

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Negocios y Administración Pública

MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Análisis del impacto de la evaluación de desempeño en el desarrollo de las funciones de los colaboradores en una empresa del rubro de farmacia de CABA – Buenos Aires

Analysis of the impact of the performance evaluation in the development of the functions of the collaborators in a company of the field of pharmacy of CABA - Buenos Aires

AUTORA: FRANZURY REYES HERRERA

DIRECTORA: JULIETA HEINZ

NOVIEMBRE 2022

Dedicatoria

A mi familia por su apoyo incondicional.

Agradecimientos

Primeramente, doy gracias a Dios y a la Virgen María que me permitieron finalizar este proyecto.

Brindo mis agradecimientos a esta casa de estudios, la Universidad de Buenos Aires - UBA en cabeza del director del programa de la Maestría en Recursos Humanos y a mi directora de tesis, porque con su apoyo y dedicación puso a prueba mis capacidades para lograr culminar esta tesis y continuar con mi formación académica.

Agradezco a la empresa del rubro farmacia, al gerente del área de RRHH y a las demás personas que hicieron parte de este proceso, por brindarme todo su apoyo para culminar este proyecto.

Resumen

El interés de este trabajo final de tesis es, contribuir al desarrollo del área de recursos humanos en la gestión del desempeño del personal, debido a que, es uno de los pilares para la profesión y su impacto no se limita a efectos económicos para la empresa, sino que, tiene un impacto en el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

Es así como, se han formulado objetivos que consisten, primeramente, en determinar el impacto de la evaluación de desempeño en el desarrollo de las funciones de los colaboradores en una empresa del rubro farmacia durante el año 2018. Para ello, se realiza un entendimiento detallado de todo el proceso de evaluación, incluyendo las diferentes competencias evaluadas para los niveles jerárquicos. El análisis de la percepción que tienen los colaboradores del proceso de evaluación en relación con su desempeño. Y, por último, la descripción de la variación de los resultados de la evaluación y su relación con la retribución salarial.

La estrategia metodológica utilizada para el abordaje se basa en un diseño de investigación explicativo y transversal, pues, busca analizar cuál es la influencia de las evaluaciones de desempeño en los colaboradores en un momento determinado. También tiene un abordaje tipo mixto; cuantitativo y cualitativo. El primero usado en el análisis de los resultados de la evaluación con la retribución salarial y luego, en la aplicación de dos cuestionarios, para los jefes de área a fin de, conocer su opinión e influencia de la evaluación en el desarrollo laboral y el otro en los colaboradores, para saber su percepción de la evaluación. Por otro lado, el abordaje cualitativo, se utilizó para la aplicación de entrevistas dirigidas a los colaboradores de RRHH encargados de llevar a cabo y orientar el proceso.

De las entrevistas y cuestionarios aplicados al personal de RRHH, a los líderes y a los colaboradores, se puede concluir que, la mayoría coinciden en afirmar que, las evaluaciones de desempeño ayudan a afianzar el vínculo entre el líder y el colaborador mediante el feedback que surge en la reunión uno a uno, generando que se realice un seguimiento y una orientación para realizar las tareas y alcanzar los objetivos planteados.

En la práctica profesional y desde una perspectiva empírica, se da a conocer la influencia positiva de las evaluaciones en el desempeño de los colaboradores, pues permite analizar la importancia de la planificación, ejecución y sobre todo del feedback constructivo dado por el líder. Además de entender que, si estas influyen positivamente en el desempeño de los colaboradores también se mejora el ambiente laboral.

En la investigación se contaron con limitaciones de información, como lo es, no tener un registro de feedback dado en la reunión uno a uno y no tener un seguimiento del planteamiento y alcance de los objetivos, debido a que, estos solo se califican en la última instancia. Sin embargo, la metodología aplicada refleja resultados positivos de la evaluación en el desempeño laboral, que se confirma además con la opinión de los colaboradores y jefes.

Palabras clave: Gestión del talento humano, evaluación de desempeño, productividad laboral.

Índice de contenido

1. Introducción	9
2. Planteamiento del problema	11
2.1. Formulación del problema:	11
2.2. Otros interrogantes:	11
3. Objetivos	12
4. Marco teórico	13
4.1. La gestión del talento humano	13
4.2. La evaluación de desempeño	14
4.3. Importancia de la evaluación de desempeño	14
4.4. Herramientas para realizar la evaluación de desempeño	17
4.5. El rol del jefe inmediato	18
4.6. Nuevas tendencias: La Metodología Agile en la gestión del talento humano	19
5. Estado de arte	23
6. Metodología	25
6.1. Fases de la metodología	26
6.2. Unidad de análisis	28
6.3. Técnicas de recolección de datos	29
6.4. Definición del concepto impacto	31
6.5. Operacionalización de las variables	33
7. Hallazgos	35
7.1. Proceso de las evaluaciones de desempeño	35
7.2. Percepción de los colaboradores	71
7.3. Variación en los resultados de la evaluación de desempeño y la retribución salarial	83
8. Conclusiones	96
9. Referencias bibliográficas	103
10. Anexos	105

Índice de tablas

Tabla 1. Dotación de la empresa	27
Tabla 2. Personal de toda la empresa	28
Tabla 3. Personal de las sucursales	28
Tabla 4. Personal Administrativo	28
Tabla 5. Personal de droguería	28
Tabla 6. Variable independiente: Evaluación de desempeño	32
Tabla 7. Variable dependiente: Desarrollo de las funciones	33
Tabla 8. Orden para aplicar las evaluaciones por niveles jerárquicos	39
Tabla 9. Las evaluaciones de desempeño	41
Tabla 10. Competencias de las evaluaciones de desempeño	45
Tabla 11. Ítem A - Competencias personales de casa central por seniority	55
Tabla 12. Ítem B - Competencias de gestión de personal de casa central por seniority ...	57
Tabla 13. Ítem C - Competencias de servicio e influencia de casa central por seniority ...	59
Tabla 14. Ítem D - Competencias de acción y logro de casa central por seniority	62
Tabla 15. Ítem E - Objetivos de superación de casa central por seniority	65
Tabla 16. Competencias de las sucursales por seniority	65
Tabla 17. Generalidades de la evaluación de desempeño	68
Tabla 18. Proceso de feedback de la evaluación de desempeño	69
Tabla 19. Rendimiento de los colaboradores con la evaluación	70
Tabla 20. Impacto de la evaluación de desempeño	71
Tabla 21. Respuestas del cuestionario aplicado a líderes de las competencias	73

Tabla 22. Respuestas del cuestionario aplicado a los colaboradores de la evaluación	75
Tabla 23. Datos de administración del personal para análisis de indicadores	79
Tabla 24. Análisis de las tres instancias de la evaluación de desempeño	84
Tabla 25. Análisis comparativo entre las instancias de la evaluación de desempeño	85
Tabla 26. Análisis comparativo entre las tres instancias de la E.D Por categoría	86
Tabla 27. Calificaciones, variaciones de las calificaciones y el incremento salarial	117
Tabla 28. Comparativo entre el programa de evaluación anterior vs la nueva propuesta.	119
Tabla 29. División de la empresa por puestos de trabajo	125
Tabla 30. Planilla de evaluación y autoevaluación de desempeño laboral	126
Tabla 31. Planilla de devolución de feedback	132
Tabla 32. Estructura y roles de trabajo del programa de evaluación	133
Tabla 33. Ponderaciones de las calificaciones de la evaluación	136

Índice de gráficos

Gráfico 1. Respuesta de los líderes a la primera pregunta del cuestionario	72
Gráfico 2, 3 y 4. Variación de las tres instancias de la evaluación de desempeño	82
Gráfico 5. Variación de las tres instancias de la evaluación de desempeño	84
Gráfico 6. Variación de las tres instancias de la evaluación de desempeño	86
Gráfico 7. Calificaciones de la evaluación vs aumento salarial administración	87
Gráfico 8. Calificaciones de la evaluación vs aumento salarial droguería.....	88
Gráfico 9, 10 y 11. Calificaciones de la evaluación vs aumento salarial	89

1. Introducción

En la actualidad las empresas, forjan su crecimiento en diferentes factores que les permiten mejorar sus procesos, uno de los pilares fundamentales en este proceso son las personas, en este sentido es importante la construcción de un clima laboral apropiado que mejore día a día y que motive al cumplimiento de las funciones, para que se reflejen en el desempeño laboral y empresarial, las cuales, se articulan con la productividad.

En el desarrollo de este proyecto investigativo encontramos diversos elementos de análisis, como lo es, la evaluación de desempeño y su importancia en la construcción y desarrollo de estrategias de crecimiento empresarial, que se ven respaldadas por el cumplimiento adecuado de las funciones de los colaboradores respecto de sus metas y objetivos propuestos.

Los procesos de cambio hacen que las empresas estén en una constante evolución, en búsqueda de estar a la vanguardia de los procesos productivos y administrativos, desde este punto es importante que las empresas estén en una constante capacitación, análisis, aplicación y evaluación de nuevas herramientas empresariales que permitan mejorar el desempeño del colaborador, o iniciar procesos de cambio en las políticas de formación que ayuden a mejorar la productividad en la organización.

La empresa analizada aplica evaluaciones de desempeño desde en el año 2016, siendo pionero el sector administrativo y de droguería (depósito), las sucursales comenzaron en el 2017 con los asistentes de ventas, cajeros y farmacéuticos directores técnicos. En este proyecto se realiza una retrospectiva al proceso implementado, analizando si la evaluación todavía está acorde con las necesidades propias de la empresa y del personal, con el fin de buscar oportunidades de mejora y así contribuir en la calidad de la prestación de los servicios y del crecimiento de la compañía.

En lo que respecta a la estructura del presente trabajo final de maestría, se inicia dando a conocer la importancia de la gestión del talento humano y el papel que juega Recursos Humanos (RRHH) para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores por medio de la aplicación de las evaluaciones de desempeño y el feedback dado por los jefes a su equipo de

trabajo. Además, se analizan diferentes investigaciones que dan a conocer la influencia que tienen las evaluaciones en los colaboradores y seguidamente se describe la metodología utilizada para el desarrollo de esta investigación.

En el siguiente capítulo, se dan a conocer los diversos hallazgos encontrados en el proceso de gestión del desempeño, desde RRHH, como los encargados del proceso de evaluación, en cuanto a la comunicación, los tiempos, los criterios, las competencias a evaluar, las herramientas digitales utilizadas, el tipo de evaluaciones ejecutadas según los niveles jerárquicos y el cronograma de feedback, los cuales permiten una realimentación adecuada a los colaboradores.

En el proceso de recolección de información se usaron diversas técnicas, que se aplicaron al personal de RRHH, a los jefes de área y a los colaboradores de casa central para conocer su opinión y perspectiva del proceso evaluativo y del feedback dado para mejorar el desempeño. Además de la recolección de los resultados de la evaluación de desempeño y su relación con los incrementos salariales.

Finalmente, se dan a conocer las conclusiones a las que se llegaron luego de los análisis realizados, teniendo como base los resultados de la evaluación de desempeño y las opiniones de los colaboradores, los cuales ayudan a determinar la capacidad de evolución de la empresa frente a los diversos desafíos del mundo actual. En el cual se hace necesario evaluar de forma periódica los procesos para establecer nuevas metas y objetivos.

2. Planteamiento del problema

2.1. Formulación del problema:

¿Cuál es el impacto de aplicar la evaluación de desempeño en el desarrollo de las funciones de los colaboradores para el año 2018 en una empresa del rubro de farmacias de CABA- Buenos Aires?

2.2. Otros interrogantes:

Para desarrollar el proyecto de tesis además del planteamiento del problema original surgen los siguientes interrogantes.

- ✓ ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de las evaluaciones de desempeño?
- ✓ ¿Cuáles son los criterios utilizados para evaluar el desempeño de los colaboradores?
- ✓ ¿Existen diferentes competencias en las evaluaciones de desempeño que se aplican a los distintos seniority?
- ✓ ¿Cuáles son las consecuencias y/o los efectos de realizar una evaluación de desempeño en la empresa?
- ✓ ¿Cuál es la variación de las calificaciones de la evaluación de desempeño aplicada en el 2018?

3. Objetivos

3.1. Objetivo general:

- ✓ Determinar cuál es el impacto de la evaluación de desempeño aplicada durante el año 2018 en el desarrollo de las funciones de los colaboradores en una empresa del rubro de farmacias de CABA- Buenos Aires.

3.2. Objetivos específicos:

- ✓ Describir cómo es el proceso de las valuaciones de desempeño que realiza la empresa caracterizando las competencias que se evalúan por nivel jerárquico.
- ✓ Analizar la percepción que tienen los colaboradores respecto de la evaluación de desempeño de administración y droguería.
- ✓ Describir las variaciones inter evaluaciones y su relación con la retribución salarial dada por la empresa.

3.3. Hipótesis

Las evaluaciones de desempeño influyen de manera favorable en el desarrollo de las funciones de los colaboradores de la empresa.

4. Marco teórico

4.1. La gestión del talento humano

El área de recursos humanos empieza a tener una transformación en sus procesos, pasando de ser un área operativa a una que se encamina a realizar actividades estratégicas en función del desarrollo de las personas, pensado en estas, como personas activas que contribuyen a la administración de los recursos de la organización, que a su vez, se convierten en socios estratégicos que buscan cumplir las metas de la organización y alcanzar los resultados deseados, por ello es que, Chiavenato, (2009) sostiene que los colaboradores deben ser vistos como la ventaja competitiva que tiene toda organización para alcanzar el éxito.

La gestión del talento tiene como objetivo entender el funcionamiento y las necesidades del negocio, para buscar los talentos que contribuyan al desarrollo de la organización. Es por esto que, el área centra sus esfuerzos en atraer, buscar, seleccionar, reclutar, preparar, capacitar, promocionar, liderar, motivar, retener, evaluar y recompensar al personal a fin de detectar y desarrollar el mayor potencial de cada uno, y poder alcanzar los objetivos empresariales.

Continuando con Chiavenato, (2009) este afirma que, la misión de la gestión del talento humano es proporcionar los espacios adecuados para el desarrollo del potencial de cada colaborador, contribuyendo a una mejor calidad de vida laboral, en la que se cuenta con la activa participación de los gerentes, los líderes de cada proceso, el personal administrativo y operativo y el equipo en general para crear la mejor empresa.

4.1.1. El papel de Recursos Humanos (RRHH) para gestionar el talento

En la actualidad y a medida que transcurre el tiempo, el área de RRHH empieza a tener mayores responsabilidades en la organización. Una de sus funciones es determinar las necesidades y prioridades de la organización en cuanto al personal, para traducirlas en posibilidades de desarrollo de talento humano y mejora del potencial de todo el personal.

En complemento a lo anterior Garone, (2016) sostiene que una de las funciones de RRHH es crear o diseñar programas y políticas que brinden soporte a los gerentes y líderes evaluadores para que estos puedan establecer espacios de diálogo, con el objetivo empujar de manera constante y permanente el desarrollo personal y profesional de los colaboradores para gestionar su potencial en pro de los objetivos de la organización.

4.2. La evaluación de desempeño

El desempeño laboral es el rendimiento que demuestra un trabajador en la realización de sus tareas habituales, las cuales se relacionan con lo que la compañía espera recibir del trabajador en el desarrollo de estas, en este mismo sentido es que Alles, (2013) considera que el desempeño son una serie de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en el desarrollo de sus funciones laborales, las cuales pueden ser positivas o negativas para la organización dependiendo del rol que realice la empresa y de los objetivos del trabajador.

La evaluación de desempeño es considerada una herramienta de desarrollo de los recursos humanos que brinda la posibilidad de comparar el rendimiento efectivo de una persona en un puesto de trabajo, en comparación con el rendimiento previsto o esperado para ese mismo puesto, tal como lo expone Van Morlegan y Ayala, (2012).

Chiavenato, (2007) considera importante el proceso de la evaluación de desempeño, al afirmar que es la mejor manera de analizar como cada persona se desempeña en su puesto de trabajo y cuál puede ser el desarrollo del potencial a futuro. Este proceso que desarrolla RRHH es fundamental para la empresa, pues permite crear una cultura orientada al desarrollo y a la multiplicación del talento dentro de la organización, como lo expone Garone, (2016).

Reforzando la afirmación anterior es que para De la Calle como lo cito Van Morlegan y Ayala, (2012) afirma que la evaluación de desempeño es un proceso sistemático y formal que permite identificar, medir, evaluar y gestionar el rendimiento de los colaboradores, siendo su objetivo el análisis de la productividad actual del colaborador y la posible mejora de su desempeño a futuro.

4.3. Importancia de la evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño tiene gran importancia al brindar la posibilidad de identificar diferentes temas claves que conciernen al recurso humano de la organización, como lo es detectar y eliminar las posibles falencias del personal, para luego establecer nuevos objetivos a alcanzar y con esto lograr un mayor desempeño (Bohlander y Snell, 2008). El proceso de evaluación de desempeño permite mejorar la productividad de los colaboradores para que puedan desarrollar las funciones con eficacia y eficiencia. Además, permite analizar la contribución que realiza cada colaborador en la consecución de los objetivos organizacionales.

4.3.1. Beneficios de la evaluación de desempeño

Las evaluaciones de desempeño que se planean, organizan y coordinan de forma correcta, como lo expone Chiavenato, (2007) traen muchos beneficios para el colaborador, el gerente y la organización, los cuales son:

4.3.1.1. Para el colaborador

- ✓ Conocer las funciones, los comportamientos y el desempeño que la empresa valora.
- ✓ Conocer las expectativas que tiene el jefe en cuanto a su desempeño.
- ✓ Conocer cuáles son los puntos fuertes y débiles para el desarrollo de las funciones.
- ✓ Conocer los planes de capacitación, desarrollo, superación y carrera.
- ✓ Permite realizar una autoevaluación al desempeño laboral y a los objetivos personales.
- ✓ Ayuda a motivarlos con su desempeño personal y laboral.

4.3.1.2. Para el gerente

- ✓ Analizar el desempeño de su equipo de trabajo con base en los criterios a evaluar.
- ✓ Permite crear medidas para mejorar el desempeño laboral.
- ✓ Mantener comunicación directa con el personal a cargo para transmitirles un análisis de su desempeño.

4.3.1.3. Para la organización

- ✓ Permite evaluar el potencial de los colaboradores y la contribución de cada uno.

- ✓ Identificar las falencias y necesidades de mejora de desempeño de cada colaborador, así como las personas destacadas para ascensos o transferencias.
- ✓ Permite ofrecer oportunidades de crecimiento, desarrollo, capacitación y mejora personal y profesional.

4.3.2. Objetivos de la evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es considerada como el instrumento que tiene RRHH para analizar y mejorar el rendimiento de los colaboradores, es así que, Chiavenato, (2007) considera que los siguientes objetivos son los que se pretenden alcanzar, los cuales se presentan en 3 fases:

- a. Permitir las condiciones adecuadas para medir el potencial humano y de esta manera poder determinar su plena utilización.
- b. Permitir que los recursos humanos de la organización sean tratados y considerados como la mayor ventaja competitiva que se tiene y dependiendo de la forma en que se administre su productividad pueda ser desarrollada de la mejor manera posible.
- c. Brindar oportunidades de crecimiento y participación efectiva a toda la organización, teniendo en cuenta, los objetivos de la organización y de las personas.

4.3.3. Criterios para realizar la evaluación de desempeño

Existen diferentes formas de medición del desempeño de los colaboradores, siendo importante que estos criterios reflejen de forma fehaciente y objetiva el aporte o el desempeño de cada colaborador en su puesto de trabajo, además que se permitan destacar y comparar las cualidades y los objetivos de cada uno.

4.3.3.1. Evaluación de desempeño basado en competencias

La evaluación basada en competencias hace referencia a aquellas características de personalidad y de comportamientos que generan desempeños destacados en el puesto de trabajo, convirtiéndose estas en el medio que tienen los colaboradores para alcanzar el éxito.

En este sentido es que Alles, (2013) las clasifica y las define de la siguiente manera:

- a. Competencias cardinales: Aquellas que son fundamentales para la organización, como son los valores, que representan la esencia de la organización para alcanzar la visión.
- b. Competencias específicas gerenciales: Aquellas que son necesarias para todos los colaboradores que tienen a cargo personal, es decir, que van dirigidas a los jefes.
- c. Competencias específicas por área: Aquellas que son requeridas a cada colaborador de un área en particular como RRHH, administración, etc.

4.3.3.2. Evaluación de desempeño basado en objetivos

Permite alinear a los colaboradores en pro de los objetivos organizacionales, dando la posibilidad de analizar el desempeño actual de los colaboradores en comparación con los resultados que se esperan tener de este, cabe aclarar que, los objetivos a evaluar pueden estar definidos desde un principio o variar al largo del periodo, pero siempre con el pleno conocimiento y por anticipado del evaluado. Este análisis se centra en los logros alcanzados por el colaborador teniendo en cuenta las funciones del puesto de trabajo.

4.4. Herramientas para realizar la evaluación de desempeño

Las empresas cuentan con diferentes herramientas para realizar las evaluaciones de desempeño, estas herramientas se deben analizar profundamente de modo que al seleccionarse una, se elija la que mayores beneficios le generen a la organización, además que su aplicación o puesta en marcha se ajuste a la estructura organizacional.

De acuerdo a lo expuesto por Alles, (2013) la clasificación la realiza de esta manera: evaluación vertical, evaluación 360° y evaluación 180°, las cuales se explican a continuación:

4.4.1. Evaluación vertical

Es la evaluación de desempeño realizada por el jefe o superior, en la que se contempla también la autoevaluación del colaborador, usualmente suele combinarse con la evaluación por objetivos y por competencias.

4.4.2. Evaluación 360°

Es la evaluación utilizada para medir las competencias de los colaboradores, en el cual participan varios evaluadores como pueden ser superiores, pares y subordinados, además se

tiene en cuenta la autoevaluación del colaborador. En ocasiones y dependiendo del tamaño, del rubro o del enfoque de la organización se pueden incluir los clientes internos y externos.

4.4.3. Evaluación 180°

Esta evaluación es un poco más acotada que la de 360° y se diferencia que en que no se incluye la participación de los subordinados, por lo que suele ser elaborada por los superiores y los pares, además de realizarse la autoevaluación. Siendo la opción de evaluación intermedia.

4.5. El rol del jefe inmediato

Bohlander y Snell, (2008) consideran que la evaluación de desempeño es el proceso que hace un supervisor a su equipo de trabajo, diseñado con el objetivo de ayudar a los colaboradores a conocer sus funciones, plantearse objetivos y tener las expectativas del puesto.

El rol del jefe inmediato, líder de área o gerente es de vital importancia en este proceso, tal como lo expone Garone, (2016) afirmando que, este será un orientador para su equipo de trabajo, puesto que tiene la función de acompañar, guiar y mejorar el desempeño de cada uno. Además, es un apoyo para fomentar el desarrollo personal y profesional, por ello es muy importante que los jefes estén comprometidos con este proceso, pues ayuda a generar y destacar el potencial de cada persona a cargo y por consiguiente el de su área dentro de la organización.

El trabajo que realiza el evaluador y el área de RRHH es de vital importancia y están relacionados entre sí, pues los jefes son los encargados de evaluar el desempeño de los colaboradores, siendo estos la primera línea de autoridad y quienes conocen mejor las funciones y el rendimiento de su equipo, los cuales están apoyados directamente desde el área de RRHH, pues son estos quienes establecen los criterios y los medios para la evaluación, además de brindar las herramientas necesarias para tal fin. En este mismo sentido, Chiavenato, (2007) sostiene que “...esta forma de trabajar ha proporcionado mayor libertad y flexibilidad para que cada gerente sea, en realidad, el administrador de su personal” (p. 244).

4.5.1. El proceso de Feedback y su importancia

En este proceso es esencial destacar las fortalezas del colaborador para continuar trabajando en ellas, pero también es importante realizar un análisis a las debilidades que tiene para poder eliminarlas o disminuirlas y con esto lograr mejorar el desempeño laboral. En este sentido es que, Robbins y Judge, (2009) sostienen que el proceso de feedback del desempeño debe estar enfocado a ser una actividad que brinde asesoría de los aspectos a mejorar por el colaborador, pero a su vez que se emita un juicio de valor, logrando como resultado que, de la reunión el trabajador salga motivado y de buen humor para realizar sus labores.

4.6. Nuevas tendencias: La Metodología Agile en la gestión del talento humano

Cada día y con más frecuencia se exponen buenas prácticas para gestionar el talento humano en las organizaciones. Debido a la importancia de desarrollar mejor los procesos y el personal es que surge la metodología agile que gira alrededor de una cultura de autonomía, flexibilidad y responsabilidades, la cual se focaliza en los colaboradores y en las nuevas formas de trabajo y de mejora continua.

Es así como Darino, Sieberer, Vos y Williams, (2019) exponen que esta metodología busca que el personal esté ampliamente capacitado y preparado para adaptarse mejor a los cambios, así mismo busca motivar a los colaboradores a pedir y a dar una realimentación de manera constante, lo que contribuye a detectar mejor los errores y falencias para convertirlos en oportunidades de mejora.

4.6.1. Actividades de gestión humana con enfoques ágiles

Las personas son más importantes que los procesos o las herramientas en una empresa, pues estas se adaptan a los cambios y generan nuevas culturas ágiles y proactivas, en este sentido Martínez B., (2019) afirma que algunas actividades de la gestión humana deben adaptarse a las nuevas formas ágiles de trabajo, por ejemplo:

- ✓ La atracción del talento humano: debe fomentar la flexibilidad de escuchar y motivar a los colaboradores para que estos se adapten mejor a los cambios.

- ✓ La experiencia del empleado: se debe valorar a los trabajadores y fomentar su participación de manera activa y dinámica en las actividades de la empresa.
- ✓ Gestión del desempeño: busca convertir la estructura jerárquica en una más horizontal y transversal, para que cada persona tenga un rol fundamental dentro de la empresa.

4.6.2. Prácticas en la gestión del desempeño

Las empresas que están innovando y manejando metodologías ágiles deberán adaptarse a nuevas prácticas que contribuyen a alcanzar mejor sus objetivos, los cuales se exponen por Darino, Sieberer, Vos y Williams, (2019) de la siguiente manera:

- ✓ Es importante vincular los objetivos con las necesidades y prioridades del negocio, por ello se debe dar la libertad al colaborador de definir sus propios objetivos y sobre todo el de colaborar activamente en la creación de los objetivos grupales, para aumentar su participación en los resultados que se vayan presentando.
- ✓ Otra prioridad es potencializar las habilidades y empoderar a los líderes, para que estos guíen al colaborador a tener un rol valioso en las actividades de trabajo en equipo, siendo importante la retroalimentación continua para orientar mejor al desarrollo.
- ✓ Se debe diferenciar las contribuciones que hace cada colaborador desde su desarrollo, por ello es importante aparte de evaluar los objetivos y metas, evaluar sus valores, su comportamiento y su mentalidad, las cuales se deberán alinear con las posibles recompensas u consecuencias, para esto es importante motivar de manera intrínseca y con recompensas no monetarias, pues estas ayudan a generar mayores compromisos.

4.6.3. Metodología Ágil

La metodología ágil es una herramienta flexible que permite el trabajo entrelazado, es decir que ayuda a potenciar el trabajo en equipo y la autogestión de los colaboradores, también se busca que estos sean responsables en sus actividades y en sus tiempos de entrega. En este sentido Martínez B., (2019) sostiene que la metodología ágil busca conseguir los resultados esperados por la empresa, dejando de lado las jerarquías y centrándose en la organización y

autogestión del trabajo en equipo, además de contribuir a la adaptación rápida de los procesos de cambio.

4.6.4. Evaluar el desempeño en entornos ágiles

Los entornos ágiles son los espacios en donde los colaboradores pueden interactuar de manera más fácil, en estos se suele compartir la información y trabajar con los compañeros para que las actividades y los objetivos se logren de forma rápida y con trabajo en equipo. Es así que es importante tener como base los principios de agilidad.

4.6.4.1. Principios de agilidad en la evaluación de desempeño

Estos principios permiten que los procesos se basen en formas de trabajo más sencillas, para que los colaboradores se sientan enfocados en el cumplimiento de sus funciones y objetivos, así como lo expone del Valle., (2022), con los siguientes principios:

- ✓ **Prioridad y objetivo:** Busca que los resultados estén orientados a un fin, enfocándose en una mentalidad de logro para el cumplimiento de objetivos, los cuales también se enlazan con los objetivos de las demás personas y de la empresa.
- ✓ **Ser flexibles:** Es fundamental tener predisposición para adaptarse a nuevos desafíos y de ser necesario se ajustarán las actividades a los nuevos procesos o retos.
- ✓ **Crear diálogos personales:** Estos son valiosos para mejorar la comunicación entre el equipo de trabajo, por ello se deben realizar con frecuencia y transparencia.
- ✓ **Medir el progreso:** No es necesario evaluar hasta el final, pues se puede ir haciendo progresivamente a medida que se desarrollan las actividades.
- ✓ **Buscar el desarrollo sostenido:** Se busca evaluar constantemente para motivar a los colaboradores a tener un desempeño que aumente o se sostenga.
- ✓ **Buscar la simplicidad:** Se pueden hacer actividades sencillas con planillas que sean fáciles de diligenciar, la idea es eliminar procesos o formularios innecesarios.
- ✓ **Organización de equipos:** Es importante trabajar en equipo, apoyarse en las reuniones trabajo o crear objetivos grupales para alcanzar los personales.
- ✓ **Evaluar en ciclos cortos:** Las actividades se pueden planificar y ejecutar en pequeños ciclos, lo ideal y de ser necesario es que estas se puedan mejorar o cambiar por medio de las revisiones constantes.

4.6.5. La importancia de los indicadores clave de desempeño o KPI's

Los indicadores clave de desempeño miden el rendimiento de los colaboradores, permite analizar el progreso de alguna actividad ligada a las metas, es decir que, ayudan a cuantificar el nivel de cumplimiento de los objetivos, que a su vez reflejan el rendimiento de la organización.

De acuerdo con lo que expone en su artículo Price Waterhouse Coopers (2007), los KPI's deben ser relevantes y ser elaborados en el marco de una serie de estrategias, para que sean capaces de reflejar toda la información que se requiere analizar. Estos indicadores pueden contener carácter financiero o no financiero, por ello es importante que estos midan el progreso hacia el logro de los objetivos o el avance que se tiene de alguna actividad. Por ello es que, al crear los indicadores es necesario que estos se vinculen de manera explícita y directa con la estrategia que viene adelantando la empresa.

Los KPI's son de gran importancia para el análisis de la situación actual de la empresa, pues estos brindan una orientación hacia el futuro, permitiendo analizar el potencial de las estrategias que se están llevando a cabo, por medio de la comparación de lo que se quiere y lo que se espera a futuro con los resultados que se están dando en el presente. Los resultados que se presenten también son importantes para ver si es necesario replantearse alguna actividad que se realice y que no contribuya al alcance de los objetivos y las estrategias de la empresa.

5. Estado de arte

A medida que pasa el tiempo, las empresas tienen una constante evolución desde el enfoque de talento humano, enfocados en la capacitación y el uso de diversas técnicas empresariales que le permiten una ventaja competitiva en el manejo adecuado de los recursos humanos, desde este punto de vista podemos analizar la necesidad de proceder con el manejo de evaluaciones de desempeño acordes a las necesidades de la organización y las capacidades de sus colaboradores.

En este mismo sentido es que Mejía, Bravo, y Montoya, (2013) sostienen que en la actualidad el capital y la tecnología ya no son suficientes para que las organizaciones sobrevivan, sino que es fundamental contar con la capacidad de innovación y de talento humano, haciendo referencia que a esta época se le llama como “La era del talento”.

De acuerdo con diferentes estudios realizados, se puede determinar que los procesos de las evaluaciones de desempeño influyen mucho en el rendimiento y el desarrollo de las funciones de los trabajadores, además que los procesos bien planeados y ejecutados brindan más confianza a los colaboradores para con sus jefes inmediatos y con la empresa.

El trabajo de investigación que desarrollo Mejía Y., (2012) es la aplicación de un sistema de evaluación de desempeño en una empresa, en la cual se concluye que, de la evaluación de desempeño aplicada al personal operativo en: la competencia de eficacia el 85% tienen un rendimiento superior, el 10% un rendimiento muy satisfactorio y el 5% un desempeño satisfactorio; y en la competencia de eficiencia el 18% tiene desempeño superior, el 6% satisfactorio, el 19% es insatisfactorio y el 46% es muy insatisfactorio.

La capacidad de las empresas de gestionar dentro de sus planes de desarrollo, con las herramientas necesarias para detectar las oportunidades de mejora o virtudes en su grupo de colaboradores, le permiten establecer acciones de capacitación y desarrollo de las capacidades individuales y colectivas partiendo desde el análisis de la evaluación de desempeño.

Siguiendo con la investigación del autor anterior, los resultados arrojan que el 59% de los colaboradores refieren que la evaluación de desempeño por competencias tiene un impacto positivo en su desempeño laboral y por otro lado el 84% indican que una evaluación constante les trae beneficios para el crecimiento y la formación en el puesto de trabajo. Reflejando que la evaluación de desempeño si tiene un impacto directo en el trabajo que realizan las personas.

En otra investigación que llevo a cabo Chico, (2011) con una evaluación de 180°, arroja los siguientes resultados, el 60% de los colaboradores consideran que la evaluación es muy adecuada, el 20% que es adecuada, el 10% que es inadecuada y el 10% que es muy inadecuada. A nivel general se demuestra una satisfacción, pues a los evaluadores se les permite calificar diferentes factores, obtener información transparente, generar la gestión de nuevos procesos de desarrollo y planes de carrera; y a los colaboradores le brinda expectativas a futuro, en posibles planes de crecimiento y desarrollo profesional generando mayor satisfacción laboral.

Por lo tanto, podemos asumir que la investigación arroja como resultado fundamental que la aplicación de una evaluación de desempeño de forma periódica, con diversos ítems de análisis y con las orientaciones y características claras, influyen de manera satisfactoria y determinante en el desarrollo del talento humano de la organización y de esta forma se genera un ambiente laboral sano y productivo.

Analizando otra investigación que realizó Castaño, (2013) en un ente público para conocer la satisfacción que tienen los colaboradores respecto de la evaluación de desempeño que reciben en diferentes aspectos, se concluye que:

- ✓ El 45% de los colaboradores afirman estar satisfechos con el instrumento utilizado.
- ✓ El 67% se muestra satisfecho con los resultados arrojados por la evaluación recibida.
- ✓ En lo que respecta a los criterios utilizados para la evaluación de desempeño el 56% se muestra entre satisfecho y levemente satisfecho, lo que indica que no están del todo de acuerdo con los argumentos e ítems utilizados en la evaluación, sin llegar a cumplir del todo sus expectativas, pero tampoco son del todo desfavorables.
- ✓ El 45% está de acuerdo que, después de la evaluación realizan mejor sus actividades.
- ✓ Por último, el 89% de los colaboradores consideran que luego de recibir la evaluación de desempeño, esta influye mucho en el desarrollo de las actividades.

De la investigación podemos establecer la importancia de la ejecución de la evaluación de desempeño en el fortalecimiento e incidencia de las actividades diarias que realizan los colaboradores de la empresa, generando de esta forma resultados positivos en su accionar que ayudan al cumplimiento de las metas establecidas y generan en ellos un sentimiento de satisfacción.

6. Metodología

El presente proyecto de tesis está basado en un diseño de investigación explicativo, el cual se sustenta en Fassio, Pascual, y Suarez, (2002) quienes afirman que esta investigación busca establecer la relación que existe entre distintas variables, buscando las causas y el porqué del fenómeno. Es así que, el objetivo del presente trabajo es determinar cuál es el impacto de la evaluación de desempeño en el desarrollo de las funciones de los colaboradores de la empresa.

Siguiendo con estos autores, este es un estudio no experimental, pues no se busca controlar ni manipular ninguna de las variables que se van a estudiar, solo se pretenden describir las interacciones o relaciones que surgen entre las variables de un fenómeno, es

decir, solo se va a indagar y observar los hechos y situaciones para analizarlas tal como suceden en realidad.

También se trata de un estudio transversal, así como lo exponen Fassio, Pascual, y Suarez, (2002) afirmando que, en este tipo de estudio se analiza la información en un momento dado, es como la fotografía de una situación en determinado tiempo, por lo que se busca indagar en los resultados de la evaluación y con el colaborador cuál es la influencia de la evaluación de desempeño (año 2018), sin realizarse ningún seguimiento a las anteriores evaluaciones.

La presente investigación se realiza con un abordaje de tipo mixto, pues el proceso de recolección de información vincula datos tanto cualitativos como cuantitativos, con el objetivo de responder de la mejor manera a la pregunta problema. Tomando como guía la afirmación de Hernández, Fernández, y Baptista, (2010) al afirmar que la utilización de los dos métodos generara mayores fortalezas a las investigaciones, porque se potencializan sus beneficios y se disminuyen sus debilidades.

El abordaje de tipo cuantitativo arroja resultados estadísticos que surgen de la aplicación de un instrumento de recolección de información, como lo es el cuestionario, que es aplicado a los colaboradores de administración y droguería (depósito), y el análisis estadístico de la variación de los resultados de la evaluación de desempeño y su relación con la retribución salarial (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010).

La investigación cualitativa se da con la finalidad de analizar en profundidad y por medio de la aplicación de entrevistas el proceso de la evaluación de desempeño, desde la perspectiva del personal encargado de liderar y ejecutar las evaluaciones a los colaboradores, analizando su impacto en el desarrollo de las funciones.

6.1. Fases de la metodología

En el presente proyecto se aplica una metodología en tres fases, que son:

- 6.1.1. Describir cómo es el proceso de las evaluaciones de desempeño que realiza la empresa caracterizando las competencias que se evalúan por nivel jerárquico (año 2018).

- ✓ Describir cómo se realiza el proceso de evaluación de desempeño al personal administrativo, de droguería y a las sucursales, por medio de la indagación y el análisis de los procedimientos previamente establecidos por la empresa.
- ✓ Analizar si se llevan a cabo distintas evaluaciones de desempeño de acuerdo con los niveles jerárquicos y analizar las competencias que se aplican para cada una.

6.1.2. Analizar la percepción que tienen los colaboradores respecto de la evaluación de desempeño de administración y droguería.

- ✓ Realizar entrevistas a las personas encargadas de liderar el proceso (Gerente de Recursos Humanos y Analista de Recursos Humanos), para conocer mejor el objetivo de aplicar las evaluaciones de desempeño a los colaboradores de casa central y las sucursales.
- ✓ Aplicar un cuestionario a los jefes de área con el fin de conocer la opinión que tienen de la evaluación de desempeño y cómo influye en el desarrollo de su equipo de trabajo.
- ✓ Aplicar cuestionarios a los colaboradores de las áreas administrativas y de droguería. Para conocer la percepción que tienen de la evaluación de desempeño que reciben y analizar su impacto respecto de las funciones que realizan (no se aplicó a las sucursales).

6.1.3. Describir las variaciones inter evaluaciones y su relación con la retribución salarial dada por la empresa.

- ✓ Análisis de indicadores de recursos humanos relacionados con la evaluación de desempeño.
- ✓ Comparar las calificaciones de la evaluación de desempeño durante sus tres instancias de manera global y clasificada por nivel jerárquico y por categoría.

- ✓ Relacionar los resultados de la evaluación de desempeño con la retribución salarial de los colaboradores.

6.2. Unidad de análisis

6.2.1. Universo:

La presente investigación se realiza en una empresa del rubro de farmacias, compuesta por una dotación total de 370 personas, distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 1. Dotación de la empresa

SECTORES	COLABORADORES
Sucursales	319
Administración	35
Droguería	16
<u>Nomina total</u>	<u>370</u>

Fuente: Autoría propia con la base de datos de la empresa.

6.2.2. Muestra:

Para el presente proyecto se ha tomado como muestra a todo el personal de administración y droguería, debido a que estos dos sectores son los que más tiempo llevan de implementación y desarrollo de la evaluación de desempeño. Fue implementada por primera vez en el año 2016, es decir que, el proceso ya lleva más de cuatro años en ejecución, lo cual es favorable para realizar una retrospectiva de lo que perciben y realizan los colaboradores.

Los sectores administrativos y droguería están compuestos por 35 y 16 personas respectivamente, para un total de 51 personas. En el caso de las sucursales, el personal se conforma por 319 personas distribuidas en las 44 sucursales que tiene la empresa. Es importante resaltar que no se aplica la evaluación de desempeño a 55 colaboradores de las sucursales, los cuales son 26 asistentes de venta y 29 farmacéuticos auxiliares.

6.2.2.1. Niveles jerárquicos de la empresa por sector

El cuestionario es solo para el personal administrativo y de droguería. La conformación de la estructura por el nivel jerárquico de la empresa es de la siguiente manera:

Tabla 2. Personal de toda la empresa

Nivel Jerárquico	Cantidad
Nivel Alto	58
Nivel Medio	35
Nivel Júnior	277
<u>Total</u>	<u>370</u>

Tabla 3. Personal de las sucursales

Nivel Jerárquico	Cantidad
Nivel Alto	45
Nivel Medio	29
Nivel Júnior	245
<u>Total</u>	<u>319</u>

Tabla 4. Personal Administrativo

Nivel Jerárquico	Cantidad
Nivel Alto	13
Nivel Medio	5
Nivel Júnior	17
<u>Total</u>	<u>35</u>

Tabla 5. Personal de droguería

Nivel Jerárquico	Cantidad
Nivel Alto	0
Nivel Medio	1
Nivel Júnior	15
<u>Total</u>	<u>16</u>

Fuente: Autoría propia con la base de datos de la empresa

6.3. Técnicas de recolección de datos

Dentro de los procesos de investigación es importante la gestión de la recolección de la información, pues estos datos permiten el desarrollo adecuado del proyecto. En primera instancia se tomaron los datos de los procedimientos que tiene la empresa para efectuar las evaluaciones y realizar los análisis necesarios.

Luego de analizada la documentación se procederá a aplicar las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de datos:

6.3.1. Método Cualitativo:

Se llevan a cabo entrevistas al personal que está encargado de liderar el proceso, para conocer mejor el objetivo de aplicar las evaluaciones de desempeño a los colaboradores y el impacto de estas en las funciones que realizan.

6.3.1.1. La entrevista:

Se lleva a cabo de manera individual y personal, con un modelo semiestructurado. En las que se tienen previamente preparadas las preguntas, pero a su vez se pueden hacer nuevas preguntas de acuerdo con la conversación entablada y de manera espontánea.

Las entrevistas se aplican al Gerente de RRHH siendo el líder del proceso y a la Analista de RRHH específicamente del puesto de capacitación y desarrollo, siendo la persona encargada de guiar el proceso de las evaluaciones. Además de ser estos dos quienes se encargan de analizar los resultados de las evaluaciones de los colaboradores. (Ver Anexo 1)

6.3.2. Método Cuantitativo:

Se recolectan las calificaciones de la evaluación de desempeño durante sus tres instancias, que a su vez estos resultados se comparan con los incrementos salariales de los colaboradores y con el análisis de los resultados de la evaluación de desempeño.

Además, se aplicaron dos cuestionarios:

- ✓ El primero va dirigido a los mandos altos del personal administrativo, es decir, los líderes o jefes de área, con el fin de conocer la opinión que tienen respecto de la evaluación aplicada y cómo esta influye en el desarrollo de su equipo de trabajo (ninguno de los dos se aplicó a las sucursales).
- ✓ El segundo se dirige a todo el personal administrativo y de droguería, para conocer directamente el impacto que tienen las evaluaciones de desempeño en el desarrollo de sus funciones.

6.3.2.1. El cuestionario:

El primer cuestionario cuenta con preguntas abiertas y cerradas con el fin de obtener información más amplia del proceso de evaluación y su influencia en los colaboradores desde la perspectiva de los líderes. (Ver Anexo 2)

El segundo cuestionario se realiza de manera individual, aplicando una serie de preguntas cerradas y previamente elaboradas, para conocer la percepción que tienen los colaboradores de la evaluación recibida en el año 2018. (Ver Anexo 3)

Para la aplicación de los cuestionarios, se utiliza el método de Rensis Likert desarrollado en 1932, conocido como la escala de Likert, que sirve para medir las actitudes que tienen las personas frente a algo, ya sea una situación, un proceso o un objeto (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010), en este caso se analiza la percepción que tienen los colaboradores frente a la evaluación de desempeño ya sea favorable o desfavorable, por ello es que este método de medición es clave para conocer y analizar las opiniones.

El cuestionario será presentado por medio de una serie de preguntas o afirmaciones, y las respuestas serán compiladas de la siguiente manera:

Sumamente satisfecho	Muy de acuerdo	Muy bien
Muy satisfecho	De acuerdo	Bien
Satisfecho	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Regular
Poco satisfecho	En desacuerdo	Poco
Nada satisfecho	Muy en desacuerdo	Muy poco

6.4. Definición del concepto impacto

Luego de efectuar el proceso de recolección de datos con el personal de recursos humanos, los jefes de área y los colaboradores seleccionados como muestra para el desarrollo del proyecto, se realiza un análisis con el objetivo de evaluar el impacto e influencia que tiene la evaluación de desempeño en el cumplimiento y mejoramiento de las funciones de los colaboradores de la organización. Para hacer un mejor análisis, inicialmente, se define el concepto de impacto, tomando este como: el efecto que produce algo sobre otra cosa, también equivale a la influencia que genera algo sobre algún otro asunto, como lo expone la Real Academia Española, (2020), es decir, que para nuestro caso de análisis hace referencia a los

efectos o la capacidad de influir que tiene la evaluación de desempeño en los colaboradores al desarrollar las funciones o actividades laborales.

6.5. Operacionalización de las variables

A continuación, se realiza la operacionalización de las variables, las cuales son:

Tabla 6. Variable independiente: Evaluación de desempeño.

Variable	Definición teórica	Dimensión	Definición Operacional- (Indicadores)	Ítems
Evaluación de desempeño	Proceso de gestión estructurado para dirigir, supervisar y medir el desempeño de los colaboradores, tiene como objetivo su desarrollo personal y profesional mediante constantes mejoras. También estimula el diálogo en cuanto a lo que el jefe espera del colaborador y la forma en como este le corresponde, logrando mejorar los resultados. (Alles, 2006)	Evaluación de Competencias: Son un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores.	Las competencias para evaluar:	Preguntas del cuestionario a aplicar a los colaboradores para conocer la percepción que tienen los colaboradores de la evaluación de desempeño.
			a) Competencias actitudinales	
			b) Colaboración y trabajo en equipo	
			c) Orientación a resultados	
			d) Iniciativa y liderazgo	
		e) Competencias técnicas		
		Evaluación de Objetivos: Deben ser concretos, alcanzables y medibles (SMART).	Los objetivos pueden ser:	
			a) De crecimiento y superación.	
b) Personales y profesionales.				

Fuente: Autoría propia.

Tabla 7. Variable dependiente: Desarrollo de las funciones.

Variable	Definición teórica	Dimensión	Definición Operacional- (Indicadores)	Ítems
Desarrollo de las funciones laborales	Son el conjunto de tareas o actividades que debe desempeñar una persona que ocupa una posición o un puesto de trabajo en una empresa, estas funciones se deben realizar de manera productiva para lograr los objetivos organizacionales.	Actividades básicas y operativas del puesto.	Cuáles son las funciones básicas y simples del puesto de trabajo	Preguntas del cuestionario a aplicar a los colaboradores para conocer la percepción que tienen los colaboradores de la evaluación de desempeño.
		Actividades que requieren mayor análisis.	Actividades que requieren más análisis y generan mayor rendimiento laboral.	

Fuente: Autoría propia.

7. Hallazgos

A continuación, se inicia con el desarrollo de las fases de la metodología planteada, dando respuesta a los objetivos específicos y por ende al objetivo general, los cuales son:

7.1. Proceso de las evaluaciones de desempeño

Describir cómo es el proceso de las valuaciones de desempeño que realiza la empresa caracterizando las competencias que se evalúan por nivel jerárquico (año 2018).

- ✓ Describir cómo se realiza el proceso de las evaluaciones de desempeño que se aplica al personal administrativo, de droguería y a las sucursales, por medio de la indagación y el análisis de los procedimientos previamente establecidos por la empresa.
- ✓ Analizar si se llevan a cabo distintas evaluaciones de desempeño de acuerdo con los niveles jerárquicos y analizar las competencias que se aplican para cada una.

7.1.1. Conocimiento de la organización y del área de RRHH

Para conocer mejor la empresa, se realiza una descripción general de esta y del área de recursos humanos:

Es una empresa dedicada a la venta al por menor de productos farmacéuticos y de herboristería, con 17 años de trayectoria en la Argentina y con más de 130 años de experiencia en el país de México, en donde está su casa matriz. Con el paso del tiempo logra un mayor posicionamiento y actualmente cuenta con 44 sucursales en las que se generan de más de 350 empleos.

El área de recursos humanos, inicialmente se enfocaba en el desarrollo eficaz de la administración del personal con funciones importantes para el crecimiento de la organización, pero luego se articulan funciones de gestión del talento humano, en pro de obtener resultados positivos frente a las metas planteadas, que permiten evaluar el desempeño del personal, para

luego analizar y crear nuevas estrategias o fortalecer las existentes en beneficio del crecimiento empresarial.

El efecto de ejecutar en la empresa solo funciones Hard, ocasiona consecuencias negativas en los colaboradores al generar bajas expectativas y rendimientos, debido a las reglas que se establecen y que generan que las actividades sean lineales sin algún tipo de motivación por el alcance de los objetivos, que les permitan un desarrollo integral, debido a esto se establece el inicio de las funciones desde la estrategia Soft, que enfoca su accionar desde la gestión del talento humano el cual permite un desempeño adecuado del trabajador al tener objetivos claros para el empleado que contribuyen también al crecimiento de la organización.

En el año 2014 y en aras de mejorar la productividad de la empresa, se consolida la propuesta de trabajo desde una visión soft, la cual establece la planeación y ejecución de planes de acción a partir del análisis de la evaluación de desempeño de los colaboradores, Es así que, la gestión del talento humano tendría como estrategia la formación y motivación del personal que se articulan con el mejoramiento integral de los procesos productivos de la empresa.

Alineados con este objetivo es que se llevaron a cabo proyectos para desarrollar la gestión del talento humano, como lo son:

- ✓ Para el año 2015 se creó el Centro Institucional de Capacitación (CIC) siendo el lugar en donde se dan cursos, inducciones, capacitaciones y reuniones en general para promover y potenciar mejor estos temas.
- ✓ En el 2016 se iniciaron las “Sucursales Escuelas” con el fin de realizar un mejor entrenamiento y capacitación a las personas que ingresan a las sucursales.
- ✓ En el 2016 se implementó por primera vez la evaluación de desempeño en casa central.
- ✓ Y para el año 2017 se continuó la implementación de las evaluaciones de desempeño en las sucursales.

7.1.2. Las evaluaciones de desempeño

Las evaluaciones de desempeño surgieron desde el área de RRHH para continuar la transformación que se venía adelantando en pro de mejorar el desempeño de los colaboradores, pasando a enfocarse más en lo “Soft” con la gestión del talento humano. Las valoraciones del personal buscan detectar los puntos fuertes para potencializarlos en pro de mejorar la productividad y a la vez detectar las oportunidades de mejora para trabajar en ellas y convertirlas en sus futuras fortalezas.

El proceso de cambio que ha venido adelantando RRHH sirvió para posicionar fuertemente al área como una impulsadora del bienestar laboral de los colaboradores. La evaluación de desempeño como herramienta de gestión es muy útil e importante, porque permite evaluar las habilidades y competencias de los colaboradores al realizar sus funciones diarias, llevar a cabo este proceso de manera periódica y sistemática ayuda a visualizar, controlar, analizar y evaluar el progreso de los objetivos empresariales hasta su cumplimiento.

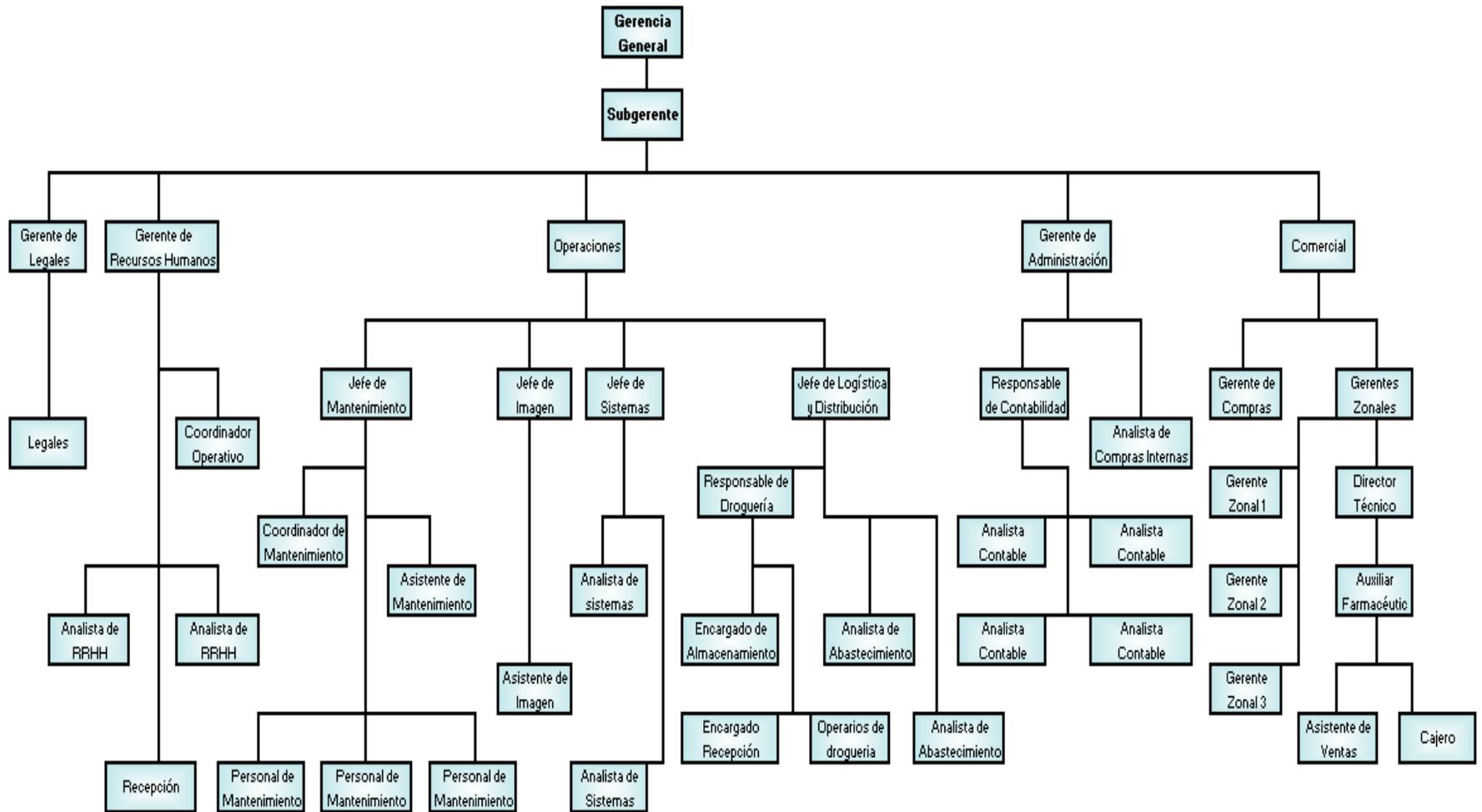
La consolidación de una herramienta institucional de evaluación ayuda a la unificación de criterios y al seguimiento de la gestión de los jefes que tienen personal a cargo para guiarlos a alcanzar las metas institucionales, sin dejar de lado los valores y la esencia de las personas. La evaluación posibilita identificar las virtudes y hábitos negativos de los colaboradores, los cuales se pueden ir fortaleciendo con el feedback adecuado, de esta manera los colaboradores asumen nuevos retos dentro de la organización y se generan vínculos más fuertes entre los jefes y sus equipos de trabajo.

La evaluación de desempeño como estrategia de crecimiento institucional, le permite a la empresa evidenciar de forma adecuada las diversas respuestas de los colaboradores en el alcance de sus funciones y en el cumplimiento o no de los objetivos propuestos por la organización. Además, permite establecer un registro organizado, confiable y formal de los aspectos evaluados y las notas de cada persona en pro de mejorar los resultados entre cada una de las evaluaciones.

7.1.3. Estructura organizacional

Para conocer mejor como se encuentra organizada la empresa y la estructura para aplicar las evaluaciones de desempeño, a continuación, se muestra su organigrama:

Organigrama Empresarial



7.1.3.1. División de la empresa para aplicar las evaluaciones de desempeño

Para llevar a cabo las evaluaciones de desempeño se dividió la empresa en tres grupos, así:

- ✓ Al primer grupo que se le realizó la evaluación fue al de casa central, dirigida al personal administrativo y de droguería, comprendida por las áreas de RRHH, sistemas, compras, comunicación, servicios y negocios, contabilidad, abastecimiento, legales y logística con 51 colaboradores es decir el 14% de la dotación. Aplicada por primera vez desde el 2016.
- ✓ El segundo grupo lo comprenden los asistentes de ventas y cajeros de las 44 sucursales, con una dotación de 245 personas correspondiente al 66%. De las cuales 26 personas que son un 7% no se les practica la evaluación, porque no están fijos en una sucursal.
- ✓ El tercer grupo son los farmacéuticos con un 20% de la dotación, conformado por 44 directores técnicos con un 12% y 29 auxiliares farmacéuticos con un 8%, a este último no se les realiza la evaluación. En el 2017 se les aplicó por primera vez la evaluación.

El objetivo de implementar la evaluación de desempeño en casa central antes que las sucursales, nace de la necesidad de identificar los ajustes que se requieran para mejorar el proceso, teniendo una idea de las situaciones que se puedan presentar con el personal de las sucursales. De esta manera se disminuyen los factores de riesgo y se pueden generar resultados más acertados y cercanos a la realidad.

7.1.3.2. Clasificación y organización del personal para las evaluaciones

La empresa tiene definida su estructura orgánica y esta organización de personal es tomada para aplicar las evaluaciones de desempeño. De acuerdo con las distintas categorías se elaboraron las evaluaciones, siendo la gerencia y los mandos altos los encargados de aplicarlas a sus equipos de trabajo (mandos medios, sénior, júnior y operativos) y dar el feedback correspondiente para que cada colaborador mejore su desempeño, contando además con el apoyo y guía del jefe inmediato.

A continuación, se realiza la clasificación del personal por el nivel jerárquico, dando a conocer su organización y quienes son los encargados de realizar las evaluaciones:

Tabla 8. Orden para aplicar las evaluaciones por niveles jerárquicos

CATEGORÍAS	CASA CENTRAL		SUCURSALES
Gerencia	Gerencia General	Sub gerencia	
Mandos Altos	Gerencias de área	Jefaturas de área y Gerencia de servicios y negocios	Directores Técnicos (Apoyo de las gerencias de servicios y negocios)
Mandos Medios	Responsables y coordinadores		Farmacéuticos Auxiliares
Sénior, Júnior, y Operativos	Analistas y asistentes	Analistas, asistentes y operarios	Empleados de farmacia y Cajeros

Fuente: Autoría propia con base a datos de la empresa.

7.1.4. Trabajo inter áreas en las evaluaciones de desempeño

Las personas y áreas que intervinieron mediante un trabajo en conjunto para llevar adelante el proyecto fueron:

- ✓ Recursos humanos como área líder encargada de dirigir el proceso, con el objetivo de analizar y evaluar el desempeño de cada persona, para luego iniciar planes de mejora en compañía del jefe inmediato y lograr incrementar la productividad laboral de cada uno.
- ✓ La gerente general y el sub gerente, trabajan a la par y en pro de mejorar la productividad de los trabajadores con la finalidad de alcanzar los objetivos empresariales.
- ✓ Los gerentes de servicios y negocios porque una de sus funciones más importantes es que las sucursales y por ende los colaboradores tengan un alto rendimiento y respondan eficientemente a los objetivos propuestos.

El trabajo en equipo que realizaron las áreas fue el siguiente:

El área de RRHH tuvo la función de realizar la planificación y el proceso de las evaluaciones de desempeño para las posiciones de casa central y en las sucursales para los asistentes de ventas y cajeros. El gerente de RRHH con la analista de capacitación y desarrollo se encargaron de crear y diseñar las planillas para la evaluación y la autoevaluación.

Para diseñar estas planillas, RRHH realizó una previa investigación tomando como base los siguientes libros de Marta Alles: Desempeño por competencias: evaluación 360° (2006) y Diccionario de competencias. La trilogía: las 60 competencias más utilizadas (2013), de los cuales se decide aplicar la evaluación vertical como se describe en el marco teórico, siendo esta “una evaluación en la que se pueden analizar tanto las competencias como los objetivos dados por el jefe inmediato a cada persona de su equipo, además de acompañarse de la autoevaluación del colaborador”.

Para continuar definiendo las competencias se contó con el apoyo del sub gerente y la gerente, contribuyendo con aportes significativos para terminar su construcción y definición, luego de realizados los cambios, se inicia el proceso de evaluación y de comunicación interna.

Los gerentes de servicios y negocios (GSN) son fundamentales para el proceso, debido a su acompañamiento y comunicación constante con los directores técnicos, donde brindan apoyo en el diligenciamiento de las plantillas de evaluación de cada colaborador, pues tienen contacto directo con el personal de las sucursales y conocen de cerca su desarrollo laboral y personal.

En el caso de las evaluaciones de desempeño de los DT, los encargados de elaborar la planilla con las competencias y objetivos fueron los gerentes de servicios, con el apoyo de la sub gerencia y de RRHH, tomando como guía las planillas de los mandos altos de casa central. Además, los GSN son los encargados de hacer las evaluaciones de los DT's y coordinar las reuniones uno a uno con los 14 farmacéuticos de sus respectivas zonas.

7.1.5. Comunicación de las evaluaciones

El gerente de RRHH se encarga de impulsar la comunicación interna para dar a conocer el proceso y su finalidad. Al mismo tiempo, la analista de RRHH se encarga de comunicar y guiar a los colaboradores en cada etapa, entregar el diccionario de competencias y las definiciones de las notas, informar el cronograma y velar por cumplimiento de cada parte de la

evaluación. Para el proceso de comunicación se contó con el apoyo del área de comunicación e imagen.

Los mecanismos de comunicación utilizados fueron los siguientes:

- ✓ Aplicación corporativa interna en la que se postea a los colaboradores la información del proceso, links de los formularios en Google Forms, para completar las evaluaciones y las autoevaluaciones, siendo el medio de comunicación más efectivo de la empresa.
- ✓ Envío de correos electrónicos a las áreas y sucursales dando a conocer en detalle el proceso, con sus respectivas indicaciones y fechas, además de los documentos base.
- ✓ Otro medio de comunicación es el llamado “Bolsín” usado para enviar a las sucursales los documentos en sobres sellados, en este se envían los resultados de las evaluaciones para realizar las reuniones uno a uno con los colaboradores.

7.1.5.1. Preparación del personal para el proceso de las evaluaciones

Para iniciar las evaluaciones se orientó a las jefaturas de áreas, a los GSN y a los DT con cada etapa, pues ellos son quienes hacen las evaluaciones al equipo. A los colaboradores se les explicó el proceso y como realizar la autoevaluación, esto acompañado de los correos electrónicos. El área de RRHH está atenta y abierta a las dudas e inquietudes que se presenten, para acompañarlos y resolverlas en tiempo y forma.

7.1.5.2. Capacitación de los líderes

Cuando se crearon las evaluaciones de desempeño, el gerente de RRHH en compañía de la analista de RRHH capacitaron a los líderes (gerentes y jefes) de casa central en el proceso, explicando su finalidad, la metodología, la forma de evaluar, el análisis de las calificaciones, la objetividad al momento de evaluar, los periodos y plazos para evaluar, el feedback, etc. Una vez capacitados los GSN estos capacitaron y acompañaron a los DT para hacer las evaluaciones.

7.1.6. Proceso de las evaluaciones de desempeño

El área de RRHH tiene a cargo la gestión de las evaluaciones de desempeño, con la cual se busca evaluar la productividad de los colaboradores, por medio del análisis de diferentes competencias y objetivos. A continuación, se describen los aspectos a tener en cuenta.

Tabla 9. Las evaluaciones de desempeño

Casa Central	Sucursales
Los gerentes y jefes deben completar una evaluación por cada persona que tenga a cargo y de acuerdo con el nivel jerárquico.	Los directores técnicos con apoyo de los GSN deberán completar una evaluación por cada asistente de ventas y cajero.
El formato de evaluación y autoevaluación difiere de acuerdo con el seniority y la categoría de los colaboradores.	El formato de evaluación y autoevaluación difiere para los DT, los asistentes de ventas y cajeros por los diferentes niveles jerárquicos.
Los resultados serán conocidos por la persona evaluada, su jefe inmediato, el liquidador de sueldos, el gerente de RRHH y la analista de capacitación y desarrollo. Y dependiendo del caso, algunos no son conocidos por el gerente de RRHH y la analista de capacitación y desarrollo.	Los resultados serán conocidos por la persona evaluada, su director técnico, el gerente de servicios y negocios, el gerente de RRHH y la analista de capacitación y desarrollo.
Las puntuaciones serán del uno al diez y en algunos casos las respuestas son por grado de satisfacción o de cumplimiento, para luego generar las notas cuantitativas.	
Para realizar la evaluación y la autoevaluación, el colaborador deberá tener una antigüedad mínima de seis meses en la empresa y haber trabajado el último cuatrimestre con el jefe.	

Fuente: Autoría propia con base a datos de la empresa.

7.1.7. Periodo de las evaluaciones

El proceso de las evaluaciones de desempeño se lleva a cabo cuatrimestralmente, tres veces al año. Dos de los cuales van seguidos de los aumentos salariales, que son el primer y el tercer periodo. Tienen esta periodicidad para darle continuidad a los objetivos y al plan de acción de las áreas y de las sucursales, es por ello que para dar inicio a la evaluación se realiza una retrospectiva del desempeño de cada colaborador de los últimos cuatro meses y para los farmacéuticos DT y auxiliares las evaluaciones se realizan dos veces al año.

7.1.8. Inicio de las evaluaciones de desempeño

En el inicio de cada una de las evaluaciones se envía a los colaboradores un posteo a través de aplicación interna de la empresa, donde se explica el proceso, las fechas de entrega de cada etapa, los links de la autoevaluación y la evaluación de los equipos este último solo a los jefes.

El cumplimiento en las fechas de entrega de cada etapa de la evaluación es fundamental para generar los planes de mejoramiento o las acciones que permitan cumplir las metas propuestas de forma rápida y precisa. Es importante que los jefes y los equipos de trabajo participen de manera activa en el proceso y en caso de tener alguna duda u obstáculo se apoyen en RRHH para darle solución y no generar atrasos en el cronograma de aplicación y desarrollo.

7.1.9. Etapas del proceso de la evaluación de desempeño

Las evaluaciones se realizan tres veces al año, como se describe a continuación:

7.1.9.1. Inicial: que consta de las siguientes etapas: (Realizada en abril)

- ✓ Fijación de objetivos.
- ✓ Evaluación de cada colaborador a completar por el jefe directo.
- ✓ Autoevaluación de cada colaborador.
- ✓ Entrevista entre evaluador y evaluado (feedback) para informar sobre:
 - Objetivos anuales planteados.
 - Revisión inicial de su evaluación de desempeño.

7.1.9.2. Intermedia: que consta de las siguientes etapas: (Realizada en agosto)

- ✓ Evaluación de cada colaborador a completar por el jefe directo.
- ✓ Autoevaluación de cada colaborador.
- ✓ Entrevista entre evaluador y evaluado (feedback) para el seguimiento:
 - La evolución del colaborador.
 - Las contingencias generadas en el alcance de los objetivos.

7.1.9.3. Final que consta de las siguientes etapas: (Realizada en noviembre)

- ✓ Evaluación de cada colaborador a completar por el jefe directo.
- ✓ Autoevaluación de cada colaborador.
- ✓ Entrevista entre evaluador y evaluado (feedback) para informar sobre:
 - Devolución final de la evaluación de desempeño.

7.1.10. Composición de la evaluación de desempeño

Para realizar un buen análisis del desempeño del colaborador es necesario que todas las personas tengan claro que es lo que se evalúa, los parámetros estipulados para cada nivel jerárquico, pues varían dependiendo de la posición y para el diagnóstico del desempeño se toma como guía el diccionario de competencias y las ponderaciones de las notas. A continuación, se describe la sección 1 y la sección 2 que conforman la evaluación de desempeño:

7.1.10.1. Sección 1:

En esta sección se completa el nivel de satisfacción alcanzado por el colaborador para cada competencia a evaluar, es así como, el alcance de estos tiene una estricta relación con los objetivos organizacionales y los aspectos básicos que se consideran importantes en el desarrollo personal, profesional, laboral y social de cada colaborador.

7.1.10.2. Sección 2

En la segunda sección de la evaluación de desempeño, se establecen los objetivos de superación que el colaborador debe alcanzar en determinado periodo de tiempo con la intención de establecer un proceso de mejoramiento constante. Estos acuerdos se hablan conjuntamente entre el evaluador y el evaluado y se pueden ajustar o modificar de acuerdo a las necesidades que se presenten para dar un mayor apoyo al trabajador.

7.1.11. Competencias de las evaluaciones de desempeño

Las competencias y campos de acción que se analizan en las evaluaciones de desempeño en casa central (para administrativos y droguería) y en las sucursales (para farmacéuticos, asistentes de ventas y cajeros) para cada categoría o nivel jerárquico son:

Tabla 10. Competencias de las evaluaciones de desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
	Sucursales		Casa Central					
	Sénior y Júnior	Mandos Altos	Mandos Altos		Mandos Medios		Sénior, Júnior, y Operativos	
Ítem	<u>Asistente de venta y cajero</u>	<u>Director Técnico</u>	<u>Gerente</u>	<u>Jefe</u>	<u>Responsable</u>	<u>Coordinador</u>	<u>Asistente, Analista y A. Senior</u>	<u>Personal de Droguería</u>
A	Valores de la empresa y actitud general.	Competencias personales	Competencias personales	Competencias personales	Competencias personales	Competencias personales	Competencias personales	Competencias actitudinales
B	Conciencia organizacional, Reglamento interno y conductas apropiadas.	Liderazgo / Gestión de personal	Gestión de personal	Gestión de personal	Competencias de liderazgo y conducción de equipos de trabajo	Trabajo en equipo y cooperación	Trabajo en equipo y cooperación	Trabajo en equipo y cooperación
C	Atención al cliente y tácticas comerciales.	Competencias de servicio, comunicación e influencia organizacional	Competencias de servicio e influencia	Competencias de servicio e influencia	Competencias de servicio e influencia	Competencias de servicio e influencia	Competencias de servicio e influencia	Orientación a resultados
D	Tareas operativas y administrativas inherentes al puesto.	Competencias de acción y logro	Competencias de acción y logro	Competencias de acción y logro	Competencias de acción y logro	Competencias de acción y logro	Competencias de acción y logro	Iniciativa y autonomía
E	Aspectos técnicos y compromiso con el puesto							
E/F	Objetivos de superación	Objetivos de superación	Objetivos de superación	Objetivos de superación	Objetivos de superación	Objetivos de superación	Objetivos de superación	Objetivos de superación

Fuente: Autoría propia, compilado de cada evaluación de desempeño de la empresa.

7.1.12. Calificación de las evaluaciones de desempeño

Para evaluar el desempeño de los colaboradores, el jefe inmediato analiza diversos factores laborales y personales, por ello es necesario que el trabajador cuente con una experiencia mínima de seis meses en la organización y una relación directa de cuatro meses con el jefe inmediato, para que la nota sea confiable y se puedan establecer los planes de mejora.

7.1.12.1. A quien se busca evaluar con las E.D.

La evaluación está diseñada de acuerdo con unas competencias y objetivos que tienen en cuenta a cada uno de los seniority de la empresa, con la finalidad de evaluar el rendimiento de los colaboradores en las funciones asignadas a su cargo. A cada uno de los miembros de la empresa, incluyendo a los mandos altos se le aplica de forma individual su proceso valorativo. Cada evaluación está creada con sus respectivas competencias y objetivos dependiendo del seniority, y con cada una se busca evaluar el trabajo y el rendimiento del colaborador en cuanto a las funciones y los objetivos planteados.

Con los resultados de las evaluaciones de los colaboradores, no se busca evaluar el desempeño de los jefes de área, puesto que cada líder tiene su propia evaluación, es así que los mandos altos se evalúan independiente de los resultados de sus equipos, además que los líderes son evaluados por la gerencia y la sub gerencia.

7.1.12.2. Objetividad requerida

El proceso de evaluación está sujeto al cumplimiento de los objetivos institucionales, por ello es que el líder deberá ser objetivo y dejar de lado los lazos afectivos, y los sucesos que se presenten de forma extraordinaria. Pero si se deben tomar como puntos de análisis las situaciones que reflejen un comportamiento o patrón usual en el desempeño de sus funciones y el comportamiento personal en el periodo de tiempo que se vaya a valorar.

7.1.12.3. Notas para realizar la evaluación

La integralidad e igualdad de la evaluación, está orientada desde las calificaciones o valoraciones que se asignen a los colaboradores de forma justa, para un correcto manejo de

este proceso el equipo de RRHH construyo una guía adecuada de notas con sus respectivas definiciones las cuales se presentan a continuación.

Notas: Definición y guía para calificar a los integrantes de un equipo

1, 2 o 3 - No cumple: No posee los hábitos para el puesto, carece de actitud de mejora. No se interesa en ampliar su conocimiento, no cumple con las tareas, ni tiene buena predisposición.

4 - Tarea realizada sin actitud. No alcanza las metas mínimas. No demuestra entusiasmo ni responsabilidad denotando la falta de actitud, compromiso y convicción.

5 - Tarea insuficiente con actitud de mejora. No se han alcanzado las metas mínimas, ya que no posee los hábitos y las aptitudes que se requieren, trabaja junto a su jefe para mejorar.

5.5 - Tarea cumplida parcialmente con actitud. Tiene una intención de mejora real, manifiesta interés para desarrollarse. Demuestra resultados positivos en su accionar.

6 - Tarea cumplida satisfactoriamente. Logró comprender la importancia de alcanzar las expectativas del puesto, sin ser habitual, por ello se le deben recordar sus responsabilidades.

6.5 - Tarea cumplida satisfactoriamente con cierta habitualidad. Posee actitud y compromiso que se materializa en sus acciones. Aunque no se consolida como un hábito, pero si lo genera con un grado de crecimiento.

7 - Tarea cumplida satisfactoriamente de forma autónoma y habitual. Tiene la capacidad para ser constante e independiente al trabajar. No es necesario recordarle que, cuándo, ni cómo debe hacer para cumplir sus metas.

7.5 - Tiene constancia, autonomía y se preocupa por la calidad de su trabajo. Logró consolidar un hábito y metodología de trabajo que le permite optimizar el resultado de sus tareas.

8 - Tiene el hábito totalmente incorporado y proporciona valor agregado. Destaca por sus valores, acciones, desde el compromiso, las conversaciones, la predisposición, la actitud y perseverancia. Tiene el hábito incorporado y es un ejemplo a seguir, contagiando su entusiasmo.

8.5 - Tiene el hábito, proporciona valor y colabora con los compañeros para que mejoren. Conoce las expectativas del puesto y de la empresa. Destaca en los equipos y además agrega valor a sus tareas, es una persona que todos pueden consultar.

9 - Influye activamente para que otros miembros del equipo mejoren su desempeño. Lo logra desde la conversación y como referente informal de sus compañeros por su actitud.

10 – Sobre calificado para el puesto. Sin posibilidad de incorporarse a un proceso de mejora continua, debe buscar crecimiento y desarrollo en nuevas tareas y responsabilidades.

7.1.13. Desarrollo de las evaluaciones de desempeño

Luego de recibidos los resultados de las autoevaluaciones y las evaluaciones, el área de RRHH compila y procesa los datos de cada persona para realizar el diagnóstico al desempeño, de este modo se logran unificar los criterios de los jefes y de ser necesario se realiza alguna calibración. Luego, los resultados de las dos evaluaciones se envían físicamente a los jefes de área en casa central y a los GSN y a los DT de las sucursales, para iniciar el proceso de feedback.

7.1.14. Devolución de las evaluaciones de desempeño

Los resultados de la evaluación y la autoevaluación serán tratados en la reunión uno a uno, en esta se conversan los aspectos a destacar y los que se necesitan priorizar en un plan de mejora. También se efectúa la devolución al colaborador, es importante resaltar que estos encuentros se convierten en un pilar fundamental para afianzar el trabajo en equipo y la confianza entre el jefe y el colaborador, además de ayudar con el crecimiento personal y empresarial.

El feedback dentro del proceso de evaluación es valioso por su la interacción entre el evaluador y el evaluado, pues en esta se originan compromisos de mejoramiento institucional y personal, sin embargo, es uno de los más complicados para su desarrollo, debido a diversas situaciones, como la inadecuada preparación de los líderes para realizarlo. Otro inconveniente es que la valoración asignada está por debajo o por encima de los parámetros establecidos, propiciando que los datos no reflejen el desempeño real de los colaboradores y por ende se elaboran planes de mejoramiento inadecuados.

En la reunión uno a uno se enmarca en la capacidad de establecer una comunicación asertiva que exprese de forma correcta el desempeño del colaborador, pues se puede presentar un bajo rendimiento, al pensar que sus labores no son evaluadas de forma pertinente o porque se piensan que no necesitan mejorar, generando que no se alcancen los objetivos.

En cuanto a las autoevaluaciones, también vale la pena resaltar que, puede haber colaboradores que califiquen su autoevaluación con notas altas, que difieran de la evaluación del jefe, es así como, se pueden inferir dos situaciones: la primera es que el colaborador no sienta necesidad de cambiar algo y la segunda es que el jefe subvalore las competencias y habilidades de su equipo.

Cuando se presentan estas situaciones, la analista y el gerente de RRHH hacen un análisis a las calificaciones y dialogan con el líder para entender la causa de la brecha entre los dos resultados y de ser necesario ajusta la evaluación, o si la calibración corresponde a la autoevaluación se dialoga su autoevaluación en la reunión uno a uno.

En la reunión uno a uno también se aborda la sección 2 de la evaluación, en la que el jefe junto con el colaborador dialoga y asume los compromisos para alcanzar los objetivos anuales. Es importante que no queden dudas, pues allí se dan a conocer los objetivos a evaluar en el próximo periodo. Una vez terminada la devolución, el jefe y el colaborador firman la planilla de la evaluación, para enviarla a recursos humanos.

Con las planillas de la evaluación se genera un historial que permite conceptualizar a los colaboradores en un nivel de desempeño específico con el aval del jefe, de RRHH y los GSN, no obstante, el resultado de las evaluaciones será de carácter confidencial para el resto del personal y en algunos casos para el área de RRHH.

7.1.15. Cuadros de ascensos para los colaboradores

Los ascensos se suelen dar por el buen desempeño o el nivel de estudio del colaborador, aunque estos también suelen ser muy limitados, a continuación, se describe el caso para casa central y para sucursales:

7.1.15.1. Ascensos en casa central

Para casa central son pocos los casos que se han dado, puesto que casi no existen posiciones para realizar ascensos, existen 35 posiciones administrativas correspondientes a 5 gerencias, 7 jefaturas, 1 coordinación y 3 responsables, las demás posiciones son senior o júnior y en la parte operativa de droguería existen 16 posiciones, de las cuales 1 es responsable, 2 júnior y los demás operativos. Al ser tan reducida la planta de personal de casa central hace que sean limitados los ascensos, además que en la actualidad estos cuadros de ascenso no están creados formalmente.

Cabe aclarar que: si un colaborador tiene un buen desempeño y si no se genera la vacante no podrá ascender a la posición más alta, pero si la vacante se generara no quiere decir que el colaborador con buen desempeño cambie a dicha posición. Primero se realiza una reunión entre la gerencia, la sub gerencia y el área de RRHH para decidir si el colaborador asciende. Lo que quiere la empresa es que el personal vaya creciendo, desarrollando más competencias y subiendo de seniority para que pasen de júnior a semi seniors o de semi senior a senior.

7.1.15.2. Ascensos en Sucursales:

Para el caso de las sucursales existe un cuadro de ascenso definido, pero solo aplica para la categoría de asistentes de ventas hasta llegar a la posición de farmacéuticos directores técnicos, y solo se da si la persona estudia la carrera de farmacia, además, de tener un buen desempeño. Este cambio de categoría se da en cumplimiento con lo establecido en el convenio colectivo de la Asociación de Empleados de Farmacia “ADEF” y en el siguiente orden: empleado de farmacia, empleado especializado de farmacia, y cuando se tiene el título universitario de farmacéutico avalado por el Ministerio de Salud cambia de categoría a farmacéutico auxiliar y por último a farmacéutico director técnico. En lo que corresponde a los cajeros no hay ascensos definidos, así el colaborador tenga un buen desempeño laboral.

7.1.16. Resultados de evaluaciones con rendimiento laboral alto, medio y bajo

Cuando el área de RRHH tenga las planillas firmadas con los resultados de las evaluaciones, se elabora un informe por ranking con los puntajes de los colaboradores, clasificados por categoría para ver las personas que tienen un desempeño alto, medio y bajo.

Terminado el año y con esto las fases de la evaluación de desempeño se realiza una clasificación de los tres desempeños para distinguir el rendimiento de cada colaborador. Estas

tres categorías se utilizan para temas de compensaciones, reconocimientos por esfuerzos o seguimiento de aspectos a mejorar. Estos desempeños se manejan de la siguiente manera:

7.1.16.1. Desempeño laboral alto

Para el caso de las sucursales se llevan a cabo tres de reuniones, en la que se dan a conocer los resultados a los farmacéuticos, asistentes de ventas y cajeros, estos dos últimos son seleccionados por el buen desempeño de los colaboradores. En esta reunión se hace un reconocimiento público y se entrega una mención a los colaboradores que tienen un desempeño laboral alto, además a los farmacéuticos se les hace entrega de una experiencia Big Box, a los asistentes de ventas y cajeros se les entrega una Gif Card.

Antes de las reuniones de fin de año, la gerencia y la sub gerencia visitan las sucursales que se destacaron por el alto rendimiento de los farmacéuticos a fin de reconocer su buen desempeño y motivarlos a seguir mejorando junto con el acompañamiento de toda la sucursal.

7.1.16.2. Desempeño laboral medio

Para casa central y las sucursales el personal que tiene un desempeño laboral medio se le reconoce en las reuniones uno a uno en la cual se le destacan los objetivos logrados, a su vez se dialogan los aspectos a trabajar o mejorar. Además, durante cada instancia del proceso el jefe acompaña y guía a su equipo en el cumplimiento de los objetivos.

7.1.16.3. Desempeño laboral bajo

Para casa central y para las sucursales los colaboradores con un desempeño laboral bajo tienen varios feedbacks con el jefe inmediato, aparte de las reuniones uno a uno para mejorar el rendimiento laboral, el seguimiento que se realiza al colaborador es constante para lograr modificar sus hábitos laborales y alcanzar los objetivos planteados.

Al mismo tiempo que se hacen las reuniones y el desempeño del colaborador no mejora, se traslada la situación al área de RRHH para que se logre hacer un plan de mejora que ayude con el rendimiento del colaborador. Si este desempeño sigue sin mejorar en el transcurso de dos años, se deriva el caso a la gerencia general para definir la situación del colaborador si es que continúa en la empresa con otro plan o se decide terminar con la relación laboral.

Adicionalmente, para los colaboradores de casa central. Dependiendo del resultado de sus evaluaciones, bajo, medio o alto, será el porcentaje del incremento salarial por desempeño que perciban, pues, a más alta calificación mayor será el porcentaje de incremento salarial, y en caso de una calificación baja no se generará el incremento por desempeño, si no únicamente se dará el adicional definido para toda la empresa por inflación.

7.1.17. Acciones para desarrollar y mejorar el desempeño laboral

En la empresa es fundamental el desarrollo laboral de los colaboradores y su mejora a medida que pasa el tiempo, por ello se crean los planes de mejora, en el que se realizan diferentes acciones tanto para casa central como para las sucursales, las cuales se detallan a continuación:

7.1.17.1. Casa central

Para casa central se hacen seguimientos y reuniones uno a uno entre los jefes inmediatos y sus equipos de trabajo, para el alcance de los objetivos planteados a nivel laboral y personal, además de lograr promover aspectos de liderazgo, trabajo en equipo e inteligencia emocional.

7.1.17.2. Sucursales

Para el caso de las sucursales se realizan más acciones para mejorar el desempeño laboral en distintos aspectos como:

Liderazgo: quiere que los jefes sean buenos líderes para que guíen y sobre todo acompañen a sus equipos a alcanzar los objetivos deseados y para los equipos de trabajo se quiere que sean capaces de liderar las situaciones de la mejor manera en caso de requerirlo.

Aptitudes comerciales: las ventas son una meta importante, con ellos se busca alcanzar los objetivos comerciales, por medio de la creación, la innovación y ejecución de técnicas que incrementen las ventas, y que desarrollen una buena predisposición con las actividades.

Trabajo en equipo: busca que los jefes sean capaces de integrar a sus equipos para trabajar mutuamente con un solo propósito y en cuanto a los colaboradores busca hacerlos sentir parte de un todo para lograr cumplir las metas a cabalidad.

Inteligencia emocional: quiere que los jefes y los equipos de trabajo desarrollen criterios y objetivos coherentes y constantes, reflejando estabilidad emocional y evitando los posibles altibajos que se puedan presentar, para que el ambiente y el clima laboral sean los mejores logrando desarrollar las actividades.

Autonomía de la gestión: busca que los jefes comprendan las políticas, reglamentos y normativas de forma clara, siendo capaces de gestionar los procesos y las actividades, al mismo tiempo que desarrollan su criterio y toman sus decisiones. Busca que los equipos de trabajo sigan la misma línea, siendo autónomos y eficientes en las actividades a realizar.

Estos aspectos se buscan desarrollar en todos los colaboradores, pues se quiere que cada uno desde su posición contribuya al desarrollo empresarial, con la ayuda de diferentes técnicas como capacitaciones, reuniones de equipo, reuniones uno a uno, feedback, coaching, evaluaciones de desempeño, técnicas de grupo, entre otras.

7.1.18. Acompañamiento de la evaluación al desarrollo del colaborador

Las evaluaciones de desempeño son un gran soporte para los líderes porque les permite documentar y generar un historial del rendimiento y el crecimiento de cada colaborador, conceptualizándolos de manera fidedigna con el aval del jefe y en una escala preestablecida, permitiendo realizar un acompañamiento en su desarrollo. Al evaluarse las competencias de los colaboradores se entiende que hay unas que estén más desarrolladas que otras, es por ello que uno de sus objetivos es detectar en cuál o cuáles se deben enfocar más.

Es importante que el líder conozca a su equipo para hacer un correcto diagnóstico del desempeño, siendo el resultado de la evaluación el disparador de la conversación a entablar en la reunión uno a uno, que sirve además para fortalecer el vínculo entre el líder y su equipo. En esta reunión el jefe dialoga con su equipo de las metas a alcanzar y los objetivos a cumplir, lo que se vuelve fundamental para el colaborador, porque va a saber a dónde ir o qué camino tomar, es decir que va a saber cuáles son las cosas que se le están evaluando.

El diálogo que se da en la reunión uno a uno es esencial porque si el colaborador no sabe que es lo que se le está evaluando, es probable que esté encaminando todos sus esfuerzos en realizar labores que no son importantes o que no le ayudan a alcanzar sus objetivos.

Que el proceso de las evaluaciones tenga varias instancias ayuda a que se haga un seguimiento del desempeño del colaborador y un acompañamiento en sus labores, pues se puede ver la evolución de cada uno, de acuerdo con los resultados obtenidos y de ser necesario se podrán cambiar y reorganizar las funciones o ajustar los objetivos a alcanzar. Trabajar en equipo con el jefe y con toda el área o sucursal ayuda a definir criterios comunes para alcanzar los objetivos de manera más fácil y conforme con las expectativas que quiere la empresa.

Además, las evaluaciones de desempeño le permiten a los colaboradores y a la empresa:

- Unificar los criterios que ayuden al logro de objetivos y a mejorar el espíritu de equipo.
- Reconocer la labor de los colaboradores que se destacan por su desarrollo laboral.
- Distinguir a los colaboradores que destacan por su desarrollo laboral y personal.
- Inculcar valores y el compromiso con la empresa.
- Comunicar la estrategia organizacional de la compañía.
- Velar por el cumplimiento de la normatividad.

7.1.19. Evaluaciones de desempeño por seniority

En la empresa se desarrollan diferentes evaluaciones de desempeño de acuerdo con los niveles jerárquicos, cada uno tiene sus campos de acción y en estos se evalúan distintas competencias. Evaluar el nivel de profundidad de cada competencia depende de la posición de cada colaborador, pues entre más alto es el cargo, mayor es la responsabilidad por evaluar.

Seguidamente, se realiza un análisis de las evaluaciones por nivel jerárquico a fin de conocer mejor cuáles son los focos, en qué temas se centra más la atención o el nivel de profundidad que se evalúa para cada uno.

7.1.19.1. Para el caso de casa central

- ✓ A los gerentes se les evalúan 29 competencias y 15 sub-competencias.
- ✓ A los jefes se les evalúan 29 competencias y 15 sub-competencias.
- ✓ A los responsables se les evalúan 30 competencias.
- ✓ A los coordinadores se les evalúan 30 competencias.
- ✓ A los asistentes, analistas y analistas senior se les evalúan 28 competencias.
- ✓ Al personal de droguería se les evalúan 11 competencias y las funciones dependiendo de cada puesto de trabajo.

7.1.19.2. Para el caso de las sucursales:

- ✓ A los cajeros y asistentes de ventas se les evalúan 33 ítems.
- ✓ A los DT farmacéuticos se les evalúan 23 competencias y 13 sub-competencias.

7.1.20. Competencias por nivel jerárquico

A continuación, se realiza un análisis y diferencias que existen entre las evaluaciones

7.1.20.1. Competencias de casa central por nivel jerárquico

Tabla 11. Ítem A - Competencias personales de casa central por seniority

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO “CASA CENTRAL”						
	Mandos Altos		Mandos Medios		S. Sénior, Júnior, y Operativos	
Ítem	Gerentes	Jefes	Responsables	Coordinadores	Asistentes, Analistas, A Senior	Personal de Droguería
A	<u>Competencias personales</u>	<u>Competencias personales</u>	<u>Competencias personales</u>	<u>Competencias personales</u>	<u>Competencias personales</u>	<u>Competencias actitudinales</u>
1	> Estabilidad emocional	> Estabilidad emocional	> Estabilidad emocional	> Estabilidad emocional	> Estabilidad emocional	> Responsabilidad en actos y actividades
2	> Confiabilidad	> Confiabilidad	> Confiabilidad	> Confiabilidad	> Confiabilidad	> Comunicación clara
3		> Discreción y reserva				
4	> Actitud positiva	> Actitud positiva	> Actitud positiva	> Actitud positiva	> Actitud positiva	> Actitud positiva
5	> Sentido común y objetividad	> Sentido común y objetividad	> Sentido común y objetividad	> Sentido común y objetividad	> Sentido común y objetividad	> Comprensión de la Empresa y su rol
6	> Compromiso	> Compromiso	> Compromiso	> Compromiso	> Compromiso	
7	> Autodesarrollo	> Autodesarrollo	> Autodesarrollo	> Autodesarrollo	> Autodesarrollo	
8	> Flexibilidad	> Flexibilidad	> Flexibilidad	> Flexibilidad	> Flexibilidad	
9	> Administración del tiempo	> Administración del tiempo y orden en el trabajo	> Administración del tiempo y orden en el trabajo	> Administración del tiempo y orden en el trabajo	> Administración del tiempo y orden en el trabajo	
10	> Manejo de la tecnología	> Manejo de la tecnología	> Manejo de la tecnología	> Manejo de la tecnología	> Manejo de la tecnología	
11	> Cumplimiento de las normas	> Cumplimiento de las normas	> Cumplimiento de las normas	> Cumplimiento de las normas	> Cumplimiento de las normas	> Cumplimiento de procedimientos y reglamento interno
12	> Puntualidad y presentismo					
13	> Imagen personal					

Fuente: Autoría propia, compilado de cada evaluación de desempeño de la empresa.

Análisis ítem A: Competencias personales

Ítem 1: Dirigido a todo el personal al enfocarse en la capacidad de expresarse y manejarse adecuadamente en cualquier tipo de situación y en los mandos altos y medios se enfatiza que además de realizarse se promueva el buen desempeño con diferentes personas.

Ítem 2: Para el líder se enfatiza en promover la confianza con su equipo de trabajo, siendo fundamental para que sus relaciones sean de transparencia y para los mandos medios y júnior busca promover lazos de confianza para que asuman sus responsabilidades y creen diálogos con sus pares y líderes así cuando se presente un problema o cometan un error lo dialoguen.

Ítem 3: Para los mandos altos se enfatiza en la importancia y el manejo de la información confidencial a la que tienen acceso.

Ítem 4: Dirigido para todas las personas indistintos del nivel jerárquico, pues es importante tener actitud positiva, para fomentar la tranquilidad, la tolerancia y la innovación para agregar valor a cada tarea realizada.

Ítem 5: Aplica a todo el personal a fin de desarrollar la capacidad de analizar situaciones de forma razonable u objetiva dependiendo de sus funciones y en los mandos altos, además busca promover entre su equipo de trabajo este comportamiento y racionamiento.

Ítem 6: Busca que todo el personal sea comprometido con su trabajo sintiendo los objetivos de la organización como propios, en los mandos medios se busca que estos alienten a los demás a actuar con compromiso, promoviendo su sentido de pertenencia y en los mandos altos busca que estos reflejen y transmitan a su equipo buenas conductas por medio de su ejemplo para el alcance de objetivos.

Ítem 7: Busca crear conciencia y reflexionar del desempeño para mejorar los aspectos que considere necesarios para alcanzar nuevas metas, aprendiendo de sus errores para no repetirlos y de sus buenas experiencias para fortalecerlas, en los mandos altos busca promover la actualización e incorporación de nuevos conocimientos para mejorar los resultados a nivel personal y grupal.

Ítem 8: Busca que se adapten a los cambios presentados, logrando trabajar eficazmente ante situaciones variadas e inusuales y además en los mandos altos promueve la búsqueda de mejores formas de hacer las cosas a fin de encontrar la soluciones que hagan más eficiente las labores del área.

Ítem 9: Dirigido a todos los colaboradores para analizar la capacidad para establecer criterios, prioridades y responsabilidades.

Ítem 10: En cualquier puesto de trabajo el manejo de la tecnología es importante para el desarrollo de las funciones, por ello se busca que mantengan actualizados para mejorar y aprender nuevas herramientas.

Ítem 11: Es fundamental y extensible a todos los colaboradores conocer y seguir las normas que tiene la empresa, como: puntualidad, presentismo, vestimenta, presencia y buen uso de elementos de seguridad, para generar un buen ámbito laboral

Ítem 12 y 13: Enfatiza en la conducta y el ejemplo que dan los jefes a su equipo de trabajo, siendo estos una influencia importante, pues la imagen que reflejan causa una aceptación o no en su equipo.

Tabla 12. Ítem B – Competencias de gestión de personal y trabajo en equipo de casa central por seniority.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO “CASA CENTRAL”						
	Mandos Altos		Mandos Medios		S. Sénior, Júnior, y Operativos	
Ítem	Gerentes	Jefes	Responsables	Coordinadores	Asistentes, Analistas, A Senior	Personal de Droguería
B	<u>Gestión de personal</u>	<u>Gestión de personal</u>	<u>Trabajo en equipo y cooperación</u>			
14	> Liderazgo y	> Liderazgo y	> Liderazgo y	> Liderazgo y		

	dirección	dirección	dirección	dirección		
15	> Capacidad de delegar	> Capacidad de delegar	> Capacidad de delegar			
3	Reglamento interno	> Cumplimiento de reglamento interno				
17	> Trabajo en equipo y colaboración	> Trabajo en equipo		> Trabajo en equipo y colab. con sus pares	> Trabajo en equipo y colab. con sus pares	> Se ofrece a ayudar con trabajo de otros
18		> Colaboración con otras áreas	> Trabajo en equipo y colab. a otras áreas	> Trabajo en equipo y colab. a otras áreas	> Trabajo en equipo y colab. a otras áreas	> Promueve y estimula el trabajo
19				> Trabajo en equipo y colab. a su superior	> Trabajo en equipo y colab. a su superior	
20	> Desarrollo de personas	> Desarrollo de las personas				
21	>	> Forjador de clima				
22	>	> Evaluación de colaboradores				
23	> Evaluación y objetivos superación	> Diseño de objetivos superación				
24	> Reuniones uno a uno	> Reuniones uno a uno	> Conducción de colaboradores			

Fuente: Autoría propia, compilado de cada evaluación de desempeño de la empresa.

Análisis ítem B: Competencias de gestión de personal

Ítem 14: Está enfocado a los mandos altos con el fin de evaluar el rol de los líderes al guiar y dirigir con ejemplo el alcance de los objetivos y en los mandos medios en que deben ser buenos referentes para los demás en su forma de pensar, hacer y ser.

Ítem 15: Dirigido a mandos medios y altos, analizando la capacidad para promover ideas que mejoren el trabajo y su forma de delegar funciones y responsabilidades a sus equipos.

Ítem 16: Se encamina a los mandos altos, siendo los encargados de promover y hacer cumplir todos los reglamentos de la empresa.

Ítem 17: Busca evaluar la predisposición y cooperación que tienen para alcanzar los objetivos del área.

Ítem 18: Se dirige a todos los colaboradores para evaluar la cooperación y el trabajo con otras áreas para lograr objetivos comunes.

Ítem 19: Va dirigido a los coordinadores que son mandos medios, los semi sénior y Júnior con el objetivo de promover el trabajo al interior de cada equipo para que cada integrante cumpla un rol activo en pro del desarrollo del plan de acción.

Ítem 10: Está enfocado en los mandos altos con el fin de que estos se comprometan y promuevan el crecimiento de las personas dentro de la empresa, ayudándolos en el desarrollo de su potencial y sus capacidades mediante un feedback regular y positivo.

Ítem 21: Dirigido a mandos altos para propiciar un clima de armonía donde sus equipos se sientan desarrollados y reconocidos.

Ítem 22: Se centra en los mandos altos, ya que estos son quienes hacen las evaluaciones de desempeño de sus equipos, con el cual se busca que sean coherentes al momento de evaluar.

Ítem 23: Dirigido a los mandos altos debido a que estos son los que deben fijar los objetivos de superación que más se adecuen a cada persona dependiendo de sus funciones y del rol que cumple cada uno dentro de su área.

Ítem 24: Se dirige solo a los mandos altos, pues son los que realizan las reuniones uno a uno de manera periódica, en la cual deben dialogar sobre el rendimiento de cada uno y de esta manera generar cambios positivos en los hábitos y las conductas laborales.

Tabla 13. Ítem C - Competencias de servicio e influencia de casa central por seniority.

	Mandos Altos		Mandos Medios		S. Sénior, Júnior, y Operativos	
Ítem	Gerentes	Jefes	Responsables	Coordinadores	Asistentes, Analistas, A Senior	Personal de Droguería
C	<u>Comp. Servicio e influencia</u>					
25	> Conciencia organizacional	> Los objetivos y las funciones varían por puesto de trabajo				
26	> Relaciones Interpersonales					
27	> Influencia social e impacto en la empresa	> Influencia social e impacto en la empresa	> Influencia social e impacto en la empresa	> Influencia social e impacto en la empresa	> Influencia social e impacto en la empresa	
28	> Comunicación					
29	> Comunicación oral	> Preparador				
30	> Comunicación escrita	> Control de inventario				
31	> Escucha	> Personal de Camioneta				
32	> Tickets	> Tickets y correos electrónicos	> Revisión de la camioneta y entrega de la mercadería.			
33	> Aplicación interna	> Asistente de Droguería				
34	> Orientación al cliente	> Carga, control y verificación de pedidos.				
35	> Visitas a sucursales		> Responsable de Recepción			
36	> Control de procesos y procedimientos		> Control de remitos, devolución y diferencias			

37	>	Iniciativa					
38	>	Aporte de ideas	>	Aporte de ideas y búsqueda de información			
39	>	Búsqueda de información					

Fuente: Autoría propia, compilado de cada evaluación de desempeño de la empresa.

Análisis ítem C: Competencias de servicio e influencia

Ítem 25: Está dirigido a todas las personas de la empresa, pues busca que cada uno tenga conocimiento de la organización acorde con la posición que ocupa, además de conocer la importancia de su rol y las responsabilidades dentro de la organización.

Ítem 26: Va dirigido a todo el personal para que entre todos exista una relación positiva y constructiva, logrando consolidar los lazos de afinidad laboral para afianzar la cooperación y el trabajo en equipo a fin de cumplir las metas y los objetivos.

Ítem 27: Se dirige a todo el personal, para que influyeran positivamente a los demás con sus actos y conversaciones y en la medida que la persona tiene un cargo más alto adquiere mayor responsabilidad en sus acciones, siendo un referente para los demás.

Ítem 28: Este ítem de comunicación es para todos, pues es importante generar una buena comunicación (oral y escrita) internamente y con las demás áreas, además que los mandos altos tienen la función de velar que la comunicación sea más fluida y actualizada.

Ítem 29, 30 y 31: Abarca a todo el personal, siendo esencial desarrollar la capacidad de escucha para entablar buenas relaciones con el equipo de trabajo y con toda la organización.

Ítem 32: Va dirigido a todos los empleados pues busca que los tickets y mails sean contestados dentro de los tiempos establecidos en pro de dar una respuesta o solución rápida.

Ítem 33: Se dirige a todos los colaboradores con el fin de potenciar el uso de la aplicación interna de comunicación y en los mandos medios y altos busca que estos alienten y promuevan a los demás compañeros en su uso activo.

Ítem 34: Está dirigido a todos los colaboradores con el objetivo de analizar el servicio brindado, anticipándose a las necesidades, teniendo como prioridad la atención a las sucursales de manera confiable. En los mandos altos se busca que transmitan a sus equipos la importancia de atender las farmacias para fortalecer las relaciones en el corto, mediano y largo plazo.

Ítem 35: Las visitas a las sucursales están dirigidas a los mandos medios con el fin de que estos conozcan la importancia de recorrer las sucursales periódicamente y para los mandos altos se busca que estos generen dicho hábito.

Ítem 36: Se enfoca en los mandos medios y altos para velar por el cumplimiento de los procedimientos por parte de las farmacias.

Ítem 37: Está dirigido a los mandos altos pues busca que estos se anticipen a los problemas o contingencias y que a su vez estén atentos a las oportunidades de mejora, teniendo una visión anticipada de las situaciones que se puedan presentar.

Ítem 38: Va dirigido a los mandos altos con el objetivo de evaluar la capacidad que tienen de proponer soluciones a los problemas que se presenten, promoviendo ideas innovadoras y siendo capaces de crear inquietud y curiosidad ante nuevos conocimientos.

Ítem 39: Tiene foco en los mandos altos con el objetivo que estos se mantengan actualizados e informados, que tengan inquietud y curiosidad de conocer diferentes cosas para realizar análisis más profundos.

Tabla 14. Ítem D - Competencias de acción y logro de casa central por seniority

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO “CASA CENTRAL”			
	Mandos Altos	Mandos Medios	S. Sénior, Júnior, y Operativos

Ítem	Gerentes	Jefes	Responsables	Coordinadores	Asistentes, Analistas, A Senior	Personal de Droguería
D	Acción y logro	Acción y logro				
40	> Planificación	> Desarrollo de capacidades y fortalezas				
41	> Orientación a resultados	> Interés al aprendizaje				
42	> Visión estratégica	> Visión estratégica				
43	> Visión comercial	> Visión comercial				
44	> Toma de decisiones	> Iniciativa y autonomía				
45	> Negociación	> Negociación				
46			> Compromiso con la rentabilidad	> Compromiso con la rentabilidad	> Compromiso con la rentabilidad	> Influencia positiva en la organización
47	> Manejo de conflictos y urgencias					
48		> Documentación de procedimientos			> Calidad. Análisis e interpretación de tareas.	
49	> Informes	> Informes				
50	> Plan de Acción	> Plan de Acción				
51	> Confección del presupuesto	> Confección del presupuesto				

Fuente: Autoría propia, compilado de cada evaluación de desempeño de la empresa.

Análisis ítem D: Competencias de acción y logro

Ítem 40: Está dirigido a todo el personal con el objetivo de evaluar la planificación, la organización y el desarrollo de sus funciones para cumplir los objetivos del área. Y en los mandos altos se enfatiza además en la orientación que realiza a su equipo para planificar el trabajo y dar cumplimiento al plan de acción.

Ítem 41: Está dirigido a todos los colaboradores con la finalidad de evaluar que tan encaminadas están sus acciones para alcanzar los objetivos y en los mandos altos también enfatiza en el compromiso que deben generar a sus equipos alcanzar las metas.

Ítem 42: Tiene foco en los mandos altos para que estos se distingan y resalten por su capacidad de agregar valor al trabajo y generar buenos planes de acción que vayan al ritmo de las nuevas tendencias y el entorno tan cambiante.

Ítem 43: Orientado a los mandos altos para analizar la capacidad que tienen de considerar los aspectos que afectan o benefician la rentabilidad de la empresa, para luego actuar en pro del éxito comercial.

Ítem 44: Se dirige a todo el personal con el objetivo de analizar la capacidad que tienen de tomar decisiones, considerando antes las distintas opciones e impactos, para luego seleccionar la mejor alternativa y obtener el resultado deseado.

Ítem 45: Va dirigido a los mandos altos con el objetivo de analizar la capacidad que tienen de crear alianzas beneficiosas para la organización.

Ítem 46: Se enfoca en los mandos medios, semi senior y júnior con la finalidad de analizar el compromiso que tienen con la rentabilidad y la mejor utilización de los recursos disponibles, al mismo tiempo que cumplen con la realización de los proyectos.

Ítem 47: Está dirigido a todos los colaboradores para analizar la capacidad que tienen de anticiparse a diferentes situaciones de conflicto y saber cómo manejarlas. Además, para el caso de los mandos altos se analiza la capacidad que tienen de solucionar las situaciones complicadas, definir estrategias y formas de trabajo que permitan identificar y manejar situaciones de presión y conflicto.

Ítem 48: Se analiza la calidad del trabajo, comprendiendo el motivo y el por qué realizar las tareas para evitar el hacer sin el pensar, agregando valor y de ser necesario modificar o complementar los procedimientos.

Ítem 49: Orientado a los mandos altos, siendo estos los responsables de presentar a la gerencia los informes de los avances y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Ítem 50: Está dirigido a los mandos altos, pues son los encargados de planificar las actividades del área para el siguiente año, así mismo de plantear los objetivos de superación del área y del personal a cargo, con la finalidad de la mejora continua.

Ítem 51: Enfocado a los mandos altos, pues se encargan de planear y ejecutar las actividades propuestas para el próximo año, a su vez de optimizar los recursos que tiene a disposición.

Tabla 15. Ítem E – Objetivos de superación de casa central por seniority

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO “CASA CENTRAL”						
	Mandos Altos		Mandos Medios		S. Sénior, Júnior, y Operativos	
Ítem	Gerentes	Jefes	Responsables	Coordinadores	Asistentes, Analistas, A Senior	Personal de Droguería
E	<u>Objetivos de superación</u>					

Fuente: Autoría propia, compilado de cada evaluación de desempeño de la empresa.

Análisis ítem E: Objetivos de superación

En este ítem, el líder escribe los objetivos de superación de cada persona de su equipo de trabajo por cada campo de acción, los cuales se revisan en la reunión uno a uno.

7.1.20.2. Competencias de las sucursales por nivel jerárquico

A continuación, se detallan las competencias que se evalúan en cada categoría del personal de las sucursales.

Tabla 16. Competencias de las sucursales por seniority

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO “SUCURSALES”	
Mandos Altos	S. Sénior y Júnior
Directores Técnicos	Asistentes de ventas y cajeros
<u>A. Competencias personales</u>	<u>A. Valores de la empresa y actitud general.</u>
Estabilidad emocional	Respeto de la autoridad y cumplimiento de directivas
Respeto	Autocrítica y aceptación de correcciones constructivas
Actitud Positiva	Modificación de malas conductas: desarrollo y crecimiento personal
Flexibilidad	Iniciativa, predisposición y colaboración
Sentido común y objetividad	Comunicación, trato y espíritu con el equipo
Administración del tiempo y el trabajo	Transparencia y sinceridad en sus palabras y acciones
Cumplimiento del reglamento interno	
Horario y presentismo	
Imagen Personal	
Procesos y procedimientos	
<u>B. Liderazgo / Gestión de personal</u>	<u>B. Conciencia organizacional, Reglamento interno y conductas apropiadas.</u>
Dirección de personal	Horario laboral: Puntualidad.
Capacidad para delegar	Ausencias justificadas: no tener ausencias injustificadas
Cumplimiento del reglamento interno	No contar con apercibimientos y/o sanciones disciplinarias
Uso del sistema de fichaje Lennox	Cuidado personal: Chaqueta prolija e higiene personal
Trabajo en equipo	Feridos: Colaborar activamente con estos
Desarrollo de las personas	Fines de semana: Colabora cubriendo en caso de contingencias
Evaluación de desempeño	Vacaciones: Colaborar con la cobertura de vacaciones
Criterio	Rotaciones en la semana: colabora con los imprevistos semanales

Cumplimiento del procedimiento (plazos, forma y devolución)	Manejo de situaciones imprevistas con actitud profesional
Diseño de objetivos	
Reuniones uno a uno	
<u>C. Competencias de servicio, comunicación e influencia organizacional</u>	<u>C. Atención al cliente y tácticas comerciales.</u>
Conciencia organizacional	Compromiso en el servicio al cliente-paciente
Relaciones interpersonales	Atención y asesoramiento profesional
Iniciativa y participación	Manejo de situaciones conflictivas con el cliente-paciente.
Comunicación	Compromiso con la gestión comercial
Oral	Impulso de productos complementarios, ofertas y accesorios.
Escrito	Asistente de ventas: Se esmera en las ventas
Escucha	Cajeros: Realiza la labor de caja con responsabilidad, precisión y sin presentar fallos.
Aplicación Interna de Comunicación	
Orientación al cliente interno	
<u>D. Competencias de acción y logro</u>	<u>D. Tareas operativas y administrativas inherentes al puesto.</u>
Compromiso comercial	Cumple tareas relacionadas con la mercadería
Promueve y pone en práctica las diferentes estrategias comerciales	Realiza el conteo quincenal de mercadería/Inventario.
Atención al cliente externo	La sucursal no posee diferencias de mercadería sin justificación.
Orientación a resultados	Cumple tareas administrativas asignadas
Manejo de conflictos operativos y urgencias	Cumple tareas generales
Organización administrativa de la sucursal	Cumple tareas en la vía pública
Planificación y cumplimiento de plazos	Posee conocimientos técnicos necesarios para el puesto.
Control de stock y ajustes	
	<u>E. Aspectos técnicos y compromiso con el puesto</u>
	Posee conocimientos técnicos necesarios para el puesto.
	Tiene un conocimiento integral de la empresa, el negocio y el mercado.
	Se preocupa por mantenerse constantemente actualizado.

	Participa de las capacitaciones o actividades propuestas por la compañía.
	Brinda apoyo técnico al equipo.
<u>E. Objetivos de superación</u>	<u>E. Objetivos de superación</u>

Fuente: Autoría propia, compilado de cada evaluación de desempeño de la empresa.

7.2. Percepción de los colaboradores

Analizar la percepción que tienen los colaboradores de administración y droguería respecto de la evaluación de desempeño.

- ✓ Realizar entrevistas a las personas encargadas de liderar el proceso (Gerente de Recursos Humanos y Analista de Recursos Humanos) para conocer mejor el objetivo de aplicar las evaluaciones de desempeño a los colaboradores de casa central y las sucursales.
- ✓ Aplicar cuestionarios a los jefes de área con el fin de conocer la opinión que tienen de la evaluación de desempeño y cómo influye en el desarrollo de su equipo de trabajo (no se aplicó a las sucursales).
- ✓ Aplicar cuestionarios a los colaboradores de las áreas administrativas y de droguería para conocer la percepción que tienen de la evaluación de desempeño que reciben y así analizar cuál es su impacto respecto de las funciones que realizan (no se aplicó a las sucursales).

7.2.1. Entrevista aplicada al personal de RRHH que lidera el proceso de las evaluaciones de desempeño.

A continuación, se hace un análisis de la entrevista aplicada al personal de RRHH que se encarga de liderar el proceso de la evaluación de desempeño de una empresa del rubro de farmacias. Para lo cual se agruparon y clasificaron las preguntas de acuerdo con temáticas afines.

Análisis respuestas de RRHH

Tabla 17. Generalidades de la evaluación de desempeño

Preguntas
1. ¿Cómo le parece el proceso de comunicación para realizar las evaluaciones de desempeño?
2. ¿Considera que las competencias y los criterios utilizados para la evaluación de desempeño son los más adecuados y por qué?

3. ¿Actualmente la evaluación de desempeño cumple el propósito por la cual fue creada?

Fuente: Autoría propia, preguntas tomadas del cuestionario aplicado a los líderes.

De acuerdo con la información recopilada, los dos hacen referencia al trabajo realizado para mejorar el proceso de la evaluación de desempeño, es así que, cada paso que se lleva a cabo está diseñado para cubrir sus necesidades, con los recursos disponibles. En cuanto a la parte técnica de la evaluación, afirman que el proceso de comunicación está diseñado para llegar a todo el personal por medio de la aplicación interna, pero además de tener el medio hacen énfasis en que la hacen de manera constante y permanente.

En cuanto a las competencias y criterios, afirman que son los más adecuados porque está pensada en su cultura, es así como, las competencias se ajustan a sus necesidades, y en cuanto a los criterios a evaluar buscan una alineación entre los líderes y con sus equipos de trabajo.

Aunque la evaluación cumple con el propósito por la cual fue creada, afirman que se debe continuar desarrollando, pues este proceso les permite reconocer y motivar a cada persona por su buen trabajo, a la vez que ayuda a mejorar el desempeño laboral. Pero, para lograrlo, hacen énfasis en la importancia de las reuniones uno a uno, pues cuando se lleva a cabo un feedback constructivo el rendimiento mejora, además de contar la guía y el apoyo del jefe.

Tabla 18. Proceso de feedback de la evaluación de desempeño

Preguntas
4. ¿Se dan capacitaciones o charlas a los jefes para realizar el proceso de evaluación y feedback y de qué tipo?
5. ¿Cuál cree que es la importancia del proceso de feedback?
6. ¿Cómo reciben los colaboradores el proceso de feedback de la evaluación?

Fuente: Autoría propia, preguntas tomadas del cuestionario aplicado a los líderes.

Debido a la importancia de las reuniones uno a uno, se capacitaron a los líderes para guiarlos en la realización del feedback, pues afirman que los colaboradores incrementan su desempeño cuando mejoran el vínculo y la relación laboral con su jefe, estas charlas les ayudan a encarar de mejor manera las evaluaciones de sus equipos y el feedback.

También hacen referencia a la importancia de las reuniones uno a uno, para que tomen más fuerza en el proceso de análisis de la evaluación de desempeño, siendo esta la mejor herramienta para aumentar el rendimiento laboral, pues permite una mejor relación y acercamiento con el jefe, que es de vital importancia para que se le marque al colaborador el camino a seguir y los objetivos a alcanzar.

En líneas generales, los colaboradores reciben adecuadamente el feedback del jefe, pero este depende de la capacidad del jefe para entablar la conversación con sus equipos, la cual si es dada correctamente mejora el desempeño laboral, siendo este un espacio de crecimiento para el líder y para el colaborador. Cabe resaltar que, cuando el colaborador o el jefe no poseen la predisposición para la reunión por motivos variados, no se obtienen resultados favorables.

Tabla 19. Rendimiento de los colaboradores con la evaluación

Preguntas
7. ¿Considera que los colaboradores luego de recibir la devolución de la evaluación incrementan o disminuyen su rendimiento laboral y por qué?
8. ¿El proceso de evaluación de desempeño está acorde a las necesidades de la empresa y los colaboradores y por qué?
10. ¿Al proceso actual de las evaluaciones le están o le piensan realizar cambios y de ser así, ¿cuáles?

Fuente: Autoría propia, preguntas tomadas del cuestionario aplicado a los líderes.

Luego que los colaboradores reciben la devolución de la evaluación, su rendimiento tiende a mejorar, puesto que en la reunión uno a uno el líder da las pautas de los aspectos a mejorar y con esto las personas planean y ejecutan sus actividades, para mejorar su desempeño laboral.

En cuanto al proceso de evaluación, firman que, si está pensada y ejecutada de acuerdo con sus necesidades, aunque con el tiempo haya ido mejorando y automatizándose, desde un inicio cuando se diseñó se pensó en apuntar directamente al cumplimiento de sus metas organizacionales y la mejora del desempeño laboral.

Aunque el proceso de evaluación está diseñado para cubrir las necesidades del colaborador y la empresa, también es cierto que este tiene que ir mejorando a medida que pasa el tiempo, pues la cultura y la tecnología si van cambiando, de acuerdo a esto es que se están incorporando cambios para pasar de una calificación numérica a una calificación cualitativa conceptualizada por colores, pero manteniendo las 14 notas, otro cambio es la digitalización y automatización de la herramienta, por ello se empezó a trabajar con formularios online a través de Google Forms.

Tabla 20. Impacto de la evaluación de desempeño

Preguntas
9. ¿De qué manera la evaluación de desempeño contribuye a mejorar el rendimiento de los colaboradores?
11. Analizando los resultados de las evaluaciones de desempeño de casa central, ¿Cuál considera que es el impacto de la misma en el desempeño los colaboradores?

Fuente: Autoría propia, preguntas tomadas del cuestionario aplicado a los líderes.

Siguiendo con su contribución al rendimiento de los colaboradores, estos afirman que la evaluación que aplican si esta enfoca en mejorar el desempeño de los colaboradores, pues cuando se realiza la devolución el jefe dialoga con su equipo de los aspectos a mejorar, las competencias evaluadas y el camino a seguir para alcanzar los objetivos. Debido a esto es que se logran mejorar los vínculos del jefe con el colaborador y por ende se genera un mayor compromiso con la empresa que se refleja en la mejora del rendimiento laboral.

Y por último respecto del impacto de la evaluación en el desempeño de los colaboradores afirman que los resultados en gran medida son positivos, es decir que los colaboradores si mejoran su rendimiento laboral, siendo esta herramienta la brújula que los guía para saber qué es lo que esperan de ellos, cuáles son sus aspectos a mejorar y los objetivos a alcanzar, es así como este instrumento se convierte en una gran influencia, pues además de ayudar a mejorar el vínculo con el líder, mejora el desempeño de los colaboradores.

7.2.2. Cuestionario aplicado a los líderes de casa central.

Continuando con el desarrollo de las técnicas de recolección que se ejecutaron, se realiza un análisis del cuestionario aplicado a los líderes de casa central para conocer su opinión de la evaluación de desempeño realizada a los colaboradores. (Anexo 2)

7.2.2.1. Resultados y análisis a las respuestas

El siguiente cuestionario tiene como finalidad conocer la percepción que tiene el líder respecto de los resultados de la evaluación de desempeño aplicada a su equipo de trabajo con el objetivo de analizar su influencia en el desarrollo de las actividades laborales.

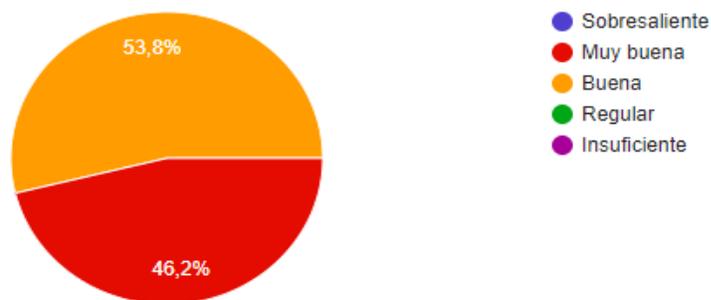
Análisis respuestas de los líderes:

1. ¿Cómo considera que ha sido la influencia de la evaluación de desempeño en el rendimiento de su equipo?

Gráfico 1. Respuesta de los líderes a la primera pregunta del cuestionario

1. ¿Cómo considera que ha sido la influencia de la evaluación de desempeño en el rendimiento de su equipo?

13 respuestas



Fuente: Autoría propia, respuestas del cuestionario aplicado a los líderes.

Entre los diferentes motivos que exponen los líderes del porqué la evaluación si influye en el rendimiento de sus equipos, se encuentran los siguientes:

Considerado un momento clave para generar espacios de comunicación de las competencias destacadas y las que necesitan mejorar, pues permite la construcción de un plan de crecimiento en donde el jefe con el colaborador determina las metas a alcanzar, para luego realizar los seguimientos al proceso de mejora del colaborador.

Otros motivos que dan a conocer los jefes, es que potencializa el desarrollo personal y profesional del colaborador, ayudando a mejorar el vínculo entre el líder y su equipo, reforzando los lazos de confianza para mejorar los desempeños, además permite dar a conocer y a entender al personal la finalidad de sus actividades siendo más fácil guiarlos al cumplimiento de sus metas. También brinda la posibilidad de crear un plan de trabajo que permita enfocar los esfuerzos en las tareas y las actitudes que el equipo debe tomar frente a determinados retos o actividades y así cumplir sus funciones.

Brinda la posibilidad al líder de trabajar juntamente con cada integrante de su equipo, lo cual permite mejorar el ambiente laboral y con esto se logre un rendimiento más efectivo respecto de las tareas propuestas.

2. ¿Analizando la evaluación de desempeño como evaluaría su impacto en las siguientes competencias?

Tabla 21. Respuestas del cuestionario aplicado a líderes de las competencias

Respuesta/ Competencias / Cant y %	Muy buena		Buena		Sobresaliente		Regular		Total Líderes
	Cant	%	Cant	%	Cant.	%	Cant	%	
A. Competencias personales	7	54%	6	46%	0	0%	0	0%	13
B. Trabajo en equipo y cooperación	7	54%	4	31%	2	15%	0	0%	13
C. Competencias de servicio e influencia	3	23%	10	77%	0	0%	0	0%	13
D. Competencias de acción y logro	7	54%	4	31%	1	8%	1	8%	13

Fuente: Autoría propia, preguntas y respuestas tomadas del cuestionario aplicado a los líderes.

De acuerdo con las respuestas de los líderes respecto del impacto o la influencia de la evaluación de desempeño en las diferentes competencias, se analiza que:

Se presentaron resultados positivos debido a las características mismas de la evaluación, pues esta se construyó desde las necesidades de la organización, teniendo en cuenta la importancia que tiene el capital humano para cumplir las metas organizacionales. Es así que, al enfocar este proceso en el trabajo en equipo, las competencias personales, de servicio y de logro de los colaboradores se obtienen mejores resultados en la productividad de laboral.

3. ¿Qué sugerencias o aportes le realizaría al proceso de la evaluación de desempeño para optimizar su resultado?

De acuerdo con las respuestas recibidas de los líderes, se puede analizar que varios de ellos están conformes con el proceso actual de las evaluaciones, afirmando que, así como está elaborada la herramienta es de gran ayuda para los jefes, pues contempla todos los aspectos que se le debe evaluar al colaborador, además que les sirve para guiar su equipo al cumplimiento de los objetivos planteados.

Por otro lado, también hay líderes que consideran que sería bueno reestructurar la extensión de la evaluación, disminuyendo las competencias a evaluar, es decir, que se haga una más genérica, otro aporte es replantear las reuniones uno a uno, para brindar mayor importancia a los espacios de diálogo y guiar el desarrollo de las actividades, así mismo realizar seguimiento a los objetivos, porque si bien estos se hablan en la reunión uno a uno no hay un seguimiento.

7.2.3. Cuestionario aplicado los colaboradores de casa central.

A continuación, se hace un análisis del cuestionario aplicado a los colaboradores de casa central para conocer su percepción de la evaluación de desempeño recibida (Anexo 3).

Primero se plasman los resultados de los colaboradores excluyendo a la gerente general porque no hace autoevaluación y luego se realiza la interpretación cualitativa, cabe resaltar que las respuestas que se evidencian en su mayoría son positivas como: “Sumamente satisfecho y muy satisfecho; muy de acuerdo y de acuerdo; muy bien y bien”.

7.2.3.1. Resultados y análisis a las respuestas

Para realizar un mejor análisis se clasificaron las preguntas de acuerdo a las temáticas que se desarrollaron en el marco teórico (ítems A, B, C, D, y E) las cuales se detallan a continuación:

Tabla 22. Respuestas del cuestionario aplicado a los colaboradores de la evaluación de desempeño recibida

A. Proceso general de la evaluación de desempeño en la empresa	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
1. ¿Qué tanto conoces el proceso de evaluación de desempeño del que participas?	Muy bien		Bien		Regular		Poco		Muy poco		Encuestados	
	16	32%	31	62%	3	6%	-	0%	-	0%	50	100%
2. ¿Qué tan de acuerdo estás con que en la empresa exista un esquema de evaluación de desempeño?	Muy de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo		Muy en desacuerdo		Encuestados	
	28	56%	22	44%	-	0%	-	0%	-	0%	50	100%
3. ¿Qué tan satisfecho estás con la orientación recibida de parte de la empresa para realizar la evaluación de desempeño con éxito: Respecto del proceso y los tiempos?	Sumamente satisfecho		Muy satisfecho		Satisfecho		Poco satisfecho		Nada satisfecho		Encuestados	
	9	18%	18	36%	23	46%	-	0%	-	0%	50	100%
B. Aplicación de la herramienta de evaluación de desempeño												
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
4. ¿Qué tan satisfecho estás con la practicidad de la herramienta Google Forms para realizar la evaluación de desempeño?	Sumamente satisfecho		Muy satisfecho		Satisfecho		Poco satisfecho		Nada satisfecho		Encuestados	
	17	34%	18	36%	15	30%	0	0%	0	0%	50	100%
5. ¿Qué tan satisfecho está con la unificación de las competencias a evaluar y su definición en el Google Forms?	Sumamente satisfecho		Muy satisfecho		Satisfecho		Poco satisfecho		Nada satisfecho		Encuestados	
	9	18%	18	36%	21	42%	2	4%	0	0%	50	100%
6. ¿Qué tan satisfecho estás con la definición de los conceptos que representan cada nota?	Sumamente satisfecho		Muy satisfecho		Satisfecho		Poco satisfecho		Nada satisfecho		Encuestados	
	9	18%	17	34%	23	46%	1	2%	0	0%	50	100%
C. Criterios a evaluarse (por objetivos y por competencias)												
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
7. ¿Qué tan de acuerdo estás con las competencias que se te evalúan?	Muy de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo		Muy en desacuerdo		Encuestados	
	18	36%	29	58%	3	6%	0	0%	0	0%	50	100%
8. ¿Qué tan satisfecho te sentís con los objetivos que te planteó la persona que te lidera?	Sumamente satisfecho		Muy satisfecho		Satisfecho		Poco satisfecho		Nada satisfecho		Encuestados	
	15	30%	14	28%	21	42%	0	0%	0	0%	50	100%

D. El proceso de feedback o devolución de la evaluación	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
9. ¿Qué tan satisfecho estás con la conversación entablada en la reunión uno a uno?	Sumamente satisfecho		Muy satisfecho		Satisfecho		Poco satisfecho		Nada satisfecho		Encuestados	
	17	34%	17	34%	16	32%	0	0%	0	0%	50	100%
10. ¿Estás de acuerdo con que se realicen más reuniones uno a uno durante el transcurso del año?	Muy de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo		Muy en desacuerdo		Encuestados	
	22	44%	20	40%	7	14%	1	2%	0	0%	50	100%
11. ¿Crees que tu esmero en el cumplimiento de las funciones y responsabilidades para lograr los objetivos planteados son reconocidos por tu líder en la reunión uno a uno?	Muy bien		Bien		Regular		Poco		Muy poco		Encuestados	
	20	40%	27	54%	3	6%	0	0%	0	0%	50	100%
E. Objetivo e importancia de la evaluación de desempeño												
E. Objetivo e importancia de la evaluación de desempeño	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
12. ¿Qué tan de acuerdo estas en afirmar que las evaluaciones de desempeño son importantes para tu desarrollo personal y profesional?	Muy de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo		Muy en desacuerdo		Encuestados	
	25	50%	21	42%	3	6%	1	2%	0	0%	50	100%
13. ¿Sentís que la evaluación de desempeño te brinda oportunidades de mejora en tu desempeño laboral?	Muy de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo		Muy en desacuerdo		Encuestados	
	15	30%	31	62%	4	8%	0	0%	0	0%	50	100%
14. ¿Qué tan satisfecho estás con los resultados del proceso de la evaluación de desempeño?	Sumamente satisfecho		Muy satisfecho		Satisfecho		Poco satisfecho		Nada satisfecho		Encuestados	
	11	22%	18	36%	20	40%	1	2%	0	0%	50	100%

Fuente: Autoría propia, preguntas y respuestas tomadas del cuestionario aplicado a los colaboradores.

Análisis respuestas de los colaboradores:

Ítem A. Proceso general de la evaluación de desempeño en la empresa.

El proceso de comunicación de la empresa con sus colaboradores permite que ellos tengan una percepción adecuada del proceso de evaluación que se reciben, sin embargo, es fundamental que algunos elementos de notificación sean evaluados para mejorar el porcentaje de bien a muy bien en las próximas valoraciones que se efectúen en los colaboradores.

Los colaboradores conocen la importancia de la evaluación en el mejoramiento de sus funciones y como su crecimiento personal y profesional le permite mejorar su productividad, de ahí es que los resultados obtenidos en la encuesta reflejan la articulación del proceso de evaluación con su opinión respecto de la importancia de su implementación.

Ítem B. Aplicación de la herramienta de evaluación de desempeño utilizando Google Forms

Las herramientas digitales permiten mejorar los procesos productivos, de esta forma las herramientas de Google utilizadas para el manejo de información de la evaluación de desempeño permite que llegue a los colaboradores de forma puntual y rápida, permitiendo cumplir con el cronograma de actividades.

Esto da como conclusión que la mayor parte del personal está muy satisfecho con las herramientas y los instrumentos usados para realizar la evaluación y la autoevaluación, al igual que con las definiciones de las competencias y las notas.

Los resultados demuestran que las estrategias y herramientas propuestas desde el área de recursos humanos están diseñadas desde las necesidades de los colaboradores y la estructura de la evaluación y la autoevaluación están siendo claras y entendibles para el personal, de esta forma es que la empresa logra generar una confianza con referencia al proceso.

Ítem C. Criterios que se evalúan (por objetivos y por competencias)

En la actualidad las organizaciones hacen uso de la evaluación de desempeño y en su estructura se establecen las competencias y objetivos a evaluar que le permiten al colaborador tener claridad de las funciones a realizar y de esta manera poder mejorar sus debilidades y afianzar sus virtudes en beneficio personal, profesional y empresarial.

La evaluación de desempeño tiene una estructura basada en competencias y objetivos, que están diseñadas y ajustadas a las funciones del personal y las necesidades de la empresa, esto permite que los miembros de la organización tengan una perspectiva positiva debido al conocimiento de los ítems que se les evalúan generando confianza en el proceso, sin embargo, es importante mencionar que, aunque la mayoría de resultados están ubicados en los niveles superiores de valoración por parte de los colaboradores es necesario analizar situaciones que ayuden a establecer mayores porcentajes de resultados en los rangos más altos del cuestionario.

Ítem D. El proceso de feedback o devolución de la evaluación

Los procesos de realimentación de los resultados se convierten en una importante herramienta que ayuda a la empresa a establecer junto a sus colaboradores acciones de mejora adecuadas según las necesidades, por ello es importante que los miembros de la organización encargados de efectuar el proceso de feedback, tengan la capacidad de establecer una comunicación asertiva con su equipo de trabajo.

A través de los resultados obtenidos en la encuesta, los colaboradores demuestran la importancia de las reuniones uno a uno en el mejoramiento de la comunicación entre los líderes y los miembros del equipo, pero también es fundamental priorizar la organización de más reuniones de manera periódica con la finalidad de hacer un seguimiento a las acciones establecidas dentro de los planes de desarrollo creados para alcanzar los objetivos empresariales.

Ítem E. Objetivo e importancia de la evaluación de desempeño

Deja como conclusión que más del 60% del personal se siente muy satisfecho de participar del proceso de las evaluaciones que tiene la empresa, pues sienten que es una herramienta que les ayuda a desarrollarse y progresar en la empresa, además de contar con el apoyo y el acompañamiento del jefe inmediato como pilar y guía en su crecimiento.

La percepción de los colaboradores con respecto a la evolución personal y profesional que aporta la evaluación de desempeño genera efectos positivos al entender con claridad la herramienta, pues con esta logran detectar las falencias en sus funciones laborales y actitudes

personales que deben mejorar, y que luego se verán reflejadas en su guía de crecimiento laboral.

7.3. Variación en los resultados de la evaluación de desempeño y la retribución salarial

Describir las variaciones inter evaluaciones y su relación con la retribución salarial dada por la empresa.

- ✓ Análisis de indicadores de recursos humanos relacionados con la evaluación de desempeño.
- ✓ Comparar las calificaciones de la evaluación de desempeño durante sus tres instancias de manera global y clasificada por nivel jerárquico y por categoría.
- ✓ Relacionar los resultados de la evaluación de desempeño con la retribución salarial de los colaboradores.

7.3.1. Indicadores de recursos humanos

A continuación, se realiza un análisis de diferentes indicadores que contribuyen de manera importante con la medición de la gestión del talento humano y que además se pueden enlazar con el análisis de los resultados de la evaluación de desempeño aplicada.

Tabla 23. Datos de administración del personal para análisis de indicadores

Promedio de personas trabajando en 2018					Personas que salen de la empresa en 2018		
2018	Administrativo	Droguería	Total	Promedio	Motivo	Cant.	Total
Ene	36	15	51	51	Renuncia	4	5
Dic	34	16	50		Bajo Desempeño	1	

Fuente: Autoría propia con base en los datos de la empresa.

Índice de rotación de personal:
$$\frac{\text{Cantidad de renuncias en casa central en 2018}}{\text{Promedio de colaboradores casa central 2018}} \times 100$$

Índice de rotación de personal:
$$\frac{5 \text{ renuncias}}{51 \text{ colaboradores}} = 10 \%$$

- Rotación voluntaria (renuncias): 8%
- Rotación involuntaria (bajo desempeño): 2%

Índice de retención de personal:
$$\frac{\text{Personal al final del 2018 - Cant de ingresos 2018}}{\text{Colaboradores al inicio del 2018}} \times 100$$

Índice de retención de personal:
$$\frac{50 \text{ colaboradores al final} - 4 \text{ ingresos}}{51 \text{ colaboradores al inicio}} = 91 \%$$

Tanto el índice de rotación como de retención son muy favorables e indican que la empresa cuenta con una gran estabilidad laboral, además de la buena disposición de los colaboradores para quedarse en la empresa, estos aspectos se relacionan con factores como el buen clima laboral, la buena retribución salarial, la motivación laboral, personal y profesional. La desvinculación por bajo desempeño fue porque el rendimiento del colaborador fue menor al esperado por la empresa para su posición.

Pero con estos indicadores positivos es conveniente que el área de recursos humanos replantee los desafíos y las recompensas de los colaboradores para incrementar el desempeño laboral, generando además que la empresa se mantenga actualizada y renovada y con esto lograr ser reconocida en el mercado, pero sobre todo en su sector.

Como consecuencia de los resultados de la evaluación de desempeño aplicada en el 2018 y por el bajo el rendimiento al inicio del año siguiente de un colaborador, es que para el mes de abril del año 2019 se presentó una desvinculación por bajo desempeño laboral, siendo el resultado del mal rendimiento laboral y que a pesar de los esfuerzos de la empresa no se logró mejorar, pues se realizó un acompañamiento desde la gerencia, la sub gerencia, el área de recursos humanos, el jefe inmediato y los compañeros del área.

Ascensos internos:
$$\frac{\text{No. de promociones y ascensos del 2018}}{\text{Total de colaboradores evaluados en el 2018}} \times 100$$

Ascensos internos:
$$\frac{1 \text{ ascenso en 2018}}{50 \text{ colaboradores}} = 2 \%$$

Posibilidad de ascensos internos: No. de promociones y ascensos en el 2018

$$\frac{\text{Posibilidad prom. / ascensos internos en 2018}}{\text{Posibilidad prom. / ascensos internos en 2018}} \times 100$$

Ascensos internos: $\frac{1 \text{ ascenso realizado en 2018}}{2 \text{ posibilidades de ascenso}} = 50 \%$

Con el resultado de este índice no se puede analizar el desempeño del personal con relación a los ascensos, debido a que solo se dio un caso, limitando las posibilidades de realizar inferencias respecto de este tema. Pero al comparar la estructura, la forma de realizar las promociones y los ascensos en la organización, junto con las dos opciones que se presentaron y el hecho de que una si prospero, da a entender que la empresa si contribuye con el crecimiento y desarrollo de los colaboradores que tiene buen potencial laboral. Las otras tres bajas laborales fueron en las posiciones de analista y operario, por lo que al estar en el menor nivel no da la posibilidad de ascensos ni promociones.

7.3.2. Análisis de las calificaciones de la evaluación de desempeño aplicada

El siguiente indicador evidencia que el área de recursos humanos centro sus esfuerzos en el cumplimiento de la aplicación de la evaluación de desempeño a todo personal, guiando en la autoevaluación a los colaboradores y a los líderes con las evaluaciones de sus equipos que contribuye a realizar análisis personalizados a cada colaborador de sus competencias y que pueden ser a provechados para crear los planes de mejora.

Cumplimiento de la E.D.: $\frac{\text{Cant colaboradores evaluados}}{\text{Total de colaboradores a aplicar la E.D.}} \times 100$

Cumplimiento de la E.D.: $\frac{50 \text{ colaboradores evaluados}}{50 \text{ evaluaciones a aplicar}} = 100 \%$

Con el siguiente análisis se busca conocer el porcentaje de colaboradores que tuvieron una calificación positiva, para saber si el proceso de gestión del desempeño aplicado por la empresa contribuyó a mejorar su rendimiento laboral.

Índice de mejora de competencias: Cant colaboradores que mejoraron

$$\frac{\text{Total de evaluaciones aplicadas}}{\text{Total de evaluaciones aplicadas}} \times 100$$

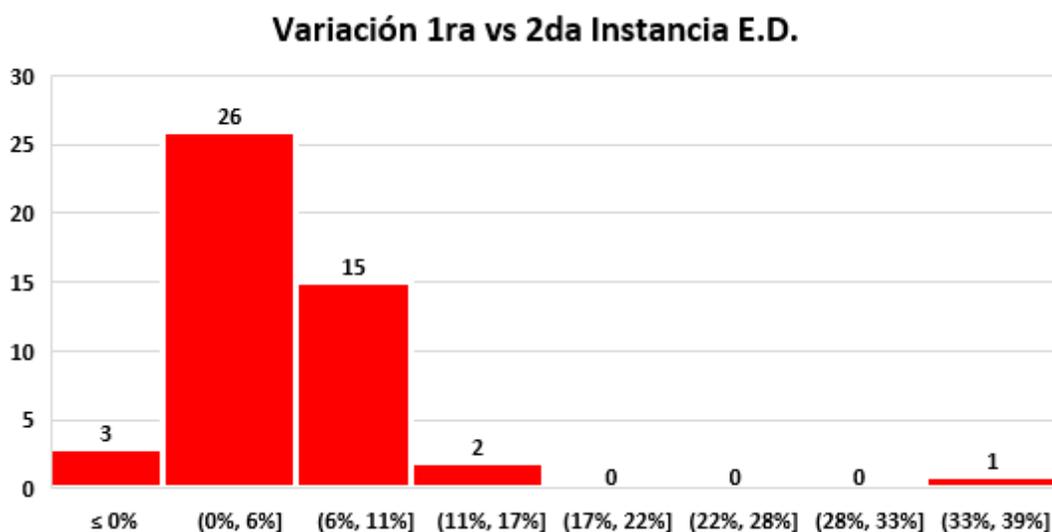
Índice de mejora de competencias: 48 colaboradores que mejoraron

$$\frac{48 \text{ colaboradores que mejoraron}}{50 \text{ evaluaciones aplicadas}} = 96 \%$$

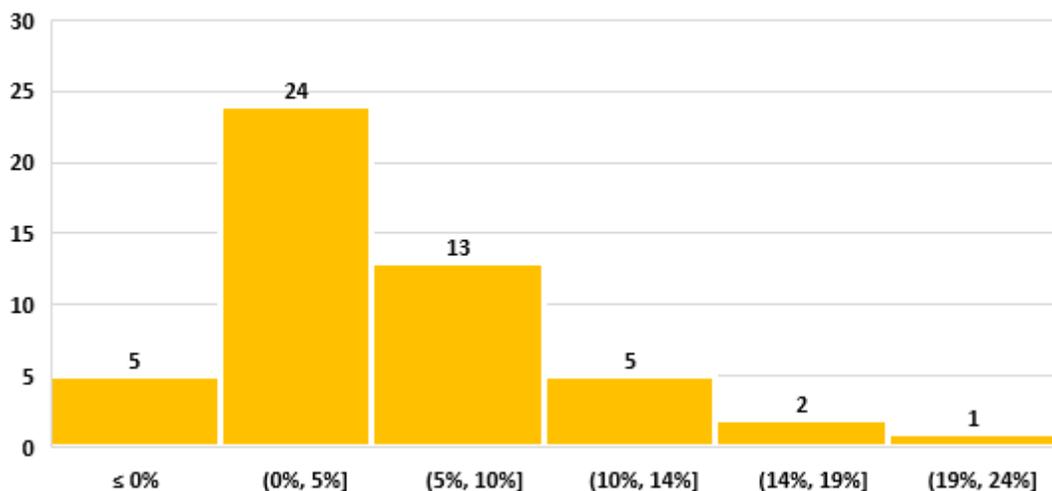
Se concluye que el 96% de las calificaciones tuvieron un aumento positivo en las competencias de la primera con respecto de la tercera evaluación, es decir que, de los 50 colaboradores, 48 tuvieron un resultado más favorable en todo el proceso de evaluación, reflejando que el proceso de evaluación de desempeño respecto al acompañamiento y guía de los líderes contribuyó a mejorar el rendimiento laboral.

7.3.3. Variación de las tres instancias de la evaluación de desempeño del 2018

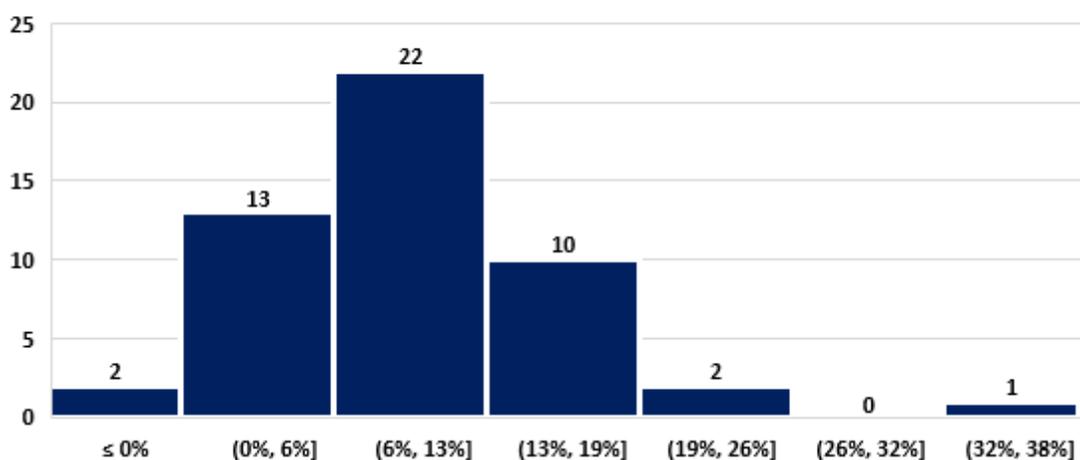
Gráfico No. 2, 3 y 4 Variación de las tres instancias de la evaluación de desempeño



Variación 2da vs 3ra Instancia E.D.



Variación 1ra vs 3ra Instancia E.D.



Fuente: Autoría propia con base en los resultados de la evaluación de desempeño.

Análisis de la variación entre la 1ra, la 2da y la 3ra instancia de la E.D del 2018

Tomando los resultados de las tres evaluaciones de desempeño se analiza la variación general de dicho proceso, es así que, en la segunda instancia las calificaciones que disminuyeron respecto de la primera fueron las de 3 personas y para la tercera etapa disminuyó a 2 personas, lo cual evidencia que la mayoría de los colaboradores si aumentaron su desempeño laboral.

También se puede analizar que para la segunda instancia respecto de la primera el 38% de las evaluaciones correspondiente a 18 personas presento un aumento del 6% en adelante en sus calificaciones. Comparando este mismo aumento del 6% en adelante para la tercera instancia respecto de la primera el aumento se presentó fue del 70% que corresponde a 35 personas.

De acuerdo con los datos y las gráficas se analiza que cada vez que se llevaba a cabo cada instancia la mayoría de las calificaciones mejoran, reforzando la idea que con la guía y el feedback de los líderes los colaboradores tienen más claridad de los objetivos a alcanzar y por ende mejoran su rendimiento laboral.

En la siguiente gráfica se muestran las variaciones generadas entre las calificaciones de las tres instancias, es decir que, esta evidencia el aumento entre la primera y la segunda instancia (color rojo), luego entre la segunda y la tercera (color amarillo) y, por último, la general que se da entre las notas de la primera y la tercera evaluación (color azul).

En esta se refleja el aumento generado entre las calificaciones de cada una de las instancias de la evaluación. Dichas calificaciones en promedio fueron: para la primera instancia de 6,07, para la segunda de 6,07 y para la tercera de 6,44, es decir que, las notas en promedio aumentaron un 0,57 y la variación de las notas de la primera y la tercera evaluación oscilo en rangos desde el -7% al +38, esto refleja que, si bien el 4% de las calificaciones disminuyó, la gran mayoría de los colaboradores mejoró su desempeño.

Gráfico No. 5 Variación de las tres instancias de la evaluación de desempeño (Anexo 4)



Fuente: Autoría propia con base en los resultados de la evaluación de desempeño.

7.3.4. Análisis de la evaluación de desempeño clasificada por nivel jerárquico

Tabla 24. Análisis de las tres instancias de la evaluación de desempeño

N. Jerárquico	Cant.	Promedio por instancias			Desviación por instancia		
		No 1	No 2	No 3	No 1	No 2	No 3
N. Alto	12	6,35	6,52	6,74	0,23	0,33	0,28
N. Medio	6	6,01	6,29	6,78	0,11	0,31	0,22
N. Júnior	32	5,97	6,27	6,57	0,45	0,35	0,49
Total	50	6,07	6,33	6,64	0,41	0,35	0,43

Fuente: Autoría propia con base en los resultados de la evaluación de desempeño.

Tabla 25. Análisis comparativo entre las instancias de la evaluación de desempeño

N. Jerárquico	Cant.	Variación Promedio entre instancias			Desviación de la variación entre instancias		
		1y2	2y3	1y3	1y2	2y3	1y3
N. Alto	12	3%	3%	6%	0,03	0,02	0,02
N. Medio	6	5%	8%	13%	0,05	0,04	0,02

N. Júnior	32	6%	5%	10%	0,07	0,06	0,08
Total	50	5%	5%	10%	0,06	0,05	0,07

Fuente: Autoría propia con base en los resultados de la evaluación de desempeño.

En las tablas anteriores se evidencia que el promedio de los resultados de la primera y la tercera instancia de la evaluación pasaron de 6,07 a 6,64 respectivamente, es decir que inicialmente subió 0,27 y luego 0,30 para un aumento total de 0,57, con una variación promedio total del 10% lo cual refleja que el personal si mejoro su desempeño, siendo este el resultado del análisis que realizaron los líderes en el desarrollo de las competencias y alcance de los objetivos de sus equipos de trabajo al realizar las actividades diarias.

Analizando la desviación estándar de cada una de las instancias, se puede concluir que en promedio los resultados se alejan 0,40 del promedio de las evaluaciones, y respecto de la variación de la primera y la tercera se aleja un 0,06.

Significando que estos valores al ser tan bajos, sus calificaciones están agrupadas y cerca de su media, sin extenderse sobre valores amplios, al concentrarse todas las calificaciones en un pequeño rango, quiere decir que la mayoría de las calificaciones aumentaron y que además tuvieron un incremento muy favorable que redondea el 10%, con notas promedio de 6,64.

7.3.5. Análisis de la evaluación de desempeño clasificada por categoría

A continuación, y para detallar mejor las calificaciones de los colaboradores, se realiza un análisis de los resultados de cada instancia de la evaluación por categoría, reflejando así las variaciones en su desempeño.

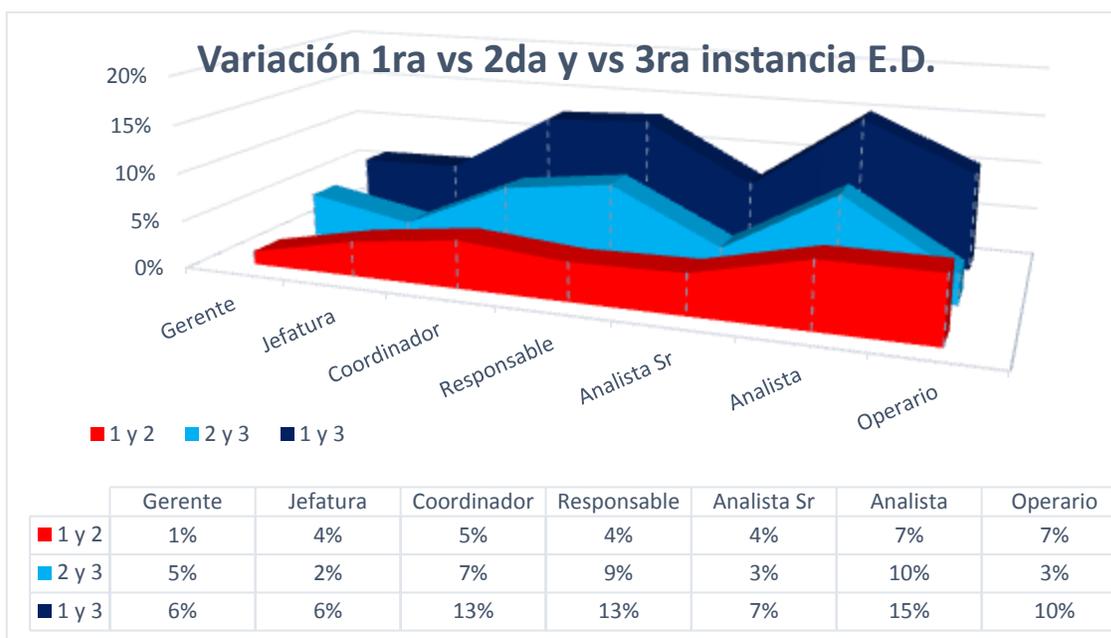
Tabla 26. Análisis comparativo entre las tres instancias de la E.D Por categoría

N. Jerárquico	Categoría	Cant.	Calificación promedio por instancia		
			No 1	No 2	No 3
N. Alto	Gerente	5	6,38	6,48	6,77
	Jefatura	7	6,33	6,56	6,72
N. Medio	Coordinador	4	6,01	6,30	6,76

	Responsable	2	6,03	6,27	6,81
N. Júnior	Analista Sr	9	5,97	6,18	6,38
	Analista	8	5,83	6,07	6,68
	Operario	15	6,02	6,43	6,63
Total	Total	50	6,07	6,33	6,64

Fuente: Autoría propia con base en los resultados de la evaluación de desempeño.

Gráfico No. 6. Variación de las tres instancias de la evaluación de desempeño



Fuente: Autoría propia con base en los resultados de la evaluación de desempeño.

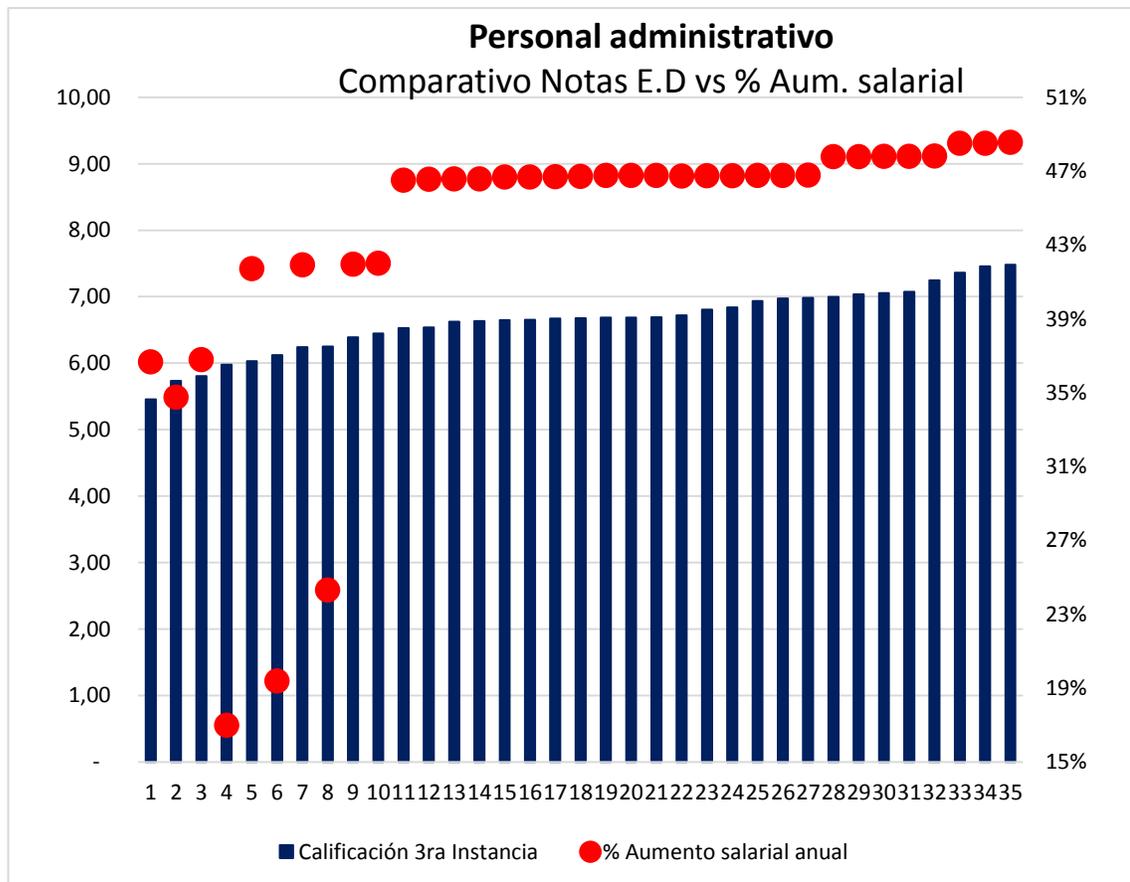
En la anterior gráfica se refleja la variación porcentual por nivel jerárquico de las calificaciones obtenidas en cada una de las evaluaciones. En esta se evidencia el aumento de las calificaciones de los colaboradores de la primera a la tercera evaluación (color azul).

De acuerdo con la información recopilada, se puede analizar que las categorías que tienen las calificaciones más altas son los responsables seguidos de los gerentes, pero los que más evidencian un aumento en sus calificaciones de la primera a la tercera instancia son los analistas, por otro lado, la posición que más necesita acompañamiento y apoyo de parte de los líderes son los analistas sr, pues estos son los que tienen la menor calificación y variación en sus notas.

7.3.6. Resultados de la evaluación de desempeño vs el aumento salarial anual

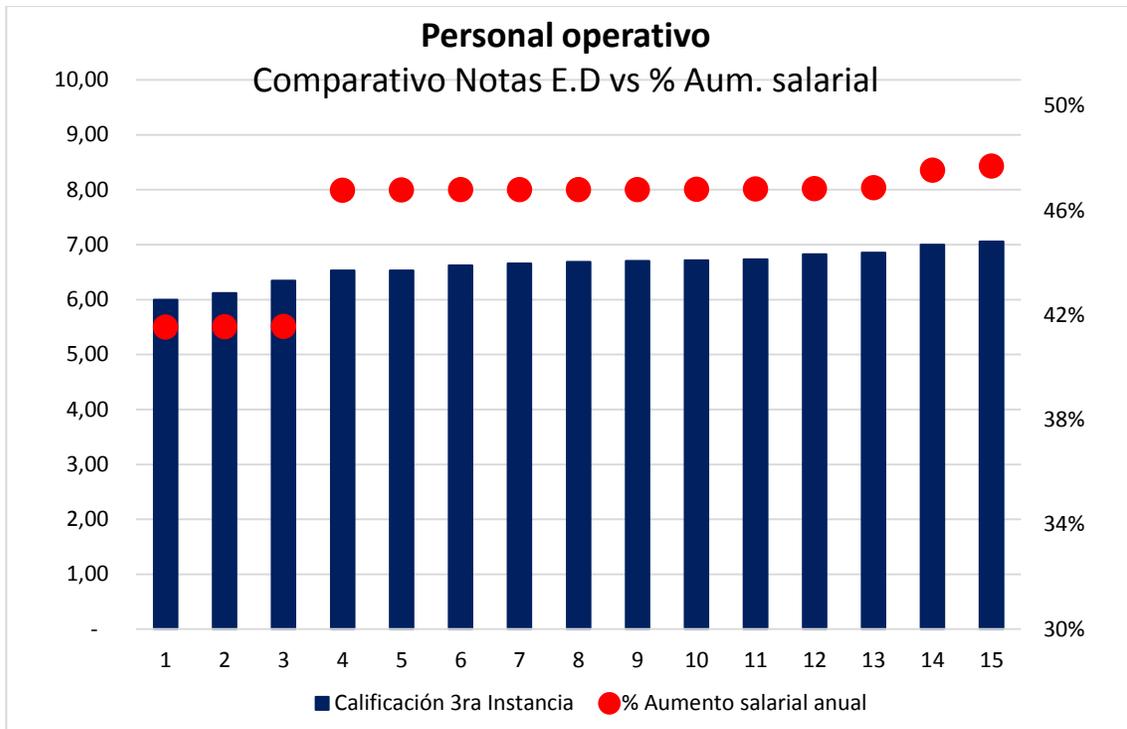
Analizando la diferencia porcentual en los sueldos pagados durante el año 2018 se analiza que, este pago está relacionado con el desempeño laboral del colaborador porque a medida que aumenta su rendimiento y desarrolla mejor sus competencias su salario también se incrementa.

Gráfico No. 7. Calificaciones de la evaluación vs aumento salarial administración



Fuente: Autoría propia con base en la evaluación y el aumento salarial anual

Gráfico No. 8. Calificaciones de la evaluación vs aumento salarial droguería



Fuente: Autoría propia con base en la evaluación y el aumento salarial anual

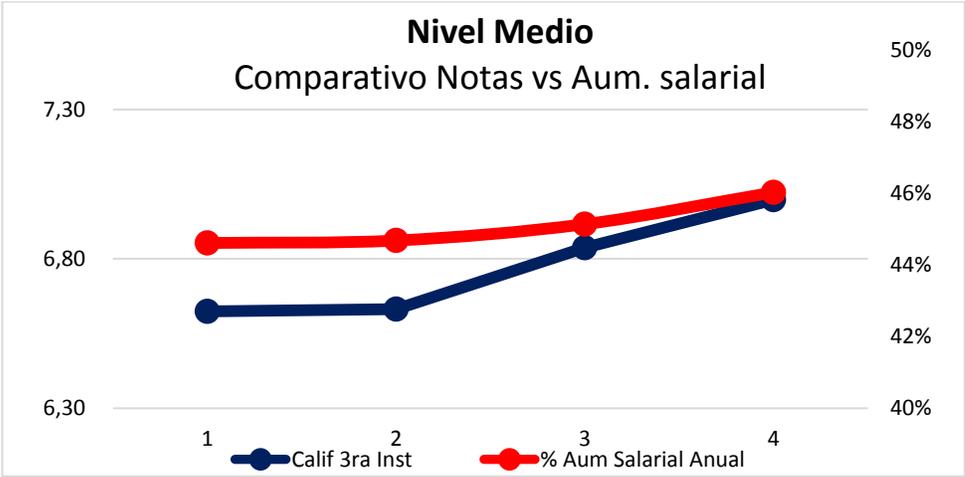
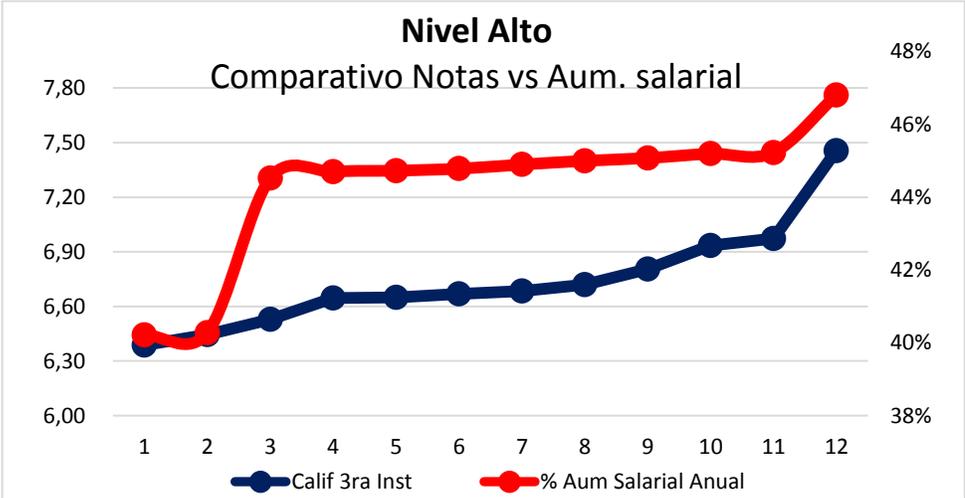
En las dos gráficas del personal administrativo y de droguería se evidencia que los aumentos salariales se relacionan con el desempeño laboral del colaborador, pues a medida que mejora el desempeño el salario también aumenta. Es así que la empresa tiene definido que el pago los salarios depende de la inflación y del desempeño. En la primera y tercera instancia se dan los aumentos con base en las calificaciones de la evaluación y el estimado de la inflación para cada momento, definidas de la siguiente manera:

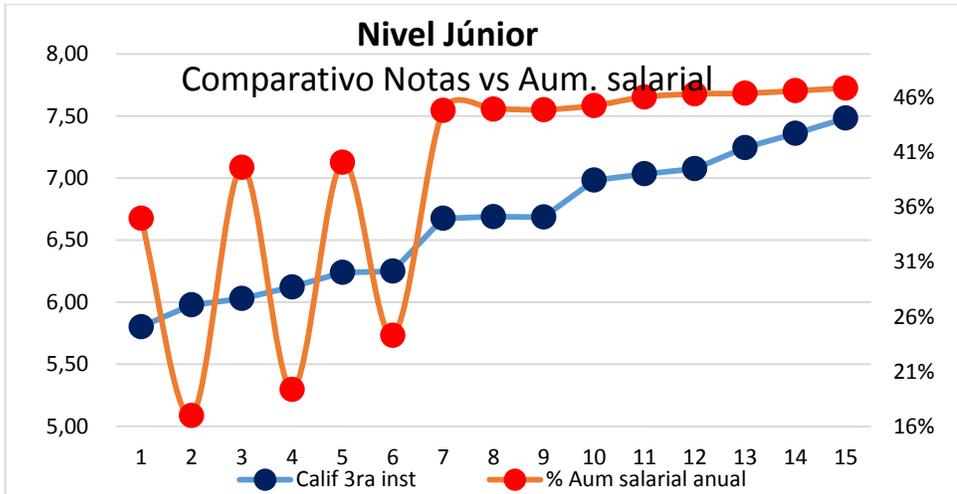
Las notas del 1 al 5,99 tuvieron un aumento del 32% anual que es menor a la inflación, debido a que su desempeño no es el mejor, ni el esperado por la empresa. Las notas del 6 al 6,5 tuvieron un incremento del 42% anual en su salario que abarca la inflación registrada hasta ese momento. Las notas del 6,5 al 6,99 tuvieron un aumento del 47% anual, es decir, un incremento adicional del 5% en su salario. Para las calificaciones del 7 al 7,25 tuvieron un incremento del 48%, y a partir del 7,26 en adelante tuvieron un incremento del 49% anual, evidenciando que el aumento salarial depende del desempeño.

Hay unos casos que requieren una aclaración del aumento salarial, por ejemplo, en la gráfica No. 6 se evidencia que los primeros porcentajes de aumento salarial difieren de las calificaciones, en el 1° y 3° es porque a pesar que su desempeño laboral va mejorando etapa por etapa todavía no es un desempeño favorable para la empresa, en el 2° su desempeño no mejoró de la 1ra a la 3ra instancia, en el 4°, 6° y 8° son los tres ingresos por ende no hay datos de la primera inflación y en el 5°, 7°, 9° y 10° el desempeño fue menor que los demás colaboradores así mismo su aumento salarial es menor.

7.3.6.1. Resultados de la evaluación de desempeño vs aumento salarial por nivel jerárquico

Gráfico No. 9, 10 y 11. Calificaciones de la evaluación vs aumento salarial





Fuente: Autoría propia con base en la evaluación de desempeño y el aumento salarial

8. Conclusiones

Este proyecto investigativo busca definir como la evaluación de desempeño influye en el fortalecimiento de las funciones laborales de los colaboradores, mediante la descripción del proceso de evaluación, el análisis de los resultados de la evaluación, la aplicación de entrevistas y cuestionarios para conocer la opinión de los colaboradores teniendo como base que el recurso humano es fundamental para el crecimiento empresarial.

Las conclusiones se organizan de la siguiente manera para dar respuesta al objetivo principal, se inicia respondiendo al primer al objetivo específico analizando la estructura del proceso de las evaluaciones de desempeño, para el segundo objetivo se analiza la percepción de los colaboradores de casa central respecto de la evaluación recibida y para el tercer objetivo se analiza la variación de las evaluaciones y su relación con la retribución salarial. Luego, se realizan los aportes a la empresa y se exponen las limitaciones que se presentaron. Adicionalmente, se resaltan los aportes académicos y profesionales y finaliza con el planteamiento de las sugerencias para futuras investigaciones.

Para el desarrollo del primer objetivo específico correspondiente a la descripción del proceso de las evaluaciones se analiza la información recolectada de manuales, procedimientos, observaciones e indagaciones realizadas al gerente y a la analista de RRHH. De esto, se infirió que el proceso está creado para cubrir las necesidades y la estructura de la organización.

La empresa ha hecho un uso eficiente de los medios digitales en su proceso de comunicación, realizándolo por medio de la aplicación interna, resultando conveniente por su distribución, aplicación y recolección de información. Adicionalmente, para la aplicación de la evaluación la empresa utiliza la plataforma de Google Forms, que le permite su ejecución de forma fácil y accesible a todo el personal. Esta herramienta, ayuda al personal de RRHH a realizar análisis eficientes para establecer compromisos de mejoramiento laboral.

Otro aspecto positivo es que la empresa ha centrado sus esfuerzos en definir detalladamente las competencias para cada una de las posiciones en su correspondiente jerarquía determinando su nivel de exigencia pues estas varían dependiendo de las

responsabilidades de cada una. Debido a que los niveles gerenciales deben desarrollar habilidades de liderazgo y de mayor compromiso que las posiciones inferiores.

Para dar respuesta al segundo objetivo que plantea la relación existente entre la evaluación de desempeño y el rendimiento del personal, en los siguientes párrafos, se resaltan las conclusiones para cada uno de los dos análisis que se realizaron, el primero que es la entrevista con el área de recursos humanos y el segundo que tuvo en cuenta la percepción tanto de los líderes como de los colaboradores.

De los resultados obtenidos de las entrevistas al jefe y analista de RRHH, se evidencia el esfuerzo del área en aplicar una evaluación bien estructurada, basada en la comunicación directa y asertiva alineada a la cultura y las necesidades. A su vez afirman el interés de continuar mejorando el proceso de feedback pasando a ser un diálogo más constructivo y pensando en el potencial futuro, siendo este importante para el desarrollo laboral.

Del cuestionario aplicado a los líderes, estos afirman que la evaluación tal como se encuentra elaborada influye de manera positiva en el desempeño del colaborador, brindando la posibilidad de realizar seguimientos a las funciones y los objetivos planteados mejorando el vínculo laboral, mantienen una postura en la que no se necesitan realizar cambios al proceso. Por otro lado, hay líderes que sugieren la posibilidad de implementar nuevas estrategias que ayuden a que la evaluación sea más sencilla o genérica, sin dejar de lado la posibilidad de realizar seguimientos a los objetivos planteados en las reuniones uno a uno, siendo importantes para guiar y orientar un mejor desempeño.

De acuerdo con el cuestionario aplicado a los colaboradores respecto a la percepción que tienen de la importancia de la evaluación de desempeño en su desarrollo personal y profesional se concluye que más del 90% está satisfecho, esto genera una buena predisposición para participar activamente. También se evidencia que hay un buen entendimiento y están de acuerdo con la estructura del proceso y en lo que respecta a la orientación y la estructura del mismo se concluye que la mayoría de los colaboradores están satisfechos. Así mismo son conscientes de la relevancia que tiene la evaluación para su desarrollo.

Cabe aclarar que el cuestionario no se aplicó de forma anónima por directriz de la empresa, debido a que al ser el primer diagnóstico que se hace de la evaluación querían identificar si hay alguna particularidad para su seguimiento y posterior acción de mejora. Lo cual puede generar cierto sesgo en los resultados, sin embargo, debido a la contundencia de los mismos, estos siguen siendo favorables.

En cuanto a la reunión uno a uno, la gran mayoría del personal está muy satisfecho con el feedback recibido de parte de su líder, pues se sienten reconocidos en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, es por esto que la mayoría están de acuerdo en participar de más reuniones uno a uno, pues brinda la posibilidad de identificar los aspectos que se pueden potenciar, además ven que los resultados están acordes con su desempeño.

En lo que se refiere al tercer objetivo que busca describir las variaciones inter evaluaciones y su relación con la retribución salarial, primero se analizaron una serie de indicadores como el índice de rotación que fue del 10%, el de retención del 91% y el de ascensos del 50%, esto refleja que la empresa tiene una buena estabilidad laboral, un buen clima laboral y además brinda un crecimiento y motivación laboral, personal y profesional.

Realizando un análisis a las calificaciones de la evaluación de desempeño se concluye que, el 96% de estas aumentaron de la primera a la tercera instancia y solo el 4% de los colaboradores presentaron una disminución, es decir, que 48 de los 50 colaboradores mejoraron su desempeño, siendo el promedio de las notas en la primera instancia de 6,07, en la segunda de 6,07 y en la tercera de 6,44. En cuanto a las calificaciones por categoría se puede analizar que los responsables y gerentes tienen las notas más altas y los analistas son los que presentaron la mayor variación, cabe resaltar que los analistas sr son los que más acompañamiento y apoyo deben recibir de parte de los líderes, pues estos tienen la menor calificación y variación de notas.

Por otro lado, se analiza que la evaluación de desempeño si se relaciona con la retribución salarial, pues a medida que mejora el desempeño el salario también mejora. Además, que la empresa si tiene relacionado que el pago los salarios depende de la inflación y del desempeño del colaborador, los cuales para ese año se definieron así:

Las notas del 1 al 5,99 tuvieron un aumento del 32% anual, siendo menor que la inflación, debido a que su desempeño no es el mejor, ni el esperado por la empresa. Las notas del 6 al 6,5 tuvieron un incremento en su salario del 42% anual, abarcando la inflación registrada hasta ese momento. Las notas del 6,5 al 6,99 tuvieron un aumento del 47% anual, es decir, un 5% adicional a la inflación. Las notas del 7 al 7,25 tuvieron un incremento del 48% y del 7,26 en adelante tuvieron un incremento del 49% anual, es por esto que, se evidencia que el aumento salarial si depende de la evaluación de desempeño.

A lo largo del tiempo, tanto la industria como la tecnología van evolucionando, esto conlleva a que las empresas tengan que ir innovando en sus procesos. Tras haber atravesado una pandemia mundial en el 2020, obligo a las empresas a adaptarse al nuevo contexto, agilizando así las nuevas formas de interacción y de trabajar. Derivando en la necesidad de evaluar distintas cosas, por ejemplo, actualizar y mejorar los procesos de las evaluaciones de desempeño.

Ante los cambios de contexto anteriormente mencionados, es importante poner el foco en las evaluaciones de desempeño, ya que se trata de un proceso que trata de evaluar y analizar el rendimiento de los colaboradores. Es por ello que las empresas se han ajustado a las nuevas formas de trabajo de las personas y a las tendencias actuales.

Las empresas deben prepararse para los cambios, siendo necesario mejorar y adaptarse a procesos flexibles, y para ello es necesario: creer en el cambio para mejorar, tener mentalidad de crecimiento donde prime el respeto hacia las personas, ser empáticos y crear unión con los demás para ir hacia un mismo fin, logrando un aprendizaje continuo para alcanzar los objetivos.

En un inicio, cuando el modelo de la empresa se creó, el mismo se adecuaba a las necesidades de la empresa. Sin embargo, en la actualidad es necesario hacer un ajuste actualizando los procesos a tendencias que se encuentren vigentes actualmente, ya que de esta forma se podrá evaluar de manera más eficiente el desempeño de los colaboradores, permitiendo darles las herramientas y/o apoyo más adecuado.

Es así que analizando el sistema de evaluación de desempeño realizado y en pro de hacer un aporte para mejorar este proceso, se realizan las siguientes sugerencias, que van en línea

con las nuevas tendencias, y los principios de agilidad para evaluar el desempeño, los cuales se describen con el nuevo modelo propuesto.

Primero es necesario incluir a todo el personal en el proceso de evaluación, esto permite tener una visión del desempeño global de la empresa, buscando así mejores resultados. Para ello se cambiará a una evaluación numérica con tres reuniones uno a uno en el año (trimestrales), esto con el objetivo de buscar la sencillez o simplicidad, es decir, eliminar plantillas y hacer los procesos más simples. A su vez, se considera que es necesario dejar evidencia de los puntos tratados, plasmándolos en un banco de datos, para hacer seguimientos a los compromisos adquiridos, las actividades a realizar y los objetivos por cumplir.

Esta disminución en las evaluaciones numéricas se compensaría con diálogos personales de manera mensual, dando como resultados procesos más dinámicos que mejoran el vínculo entre el líder y el colaborador, y sobre todo se debe procurar que estos diálogos sean transparentes.

También es importante impulsar los objetivos, los mismos se definirán y trabajarán en equipo, pues se interrelacionan con los objetivos del área para generar los compromisos grupales, la idea es combinar las contribuciones individuales con las metas de todo el equipo y a su vez su cumplimiento con los objetivos de la organización. Es así que los resultados van ligados a la importancia del alcance de los objetivos organizacionales, pues estos se enfocan en el crecimiento del negocio, por lo que se debe tener una mentalidad de cumplimiento de logros.

En las reuniones uno a uno trimestrales se recomienda realizar análisis estratégicos de los objetivos en caso de que las prioridades cambien, por esto mismo es que los objetivos necesitan ser dinámicos, Además, con estos análisis periódicos se busca evaluar en ciclos más cortos o con actividades en menor tiempo, brindando la posibilidad de modificar funciones u objetivos sobre la marcha de las actividades lo que genera una mejora laboral.

Continuando con la nueva estrategia de diálogos y seguimientos constantes con el apoyo del jefe a sus colaboradores, se hace necesario elaborar una guía para dar un feedback constructivo, acompañado previamente de jornadas de coaching para los líderes de modo que

estén capacitados para guiar, motivar y reconocer el potencial de cada persona. Con esto se busca que el líder tenga las herramientas necesarias para orientar el desarrollo del equipo.

En las reuniones uno a uno que se llevan a cabo es recomendable que el líder junto con el colaborador elabore planes de acción personalizados para desarrollar sus actividades cada vez mejor y en caso de encontrar debilidades u oportunidades de mejora es conveniente realizar acciones de mentoring, que les permitan mejorar las capacidades del colaborador y por ende aumentar su desempeño laboral.

Con la finalidad de medir el progreso del desempeño de los colaboradores. Se recomienda establecer mediciones por medio de indicadores o KPI's que vayan de acuerdo con las funciones realizadas, a fin de recopilar información de sus competencias, de los objetivos establecidos y los alcanzados. De esta manera se podrá analizar mediante datos verificables cuál fue el desempeño del colaborador y del área, además se pueden hacer análisis graduales para medir el progreso y no tener que esperar hasta el final, para ver si se cumplen o no los objetivos.

También se sugiere simplificar las ponderaciones de las calificaciones para que pasen de ser cuantitativas a cualitativas con cinco conceptos, que pueden ser: superior, bueno, adecuado, básico y a mejorar, permitiendo entender mejor en que posición está el colaborador y no encasillarlo en un número. En cuanto a las competencias laborales, se recomienda reducir su cantidad para enfocarse en las más importantes y las que ayuden a mejorar el desempeño laboral y personal, esto precisamente para tener claridad de lo que la empresa espera del colaborador.

Es conveniente realizar un reconocimiento a los colaboradores que se destacan por su buen desempeño, la idea es que se mantengan con su desarrollo sostenido y motivarlos a seguir mejorando profesional y personalmente.

Debido a las recomendaciones hechas, se elabora una propuesta del programa de evaluación de desempeño ajustada a la empresa y a las nuevas formas de trabajo, es así que, primero se realiza una comparación con el modelo anterior y luego se propone el nuevo programa de evaluación. (Ver anexo 5)

A continuación, se abordarán las limitaciones encontradas en el desarrollo de la propuesta de investigación. En primer lugar, es que no hay registros de los diálogos efectuados por los

líderes en las reuniones uno a uno, donde se establecen los objetivos y compromisos a cumplir por parte de los colaboradores, debido a esto es que no se pueden hacer los seguimientos adecuados para determinar si el proceso está teniendo los resultados esperados en el crecimiento laboral que a su vez va en concordancia con su plan de desarrollo. Debido a esto una de las recomendaciones que se mencionó anteriormente es dejar evidencia de la reunión uno a uno.

Adicionalmente, no se pudo analizar el desempeño en relación con los objetivos cumplidos, debido a que estos no se califican en cada instancia, pues solo se dialogan en la reunión uno a uno y se califican al final del proceso, es decir, en la tercera instancia.

El aporte a nivel académico es la confirmación de la importancia que tiene la gestión del desempeño, y que por medio de un estructurado proceso de evaluación se puede conseguir un mecanismo valioso que permite analizar al colaborador en lo actitudinal, emocional, laboral y profesional, pues dependiendo de estos resultados se crean los planes de carrera, de capacitación, de liderazgo, de coaching y además las políticas de compensación económica.

En la práctica profesional, además de difundir la importancia de las evaluaciones en el desempeño de colaboradores, el presente trabajo contribuye al entendimiento desde una perspectiva empírica de como una empresa desarrolla sus procesos de evaluación de desempeño, cuál es la importancia de planificar y ejecutar cada paso para que estos sean los más convenientes en la organización teniendo en cuenta su estructura y cultura. Y sobre todo entender cuál es la importancia de aplicarlas correctamente, pues estas influyen positivamente en el desempeño de los colaboradores y la mejora del clima organizacional.

Finalmente, resulta de este trabajo otras cuestiones que podrían abordarse en futuras investigaciones. En primer lugar, se podrían analizar los años posteriores de la misma empresa con el fin de realizar una estadística comparativa y determinar si el proceso de evaluación de desempeño continúa evolucionando y si los hallazgos son o no consistentes con el presente estudio. Adicionalmente, se puede realizar una investigación en otras empresas farmacéuticas del país y con la aplicación de la misma metodología se podría identificar si los hallazgos se pueden extrapolar a más empresas del mismo sector.

9. Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2013). *Diccionario de competencias La trilogía: las 60 competencias más utilizadas*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. México D.F.: Cengage Learning Editores S.A.
- Castaño, A. (2013). *Análisis del proceso de evaluación del desempeño en el instituto colombiano de bienestar familiar centro zonal manizales uno y su incidencia en el desarrollo de las actividades de sus colaboradores*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México D.F.: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México D. F: Mc Graw-Hill .
- Chico, E. (2011). *La evaluación al desempeño y su influencia en el nivel de satisfacción de los colaboradores de las áreas de apoyo y desarrollo empresarial, de la Agencia de Desarrollo Económico Conquito matriz en el 2011*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Coopers, P. w. (2007). *Guide to key performance indicators*. Obtenido de Price water house Coopers: https://www.academia.edu/10347249/Guide_to_key_performance_indicators_Communicating_the_measures_that_matter_connectedthinking_pwc
- Del Valle., C. (2022). *¿Cómo evaluamos desempeño en entornos ágiles?* Obtenido de https://www.linkedin.com/pulse/c%C3%B3mo-evaluamos-desempe%C3%B1o-en-entornos-%C3%A1giles-cecilia-del-valle?trk=public_profile_article_view

- Fassio, A., Pascual, L., & Suarez, F. (2002). *Introducción a la metodología de la investigación aplicada al saber administrativo*. Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.
- Garone, G. (2016). Nuevas prácticas en la gestión del desempeño. En L. Perez, *Recursos Humanos: Área clave en la gestión de la empresa* (págs. 213-274). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: La Ley.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F.: Mc Graw - Hill.
- L., D., M., S., A., V., & O., W. (Abril de 2019). *Performance management in agile*. Obtenido de McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Performance%20management%20in%20agile%20organizations/Performance-management-in-agile-organizations-final.ashx>
- Martínez B. (Febrero de 2019). *Las metodologías ágiles y la Gestión Humana*. Obtenido de <https://www.bmartinez.com.uy/repo/arch/e-book-bm-asoc-compressed.pdf>
- Mejía , Y. (2012). *Evaluación de desempeño con enfoque en las copetencias laborales*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Mejía, A., Bravo, M., & Montoya, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 34(1), 2-11. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100002&lng=es&tlng=pt.
- Palacio M.,. (2021). *Scrum Master*. Obtenido de https://scrummanager.net/files/scrum_master.pdf
- Perez, L. (2016). *Recursos Humanos: área clave en la gestión de la empresa*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: La Ley.
- Real Academia Española. (2020). *Real Academia Española: Diccionario de la lengua española, 23.ª ed., [versión 23.3 en línea]*. Obtenido de <https://dle.rae.es/>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Pearson Educación.
- Van Morlegan, L., & Ayala, J. (2012). *La gestión moderna en recursos humanos*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Universitaria de Buenos Aires.

10. Anexos

Anexo 1

Entrevista aplicada al personal de RRHH que lidera el proceso de las evaluaciones de desempeño de una empresa del rubro de farmacias de argentina

1. ¿Cómo le parece el proceso de comunicación para realizar las evaluaciones de desempeño?
2. ¿Considera que las competencias y los criterios utilizados para la evaluación de desempeño son los más adecuados y por qué?
3. ¿Actualmente la evaluación de desempeño cumple el propósito por la cual fue creada?
4. ¿Se dan capacitaciones o charlas a los jefes para realizar el proceso de evaluación y feedback y de qué tipo?
5. ¿Cuál cree que es la importancia del proceso de feedback?
6. ¿Cómo reciben los colaboradores el proceso de feedback de la evaluación?
7. ¿Considera que los colaboradores luego de recibir la devolución de la evaluación incrementan o disminuyen su rendimiento laboral y por qué?
8. ¿El proceso de evaluación de desempeño está acorde a las necesidades de la empresa y los colaboradores y por qué?

9. ¿De qué manera la evaluación de desempeño contribuye a mejorar el rendimiento de los colaboradores?
10. ¿Al proceso actual de las evaluaciones le están o le piensan realizar cambios y de ser así, cuáles?
11. Analizando los resultados de las evaluaciones de desempeño de casa central, ¿Cuál considera que es el impacto de la misma en el desempeño los colaboradores?

Desarrollo de la entrevista:

Entrevista aplicada al personal de RRHH que lidera el proceso de las evaluaciones.

1. ¿Cómo le parece el proceso de comunicación para realizar las evaluaciones de desempeño?

Respuesta Analista RRHH:

El proceso de comunicación fue creciendo junto con el desarrollo del proceso de evaluación de desempeño, yo creo que en este punto el proceso de comunicación ha madurado mucho, está mucho más completo, pero sí creo que los procesos de comunicación son algo dinámico, es decir, no es que se alcance una etapa en la cual se diga “bueno, es que ya está todo comunicado” si no que justamente la comunicación funciona cuando es permanente, las personas siempre necesitan que se les estén recordando los aspectos claves, recordando las fechas, siempre es muy importante establecer es un cronograma, para que puedan establecer un mapeo completo de lo que va a pasar, siendo esta una forma de comunicación respetuosa y que hace que las personas no se sientan inseguras dentro del proceso de la evaluación.

Respuesta Gerente RRHH:

Actualmente con la aplicación de comunicación interna se logra realizar un mejor proceso de comunicación, puesto que se llega de manera directa a los colaboradores, para informarles todo lo referente al proceso, como lo son planillas, instrumentos y sobre todo tiempos establecidos, evitando con esto los posibles ruidos o fallas que se pueden presentar en una comunicación con intermediarios como lo era con anterioridad a través de los directores técnicos. Y es así que todo el proceso se cumple conforme a lo establecido.

2. ¿Considera que las competencias y los criterios utilizados para la evaluación de desempeño son los más adecuados y por qué?

Respuesta Analista RRHH:

La respuesta a las competencias y los criterios usados en la evaluación de desempeño consta de dos partes: por un lado, en lo que refiere a las competencias creo que sí son adecuadas porque fueron desarrolladas muy a conciencia, con un trabajo de redacción y desarrollo, analizando la cultura de la empresa y sus necesidades, pensando en qué características tiene que reunir cada puesto para desempeñarse de la forma más óptima posible para poder desagregarlo en una serie de competencias redactadas de forma bien específica, en ese sentido creo que si son adecuadas las competencias de la herramienta.

La otra parte que es el criterio utilizado para la evaluación de desempeño que tiene que ver con la labor humana, es decir, la subjetividad de cada evaluador al momento de calificar, así como la evaluación de desempeño no existía años atrás tampoco existían los evaluadores, entonces se implementaron las evaluaciones de desempeño y además se empezaron a formar evaluadores que pudiera evaluar a sus equipos, es así que ese criterio se va ajustando a medida que se va repitiendo cada instancia del proceso de evaluación.

No solamente se ajusta el criterio del líder para con su equipo, sino el de los líderes entre sí, es decir como un líder puede ser equitativo entre su equipo y como lo puede ser en paralelo con otros líderes que están evaluando dentro de la empresa, es decir, si los líderes tienen criterios equitativos o, por el contrario, están siendo demasiado severos o lapsos.

Esto implica un montón de complejidades que se van desarrollando y madurando con el tiempo a medida que realizan las evaluaciones, además se debe tener en cuenta que son procesos dinámicos, esto quiere decir que una vez se alcance la madurez para evaluar las competencias se debe seguir cotejando permanentemente consigo mismo, con los pares, con el equipo, para saber si está tomando las decisiones adecuadas al momento de evaluar.

A demás que, para generar una evaluación equitativa en todos los equipos, se realizó y entrego la planilla de las notas con sus respectivos conceptos, para que tuvieran un lineamiento y así tenga más claridad al momento de calificarlos y calificarse.

Respuesta Gerente RRHH:

Actualmente, si considero que son los más adecuados. La evaluación sufrió un cambio de metodología que ahora es una evaluación más interactiva a través de Google Drive, el proceso se automatizó y por esto se generaron otras competencias, además se desarrollaron los conceptos de criterio de evaluación como de las competencias a evaluar, es así que, actualmente estamos contentos con el criterio utilizado.

3. ¿Actualmente la evaluación de desempeño cumple el propósito por el cual fue creada?

Respuesta Analista RRHH

Actualmente, si cumple con el propósito por la cual fue creada, creo que todavía quedan cosas por desarrollar, pero el propósito inicial que fue reconocer las personas que trabajan adecuadamente, con energía y dedicación, para diferenciarlos de otros que trabajan con otros estilos. Con los resultados de la última evaluación y luego de cumplir todo el proceso, generar la nota conceptual de cada uno, se posicionan las notas en un ranking para poder dar un reconocimiento y un obsequio a las personas a fin de año por haberse destacado.

Pienso que, si cumple con el propósito con el que se diseñó, pero se puede seguir desarrollando y madurando más, y otro gran propósito de la evaluación de desempeño es también lograr ese encuentro entre el líder y el colaborador en la reunión uno a uno, puesto que para nosotros lo más valioso es el encuentro que se produce en la reunión uno a uno.

Esta reunión es muy importante porque abre un espacio de diálogo que antes no existía de manera formal, los líderes no se sentaban a conversar con los colaboradores, en cambio, al tener la evaluación si tienen la excusa, el contenido y el motivo para dialogar con su equipo de las competencias y los objetivos que se deben desarrollar.

Respuesta Gerente RRHH:

En líneas generales, si cumple con el propósito, principalmente nos queríamos asegurar que haya un criterio unificado sobre lo que sería un buen desempeño en la cadena de farmacias, es así que las competencias son una guía para todos los líderes de la empresa respecto de lo que sería el desempeño adecuado. Posteriormente y muy importante es el feedback, que estamos trabajando en los procesos de liderazgo y las reuniones uno a uno, porque estas son un poco la clave del proceso.

Siendo esta la tendencia en recursos humanos a futuro o a presente, porque ya es una tendencia real el querer suplantar las evaluaciones por reuniones uno a uno, en las que haya un líder más cercano a cada colaborador y que se tenga como propósito realizar estas charlas quincenales, para analizar cómo está el colaborador y establecer las ayudas necesarias.

Entonces este es nuestro primer y esencial paso para afianzarnos en ese sistema, en el que el farmacéutico por su formación no tiene competencias de liderazgo, por ello es que se busca generar espacios de encuentro y comunicación, en donde se reconozca al colaborador, es por esto que, si se está cumpliendo el propósito de la evaluación, que también necesita más práctica, más formación, más seguimiento, pero ya estamos en eso.

4. ¿Se dan capacitaciones o charlas a los jefes para que realicen el proceso de evaluación y feedback y de qué tipo?

Respuesta Analista RRHH:

Si, se hizo todo un proceso de implementación y capacitación, en el caso de casa central se hizo un curso de liderazgo para líderes, en donde se trabajó mucho el concepto de la reunión uno a uno, por lo que, al empezar a desarrollar este formato de evaluación, ya todos estaban muy familiarizados con la reunión a uno.

Esta capacitación a los gerentes, jefes, gerentes de servicios y negocios fue muy enriquecedora para entender el sentido del feedback, porque para la evaluación solo se les daba relevancia a los puntajes y no se valoraba el espacio de encuentro con el otro. Y consideramos que es al revés, si bien es muy importante puntuar de manera criteriosa y responsable porque se habla de su desempeño, el verdadero valor de la evaluación está en el encuentro con el otro, en el vínculo que genera y en el trabajo en equipo que se da, es por ello que la capacitación fortaleció el sentido de la reunión uno a uno generando simbólicamente un cambio en el pensamiento de los líderes para realizar mejores feedbacks y respetándose este espacio como parte clave.

Luego que los gerentes de servicios y negocios participaran de la reunión, estos funcionaron como coach del proceso, pues salieron formados para acompañar a cada uno de los líderes farmacéuticos. En las sucursales no se hizo capacitación general, pero si trabajamos mucho desde la comunicación, dando a conocer el objetivo de las evaluaciones, las competencias, las notas con sus respectivos conceptos, entre otros temas, pero cabe resaltar que el trabajo que hicieron los gerentes fue muy dedicado porque estos explicaron a los farmacéuticos el proceso en detalle.

Los gerentes de servicios y negocios, aparte de tener que evaluar a los farmacéuticos directores técnicos, también los acompañaron íntegramente en el proceso, explicándoles como evaluar, como realizar un control sobre las evaluaciones, hasta sentarse con ellos a evaluar a sus equipos de trabajo y como darles feedback sobre su desempeño.

Pero además se está planificado hacer un ciclo de capacitaciones a los farmacéuticos, el cual sea un taller con una persona moderando y coordinando ese encuentro, siendo este un espacio de intercambio abierto, justamente para ajustar el criterio específicamente en la puntuación, es decir, que estoy puntuando, como y cuando elijo determinado puntaje, qué significa cada puntaje y como logro unificar criterios para asignar un puntaje.

Respuesta Gerente RRHH:

Para las sucursales se realizan capacitaciones y charlas anualmente con el coach Juan en diferentes temas como liderazgo, trabajo en equipo, ventas, etc., pero además hay charlas con sus jefes, los gerentes de servicios y negocios quienes son los encargados de

guiarlos y acompañarlos, para el caso de las evaluaciones como instancia previa a su inicio los farmacéuticos diligencian una planilla en la cual ponen las notas de todo su equipo de trabajo para no perder la objetividad de cada uno, que luego se envían al gerente donde las analiza y surgen conversaciones en caso de modificar alguna situación.

A lo que se le apunta a un futuro es que cada farmacéutico pueda hacer la evaluación de forma directa, pero por ahora y mientras se logre consolidar el criterio y la metodología, existen estas charlas y capacitaciones que se generan en cada proceso y diariamente.

Para casa central también se realizó una capacitación orientando a los líderes del trabajo en equipo y las reuniones uno a uno, la cual les ayudo a encarar de mejor manera las evaluaciones de sus equipos y su posterior feedback, también estuvo la explicación brindada por el área respecto de las competencias y los criterios a evaluar.

5. ¿Cuál cree que es la importancia del proceso de feedback?

Respuesta Analista RRHH:

Creo que es fundamental el proceso de feedback, porque si se hace el resto del proceso y este no se realiza nada de lo anterior sirve, pues todo lo hacemos para el momento del encuentro, también cabe resaltar que si la persona que recibe la devolución tiene la suficiente escucha para tomar esas áreas de oportunidad para mejorar su desarrollo puede llegar a crecer mucho. También es muy importante saber quién da el proceso de feedback porque no todas las personas están capacitadas para darlo, así como hay personas que están muy capacitadas y que pueden generar que sea un espacio de mucho crecimiento, hay otras personas que pueden generar que este sea un espacio de poder, temor, angustia y frustración, entonces un buen feedback depende mucho de las personas que están involucradas.

Respuesta Gerente RRHH:

El proceso de feedback es la clave de las evaluaciones, debido a que es fundamental que los colaboradores conozcan si sus esfuerzos están bien dirigidos a lograr los objetivos

de la empresa, los objetivos de su líder y los objetivos del área, así que nos parece que es justamente donde hay que seguir haciendo énfasis, pues estas reuniones sirven como generación de espacios de confianza para ser sinceros y comentar los problemas que se presenten o si se necesita ayuda o formación para cumplir los objetivos, es así que en las charlas uno a uno es donde se define el día a día de los colaboradores.

6. ¿Cómo reciben los colaboradores el proceso de feedback de la evaluación?

Respuesta Analista RRHH:

Depende de la capacidad que tenga el líder de dar el feedback, se suele tener buenos resultados, pero siempre y cuando entre la persona evaluada y el evaluador exista un vínculo de afecto laboral, esto impacta positivamente en el resultado, porque cuando no se quiere escuchar es un problema. Por otro lado, cuando el que lo da, no quiere escuchar, es complicado porque bloquea el crecimiento del otro y el propio.

Cuando se realiza la reunión uno a uno y se le transmite al colaborador las competencias que cumple, se le felicita o se le dice lo que le hace falta mejorar o desarrollar, crece tanto el colaborador como la persona que lo lidera. Porque aprender a dar un feedback de forma generosa, queriendo que el otro crezca, reconociendo su crecimiento y disfrutándolo, eso sí que habla mucho del crecimiento del líder.

Respuesta Gerente RRHH:

La realidad es que los colaboradores gradualmente se están acostumbrando a recibir el feedback, inicialmente costo, además que también hay personas que tienen mayor facilidad que otras para transmitir los conceptos y las ideas para realizarlo.

En este feedback sale una nota conceptual que hemos definido, pero pese a la definición de la nota siempre es importante contar con el refuerzo del líder, sin embargo, en algunos casos no fue claro el mensaje y es por esto que el proceso de feedback tuvo que ser reforzado por el área de recursos humanos o por los gerentes de servicios y negocios, así que actualmente lo reciben como un paso positivo, aunque haya que seguir trabajándolo.

7. ¿Considera que los colaboradores luego de recibir la devolución de la evaluación incrementan o disminuyen su rendimiento laboral y por qué?

Respuesta Analista RRHH:

Siempre se tiende a incrementar el rendimiento laboral, puede pasar que disminuya, pero es raro, a lo sumo sostiene un rendimiento laboral bajo si es que ya lo tenía, pero en general se crea un vínculo de confianza con el otro, en donde el líder tiene expectativas sobre el colaborador y esto genera un vínculo de confianza donde el colaborador quiere estar a la altura de la confianza del líder.

En general las personas actúan pensando que lo que hacen es lo mejor o es para mejorar, entonces a veces lo que puede pasar es que hagan algo creyendo que es un aporte y en realidad no lo es, porque no tienen bien claro lo que se espera de ellos o sus competencias a desarrollar. Por esto es que el rendimiento laboral tiende a incrementar, pues se parte de la premisa que el líder le da las pautas al colaborador sobre las cuestiones tiene que mejorar y el colaborador camina en pro de mejora laboral.

Respuesta Gerente RRHH:

En líneas generales, las personas que realmente están interesadas en desarrollarse a nivel personal y profesional, queriendo tener un trabajo estable y un reconocimiento por parte de la empresa, no solo en lo material, sino lo más importante en estar tranquilo en su trabajo, haciendo las cosas bien y teniendo estabilidad laboral, la realidad es que tienden a ir mejorando en los puntos que el líder le plantea.

Esto se va viendo en general, porque de la evaluación surge una nota conceptual y tiene una tendencia a ser positiva, después hay perfiles que no están conformes con la empresa en el tiempo, entonces con esos perfiles cuesta un poco más, porque no están dispuestos a modificar esas actitudes, así que ahí se ve algo estático, pero básicamente porque tienen una mala relación con la empresa.

8. ¿El proceso de evaluación de desempeño está acorde a las necesidades de la empresa y los colaboradores y por qué?

Respuesta Analista RRHH:

Si, porque para los colaboradores funciona como brújula que los orientan a saber que es lo que tienen que hacer o que necesitan para desarrollarse, les clarifica muy bien cuáles son los requerimientos de la empresa, pues no hay nada mejor que trabajar entendiendo lo que se espera de cada uno y cuál es el camino que se debe seguir.

En cuanto a la relación de la evaluación con las necesidades de la empresa si está acorde, porque la evaluación de desempeño fue diseñada desde el primer momento para describir las metas a las cuales apunta la empresa, así como lo que quiere y espera de su personal para alcanzar sus objetivos organizacionales. A medida que pasa el tiempo y se van desarrollando más las evaluaciones, estas se van actualizando, mejorando y cambiando para estar a la par de la cultura y el ritmo de la empresa.

Respuesta Gerente RRHH:

En principio si, la realidad es que antes, era un poco más burocrático el proceso, pues todo era más en papel, porque se enviaban las planillas físicas de las evaluaciones y autoevaluaciones a las sucursales en unos sobres, los cuales se tenían que completar y devolver a recursos, una vez recursos las analiza y da el visto bueno se devuelven nuevamente a las sucursales para realizar las reuniones uno a uno y otra vez enviarlas de nuevo a recursos para su disposición y archivo.

Pero ahora con la automatización la realidad es que es más dinámico el proceso, así que estamos cada día volviéndolo más ágil, más práctico y fortaleciendo los aspectos, es así que con estas mejoras se van cubriendo las necesidades de la empresa y de los colaboradores, aunque tengamos que seguir mejorándolo porque este es un proceso que viene con importantes cambios año tras año, pero en este momento sí estamos bastante encaminados a lo que se quiere.

9. ¿De qué manera la evaluación de desempeño contribuye a mejorar el rendimiento de los colaboradores?

Respuesta Analista RRHH:

La evaluación contribuye en la mejora del desempeño, puesto en la reunión uno a uno los líderes dialogan con los colaboradores para comentarles que es lo que se espera de ellos, cuáles son sus objetivos a cumplir, sus competencias a evaluar y los aspectos a mejorar. Al realizar estas reuniones constantemente y de manera correcta se logran mejorar los vínculos del colaborador con el jefe y además de esto surgirá un mayor compromiso para con la empresa, por esto es que la evaluación si ayuda a mejorar el rendimiento laboral.

Respuesta Gerente RRHH:

La evaluación ayuda mucho porque cuando el líder le brinda a su equipo de trabajo las competencias a desarrollar y los criterios que se le evalúan, el colaborador tiene el pleno conocimiento de cómo opera la empresa en la realidad y por ello es que se pueden dirigir los esfuerzos en función de ese cumplimiento. Y desde la autoevaluación también es valioso ver como uno mismo se está percibiendo al igual que lo percibe el líder.

Es importante detectar que, si en el feedback hay diferencias notorias en la percepción del líder y la autopercepción, evidentemente hay algún tema que conversar, pues no se está generando buena comunicación o buen entendimiento, porque no todos están entendiendo lo mismo, entonces hay que ajustar la comunicación interlocutora para el colaborador.

Es por ello que la herramienta desde la evaluación hasta el feedback dirige sus esfuerzos en función de mejorar el rendimiento y dar cumplimiento a los objetivos organizacionales.

10. ¿Al proceso actual de las evaluaciones se le están o le piensa realizar cambios y de ser así, cuáles?

Respuesta Analista RRHH:

El proceso de la evaluación tiene que ser dinámico porque la empresa cambia y el proceso de evaluación tiene que adaptarse a los cambios, los requerimientos, los desafíos, las nuevas estrategias comerciales, entonces siempre tiene que ir acompañando esos cambios. Este año el cambio que se hizo fue pasar de un puntaje numérico a uno

conceptual por colores, el cual surgió porque las personas tendían a escolarizar el puntaje, es decir, puntuar con un 8, 9 o 10 y si no tiene un 10 por qué. Pero la empresa lo que buscaba es que se evaluaran con unos rangos del 5 al 8 quedando un rango al continuo desarrollo, lo cual era muy difícil lograrlo con una escala del 1 al 10.

Entonces optamos por hacer una modificación de puntajes por colores, en donde cada color responde a un tipo de conceptualización, en este momento implementamos ese cambio, además si el proceso de evaluaciones tiende a digitalizarse y trabajarse con tecnologías que impliquen usar menos papel, no solo por cuestión ecológica sino por toda su logística y archivo será muy bienvenido. En este momento no contamos con todas las herramientas para estar al 100%, pero sí se ha estado desarrollando y avanzando mucho, en relación con el principio que todo era en papel y ahora trabajamos con formularios online.

Respuesta Gerente RRHH:

Desde el año pasado se han venido realizando cambios importantes, este año se van a realizar algunos cambios con la nota conceptual, la cuestión es que los líderes puedan dar un feedback sobre la base de una nota teórica – conceptual sobre el resultado de la evaluación y dentro de ese marco después cada líder desarrollará en función de las particularidades del colaborador y de lo que vio en ese periodo la manera de dar un correcto feedback. Los cambios vienen haciéndose en un principio, aunque están proyectados más cambios, por el momento solo se realizará este cambio en la numeración que pasó de ser nominal a ser conceptual por colores, con estas notas conceptuales se estaría evolucionando en el proceso de la empresa.

11. Analizando los resultados de las evaluaciones de desempeño de casa central, ¿Cuál considera que es el impacto de la misma en el desempeño los colaboradores?

Respuesta Analista RRHH:

Las evaluaciones de desempeño son un gran aliado al momento de analizar el rendimiento de los colaboradores, pues luego que el jefe inmediato tenga la evaluación de

su equipo, se pueden generar las reuniones de feedback en donde se le da a conocer a cada uno los aspectos a mejorar y los objetivos a alcanzar siendo estos muy importantes para que los colaboradores conozcan que es lo que quieren y esperan de ellos, en este sentido es que la evaluación es importante para mejorar el desempeño de los colaboradores.

Respuesta Gerente RRHH:

Los resultados en gran medida son positivos. Los motivos son variados, pero creo que el principal es el momento de la conversación uno a uno, donde el líder junto con el colaborador hace un "impase" en las tareas del día para dedicar tiempo a escucharse y acompañarse. Generar un vínculo positivo y que el colaborador se sienta acompañado es el objetivo principal, las tendencias del mercado marcan que el antiguo rol de jefe que pide y controla el trabajo no tiene más lugar en las organizaciones del futuro.

Desde las evaluaciones vienen a colaborar con esta tendencia para poder generar el hábito de las reuniones uno a uno, con el objetivo que sean de manera mensual y no solo en instancias de evaluación. En lo inmediato construye el vínculo, genera el feedback y el espacio de reflexión para el líder y colaborador. Y desde las autoevaluaciones también apoyan los resultados del proceso chequeando si la comunicación es efectiva. Este aspecto (la comunicación efectiva) es fundamental en el desarrollo del vínculo y el logro de los objetivos laborales.

Anexo 2

Cuestionario aplicado a los jefes de área de una empresa que realiza evaluaciones de desempeño del rubro de farmacias de argentina.

Cuestionario de la Evaluación de Desempeño

El siguiente cuestionario tiene como finalidad conocer la percepción que tiene el líder respecto de los resultados de la evaluación de desempeño realizada a su equipo de trabajo, con el objetivo de analizar su influencia en el desarrollo de las actividades laborales.

Tu opinión es muy importante y será tomada en cuenta, por ello te solicitamos que respondas las preguntas tomando como base la experiencia personal.

Preguntas

Solicitamos leer cuidadosamente y responder de manera clara y sincera cada pregunta, detallando a continuación su opinión al respecto.

1. ¿Cómo considera que ha sido la influencia de la evaluación de desempeño en el rendimiento de su equipo?

- Sobresaliente - Muy buena – Buena – Regular - Insuficiente

Desarrolle su respuesta:

2. ¿Analizando la evaluación de desempeño como evaluaría su impacto en las siguientes competencias?

- Sobresaliente - Muy buena – Buena – Regular - Insuficiente

Las competencias son:

- A. Competencias personales.
- B. Trabajo en equipo y cooperación.
- C. Competencias de servicio e influencia.
- D. Competencias de acción y logro.

3. ¿Qué sugerencias o aportes le realizaría al proceso de la evaluación de desempeño para optimizar su resultado?

Anexo 3

Cuestionario aplicado a los colaboradores de una empresa del rubro de farmacias de argentina

Encuesta de Satisfacción de la Evaluación de Desempeño

El siguiente cuestionario tiene como finalidad conocer la percepción y el grado de satisfacción de la evaluación de desempeño recibida, con el objetivo de analizar el proceso, determinar los puntos fuertes o a mejorar.

Los datos solicitados al inicio son para un análisis más completo y los resultados serán confidenciales. Tu opinión es muy importante y será tomada en cuenta, por ello te solicitamos que respondas las preguntas tomando como base la experiencia personal.

Legajo: _____ Nombre y Apellido: _____

Solicitamos leer cuidadosamente cada pregunta y responder señalando la opción que mejor refleje el grado de satisfacción o conformidad, para ello contamos con cinco opciones de respuesta y solo podrás marcar una por cada pregunta.

1. ¿Qué tanto conoces el proceso de evaluación de desempeño del que participas?
Muy bien
Bien
Regular
Poco
Muy poco

2. ¿Qué tan de acuerdo estás con que en la empresa exista un esquema de evaluación de desempeño?
Muy de acuerdo
De acuerdo
Ni de acuerdo ni en desacuerdo
En desacuerdo
Muy en desacuerdo

3. ¿Qué tan satisfecho estás con la orientación recibida de parte de la empresa para realizar la evaluación de desempeño con éxito: Respecto del proceso y los tiempos?
Sumamente satisfecho
Muy satisfecho
Satisfecho

Poco satisfecho

Nada satisfecho

4. ¿Qué tan satisfecho estás con la practicidad de la herramienta Google Forms para realizar la evaluación de desempeño?

Sumamente satisfecho

Muy satisfecho

Satisfecho

Poco satisfecho

Nada satisfecho

5. ¿Qué tan satisfecho estás con la unificación de las competencias a evaluar y su definición en el Google Forms?

Sumamente satisfecho

Muy satisfecho

Satisfecho

Poco satisfecho

Nada satisfecho

6. ¿Qué tan satisfecho estás con la definición de los conceptos que representan cada nota?

Sumamente satisfecho

Muy satisfecho

Satisfecho

Poco satisfecho

Nada satisfecho

7. ¿Qué tan de acuerdo estás con las competencias que se te evalúan?

Muy de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

8. ¿Qué tan satisfecho te sentís con los objetivos que te planteó la persona que te lidera?

Sumamente satisfecho

Muy satisfecho

Satisfecho

Poco satisfecho

Nada satisfecho

9. ¿Qué tan satisfecho estás con la conversación entablada en la reunión uno a uno?

Sumamente satisfecho

Muy satisfecho

Satisfecho

Poco satisfecho

Nada satisfecho

10. ¿Estás de acuerdo con que se realicen más reuniones uno a uno durante el transcurso del año?

Muy de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

11. ¿Crees que tu esmero en el cumplimiento de las funciones y responsabilidades para lograr los objetivos planteados son reconocidos por tu líder en la reunión uno a uno?

Muy bien

Bien

Regular

Poco

Muy poco

12. ¿Qué tan de acuerdo estás en afirmar que las evaluaciones de desempeño son importantes para tu desarrollo personal y profesional?

Muy de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

13. ¿Sentís que la evaluación de desempeño te brinda oportunidades de mejora en tu desempeño laboral?

Muy de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

14. ¿Qué tan satisfecho estás con los resultados del proceso de la evaluación de desempeño?

Sumamente satisfecho

Muy satisfecho

Satisfecho

Poco satisfecho

Nada satisfecho

Anexo 4

A continuación, se detallan las calificaciones de las 3 instancias de la evaluación, la variación entre las calificaciones (la 1ra y 2da instancia, la 2da y la 3ra y la general que es la 1ra y la 3ra evaluación), así mismo se evidencia la variación del incremento salarial anual.

Tabla 27. Calificaciones, variaciones de las calificaciones y el incremento salarial entre las 3 instancias. (Organizadas por la nota 3)

Temáticas de análisis entre las 3 instancias de la evaluación de desempeño del 2018			A. Calificaciones de las instancias de la evaluación			B. Variaciones entre las instancias			C. Variación del incremento salarial entre las 3 instancias		
Nivel Jerárquico	Categoría	Área	Notas 1	Notas 2	Notas 3	Notas 1 vs 2	Notas 2 vs 3	Notas 1 vs 3	Aumento 1 vs 2	Aumento 2 vs 3	Aumento 1 vs 3
N. Júnior	Analista sr	Administración	4,96	5,08	5,46	2%	7%	10%	12%	22%	37%
N. Júnior	Analista sr	Sistemas	6,14	6,14	5,73	0%	-7%	-7%	16%	16%	35%
N. Júnior	Analista	Administración	4,19	5,82	5,80	39%	0%	38%	22%	12%	37%
N. Júnior	Analista sr	Compras		5,92	5,98		1%	1%		17%	17%
N. Júnior	Analista sr	Administración	5,64	5,79	6,03	3%	4%	7%	15%	23%	42%
N. Júnior	Analista	RRHH		5,80	6,12		6%	6%		19%	19%
N. Júnior	Analista sr	RRHH	5,78	6,09	6,24	5%	3%	8%	22%	17%	42%
N. Júnior	Analista	Administración		6,02	6,25		4%	4%		24%	24%
N. Alto	Gerente	Legales	5,97	6,01	6,39	1%	6%	7%	13%	26%	42%
N. Alto	Jefatura	Ger. Serv. Neg.	6,17	6,35	6,44	3%	1%	4%	26%	13%	42%
N. Alto	Jefatura	Mantenimiento	6,26	6,41	6,53	2%	2%	4%	20%	22%	47%
N. Medio	Coordinador	Administración	6,01	6,05	6,54	1%	8%	9%	19%	24%	47%
N. Medio	Coordinador	Legales	5,88	6,12	6,62	4%	8%	13%	26%	16%	47%
N. Medio	Responsable	Administración	5,92	5,97	6,63	1%	11%	12%	16%	27%	47%
N. Alto	Gerente	Subgerencia	6,17	6,42	6,65	4%	4%	8%	21%	21%	47%
N. Alto	Jefatura	Ger. Serv. Neg.	6,33	6,49	6,65	2%	3%	5%	20%	22%	47%
N. Alto	Gerente	RRHH	6,50	6,19	6,67	-5%	8%	3%	12%	31%	47%
N. Júnior	Analista	Mantenimiento	6,01	6,11	6,68	2%	9%	11%	12%	31%	47%

N. Alto	Gerente	Administración	6,41	6,48	6,69	1%	3%	4%	14%	28%	47%
N. Júnior	Analista sr	Sistemas	5,84	6,46	6,69	10%	4%	14%	23%	19%	47%
N. Júnior	Analista	Mantenimiento	6,17	6,05	6,69	-2%	11%	8%	12%	31%	47%
N. Alto	Jefatura	Sistemas	6,25	6,43	6,72	3%	4%	8%	17%	26%	47%
N. Alto	Jefatura	C. Distribución	6,36	6,70	6,81	5%	2%	7%	28%	14%	47%
N. Medio	Coordinador	Mantenimiento	5,98	6,76	6,84	13%	1%	14%	10%	33%	47%
N. Alto	Jefatura	Ger. Serv. Neg.	6,53	6,83	6,93	4%	2%	6%	25%	17%	47%
N. Alto	Jefatura	Imagen	6,41	6,71	6,97	5%	4%	9%	18%	24%	47%
N. Júnior	Analista sr	Mantenimiento	6,61	6,85	6,98	4%	2%	6%	24%	18%	47%
N. Medio	Responsable	C. Distribución	6,14	6,57	7,00	7%	6%	14%	15%	28%	48%
N. Júnior	Analista	RRHH	6,03	6,11	7,04	1%	15%	17%	10%	34%	48%
N. Medio	Coordinador	RRHH	6,16	6,29	7,06	2%	12%	15%	19%	24%	48%
N. Júnior	Analista sr	RRHH	6,05	6,90	7,08	14%	3%	17%	23%	20%	48%
N. Júnior	Analista sr	C. Distribución	6,74	6,41	7,25	-5%	13%	8%	15%	29%	48%
N. Júnior	Analista	Mantenimiento	6,35	6,39	7,36	1%	15%	16%	21%	23%	49%
N. Alto	Gerente	Compras	6,87	7,29	7,46	6%	2%	8%	30%	14%	49%
N. Júnior	Analista	Imagen	6,24	6,27	7,48	1%	19%	20%	7%	39%	49%
N. Júnior	Operario	Deposito	6,06	6,32	6,00	4%	-5%	-1%	19%	19%	42%
N. Júnior	Operario	Deposito	6,09	6,53	6,12	7%	-6%	0%	21%	17%	42%
N. Júnior	Operario	Deposito	6,06	6,44	6,34	6%	-1%	5%	20%	18%	42%
N. Júnior	Operario	Deposito	6,21	6,41	6,53	3%	2%	5%	21%	21%	47%
N. Júnior	Operario	Deposito	5,88	6,22	6,53	6%	5%	11%	20%	22%	47%
N. Júnior	Operario	Deposito	6,06	6,31	6,63	4%	5%	9%	19%	23%	47%
N. Júnior	Operario	Deposito	6,03	6,47	6,66	7%	3%	10%	21%	21%	47%
N. Júnior	Operario	Deposito	5,97	6,47	6,69	8%	3%	12%	22%	20%	47%
N. Júnior	Operario	Deposito	6,03	6,53	6,71	8%	3%	11%	22%	20%	47%
N. Júnior	Operario	Deposito	5,97	6,38	6,72	7%	5%	13%	21%	21%	47%
N. Júnior	Operario	Deposito	5,97	6,47	6,74	8%	4%	13%	22%	20%	47%
N. Júnior	Operario	Deposito	6,06	6,53	6,82	8%	5%	13%	22%	20%	47%
N. Júnior	Operario	Deposito	6,00	6,41	6,85	7%	7%	14%	21%	21%	47%
N. Júnior	Operario	Deposito	6,03	6,50	7,00	8%	8%	16%	22%	21%	48%
N. Júnior	Operario	Deposito	5,85	6,41	7,06	10%	10%	21%	24%	20%	48%

Anexo 5

Debido a las recomendaciones realizadas en las conclusiones, se elabora una propuesta del programa de evaluación de desempeño, es así que, primero se realiza una comparación con el modelo anterior y luego se propone el nuevo programa de evaluación.

TABLA COMPARATIVA DEL MODELO ANTERIOR VS LA NUEVA PROPUESTA

Con la finalidad de hacer más visibles los cambios que se proponen con la nueva propuesta se realiza una comparación con el modelo anterior.

Tabla 28. Comparativo entre el programa de evaluación anterior vs la nueva propuesta

N	Ítem	Modelo anterior	Propuesta nueva
1	Periodo de las evaluaciones	Se realizan tres evaluaciones de calificación numéricas a las competencias, y tres reuniones uno a uno.	Realizar una evaluación de calificación cualitativa a las competencias y tres reuniones uno a uno, la disminución en las evaluaciones numéricas se compensa con diálogos mensuales.
2	Etapas de la reunión	Se describe que se realiza en cada parte del proceso de evaluación. 1. Primera instancia: Evaluación y autoevaluación numérica, reunión uno a uno, fijar los objetivos anuales. Incremento salarial. 2. Segunda instancia: Evaluación y autoevaluación numérica, reunión uno a uno. 3. Tercera instancia: Evaluación y autoevaluación numérica, reunión uno a uno. Incremento salarial.	Esta es la nueva propuesta de cada instancia de la evaluación de desempeño: 1. Primera instancia: Reunión uno a uno, fijar los objetivos anuales. 2. Segunda instancia: Reunión uno a uno, se fija el primer incremento salarial. 3. Tercera instancia: Evaluación del jefe y autoevaluación del colaborador. Reunión uno a uno y fijación del segundo incremento salarial.
3	Diálogos de feedback mensual	Aparte de las reuniones uno a uno después de las evaluaciones trimestrales, no se tienen planeados más	Se propone realizar más diálogos constantes e informales que pueden ser mensuales, los cuales tienen

		diálogos con el colaborador.	que ser transparentes y fluidos, estos con el objetivo de evaluar ciclos más cortos o actividades en menor tiempo.
4	Aplicado a:	Se le aplica casi a todo el personal, excepto a los farmacéuticos auxiliares y a los asistentes de ventas clasificados en corredores y franqueros.	Este proceso se le aplica a todo el personal de la empresa, incluyendo farmacéuticos auxiliares y todos los asistentes de ventas.
5	Herramientas tecnológicas	Se utiliza la aplicación interna, Google forms y Excel.	Utilización de la aplicación interna, Google forms, Excel y app que ayude con el reconocimiento de los colaboradores.
6	Evaluación y autoevaluación	Se realizan 8 planillas distintas de evaluación y autoevaluación para cada cargo (jefe, responsable, coordinador, analista, personal de droguería, director técnico farmacéutico, asistentes de ventas y cajeros).	Se realizó un solo formato de evaluación y autoevaluación para todo el personal de la empresa.
7	Capacitación	Se realiza una capacitación cuando inicia el programa	Realizar constantes capacitaciones, antes de realizar cada instancia del proceso de evaluación.
8	Competencias laborales	La cantidad de competencias a evaluar para cada cargo son: - Gerentes y jefes: 29 comp. y 15 sub-competencias. - Responsables y coordinadores: 30 competencias. - Asistentes, analistas y analistas senior: 28 competencias. - Personal de droguería 11 comp.	Se elaboró una nueva planilla de evaluación, en la que se compilan todas las competencias en cinco competencias globales: 1. Competencias personales 2. Liderazgo, gestión de personal, trabajo en equipo y cooperación 3. Competencias de servicio e influencia 4. Competencias de acción y logro 5. Compromiso con el

		<p>- DT farmacéuticos: 23 comp. y 13 sub-competencias.</p> <p>- Cajeros y asistentes de ventas 33 comp.</p>	<p>puesto y aspectos técnicos.</p>
9	Diccionario de competencias	<p>Existe un diccionario de las competencias a evaluar.</p>	<p>Se realizó una compilación de todas las competencias que se evalúan y se elaboró un nuevo diccionario de competencias, describiendo lo que se busca evaluar en general a todo el personal y en específico a los mandos medios y altos.</p>
10	Evaluación de los objetivos laborales	<p>No hay un seguimiento adecuado, ni un historial de los objetivos a evaluar. Estos tampoco son modificados en todo el periodo del proceso de evaluación, una vez fijados en la primera instancia, se evalúan en la última sin ningún cambio.</p>	<p>Dejar un historial de los objetivos, para realizar un seguimiento adecuado en cada instancia del proceso de evaluación. Si es necesario modificar los objetivos, estos se dialogan en la reunión uno a uno y se ajustan de acuerdo a las necesidades laborales.</p>
11	Calificaciones	<p>Se realiza una calificación numérica compuesta de 14 notas así: 1, 2, 3, 4, 5, 5.5, 6, 6.5, 7, 7.5, 8, 8.5, 9 y 10.</p>	<p>Se elaboró una nueva ponderación y definición de notas cualitativas, las cuales se componen de cinco conceptos que son: a mejorar, básico, adecuado, bueno y superior.</p>
12	Jornadas de coaching y mentoring	<p>Se realizó una capacitación cuando el proceso de evaluaciones de desempeño se implementó por primera vez.</p>	<p>Realizar planes y cronogramas de capacitación constantes, que incluyan a todos los jefes para empoderarlos en las decisiones a tomar para apoyar y guía a sus equipos.</p>
13	Feedback constructivo	<p>No hay una guía de feedback para orientar a los jefes a dar un feedback adecuado en las reuniones uno a uno.</p>	<p>Se elabora una guía para realizar un feedback constructivo, con el fin de orientar a los jefes en los diálogos con sus equipos de trabajo y llevar a cabo una</p>

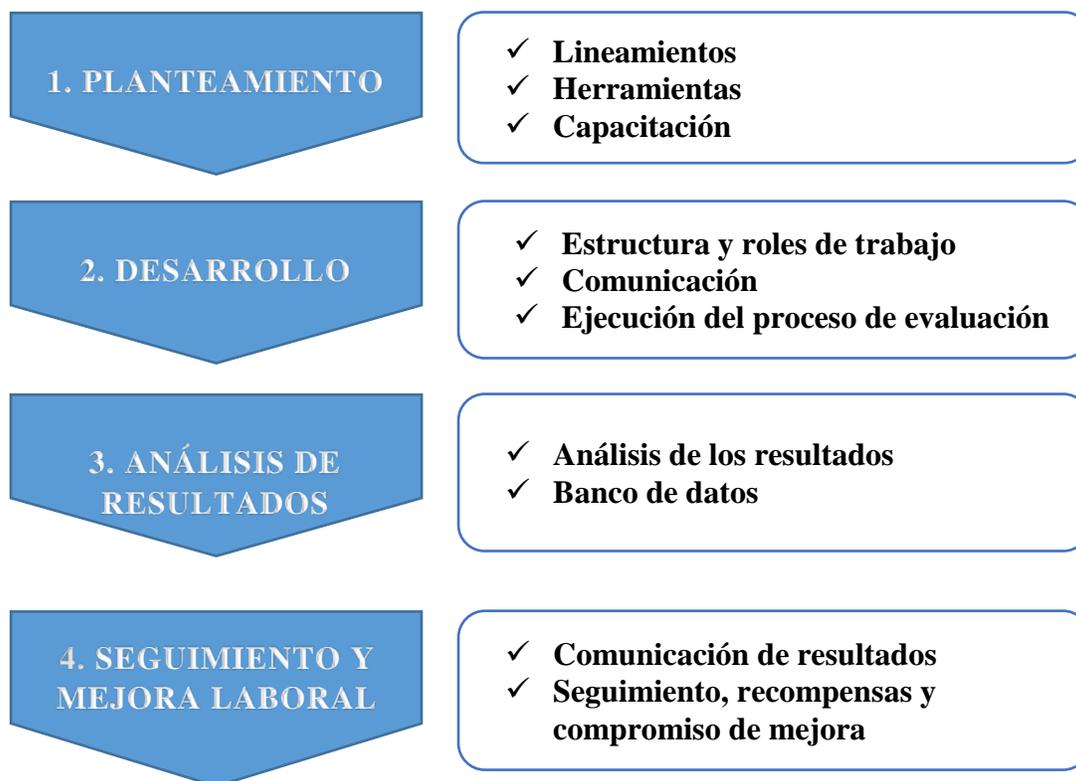
			buena reunión uno a uno.
14	Planilla de devolución de feedback	No hay registro de la conversación realizada en la reunión uno a uno, ni de los compromisos, los aspectos a mejorar o los aspectos positivos y destacables del colaborador.	Se elaboró una planilla de devolución de feedback para dejar un historial de lo conversado entre el jefe y el colaborador, para poder comparar y analizar el desempeño y los compromisos adquiridos en el periodo.
15	Análisis de indicadores	No se realiza el análisis del desempeño por medio de la utilización de indicadores.	Realizar el análisis de desempeño y desarrollo de funciones y actividades laborales con la aplicación de indicadores o KPI's, comparando los parámetros establecidos con los alcanzados.
16	Banco de datos	No hay una base de datos con los resultados de las evaluaciones anteriores	Crear un banco de datos, para tener un historial de los resultados de las evaluaciones, los objetivos planteados y alcanzados, el feedback dado y en general el desempeño del colaborador.
17	Compensaciones por buen desempeño	Las compensaciones por buen desempeño se realizan por incremento salarial y bonos, además del reconocimiento laboral.	Crear más formas de compensación y reconocimiento aparte del incremento salarial, como reconocimientos laborales, apoyos económicos y en tiempo para cursos, convenios con universidades, apoyo en medicina prepagada, bonos, entre otros.

Fuente: Autoría propia.

PROPUESTA DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

En el siguiente apartado se procederá a describir el diseño y los pasos de un programa de evaluación de desempeño a llevar a cabo en la empresa de farmacia, detallando el

planeamiento, la comunicación, las herramientas, el desarrollo, el análisis de resultados, el feedback, entre otros temas importantes.



1. PLANEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

1.1. OBJETIVO DE LA PROPUESTA DE EVALUACIÓN: Elaborar un plan de evaluación de desempeño, por medio de la utilización de herramientas y la aplicación de un proceso que ayude a analizar adecuadamente el desempeño de los colaboradores.

1.1.1. Importancia de la evaluación de desempeño: Es importante definir un adecuado plan de evaluación de desempeño ajustado a las necesidades de la empresa, que permita analizar adecuadamente el desempeño de los colaboradores y en función de los resultados obtenidos, tomar acciones que contribuyan a mejorar el rendimiento laboral, fortalecer las capacidades, como así también alcanzar los objetivos organizacionales.

1.2. LINEAMIENTOS DE LA EVALUACIÓN: En esta etapa se describen las pautas que se van a tener en cuenta para la realización del programa de evaluación, como, por ejemplo: el tipo de evaluación, la capacitación, la forma de calificación, estructura organizacional, entre otros.

1.2.1. Periodo de las evaluaciones: El proceso general de evaluación de desempeño tiene la duración de un año, periodo en el cual se realiza una evaluación de calificación cualitativa a las competencias y tres reuniones uno a uno, dejando evidencia de dichas calificaciones en un banco de datos, con el fin de realizar seguimientos a las competencias, los compromisos, las actividades y los objetivos.

Por otro lado, también se procederá a realizar reuniones de feedback cuatrimestrales, tres veces al año: Dos de ellas seguidas de aumentos salariales, para darle continuidad a los objetivos y al plan de acción, además de estar acompañados de diálogos mensuales. Para llevar a cabo la evaluación del colaborador se hace una retrospectiva del desempeño de los últimos cuatro meses.

1.2.1.1. Etapas de la evaluación de desempeño:

1. Primera instancia: Reunión uno a uno, en donde se fijarán los objetivos anuales.
2. Segunda instancia: Reunión uno a uno, se analiza la evolución del colaborador. Como así también el alcance de los objetivos. A raíz de esto, el jefe directo fijará el primer incremento salarial.
3. Tercera instancia: Evaluación del colaborador por parte del jefe y autoevaluación del colaborador. Reunión uno a uno para hacer la devolución final del desempeño y fijación del segundo incremento salarial.

1.2.2. División y clasificación de la empresa por puestos de trabajo: La evaluación de desempeño se aplicará a todo el personal de la empresa que tenga una antigüedad mayor o igual a 6 meses, dividiéndolos en función de sus puestos de trabajo (mandos

altos, mandos medios y semi sénior, júnior y operativos) debido a que cada posición tiene diferentes funciones y responsabilidades.

Tabla 29. División de la empresa por puestos de trabajo.

	Mandos Altos		Mandos Medios		S. Sénior, Júnior, y Operativos	
Administración	Gerencia general	Jefe	Responsable	Coordinador	A. Senior, Analista y Asistente	Personal de droguería
Sucursales de farmacia	Directores técnicos farmacéuticos		Farmacéuticos auxiliares		Asistente de ventas	Cajero

Fuente: Autoría propia.

1.3. HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS DE LA EVALUACIÓN: Para llevar a cabo el proceso de evaluación, el área de RRHH se apoyan en las siguientes herramientas e instrumentos.

1.3.1. Herramientas tecnológicas: Se utiliza el programa Google Forms para montar la evaluación y la autoevaluación, las cuales se difunden los links por la aplicación interna y por mail corporativo. También se usa el programa Microsoft Excel para tabular los resultados, generar lo informes y crear el banco de datos para hacer los seguimientos del desempeño.

1.3.2. Evaluación vertical: El tipo de evaluación que se lleva a cabo en la empresa es una evaluación vertical, mediante la cual se evalúa el desempeño por competencias y los objetivos laborales. En este tipo de evaluación el jefe inmediato aplica la evaluación a su equipo de trabajo y el colaborador su autoevaluación.

1.3.2.1. Evaluación del jefe inmediato: Es la herramienta empleada por el jefe para analizar y registrar el rendimiento laboral y el progreso del personal a cargo, este permite detectar los puntos a mejorar y las habilidades a potencializar.

1.3.2.2. Autoevaluación del colaborador: Es el análisis que hace el mismo colaborador con la finalidad de hacer un autodiagnóstico del nivel de cumplimiento de las competencias y los objetivos planteados, la idea es medir y evaluar de manera cualitativa el grado de desempeño de cada persona y plasmarlo en el formato.

1.3.2.3. Planilla de evaluación y autoevaluación de desempeño laboral por competencias: A continuación, se muestra la planilla de evaluación y autoevaluación de competencias a aplicar en todos los niveles jerárquicos. Y para diligenciarla se toma como base la guía de las competencias y la descripción de las notas:

Tabla 30. Planilla de evaluación y autoevaluación de desempeño laboral

**EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL POR
COMPETENCIAS**

Nombre del evaluado:	Nombre del evaluador:	Fecha:
Cargo:	Cargo:	Instancia a evaluar:
A continuación, se describen las competencias a evaluar, y las calificaciones son: (A mejorar, básico, adecuado, bueno, superior), Para realizarla debe tomar como guía el diccionario de competencias y la descripción de las notas:		
ÍTEM	COMPETENCIAS	CALIFICACIÓN
1	Competencias personales	
2	Liderazgo, gestión de personal, trabajo en equipo y cooperación	
3	Competencias de servicio e influencia	
4	Competencias de acción y logro	
5	Compromiso con el puesto y aspectos técnicos	
Observaciones:		
<div style="border-bottom: 1px solid black; width: 80%; margin-bottom: 5px;"></div> Firma de quien la realiza		

Fuente: Autoría propia.

1.4. CAPACITACIÓN: Antes de iniciar el proceso de evaluación es importante que el área de recursos humanos realice una capacitación a los jefes de área para que evalúen a sus equipos de trabajo y a los colaboradores para realizar la autoevaluación, a los fines de obtener resultados más fidedignos.

En esta etapa se le da a conocer a todo el personal como va a ser el proceso, cuál es el cronograma de actividades con las fechas estipuladas, las competencias a evaluar y la forma de calificar dichas competencias. Se busca que los líderes sean los más objetivos al emitir una valoración adecuada de sus equipos y también cada colaborador de sí mismo. El objetivo principal de esta herramienta es que cada persona pueda ir mejorando su desempeño laboral.

1.4.1. Evaluación por competencias: Para hacer el análisis del desempeño de los colaboradores es fundamental tener claro lo que se evalúa, y los parámetros estipulados para cada nivel jerárquico, ya que varían dependiendo del cargo. A continuación, se describen las competencias que se van a evaluar.

1.4.1.1. Diccionario de competencias laborales: Se utiliza de guía para realizar la evaluación y la autoevaluación.

1. Competencias personales: Está dirigido a todo el personal, busca analizar la capacidad de expresarse y manejarse adecuadamente con todas las personas y en cualquier tipo de situaciones, promover la confianza en los equipos de trabajo. Promover relaciones transparentes y crear conciencia y adaptación al cambio, para que los colaboradores asuman mayores responsabilidades y compromiso en el cumplimiento de objetivos.

En los mandos altos y medios también busca concientizar sobre la importancia y el manejo de la información confidencial, la promoción del sentido de pertenencia y el buen desempeño de sus equipos. Fomentar la tranquilidad y la tolerancia con el reflejo y la transmisión de buenas conductas por medio del ejemplo a sus equipos, promover la

actualización e incorporación de nuevos conocimientos, de mejores formas o maneras de hacer las cosas a fin de encontrar las soluciones o innovar en las tareas a realizar para agregar valor.

2. Liderazgo, gestión de personal, trabajo en equipo y cooperación: Se dirige a todos los colaboradores a fin de analizar la predisposición y cooperación que tienen para llevar a cabo las actividades, evaluar la cooperación y el trabajo con otras áreas para lograr objetivos comunes. Cumplir un rol activo en pro del desarrollo de las actividades y del plan de acción.

En los mandos altos y medios, además se busca evaluar el rol de los líderes al guiar y dirigir con ejemplo el alcance de los objetivos, promover y hacer cumplir los reglamentos internos, analizar la capacidad que tienen de promover ideas que mejoren el trabajo y la forma de delegar funciones y responsabilidades a sus equipos. Ser buenos referentes para los demás en su forma de pensar, hacer y ser, además de propiciar un clima de armonía donde sus equipos se sientan desarrollados y reconocidos.

3. Competencias de servicio e influencia: Se dirige a todos los colaboradores, busca conocer la importancia de su rol y las responsabilidades que tienen dentro de la empresa, capacidad de generar una relación positiva y constructiva, logrando consolidar los lazos de afinidad laboral para afianzar la cooperación y el trabajo en equipo a fin de cumplir las metas y los objetivos. Capacidad de influir positivamente en los demás con sus actos y conversaciones.

En los mandos medios y altos a su vez se busca velar porque la comunicación sea más fluida y actualizada, desarrollar la capacidad de escucha para entablar buenas relaciones con el equipo de trabajo, busca que estos se anticipen a los problemas o contingencias, estando atentos a las oportunidades de mejora, con una visión anticipada de las situaciones que se puedan presentar. Actualizarse e informarse de las cosas que suceden, generar inquietud y curiosidad de conocimiento para realizar análisis más profundos, tener mayor responsabilidad en sus acciones pues son referentes para los demás.

4. Competencias de acción y logro: Dirigido a todo el personal con el objetivo de evaluar la planificación, la organización y el desarrollo de sus funciones para cumplir los objetivos, capacidad de determinar el orden de prioridad de las tareas a desarrollar, evaluar qué tan encaminadas están sus acciones para cumplir las funciones. Analizar la capacidad de tomar decisiones, considerando antes las distintas opciones, circunstancias e impactos para luego seleccionar la mejor alternativa y obtener el resultado deseado. Analizar la calidad del trabajo, comprendiendo el motivo y el por qué realizar las tareas, evitando el hacer sin pensar para agregar valor y de ser necesario modificar o complementar los procedimientos.

En los mandos altos y medios, también se busca orientar a su equipo para planificar el trabajo y dar cumplimiento al plan de acción. Crear alianzas beneficiosas. Promover el compromiso de alcanzar las metas. Tener la capacidad de agregar valor al trabajo y generar buenos planes de acción que vayan al ritmo de las nuevas tendencias y al entorno cambiante. Analizar adecuadamente los aspectos que afectan o benefician la rentabilidad de la empresa desde su posición, para luego actuar en pro del éxito comercial y laboral.

5. Compromiso con el puesto y aspectos técnicos: Se dirige a todo el personal con el objetivo de evaluar si posee los conocimientos técnicos del puesto, el conocimiento integral de la empresa, del negocio y del mercado de trabajo. Participa activamente en las actividades o capacitaciones propuestas por la compañía para ampliar los conocimientos del cargo. Brinda apoyo técnico y conceptual a los demás.

1.4.2. Evaluación de los objetivos laborales: En la primera instancia del proceso de evaluación, el jefe y el colaborador definen los objetivos de superación que el colaborador debe alcanzar con la intención de cumplir las actividades laborales. Los objetivos deben ser smart, es decir, que sean específicos, alcanzables, relevantes y medibles en un tiempo determinado, pues el cumplimiento de estos ayuda a medir el desempeño laboral. Y de ser necesario, se pueden ajustar o modificar de acuerdo a las necesidades que se presenten. Y en la última instancia se evalúa el cumplimiento de los objetivos planteados.

1.4.3. Calificaciones: A continuación, se dan a conocer las notas cualitativas para realizar la evaluación y la autoevaluación.

1.4.3.1. Ponderación de notas: Se da la definición y guía para la calificación cualitativa.

- 1. A Mejorar:** No se interesa en mejorar, no tiene buena predisposición y no cumple con las tareas y actividades propuestas.
- 2. Básico:** Aunque intenta, no alcanza a realizar las tareas mínimas, no posee el hábito para desarrollarse en el trabajo.
- 3. Adecuado:** Ejecuta las tareas de manera independiente, posee la actitud y el compromiso de desarrollar las actividades.
- 4. Bueno:** Ejecuta sus tareas de manera autónoma y habitual, tiene consolidado el hábito para trabajar constantemente y desarrollar todas las funciones.
- 5. Superior:** Conoce y realiza todas las actividades propuestas, además se destaca y agrega valor a sus tareas, es un ejemplo para los demás compañeros.

1.4.4. Jornadas de coaching y mentoring: Para capacitar mejor a los jefes en el proceso de evaluación, feedback y trabajo en equipo, previamente y durante el proceso se hacen jornadas de coaching y mentoring para prepararlos, guiarlos y motivarlos a reconocer e impulsar el potencial de cada persona de su equipo de trabajo. Con esto se busca que el jefe tenga las herramientas necesarias para orientar el desarrollo de las habilidades de los colaboradores para alcanzar los objetivos, mejorar el rendimiento laboral.

1.4.5. Guía para realizar el feedback: Debido a la importancia de llevar a cabo un feedback constructivo, se encuentra la siguiente guía para apoyar y orientar a los jefes con los diálogos de sus equipos de trabajo.

GUÍA PARA REALIZAR EL FEEDBACK CONSTRUCTIVO

La retroalimentación o feedback dado por el jefe es muy importante, dado que ayuda a orientar y guiar a los colaboradores a mejorar del desempeño laboral. A continuación, se detallan algunos tips que pueden ayudar a realizarlo de una manera más eficiente.

- ✓ Preparar el lugar donde se lleve a cabo el diálogo, procurar que sea tranquilo, privado y tener disponibilidad de tiempo para tratar todos los temas.
- ✓ Preparar los temas que van a tratar en la reunión, para hablarlos con naturalidad y fluidez, así el colaborador tendrá más claridad de lo que se le pide.
- ✓ Plantear objetivos que sean específicos, medibles, alcanzables para que estos se dialoguen de manera más eficiente.
- ✓ Conversar con el colaborador de los que se espera o de las expectativas que se tienen para el desarrollo del puesto de trabajo.
- ✓ Preguntar al colaborador la opinión de su desempeño, para tener su valoración.
- ✓ Manejar los diálogos desde una crítica constructiva, que brinde al colaborador un apoyo de mejorar continuamente por autonomía propia.
- ✓ Manejar una estructura de diálogo y ser coherente con los temas de conversación.
- ✓ Reconocer el desempeño laboral del colaborador, así como la posibilidad de mejora.
- ✓ Guiar al colaborador mediante ejemplos a donde se quiere llegar y cómo hacerlo.
- ✓ Realizar diálogos y seguimientos de los avances y los compromisos adquiridos.
- ✓ Dar un feedback personalizado, individual, sin generalizar, ni comparar.
- ✓ Tener claridad en las mejoras y los compromisos que adquieren en la reunión.
- ✓ Preguntar al colaborador si tiene dudas respecto de la conversación y las actividades.
- ✓ Finalizar la reunión de manera cortés y amable.

1.4.6. Planilla de devolución de feedback: Durante la reunión uno a uno, en donde se lleva a cabo la devolución del desempeño, es necesario que el jefe complete una planilla para dejar un historial de lo conversado y así poder comparar y analizar el desempeño a lo largo del tiempo.

Tabla 31. Planilla de devolución de feedback

DEVOLUCIÓN DE FEEDBACK

Nombre del evaluado:	Nombre del evaluador:	Fecha:
Cargo:	Cargo:	Instancia evaluada:
<p>A continuación, el jefe inmediato diligencia un cuestionario para conocer el desempeño del colaborador. Las siguientes preguntas se dialogarán durante la reunión de feedback, a fin de dejar plasmado el punto inicial del desempeño, su evolución y desempeño final.</p>		
ÍTEM	PREGUNTAS	
1	Defina y describa los objetivos laborales:	
2	Nivel de cumplimiento de cada objetivo laboral:	
3	¿Considera que es necesario reestructurar los objetivos laborales?	
4	¿Cuál es la nueva propuesta de definición de los objetivos laborales?	
5	¿Aspecto positivo a destacar en este periodo?	
6	¿Qué obstáculos encuentra para realizar sus actividades?	
7	¿El trabajo del colaborador contribuye con el logro de los objetivos de la organización?	
8	¿Qué compromisos de mejora se adquieren luego de la reunión uno a uno?	
Observaciones:		
<hr style="width: 80%; margin-left: auto; margin-right: auto;"/> <p style="text-align: center;">Firma del Evaluado (colaborador)</p>	<hr style="width: 80%; margin-left: auto; margin-right: auto;"/> <p style="text-align: center;">Firma del Evaluador (jefe)</p>	

Fuente: Autoría propia.

2. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

2.1. ESTRUCTURA Y ROLES DE TRABAJO DEL PROGRAMA DE

EVALUACIÓN: En este apartado se establecen las herramientas a utilizadas, los medios de comunicación y la estructura del plan de evaluación de desempeño que se llevará cabo:

Tabla 32. Estructura y roles de trabajo del programa de evaluación

Responsable	Actividad	Instrumento o herramienta	Objetivo
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Hacer la planificación y ejecutar el proceso de las evaluaciones de desempeño para cada nivel jerárquico. - Elaborar las planillas de competencias para realizar la evaluación y autoevaluación. - Capacitar a los jefes de áreas de las competencias, las formas de calificación y el feedback a dar en la reunión uno a uno. - Realizar el comparativo de las evaluaciones con las autoevaluaciones para las reuniones uno a uno del jefe y el colaborador. - Elaborar y rendir el informe del desempeño de los colaboradores a la gerencia. - Hacer el seguimiento al desempeño de los colaboradores y a los compromisos de mejora adquiridos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuestionario de evaluación y autoevaluación. - Capacitaciones a los líderes sobre la forma de evaluar, el diccionario de competencias y las calificaciones. - Planilla comparativa entre la evaluación y la autoevaluación. - Banco de datos con los resultados y los objetivos. - Guía de feedback. - Informes en Excel. - Programa o aplicación para analizar los resultados de las evaluaciones y realizar los seguimientos al desempeño. 	Dirigir el proceso, con el objetivo de analizar y evaluar el desempeño de cada persona de acuerdo a los resultados de las evaluaciones, para luego guiar los feedback de los jefes y tomar las decisiones más adecuadas para el colaborador con el apoyo del jefe inmediato.

Gerente general y el subgerente	<ul style="list-style-type: none"> - El borrador del plan de evaluación, las planillas de la evaluación y la autoevaluación, se eleva a consideración y decisión del gerente general con apoyo del subgerente para su aprobación, o si se tienen modificaciones realizar su devolución a recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Resolución general de aprobación del plan de evaluación de desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobar el programa de evaluación con las planillas para iniciar el proceso. - Brindar los espacios necesarios para llevar a cabo el proceso.
Área de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar la comunicación, con la elaboración de folletos o póster que divulguen el proceso en las aplicaciones internas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Publicación del folleto o posteo en la aplicación interna y mail de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicar a todo el personal el inicio y las pautas del proceso de evaluación evitando confusiones.
Gerentes de servicios y negocios	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar en las farmacias orientando a los directores técnicos a diligenciar las evaluaciones de los colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Envío de mails, llamadas o visitas presenciales a cada farmacia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar apoyo a los jefes de las sucursales para evaluar el desempeño del personal.
Jefes de área	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar la evaluación de los colaboradores. - Dar el feedback adecuado. - Realizar diálogos constantes o mensuales, para tener un seguimiento de las actividades y los objetivos del equipo de trabajo. -Estar pendiente del desempeño de su equipo y su mejora laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar evaluación en Google Forms. - Apoyarse en la guía de Feedback para hacer la reunión uno a uno. - Usar la aplicación interna. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar el desempeño laboral del colaborador, motivándolo a mejorar para alcanzar los objetivos.
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar la autoevaluación. - Participar activamente en las reuniones uno a uno con el jefe. - Mejorar el desempeño y alcanzar los objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Completar la autoevaluación en Google Forms. - Aplicación interna. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar una retrospectiva del desempeño laboral, cumplir con los objetivos para mejorar el rendimiento laboral.

	laborales. -Proponerse y realizar acciones de mejora, con actividades que ayuden a la agilidad laboral.		
--	--	--	--

Fuente: Autoría propia.

2.2. COMUNICACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN: El área de recursos humanos con apoyo del área de comunicación, son los encargados de comunicar el proceso de las evaluaciones a todo el personal, con la finalidad de guiar al personal en cada parte del proceso, con el cronograma de actividades y fechas, con las competencias y la forma de calificación.

La comunicación será por la aplicación interna, en la que se comparten los links de las evaluaciones y las autoevaluaciones para que sean completadas con la herramienta de Google Forms, además de reforzarse con el envío por correo electrónico a los jefes de área administrativos y sucursales de las farmacias.

2.3. EJECUCIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN: Luego de iniciar el proceso de evaluación, en la primera y segunda instancia se realizan las reuniones de feedback para dialogar con el colaborador de la definición de los objetivos, su cumplimiento, evolución y los compromisos futuros.

En la tercera instancia el jefe realiza la evaluación de su equipo y el colaborador su autoevaluación, dichos resultados los recibe el área de recursos humanos para compilarlos, procesarlos y enviarlos a los jefes junto con la planilla de devolución de feedback, para hacer la devolución del desempeño laboral al colaborador y analizar si cumplió con los objetivos establecidos y en función del desempeño establecer el incremento salarial.

En las reuniones uno a uno, el jefe y el colaborador dialogan de las fortalezas, y de los aspectos a mejorar, convirtiéndose este espacio en un momento adecuado para adquirir compromisos de mejora laboral y personal. Tras la importancia de las reuniones uno a

uno, los jefes deben dialogar de manera constante con sus equipos, por lo menos una vez al mes. Es por ello la importancia de apoyarse en la guía para hacer el feedback, para no dejar pasar ningún punto por alto y así sacarle el mayor provecho.

Al finalizar la reunión uno a uno, la planilla de devolución del feedback debe ser firmada por todos los participantes de la conversación y ser enviada al área de recursos humanos.

3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

3.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS: Una vez finalizadas las calificaciones de las evaluaciones y las autoevaluaciones por parte de los jefes y los colaboradores, se procederán a analizar los resultados de estas de la siguiente forma:

Tabla 33. Ponderaciones de las calificaciones de la evaluación

Calificaciones	Número
A mejorar	1
Básico	2
Adecuado	3
Bueno	4
Superior	5

Fuente: Autoría propia.

A cada concepto se le asigna un número de acuerdo a las calificaciones y con estos se va a calcular la nota promedio de las competencias, así:

Calificación de las competencias: $(\text{Competencia 1} + \text{Competencia 2} + \text{Competencia 3} + \text{Competencia 4} + \text{Competencia 5}) / \text{Cantidad de competencias} = \text{Nota del desempeño}$.

Ejemplo: $(5 + 4 + 4 + 3 + 4) / 5 = (20) / 5 = 4$ -> Su desempeño es **bueno**.

3.1.1. Análisis de indicadores: También se establecen otro tipo de mediciones del desempeño por medio del análisis de indicadores o KPI's que van de acuerdo con las actividades y funciones que realizan los colaboradores. En estos se puede evaluar el área,

un cargo o un proceso. Y permiten procesar información de las funciones, las actividades, las competencias, los objetivos, entre otros, comparando los parámetros establecidos o esperados con los efectivamente alcanzados.

3.2. BANCO DE DATOS: Con esta herramienta se busca tener un historial del desempeño del colaborador, por lo que este se actualizará de acuerdo con los resultados de la evaluación, la autoevaluación, el cumplimiento de los objetivos y la planilla de devolución de feedback, la finalidad de este es hacer análisis personalizados de manera ágil y automática de la evolución del desempeño laboral y poder comparar los resultados de las distintas evaluaciones.

4. SEGUIMIENTO Y MEJORA LABORAL

4.1. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS: Luego de haberse realizado el proceso de feedback, es importante que el área de recursos humanos realice los informes para presentar a la gerencia general, en donde se pueda visualizar cuál fue el rendimiento laboral de los colaboradores, es decir, quienes tuvieron un desempeño alto, un nivel intermedio y el menor desempeño ya sea por área o por persona, como así mostrar si se logró cumplir con los objetivos planteados.

Estos informes son una herramienta fundamental para tomar decisiones dentro del área de RRHH, así mismo hay indicadores que refuerzan los resultados de la evaluación de desempeño, estos pueden ser: la rotación de personal, el nivel de retención, los ascensos, los reconocimientos, los bonos dados, las ventas por persona, el clima laboral, el nivel de satisfacción de los colaboradores, las renuncias o desvinculaciones laborales, entre otros.

4.2. SEGUIMIENTO, RECOMPENSAS Y COMPROMISOS DE MEJORA: Luego de tener los resultados de la evaluación y la autoevaluación, es importante analizar cuál fue el desempeño del colaborador, debido a que en la reunión uno a uno se busca dialogar de los buenos resultados, así como de los aspectos a desarrollar.

Se destaca que en la reunión uno a uno se deja plasmado los compromisos de mejora, pues es más fácil realizar los seguimientos y controles de los procesos o actividades que están

pendientes a cumplir. Estos seguimientos se hacen constantemente para mejorar los hábitos laborales, generar proactividad, alcanzar los objetivos planteados y además fortalecer el vínculo entre el líder y su equipo.

4.2.1. Resultados de las evaluaciones: Una vez se tengan los resultados de las evaluaciones, estos se utilizarán para temas de reconocimientos, compensaciones y/o compromisos de mejora.

4.2.1.1. Reconocimiento y compensaciones por buen desempeño: Se realizará un reconocimiento a todos aquellos colaboradores que se destaquen por su buen desempeño, serán reconocidos en la aplicación interna de la organización. Con ello se busca que todos los integrantes de la misma puedan felicitarlos, como así también motivar al resto del personal.

Los colaboradores que se destaquen por su buen desempeño también se les hace partícipes de diferentes formas de compensación, como los incrementos salariales que van de acuerdo al desempeño, apoyo económico en capacitaciones o cursos, medicina prepagada, convenios con universidades o institutos, bonos económicos, ente otros con el fin de motivarlos a continuar con ese buen desempeño.

Para los colaboradores que no hayan tenido un desempeño tan destacado, se hace el reconocimiento en la reunión uno a uno, destacando sus objetivos logrados, sus habilidades, su buen desarrollo profesional y personal, pero a su vez se dialogan de los aspectos a seguir mejorando. Cabe resaltar que en todo momento el colaborador tendrá el apoyo y la guía de su jefe.

4.2.1.2. Compromisos de mejora: Para los colaboradores que tienen un desempeño laboral básico o a mejorar, se les hace un seguimiento constante para lograr identificar, modificar y mejorar sus hábitos laborales. Si su desempeño no mejora con el acompañamiento del jefe y los diálogos mensualizados, se traslada el caso al área de recursos humanos para coordinar y llevar a cabo un plan de mejora más estructurado que ayude mejorar su rendimiento laboral. Y si en el transcurso de dos años su desempeño sigue sin mejorar, se

deriva el caso a la gerencia general para definir si el colaborador sigue en la empresa bajo otro plan de trabajo o si se decide terminar con la relación laboral.

Anexo 6

Presentación para la evaluación

Solicitud de constitución de Jurado para Defensa del TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA		Código de la Maestría M83
Nombre y apellido del alumno Franzury Reyes Herrera		Tipo y N° de documento de identidad DNI: 95682156
Año de ingreso a la Maestría – Ciclo Primer cuatrimestre - 2017	Fecha de aprobación de la última asignatura rendida 14 de diciembre de 2018	
Título del Trabajo Final Análisis del impacto de la evaluación de desempeño en el desarrollo de las funciones de los colaboradores en una empresa del rubro de farmacias de Caba – Buenos Aires		
Solicitud del Director de Trabajo Final Comunico a la Dirección de la Maestría que el Trabajo Final bajo mi dirección se encuentra satisfactoriamente concluido. Por lo tanto, solicito se proceda constituir el correspondiente Jurado para su evaluación y calificación final. Firma del Director de Trabajo Final		
Datos de contacto del Director		
Correo electrónico Julietaheinz@gmail.com	Teléfonos 11 40750116	
Se adjunta a este formulario: <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo Final de Maestría impreso (indicar cantidad de copias presentadas) • CD con archivo del Trabajo Final en formato digital (versión Word y PDF) • Certificado analítico 		
Fecha	Firma del alumno	

Form. TFM v0