticos.	Desempeño mi trabajo haciendo uso óptimo de los sistemas informáticos utilizándolos de manera eficiente	Desempeño mi trabajo haciendo uso de los sistemas informáticos según lo requerido	Desempeño mi trabajo sin hacer uso de los sistemas informáticos y si los utiliza lo hace de manera ineficiente	
Reflejo conocimiento sobre técnicas de ventas.	Conozco de técnicas de ventas y las aplico en el desarrollo de mi trabajo, sé cómo rebatir objeciones y hacer cierres de ventas. Aporto al cumplimiento de metas y objetivos de ventas	Conozco de técnicas de ventas y las aplico en el desarrollo de mi trabajo, sé cómo rebatir objeciones y hacer cierres de ventas.	No conozco de técnicas de ventas, no sé cómo rebatir objeciones ni hacer cierres de ventas.	
Calificación: **Resulta de la división de la suma total de nivel alcanzado entre las 7 competencias.**				

Competencias Técnicas	**Nivel de desarrollo de competencias técnicas**			
	Destacado **(3)**	**Normal** **(2)**	**Inferior a lo esperado** **(1)**	**Nivel alcanzado**
Soy metódico y organizado.	Sé cómo organizar el trabajo en los tiempos disponibles para llevarlos a cabo, considero metódicamente todas las responsabilidades que emanan de mi trabajo, administro el	Sé cómo organizar el trabajo, considero todas las responsabilidades que emanan de mi trabajo, administro el tiempo y organizo actividades rutinarias	No sé cómo organizar el trabajo en los tiempos disponibles, no considero metódicamente todas las responsabilidades que emanan de mi trabajo, no administro el tiempo de	

	tiempo de manera eficiente y me organizo de forma tal que no me puedan afectar los imprevistos		manera eficiente y no me organizo de forma tal que no me puedan afectar los imprevistos	
Realizo mi trabajo con rapidez y precisión.	Realizo el trabajo con rapidez y precisión a tal grado que no cometo errores y logro atender al cliente de manera más rápida. El tiempo de espera de los clientes se reduce y la satisfacción de estos se maximiza	Realizo el trabajo con rapidez y precisión a tal grado que no cometo errores y logro atender al cliente de manera más rápida.	No realizo el trabajo con rapidez ni precisión cometo muchos errores y no logro atender al cliente de manera más rápida.	
Enfatizo mi trabajo con orientación al cliente.	Pongo por encima de mis interés los del cliente, satisfago las necesidades tanto del cliente interno como externo, genero relaciones de largo plazo con los clientes, busco ganarme la confianza de los clientes y siempre estoy en búsqueda de fidelizar a los clientes	Pongo por encima de mis interés los del cliente, satisfago las necesidades del cliente externo, genero relaciones de corto plazo con los clientes, busco interactuar constantemente con los clientes y siempre estoy en búsqueda de vender a los clientes	Pongo por encima mis interés que los del cliente, no satisfago las necesidades tanto del cliente interno como externo, no genero relaciones de largo plazo con los clientes, no busco ganarme la confianza de los clientes y no busco fidelizar a los clientes	
Muestro habilidad para trabajar en	Me vuelvo parte del equipo en el desempeño diario de las actividades del	Me vuelvo parte del equipo en el desempeño diario de las actividades del	No me involucro en el trabajo del equipo, no influyo positivamente en	

equipo.	trabajo, influyo positivamente en el equipo de trabajo, aporto ideas para el buen desempeño del equipo y respaldo las ideas de los miembros del equipo. Reconozco el trabajo sobresaliente de los miembros del equipo, participo en las decisiones del equipo, no discrimino ni margino a ningún miembro del equipo	trabajo, influyo positivamente en el equipo de trabajo, aporto ideas para el buen desempeño del equipo y respaldo las ideas de los miembros del equipo. Reconozco el trabajo sobresaliente de los miembros del equipo	el equipo de trabajo, no aporto ideas para el buen desempeño del equipo y no respaldo las ideas de los miembros del equipo. Además no reconozco el trabajo sobresaliente de los miembros del equipo	
Resuelvo conflictos cuando se presentan en el trabajo.	Resuelvo conflictos con facilidad, busco equilibrar el conflicto entre las partes involucradas, le doy enfoque positivo a los conflictos para darle solución armónica y pacífica, soluciono el conflicto y busco el origen del mismo para que no se vuelva a presentar	Resuelvo conflictos con facilidad, busco equilibrar el conflicto entre las partes involucradas, le doy enfoque positivo a los conflictos para darle solución armónica y pacífica	No resuelvo conflictos con facilidad, no busco equilibrar el conflicto entre las partes involucradas, le doy enfoque de problemas a los conflictos y no busco darle solución armónica y pacífica	
Presento habilidad numérica.	Tengo capacidad para realizar cuentas sin auxiliarme de dispositivos, no cometo errores	Tengo capacidad para realizar cuentas auxiliándome de dispositivos, no cometo errores	No tengo capacidad para realizar cuentas, cometo errores en las cuentas y cambios	

	en las cuentas y cambios	en las cuentas y cambios		
Me comunico eficientemente con jefes, compañeros de trabajo y clientes.	Sé escuchar activamente y mantengo comunicación constante con mis jefes, pares y clientes dando mensajes claros e información pertinente haciendo uso de lenguaje verbal y no verbal. Identifico información prioritaria y la comparto con mis jefes y pares	Sé escuchar activamente y mantengo comunicación con mis jefes, pares y clientes dando claridad en el mensaje y proporcionando información oportuna, hago uso de lenguaje verbal y no verbal	No escucho activamente y no mantengo comunicación constante con mis jefes, pares y clientes. Da mensajes confusos, no proporciono información pertinente y solo uso el lenguaje verbal	
Calificación: **Resulta de la división de la suma total de nivel alcanzado entre las 7 competencias.**				

Competencias Humanísticas	**Nivel de desarrollo de competencias humanísticas**			
	Destacado **(3)**	**Normal** **(2)**	**Inferior a lo esperado** **(1)**	**Nivel alcanzado**
Muestro respeto para la organización los jefes, compañeros de trabajo y clientes.	Respeto la organización, a mis jefes, a mis pares, colaboradores y clientes. Trabajo constantemente para que se instaure un clima de respeto en todos los niveles organizacionales y hago propuestas que puedan ser instauradas dentro de la organización	Respeto la organización, a mis jefes, a mis pares, colaboradores y clientes.	No actúo con respeto hacia la organización, solamente respeto a mis jefes, no así a mis pares ni colaboradores ni clientes.	

Inspiro confianza para los demás.	Genero confianza para la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y clientes. Me esfuerzo para que la confianza sea reciproca con todos los que interactúo. Actúo éticamente y responsablemente en el desempeño de mi trabajo. Ejemplifico la confianza con mi comportamiento	Genero confianza para la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y clientes. Me esfuerzo para que la confianza sea reciproca con todos los que interactúo.	No genero confianza para la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y clientes. No me esfuerzo para que la confianza sea reciproca con todos los que interactúo.	
Soy humilde en mi comportamiento	No me realzo de logros individuales, acepto mis errores y asumo las consecuencias de los mismos, reconozco mis defectos y trabajo para corregirlos. Identifico mis situaciones de mejora y trabajo para desarrollarlas	No me realzo de logros individuales, acepto mis errores y asumo las consecuencias de los mismos, reconozco mis defectos y trabajo para corregirlos.	Me realzo de logros individuales, no acepto mis errores y no asumo las consecuencias de los mismos, no reconozco mis defectos.	
Muestro integridad en mis actividades.	Me enfoco siempre en hacer lo correcto, tratando de hacer bien las cosas sin afectar a la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y cliente. Siempre me enfoco a actuar transparentemente	Me enfoco siempre en hacer lo correcto, tratando de hacer bien las cosas sin afectar a la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y cliente.	A veces tiendo en hacer lo correcto, trato rara vez de hacer bien las cosas sin afectar negativamente a la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y cliente.	

	respetando los intereses de los demás			
Aplico pasión por mi trabajo.	Realizo mi trabajo con mucha emoción, priorizo el nivel emocional de mis colaboradores y clientes de tal manera que ellos puedan sentirse afines con la organización. El sentimiento que manifiesto en mi trabajo me lleva más allá de sus responsabilidades	Realizo mi trabajo con mucha emoción, priorizo el nivel emocional de mis colaboradores y clientes de tal manera que ellos puedan sentirse afines con la organización.	No realizo mi trabajo con mucha emoción, prevalece mi nivel emocional que el de mis colaboradores y clientes de tal manera que ellos no lleguen a sentirse afines con la organización.	
Soy responsable con todas mis obligaciones.	Siempre voy más allá de mis responsabilidades, reflexiono sobre mis actos y los corrijo, mis acciones son compatibles con las que desea la organización. Trabajo constantemente para mejorar la responsabilidad de aquellos con quienes interactúo	Cumplo con mis responsabilidades, reflexiono sobre mis actos y los corrijo, mis acciones son compatibles con las que desea la organización.	Algunas veces cumplo con mis responsabilidades, no reflexiono sobre mis actos y no los corrijo, mis acciones no son compatibles con las que desea la organización.	
Trato con amabilidad a las demás personas.	Demuestro ser una persona abierta a la socialización, capaz de interactuar con cualquiera en su entorno, muestro facilidad para dar afecto, soy	Demuestro ser una persona abierta a la socialización, capaz de interactuar con cualquiera en su entorno, muestro facilidad para	Demuestro no ser una persona abierta a la socialización, me cuesta interactuar con cualquiera en su entorno, muestro dificultad para dar afecto, no	

	caritativo y sutil cuando me comunico con los demás. Siempre estoy pendiente de las necesidades de los clientes, atiendo el llamado de los colaboradores cuando estos lo requieren	dar afecto, soy caritativo y sutil cuando me comunico con los demás	soy caritativo ni sutil cuando me comunico con los demás	
Posee carisma para interactuar con la gente.	Demuestro capacidad para que me sigan mis colaboradores, los clientes atienden mis solicitudes con claridad y franqueza, soy sujeto de admiración por todos con los que interactúo. Soy capaz de motivar a colaboradores y clientes a que realicen lo que les incite que hagan	Demuestro capacidad para que me sigan mis colaboradores, los clientes atienden mis solicitudes con claridad y franqueza, soy sujeto de admiración por todos con los que interactúo.	No demuestra capacidad para que me sigan mis colaboradores, los clientes no atienden mis solicitudes, no soy sujeto de admiración con los que interactúo.	
Soy positivo.	Siempre actúo de manera positiva ante las situaciones que se presentan, no me enfrasco en los problemas y busco proactivamente solucionarlos, siempre encuentro el sentido positivo a cualquier aspecto negativo. Hago frente al cambio aceptándolo y adaptándome de manera que incida	Siempre actúo de manera positiva ante las situaciones que se presentan, no me enfrasco en los problemas y busco proactivamente solucionarlos, siempre encuentro el sentido positivo a cualquier aspecto negativo.	Siempre actúo de manera negativa ante las situaciones que se presentan, me enfrasco en los problemas y no busco proactivamente solucionarlos, siempre encuentro el sentido negativo a cualquier aspecto del trabajo	

	positivamente en los demás			
Tengo sentido de pertenencia con la organización.	Me identifico con la organización de manera que me apropio del enfoque hacia el éxito de la misma, resguardo y administro eficientemente los recursos para mejorar la rentabilidad, siempre me oriento a defender la imagen institucional y aporto ideas hacia la mejorara continua	Me identifico con la organización, administro eficientemente los recursos para mejorar la rentabilidad, siempre me oriento a posicionar la imagen institucional	No me identifico con la organización, no administro eficientemente los recursos para mejorar la rentabilidad, no siempre estoy orientado a posicionar la imagen institucional	
Demuestro honestidad en el desempeño de mi trabajo.	Cumplo con mi trabajo respetando la propiedad ajena y poniendo rectitud en mi comportamiento, manifestando ética en el desempeño de miss funciones. Me oriento a transmitir a los demás la honestidad e inculcar volares morales para convivir armónicamente	Cumplo con mi trabajo respetando la propiedad ajena y poniendo rectitud en mi comportamiento, manifestando ética en el desempeño de mis funciones	Cumplo con mi trabajo pero no respeto la propiedad ajena y no manifiesto rectitud en mi comportamiento, no considero la ética en el desempeño de mis funciones	
Calificación: **Resulta de la división de la suma total de nivel alcanzado entre las 11 competencias.**				

III. NIVEL DE DESARROLLO GLOBAL ALCANZADO.

Promediar el nivel de desarrollo alcanzado en los elementos de competencia descritos en el numeral II.

COMPETENCIAS	NIVEL ALCANZADO
Competencias cognitivas.	
Competencias técnicas.	
Competencias humanísticas.	
Calificación: **Resulta de la división de la suma total de niveles alcanzados entre los 3 elementos de competencias.**	

Descripción de los niveles de competencia:

Nivel alcanzado	Descripción
Entre 1 y 1.99	No competente
Entre 2 y 2.50	Competente
Entre 2.51 y 3	Competente con oportunidad de promoción

IV. COMENTARIOS DE LA AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Comentarios del evaluador:

Firma del evaluado: _____

INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA PROFESIONALES DE SERVICIO

I. DATOS GENERALES.

Fecha: _____

Nombre del Colaborador: _____

Puesto: _____ Área: _____

Objetivo: Encontrar el nivel de cumplimiento laboral relacionado con las competencias necesarias para desempeñarse idóneamente en el puesto.

Indicaciones: Asigne una "X" a cada criterio de desempeño en cada casilla según las competencias descritas (3 = Destacado, 2 = Normal y 1 = Resultados inferiores a los esperados), de acuerdo a la valoración del desempeño del colaborador; al final de cada instrumento, se le pide establecer el puntaje obtenido, el cual deberá calcular sumando el total de nivel alcanzado y dividiéndolo entre el número de competencias.

III. COMPETENCIAS A EVALUAR.

Competencias Cognitivas	**Nivel de desarrollo de competencias cognitivas**			
	Destacado (3)	**Normal (2)**	**Inferior a lo esperado (1)**	**Nivel alcanzado**
Presento conocimiento sobre manejo de equipo y utensilios de servicio.	Conozco cómo funcionan los equipos y utensilios para ofrecer y despachar los productos a los clientes ya listos para su consumo, brindando calidad y buen sabor para la satisfacción de los clientes	Conozco cómo funcionan los equipos y utensilios para ofrecer y despachar los productos a los clientes ya listos para su consumo	No conozco cómo funcionan los equipos y utensilios para ofrecer y despachar los productos a los clientes ya listos para su consumo	

Tengo conocimiento completo de los productos de la empresa.	Poseo conocimiento de todas las líneas de productos de la empresa y esto me lleva a referenciar al cliente sobre la necesidad de un producto en particular. Manejo los precios de los productos y esto me permite dar un mejor servicio. Sé de las materias primas e insumos con que se producen los diferentes productos	Poseo conocimiento de todas las líneas de productos de la empresa y esto me lleva a referenciar al cliente sobre la necesidad de un producto en particular. Manejo los precios de los productos y esto me permite dar un mejor servicio	No Poseo conocimiento de todas las líneas de productos de la empresa y esto no me permite referenciar al cliente sobre la necesidad de un producto en particular. No manejo los precios de los productos y esto me limita a dar un mejor servicio.	
Presento conocimientos sobre buenas prácticas y protocolo de servicio.	Conozco de protocolos de servicio al cliente, los transmito a los pares y los llevo a la practica en la interacción con los clientes	Conozco de protocolos de servicio al cliente y los llevo a la practica en la interacción con los clientes	No tengo conocimiento de protocolos de servicio al cliente	
Poseo conocimiento básico sobre control de inventarios.	Tengo conocimiento sobre control de inventario y utilizo estos para mejorar la rotación de los productos y brindo soluciones para evitar desperdicios o perdidas de productos vencidos	Tengo conocimiento sobre control de inventario y utilizo estos para mejorar la rotación de los productos	No tengo conocimiento sobre control de inventario y la rotación de estos es en razón de las circunstancias	

Tengo conocimiento básico sobre uso de químicos.	Sé cómo utilizar los utensilios de limpieza y respeto las normas de seguridad y salud ocupacional considerando que los químicos de limpieza no dañen los productos, no afecte a los clientes y no afecte la salud de los jefes, pares y a mí mismo	Sé cómo utilizar los utensilios de limpieza y respeto las normas de seguridad y salud ocupacional	Sabe cómo utilizar los utensilios de limpieza pero no respeto las normas de seguridad y salud ocupacional	
Reflejo conocimiento sobre técnicas de ventas.	Conozco de técnicas de ventas y las aplico en el desarrollo de mi trabajo, sé cómo rebatir objeciones y hacer cierres de ventas. Aporto al cumplimiento de metas y objetivos de ventas	Conozco de técnicas de ventas y las aplico en el desarrollo de mi trabajo, sé cómo rebatir objeciones y hacer cierres de ventas.	No conozco de técnicas de ventas, no sé cómo rebatir objeciones ni hacer cierres de ventas.	
Calificación: **Resulta de la división de la suma total de nivel alcanzado entre las 6 competencias.**				

Competencias Técnicas	Nivel de desarrollo de competencias técnicas			
	Destacado (3)	**Normal (2)**	**Inferior a lo esperado (1)**	**Nivel alcanzado**
Enfatizo mi trabajo con orientación al cliente.	Pongo por encima de mis interés los del cliente, satisfago las necesidades tanto del cliente interno como externo, genero relaciones de largo plazo con los clientes, busco ganarme la confianza de los clientes y siempre estoy en búsqueda de fidelizar a los clientes	Pongo por encima de mis interés los del cliente, satisfago las necesidades del cliente externo, genero relaciones de corto plazo con los clientes, busco interactuar constantemente con los clientes y siempre estoy en búsqueda de vender a los clientes	Pongo por encima mis interés que los del cliente, no satisfago las necesidades tanto del cliente interno como externo, no genero relaciones de largo plazo con los clientes, no busco ganarme la confianza de los clientes y no busco fidelizar a los clientes	
Manifiesto habilidad de negociación.	Aplico la relación de ganar ganar en el desempeño de mi trabajo, me enfoco en satisfacer las necesidades del cliente, pero también rentabilizar los ingresos para la organización. Busco generar procesos de compra venta a través de las ofertas de los productos	Aplico la relación de ganar ganar en el desempeño de mi trabajo, me enfoco en satisfacer las necesidades del cliente, pero también rentabilizar los ingresos para la organización.	Aplico la relación de ganar perder en el desempeño de mi trabajo, me enfoco únicamente en vender al cliente y generar ingresos para la organización.	
Realizo mi trabajo con rapidez y precisión.	Realizo el trabajo con rapidez y precisión a tal grado que no cometo errores y logro atender	Realizo el trabajo con rapidez y precisión a tal grado que no cometo errores y logra atender al	No realizo el trabajo con rapidez ni precisión cometo muchos errores y no logro atender al cliente	

	al cliente de manera más rápida. El tiempo de espera de los clientes se reduce y la satisfacción de estos se maximiza	cliente de manera más rápida.	de manera más rápida.	
Muestro habilidad para trabajar en equipo.	Me vuelvo parte del equipo en el desempeño diario de las actividades del trabajo, influyo positivamente en el equipo de trabajo, aporto ideas para el buen desempeño del equipo y respaldo las ideas de los miembros del equipo. Reconozco el trabajo sobresaliente de los miembros del equipo, participo en las decisiones del equipo, no discrimino ni margino a ningún miembro del equipo	Me vuelvo parte del equipo en el desempeño diario de las actividades del trabajo, influyo positivamente en el equipo de trabajo, aporto ideas para el buen desempeño del equipo y respaldo las ideas de los miembros del equipo. Reconozco el trabajo sobresaliente de los miembros del equipo	No me involucro en el trabajo del equipo, no influyo positivamente en el equipo de trabajo, no aporto ideas para el buen desempeño del equipo y no respaldo las ideas de los miembros del equipo. Además no reconozco el trabajo sobresaliente de los miembros del equipo	

Resuelvo conflictos cuando se presentan en el trabajo.	Resuelvo conflictos con facilidad, busco equilibrar el conflicto entre las partes involucradas, le doy enfoque positivo a los conflictos para darle solución armónica y pacífica, soluciono el conflicto y busco el origen del mismo para que no se vuelva a presentar	Resuelvo conflictos con facilidad, busco equilibrar el conflicto entre las partes involucradas, le doy enfoque positivo a los conflictos para darle solución armónica y pacífica	No resuelvo conflictos con facilidad, no busco equilibrar el conflicto entre las partes involucradas, le doy enfoque de problemas a los conflictos y no busco darle solución armónica y pacífica	
Me comunico eficientemente con jefes, compañeros de trabajo y clientes.	Sé escuchar activamente y mantengo comunicación constante con mis jefes, pares y clientes dando mensajes claros e información pertinente haciendo uso de lenguaje verbal y no verbal. Identifico información prioritaria y la comparto con mis jefes y pares	Sé escuchar activamente y mantengo comunicación con mis jefes, pares y clientes dando claridad en el mensaje y proporcionando información oportuna, hago uso de lenguaje verbal y no verbal	No escucho activamente y no mantengo comunicación constante con mis jefes, pares y clientes. Doy mensajes confusos, no proporciono información pertinente y solo uso el lenguaje verbal	
Presento habilidad numérica.	Tengo capacidad para realizar cuentas sin auxiliarme de dispositivos, no cometo errores en las cuentas y cambios	Tengo capacidad para realizar cuentas auxiliándome de dispositivos, no cometo errores en las cuentas y cambios	No tengo capacidad para realizar cuentas, cometo errores en las cuentas y cambios	

Calificación: **Resulta de la división de la suma total de nivel alcanzado entre las 7 competencias.**	

Competencias Humanísticas	**Nivel de desarrollo de competencias humanísticas**			
	Destacado **(3)**	**Normal** **(2)**	**Inferior a lo esperado** **(1)**	**Nivel alcanzado**
Muestro respeto para la organización, los jefes, compañeros de trabajo y clientes.	Respeto la organización, a mis jefes, a mis pares, colaboradores y clientes. Trabajo constantemente para que se instaure un clima de respeto en todos los niveles organizacionales y hago propuestas que puedan ser instauradas dentro de la organización	Respeto la organización, a mis jefes, a mis pares, colaboradores y clientes.	No actúa con respeto hacia la organización, solamente respeto a mis jefes, no así a mis pares ni colaboradores ni clientes.	
Inspiro confianza para los demás.	Genero confianza para la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y clientes. Me esfuerzo para que la confianza sea reciproca con todos los que interactúo. Actúo éticamente y responsablemente en el desempeño de mi trabajo. Ejemplifico la confianza con mi comportamiento	Genero confianza para la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y clientes. Me esfuerzo para que la confianza sea reciproca con todos los que interactúo.	No genero confianza para la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y clientes. No me esfuerzo para que la confianza sea reciproca con todos los que interactúa.	

Soy humilde en mi comportamiento.	No me realzo de logros individuales, acepto mis errores y asumo las consecuencias de los mismos, reconozco mis defectos y trabajo para corregirlos. Identifico mis situaciones de mejora y trabajo para desarrollarlas	No me realzo de logros individuales, acepto mis errores y asumo las consecuencias de los mismos, reconozco mis defectos y trabajo para corregirlos	Me realzo de logros individuales, no acepto mis errores y no asumo las consecuencias de los mismos, no reconozco mis defectos	
Muestro integridad en mis actividades.	Me enfoco siempre en hacer lo correcto, tratando de hacer bien las cosas sin afectar a la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y cliente. Siempre me enfoco a actuar transparentemente respetando los intereses de los demás	Me enfoco siempre en hacer lo correcto, tratando de hacer bien las cosas sin afectar a la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y cliente.	A veces tiendo en hacer lo correcto, trato rara vez de hacer bien las cosas sin afectar negativamente a la organización, jefe inmediato, pares, colaboradores y cliente.	
Aplico pasión por mi trabajo.	Realizo mi trabajo con mucha emoción, priorizo el nivel emocional de mis colaboradores y clientes de tal manera que ellos puedan sentirse afines con la organización. El sentimiento que manifiesto en mi trabajo me lleva más allá de mis responsabilidades	Realizo mi trabajo con mucha emoción, priorizo el nivel emocional de mis colaboradores y clientes de tal manera que ellos puedan sentirse afines con la organización.	No realizo mi trabajo con mucha emoción, prevalece mi nivel emocional que el de mis colaboradores y clientes de tal manera que ellos no lleguen a sentirse afines con la organización.	

Soy responsable con todas mis obligaciones.	Siempre voy más allá de mis responsabilidades, reflexiono sobre mis actos y los corrijo, mis acciones son compatibles con los que desea la organización. Trabajo constantemente para mejorar la responsabilidad de aquellos con quienes interactúo	Cumple con sus responsabilidades, reflexiona sobre sus actos y los corrige, sus acciones son compatibles con los que desea la organización.	Algunas veces cumple con sus responsabilidades, no reflexiona sobre sus actos y no los corrige, sus acciones no son compatibles con los que desea la organización.	
Trato con amabilidad a las demás personas.	Demuestro ser una persona abierta a la socialización, capaz de interactuar con cualquiera en su entorno, muestro facilidad para dar afecto, soy caritativo y sutil cuando me comunico con los demás. Siempre estoy pendiente de las necesidades de los clientes, atiendo el llamado de los colaboradores cuando estos lo requieren	Demuestro ser una persona abierta a la socialización, capaz de interactuar con cualquiera en su entorno, muestro facilidad para dar afecto, soy caritativo y sutil cuando me comunico con los demás	Demuestro no ser una persona abierta a la socialización, me cuesta interactuar con cualquiera en su entorno, muestro dificultad para dar afecto, no soy caritativo ni sutil cuando me comunico con los demás	

Poseo carisma para interactuar con la gente.	Demuestro capacidad para que me sigan los colaboradores, los clientes atienden mis solicitudes con claridad y franqueza, soy sujeto de admiración por todos con los que interactúo. Soy capaz de motivar a colaboradores y clientes a que realicen lo que les incite que hagan	Demuestro capacidad para que me sigan mis colaboradores, los clientes atienden mis solicitudes con claridad y franqueza, soy sujeto de admiración por todos con los que interactúo.	No demuestro capacidad para que me sigan mis colaboradores, los clientes no atienden mis solicitudes, no soy sujeto de admiración con los que interactúo.	
Tengo sentido de pertenencia con la organización.	Me identifico con la organización de manera que me apropio del enfoque hacia el éxito de la misma, resguardo y administro eficientemente los recursos para mejorar la rentabilidad, siempre me oriento a defender la imagen institucional y aporto ideas hacia la mejorara continua	Me identifico con la organización, administro eficientemente los recursos para mejorar la rentabilidad, siempre me oriento a posicionar la imagen institucional	No me identifico con la organización, no administro eficientemente los recursos para mejorar la rentabilidad, no siempre estoy orientado a posicionar la imagen institucional	
Soy proactivo ante situaciones que se presentan.	Demuestro actitud de anticipación a las necesidades del cliente y de la organización, presento iniciativa en todas las actividades vinculadas a mi trabajo. No espero que me digan que hacer, decido por mí mismo realizar las tareas	Demuestro actitud de anticipación a las necesidades del cliente y de la organización, presento iniciativa en todas las actividades vinculadas a mi trabajo	No demuestro actitud de anticipación a las necesidades del cliente y de la organización, no presento iniciativa en todas las actividades vinculadas a mi trabajo	

Presento tolerancia para controlar situaciones negativas.	Respeto las opiniones, ideas y actitudes de los jefes, pares y clientes. Acepto sugerencias y las considero para mejorar en el desempeño de mi trabajo. Si los clientes muestran inconformidad lo tomo de forma pasiva y me enfoco en suplir sus inquietudes	Respeto las opiniones, ideas y actitudes de los jefes, pares y clientes. Acepto sugerencias y las considero para mejorar en el desempeño de mi trabajo	No respeto las opiniones, ideas y actitudes de los jefes, pares y clientes. No acepto sugerencias y no las considero para mejorar en el desempeño de mi trabajo	
Calificación: **Resulta de la división de la suma total de nivel alcanzado entre las 11 competencias.**				

IV. III. NIVEL DE DESARROLLO GLOBAL ALCANZADO.

Promediar el nivel de desarrollo alcanzado en los elementos de competencia descritos en el numeral II.

COMPETENCIAS	NIVEL ALCANZADO
Competencias cognitivas.	
Competencias técnicas.	
Competencias humanísticas.	
Calificación: **Resulta de la división de la suma total de niveles alcanzados entre los 3 elementos de competencias.**	

Descripción de los niveles de competencia:

Nivel alcanzado	Descripción
Entre 1 y 1.99	No competente
Entre 2 y 2.50	Competente
Entre 2.51 y 3	Competente con oportunidad de promoción

IV. COMENTARIOS DE LA AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Comentarios del evaluador:

Firma del evaluado: _____

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CLIENTES.

I. DATOS GENERALES.

Fecha: _____

Sucursal: _____

Objetivo: Conocer la opinión de los clientes sobre la satisfacción en los productos y servicios recibidos.

Indicaciones: El cliente deberá colocar una "X" en la casilla correspondiente a la categoría a evaluar (Destacado, Normal o Inferior a lo Esperado).

Al final el responsable de aplicar el instrumento deberá calcular el puntaje obtenido, el cual deberá calcular sumando el total de nivel alcanzado y dividiéndolo entre el número de competencias. Al final del proceso de evaluación se deberá promediar todos los instrumentos que se aplicaron por sucursal, el resultado será la calificación final.

II. CATEGORÍAS A EVALUAR.

IDENTIFICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN

D: Destacado N**:** Normal **IE:** Inferior a lo esperado

PONDERACIÓN

D= 3 N= 2 IE= 1

CATEGORÍA	Marque con una "X" la ponderación a cada categoría			
	D	N	IE	NA
PRODUCTO				
Calidad de la comida a la vista				
Calidad del pan dulce y pasteles				
Calidad de bebidas				

Apariencia de los alimentos				
Amplia variedad de productos				
Temperatura de los alimentos				
Calificación de la categoría: Resulta de la división de la suma total de nivel alcanzado entre los 6 elementos de evaluación.				
SERVICIO				
Amabilidad del personal				
Asesoramiento al ofrecer productos				
Rapidez en la entrega de los alimentos				
Rapidez en recibir su cuenta y cambio				
Los empleados se comunican adecuadamente.				
Decoración del local.				
Ambiente agradable.				
Presentación del personal.				
Resolución de quejas y reclamos.				
Calificación de la categoría: Resulta de la división de la suma total de nivel alcanzado entre los 9 elementos de evaluación.				
HIGIENE				
Del área de clientes.				
De mesas, vitrinas y estantes.				
De los baños.				
Exterior del restaurante.				
Calificación de la categoría: Resulta de la división de la suma total de nivel alcanzado entre los 4 elementos de evaluación.				

MOBILIARIO Y EQUIPO				
Mobiliario en buen estado.				
Temperatura adecuada en la sucursal.				
Calificación de la categoría: Resulta de la división de la suma total de nivel alcanzado entre los 2 elementos de evaluación.				
Agradecemos sus comentarios:				

III. NIVEL DE SATISFACCIÓN GLOBAL ALCANZADO.

Promediar el nivel de satisfacción alcanzado en las categorías de evaluación descritas en el numeral II.

CATEGORÍAS	CALIFICACIÓN
Producto	
Servicio	
Higiene	
Mobiliario y Equipo	
Ponderación final: **Resulta de la división de la suma total de calificaciones entre los 4 elementos de evaluación.**	

IV. COMENTARIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Comentarios del responsable de procesar la información:

Nombre del responsable de procesar la información: _____

Firma del responsable: _____

FORMATO DE EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES PROPUESTO.

Sucursal: _____ Fecha: _____

Objetivo: Conocer la opinión de los clientes sobre la satisfacción en los productos y servicios recibidos.

Le agradecemos tomarse unos minutos de su tiempo para proporcionarnos información que nos permitirá mejorar.

Indicaciones: Asigne una "X" a cada categoría en la casilla correspondiente según su nivel de satisfacción (3 = Destacado, 2 = Normal y 1 = Inferior a los esperado).

CATEGORÍA	**Marque con una "X" la ponderación a cada categoría**			
	DESTACADO (3)	**NORMAL (2)**	**INFERIOR A LO ESPERADO (1)**	**NIVEL ALCANZADO**
PRODUCTO				
Calidad de la comida a la vista				
Calidad del pan dulce y pasteles				
Calidad de bebidas				
Apariencia de los alimentos				
Amplia variedad de productos				
Temperatura de los alimentos				
SERVICIO	**DESTACADO (3)**	**NORMAL (2)**	**INFERIOR A LO ESPERADO (1)**	**NIVEL ALCANZADO**
Amabilidad del personal				

Asesoramiento al ofrecer productos				
Rapidez en la entrega de los alimentos				
Rapidez en recibir su cuenta y cambio				
Los empleados se comunican adecuadamente.				
Decoración del local.				
Ambiente agradable.				
Presentación del personal.				
Resolución de quejas y reclamos.				
HIGIENE	**DESTACADO (3)**	**NORMAL (2)**	**INFERIOR A LO ESPERADO (1)**	**NIVEL ALCANZADO**
Del área de clientes.				
De mesas, vitrinas y estantes.				
De los baños.				
Exterior del restaurante.				
MOBILIARIO Y EQUIPO	**DESTACADO (3)**	**NORMAL (2)**	**INFERIOR A LO ESPERADO (1)**	**NIVEL ALCANZADO**
Mobiliario en buen estado.				
Temperatura adecuada en la sucursal.				
Agradecemos sus comentarios:				

CUADROS CONSOLIDADOS DE EVALUACIÓN POR PUESTO

PARA LOS GERENTES Y SUBGERENTES DE UNIDAD

Nombre: _____ Puesto: _____

TIPO DE INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN	NIVEL ALCANZADO
Evaluación jefe inmediato	
Evaluación de colaboradores	
Evaluación de pares	
Autoevaluación	
Evaluación clientes (esto dependerá de la sucursal en donde se encuentre)	
Ponderación final de la evaluación: suma de todos los niveles alcanzados divido entre 5	

NIVEL DE COMPETENCIA ALCANZADO

DESCRIPCIÓN	NIVEL DE COMPETENCIA	NIVEL DE COMPETENCIA ALCANZADO (COLOCAR LA PONDERACIÓN FINAL DE LA EVALUACIÓN)
Entre 1 y 1.99	No competente	
Entre 2 y 2.50	Competente	
Entre 2.51 y 3	Competente con oportunidad de promoción	

Comentarios generales:

PARA LOS PROFESIONALES DE CAJA

Nombre: _____ Puesto: _____

TIPO DE INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN
Evaluación jefe inmediato	
Evaluación de pares	
Autoevaluación	
Evaluación clientes (esto dependerá de la sucursal en donde se encuentre)	
Ponderación final de la evaluación: suma de todos los niveles alcanzados divido entre 4	

NIVEL DE COMPETENCIA ALCANZADO

DESCRIPCIÓN	NIVEL DE COMPETENCIA	NIVEL DE COMPETENCIA ALCANZADO (COLOCAR LA PONDERACIÓN FINAL DE LA EVALUACIÓN)
Entre 1 y 1.99	No competente	
Entre 2 y 2.50	Competente	
Entre 2.51 y 3	Competente con oportunidad de promoción	

Comentarios generales:

PARA LOS PROFESIONALES DE SERVICIO

Nombre: _____ **Puesto:** _____

TIPO DE INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN
Evaluación jefe inmediato	
Evaluación de pares	
Autoevaluación	
Evaluación clientes (esto dependerá de la sucursal en donde se encuentre)	
Ponderación final de la evaluación: suma de todos los niveles alcanzados divido entre 4	

NIVEL DE COMPETENCIA ALCANZADO

DESCRIPCIÓN	NIVEL DE COMPETENCIA	NIVEL DE COMPETENCIA ALCANZADO (COLOCAR LA PONDERACIÓN FINAL DE LA EVALUACIÓN)
Entre 1 y 1.99	No competente	
Entre 2 y 2.50	Competente	
Entre 2.51 y 3	Competente con oportunidad de promoción	

Comentarios generales:

ANEXO 2.

CARTA DE AUTORIZACIÓN.

San Miguel, 20 de enero de 2016

Señores Universidad Gerardo Barrios
Facultad de Postgrado y Educación Continua

Reciban un cordial saludo de nuestra parte deseándoles éxitos en sus labores cotidianas y esperando que todos sus objetivos se logren de forma satisfactoria.

El motivo de la presente es para hacerles constar que las Licenciadas Ana Ethel Castillo de Chávez, Rhina Erayda Fuentes de Rubio y el Licenciado Carlos Ernesto González Murillo realizarán su proyecto de investigación en nuestra empresa Pastelería Lorena, el cual se denomina: "DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA PASTELERIA LORENA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN MIGUEL". Dicho proyecto se desarrollará para optar al grado de Master en Dirección Estratégica de Empresas.

Considerando que el desarrollo del talento humano es indispensable para la mejora continua somos conscientes de la importancia que tendrá el diseño de esta herramienta administrativa en nuestra organización, es por ello que estamos en la disposición de apoyar este proyecto y del beneficio que generará a nuestra empresa, talento humano y los mismos estudiantes de su institución.

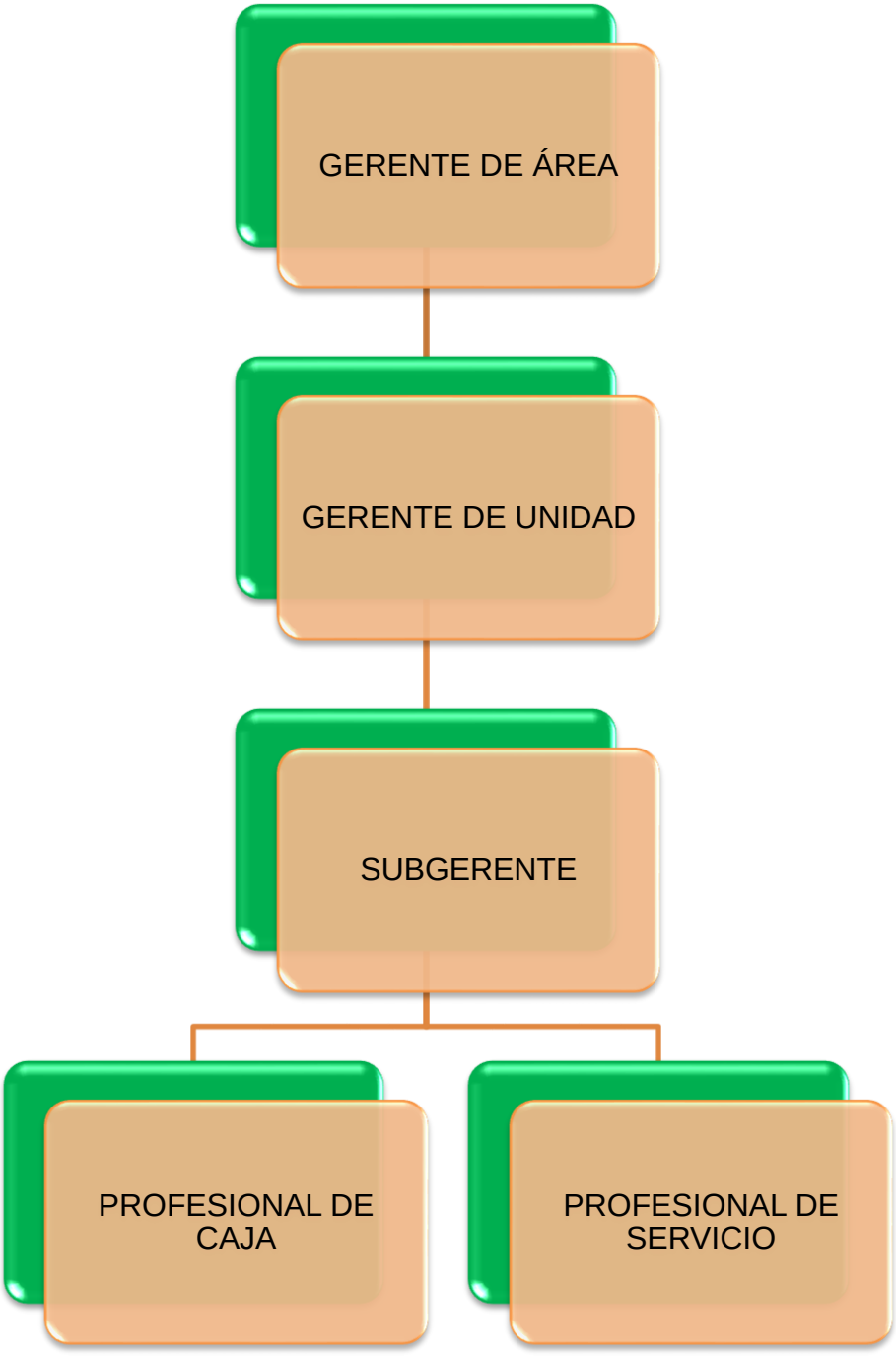
Sin más que agregar me despido de ustedes, atentamente.

GRUPO LORENA, S.A. DE C.V.
GERENCIA GENERAL

Ing. Juan Carlos Rodríguez Angulo
Director General
Grupo Lorena

ANEXO 3.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA PASTELERÍA LORENA.



Fuente: Manual de Descripción de Puestos de La Empresa Pastelería Lorena

ANEXO 4.

CUESTIONARIO A.

UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS

FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

CUESTIONARIO UTILIZADO PARA GERENTES DE UNIDAD Y SUBGERENTES DE UNIDAD

UBICACIÓN DE LA SUCURSAL: _____

OBJETIVO: Obtener información que proporcione los elementos necesarios para elaborar la herramienta de evaluación del desempeño para los colaboradores de la empresa Pastelería Lorena.

INDICACIÓN: Marque con una X la respuesta que considere pertinente; en algunos casos complemente o explique.

1. ¿Tiene conocimientos de los siguientes elementos que componen la filosofía institucional?
   Misión ☐ Visión ☐ Valores ☐

2. ¿Cuentan en la empresa con una herramienta de evaluación del desempeño de los colaboradores?
   Sí ☐ No ☐ Desconozco ☐

3. ¿Qué modelo de evaluación del desempeño es utilizado actualmente?
   Tradicional ☐ Por competencias ☐ Desconozco ☐

4. ¿Le han realizado evaluación del desempeño?
   Sí ☐ No ☐

5. ¿Está satisfecho con la evaluación del desempeño que le han realizado?

Sí ☐ No ☐ ¿Por qué? ☐

6. ¿Cada cuánto tiempo se la han realizado?
   Cada tres meses ☐ Cada seis meses ☐ Cada año ☐ Otro_____

7. ¿Quién o quiénes les han aplicado la evaluación del desempeño?
   Jefe inmediato ☐ Gestión Humana ☐ Empresa externa ☐ Otro _____

8. ¿Le gustaría recibir capacitación en razón de los resultados de la evaluación del desempeño?
   Sí ☐ No ☐

9. ¿Considera apropiado que las promociones y ascensos se basen en la evaluación del desempeño?
   Sí ☐ No ☐

10. ¿Le gustaría que se le dieran incentivos como resultado de la evaluación del desempeño?
    Sí ☐ No ☐

11. ¿Le gustaría que se le retroalimentara en las debilidades encontradas en la evaluación del desempeño?
    Sí ☐ No ☐

12. ¿Qué factores considera necesarios que le evalúen?
    _____
    _____
    _____

13. ¿Cada cuánto tiempo le parece adecuado que se aplique la evaluación del desempeño?
    Cada 3 meses ☐ Cada 6 meses ☐ Cada año ☐
    Otro (especifique) _____

¿Quién o quiénes le gustaría que evaluaran su desempeño? Puede seleccionar más de una opción

Jefe inmediato	☐	Gestión Humana	☐	Colaboradores	☐
Pares	☐	Clientes	☐	Usted mismo	☐

14. ¿Cómo les gustaría que se ponderará la evaluación del desempeño de sus colaboradores?

Valores enteros (entre 1 y 10) ☐ Porcentajes (entre 0% y 100%) ☐

Categorías de desempeño (excelente, muy bueno, bueno, regular, necesita mejorar) ☐

Otro (especifique) _____

Gracias por su apoyo y por proporcionarnos la información

ANEXO 5.

CUESTIONARIO B.

UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS

FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

CUESTIONARIO UTILIZADO PARA PROFESIONALES DE CAJA Y PROFESIONALES DE SERVICIO

UBICACIÓN DE LA SUCURSAL: _____

OBJETIVO: Obtener información que proporcione los elementos necesarios para elaborar la herramienta de evaluación del desempeño para los colaboradores de la empresa Pastelería Lorena.

INDICACIÓN: Marque con una X la respuesta que considere pertinente; en algunos casos complemente o explique.

1. ¿Tiene conocimientos de los siguientes elementos que componen la filosofía institucional?
   Misión ☐ Visión ☐ Valores ☐

2. ¿Cuentan en la empresa con una herramienta de evaluación del desempeño los colaboradores?
   Sí ☐ No ☐ Desconozco ☐

3. ¿Qué modelo de evaluación del desempeño es utilizado actualmente?
   Tradicional ☐ Por competencias ☐ Desconozco ☐

4. ¿Le han realizado evaluación del desempeño?
   Sí ☐ No ☐

5. ¿Está satisfecho con la evaluación del desempeño que le han realizado?
   Sí ☐ No ☐

6. ¿Cada cuánto tiempo se la han realizado?
   Cada tres meses ☐ Cada seis meses ☐ Cada año ☐ Otro ☐

7. ¿Quién o quiénes les han aplicado la evaluación del desempeño?
   Jefe inmediato ☐ Gestión Humana ☐ Empresa externa ☐ Otro ☐

8. ¿Le gustaría recibir capacitación en razón de los resultados de la evaluación del desempeño? Sí ☐ No ☐

9. ¿Considera apropiado que las promociones y ascensos se basen en la evaluación del desempeño? Sí ☐ No ☐

10. ¿Le gustaría que se le dieran incentivos como resultado de la evaluación del desempeño? Sí ☐ No ☐

11. ¿Le gustaría que se le retroalimentara en las debilidades encontradas en la evaluación del desempeño? Sí ☐ No ☐

12. ¿Qué factores considera necesarios que le evalúen?

    _____

    _____

13. ¿Cada cuánto tiempo le parece adecuado que se aplique la evaluación del desempeño?
    Cada 3 meses ☐ Cada 6 meses ☐ Cada año ☐ Otro (especifique) _____

14. ¿Quién o quiénes le gustaría que evaluaran su desempeño? Puede seleccionar más de una opción
    Jefe inmediato ☐ Gestión Humana ☐ Pares ☐
    Clientes ☐ Usted mismo ☐

Gracias por su apoyo y por proporcionarnos la información

ANEXO 6.

GUÍA DE OBSERVACIÓN GERENTES DE UNIDAD Y SUBGERENTES DE UNIDAD.

UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS

FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

GUÍA DE OBSERVACIÓN

PUESTO A OBSERVAR: **GERENTES DE UNIDAD Y SUBGERENTES DE UNIDAD**

OBJETIVO: Obtener información que proporcione los elementos necesarios para elaborar la herramienta de evaluación del desempeño para los colaboradores de la empresa Pastelería Lorena.

Observador: _____

Lugar: _____ Fecha: _____

Hora de observación: _____

CONOCIMIENTOS

INDICADOR	DOMINA	NO DOMINA	PARCIALMENTE
Manejo de objeciones			
Manejo de conflictos			
Merchandising			

HABILIDADES

INDICADOR	LO HACE	NO LO HACE	PARCIALMENTE
Mantiene enlace verbal y maneja la comunicación no verbal simultáneamente.			

Transmite entusiasmo a sus colaboradores.			
Atención al cliente.			

ACTITUDES

INDICADOR	REFLEJA	NO REFLEJA	PARCIALMENTE
Trabaja en equipo			
Muestra iniciativa			
Presenta autocontrol ante la no aceptación de sus propuestas de servicio			
Refleja agrado ante la aceptación de sus propuestas de servicio			
Se ocupa de su imagen personal (presentación, orden y limpieza)			
Relación adecuada con sus colaboradores			
Manifiesta empatía con sus colaboradores			
Manifiesta empatía con los clientes			
Responsabilidad			
Saluda con cordialidad			
Mantiene contacto visual con los clientes			
Sonríe con los clientes			

ANEXO 7.

GUÍA DE OBSERVACIÓN PROFESIONALES DE CAJA.

UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS

FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

GUÍA DE OBSERVACIÓN

PUESTO A OBSERVAR: **PROFESIONALES DE CAJA**

OBJETIVO: Obtener información que proporcione los elementos necesarios para elaborar la herramienta de evaluación del desempeño para los colaboradores de la empresa Pastelería Lorena.

Observador: _____

Lugar: _____ Fecha: _____

Hora de observación: _____

CONOCIMIENTOS

INDICADOR	DOMINA	NO DOMINA	PARCIALMENTE
Arqueo de caja			
Manejo de efectivo			
Conocimiento de los productos			
Conocimiento de precios			

HABILIDADES

INDICADOR	LO HACE	NO LO HACE	PARCIALMENTE
Se comunica eficientemente con los clientes			
Habilidad de digitación			
Uso adecuado de computadora			

Habilidad numérica			
Orientación al cliente			

ACTITUDES

INDICADOR	REFLEJA	NO REFLEJA	PARCIALMENTE
Trabaja en equipo			
Muestra iniciativa			
Se preocupa por su imagen personal (presentación, orden y limpieza)			
Relación con sus pares			
Responsabilidad			
Saluda con cordialidad			
Mantiene contacto visual con los clientes			
Sonríe con los clientes			

ANEXO 8.

GUÍA DE OBSERVACIÓN PROFESIONALES DE SERVICIO.

UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS

FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

GUÍA DE OBSERVACIÓN

PUESTO A OBSERVAR: **PROFESIONALES DE SERVICIOS**

OBJETIVO: Obtener información que proporcione los elementos necesarios para elaborar la herramienta de evaluación del desempeño para el talento humano de la empresa Pastelería Lorena.

Observador: _____

Lugar: _____ Fecha: _____

Hora de observación: _____

CONOCIMIENTOS

INDICADOR	DOMINA	NO DOMINA	PARCIALMENTE
Conocimiento de los productos			
Conocimiento de precios			
Ventas relacionadas (otros productos)			
Identificación de necesidades del cliente			
Manejo de objeciones			
Cierres de ventas			

HABILIDADES

INDICADOR	LO HACE	NO LO HACE	PARCIALMENTE
Se comunica eficientemente con los clientes			
Habilidad numérica			

Manejo de estrés			
Orientación al cliente			

ACTITUDES

INDICADOR	REFLEJA	NO REFLEJA	PARCIALMENTE
Muestra satisfacción por su trabajo			
Trabaja en equipo			
Muestra iniciativa			
Se preocupa por su imagen personal (presentación, orden y limpieza)			
Relación con sus pares			
Responsabilidad			
Saluda con cordialidad			
Mantiene contacto visual con los clientes			
Sonríe con los clientes			
Goza de la compañía de los clientes			

ANEXO 9.

GUÍA DE ENTREVISTA PARA GERENCIA DE GESTIÓN HUMANA Y GERENCIA DE OPERACIONES.

UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS

FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

GUÍA DE ENTREVISTA PARA GERENCIA DE GESTIÓN HUMANA Y GERENCIA DE OPERACIONES

NOMBRE DEL/A ENTREVISTADO/A: _____

OBJETIVO: Obtener información que proporcione los elementos necesarios para elaborar la herramienta de evaluación del desempeño para los colaboradores de la empresa Pastelería Lorena.

INDICACIÓN: Responda las interrogantes que se plantean a continuación y marque con una X en las que se requiera.

1. ¿Cuál es la filosofía institucional? Misión, visión, valores/principios.

2. ¿Cuentan en la empresa con una herramienta de evaluación del desempeño del talento humano?

   Sí ☐ No ☐

   Si la respuesta es afirmativa, continúe con las interrogantes de la 3 a la 11, si es negativa continúe con la interrogante 12.

3. ¿Qué modelo de evaluación del desempeño es utilizado actualmente?

   Tradicional ☐ Por competencias ☐

4. ¿La aplicación de la herramienta la realizan por puesto o de forma general?

5. ¿Cada cuánto tiempo se realiza la evaluación del desempeño?

6. ¿Quién o quiénes son los responsables de aplicar la evaluación del desempeño?

7. ¿Cuáles son los resultados positivos y negativos encontrados en la evaluación del desempeño realizada?

8. ¿Es la evaluación del desempeño una herramienta para detectar necesidades de capacitación?

9. ¿La evaluación del desempeño es un instrumento que se considera para promover y realizar ascensos en los colaboradores?
10. ¿Existen incentivos vinculados a los resultados de la evaluación del desempeño para los colaboradores?

11. ¿Existe un mecanismo de retroalimentación según los resultados de la evaluación que permita la mejora continua en los colaboradores?

12. ¿Qué modelo de evaluación del desempeño considera apropiado aplicar?
    Tradicional ☐ Por competencias ☐

13. ¿Qué método de evaluación del desempeño considera apropiado aplicar?
    90° ☐ 180° ☐ 360° ☐

14. Partiendo de la filosofía institucional ¿qué factores requiere que se determinen en la evaluación del desempeño?
    Conocimientos (cognitivos), Habilidades (técnicos), Actitudes (humanísticos):

15. ¿Qué otros factores considera necesarios incorporar en la herramienta de evaluación del desempeño?

16. ¿Cada cuánto tiempo considera que se debe aplicar la evaluación del desempeño?

17. ¿Quién o quiénes considera idóneos para aplicar la evaluación del desempeño?

18. ¿Consideraría los resultados de la evaluación del desempeño para detectar necesidades de capacitación?

19. ¿Utilizaría los resultados de la evaluación del desempeño para promover y realizar ascensos en los colaboradores?

20. Si su respuesta en la pregunta 10 fue negativa ¿Tomaría en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño para incorporarlos en el programa de incentivos?

21. ¿Aplicaría un mecanismo de retroalimentación identificando las áreas de oportunidad que permita la mejora continua en los colaboradores?

Gracias por su apoyo y por proporcionarnos la información

ANEXO 10.

CONOCIENDO A LA EMPRESA PASTELERÍA LORENA.

Fuente: https://es-la.facebook.com/public/Pasteleria-Lorena